



# L'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires

éreq

Premières rencontres interrégionales  
Céreq - DARES - inter CARIF OREF

**RELIEF.26**

Échanges du Céreq

juin 2008





# **L'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires**

**Premières rencontres interrégionales  
Céreq - DARES - inter CARIF OREF**



## **L'expertise au cœur des politiques territoriales de l'emploi et de la formation**

Les actes du colloque du 6 novembre 2007 marquent, à plus d'un titre, une date importante. C'est la première fois que les CARIF et OREF organisent une journée nationale, ouverte à un large public, pour lancer une réflexion autour de l'évolution de l'expertise formation-emploi.

L'originalité de ces rencontres interrégionales repose également sur le partenariat mis en place avec le Céreq et la DARES qui a permis d'émuler de raisonner à partir de la complémentarité entre niveaux régionaux et nationaux de cette expertise.

Autre élément majeur de cette initiative : elle sera renouvelée. La question du positionnement des ressources d'expertise au regard des avancées du processus de décentralisation et de la réforme de l'État territorial ne peut être traitée en une fois et elle mérite d'être remise régulièrement en discussion tant l'environnement économique, législatif et institutionnel de la formation et de l'emploi évolue vite.

Ces premières rencontres interrégionales se sont tenues à Marseille grâce au soutien du conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur et à la participation de la DRTEFP. L'État et la Région Rhône-Alpes sont prêts à suivre l'exemple puisque l'on peut annoncer d'ores et déjà que les prochaines rencontres se tiendront à Lyon le mardi 22 septembre 2009.

Enfin, la manifestation du 6 novembre a été un succès. Avec 400 participants, 40 intervenants, des débats d'une grande richesse. L'objectif a été atteint avec la contribution de nombreux acteurs qui se sont interrogés sur les effets de la territorialisation des politiques de l'emploi et de la formation.

L'expertise sur la formation et l'emploi est soumise à une demande institutionnelle et sociale de plus en plus diversifiée. Les fonctions d'observation, d'analyse et de prospective comme celles d'information et de professionnalisation sont sollicitées par un nombre croissant de décideurs, d'acteurs politiques, économiques et de partenaires sociaux. Le besoin d'expertise est au cœur des concertations et des négociations visant à la mise en œuvre des politiques de développement, d'emploi et de formation au niveau national, régional et local. Il s'inscrit dans une histoire récente caractérisée par :

- la construction d'une expertise nationale au début des années 70 se concrétisant par la création du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) sous l'impulsion du sixième Plan ;
- la maturation de cette expertise sur deux plans ; l'un analytique, avec les travaux autour de la relation entre la formation et l'emploi mettant en évidence l'inadéquation ; l'autre politique, avec le démarrage du processus de décentralisation portant, dès 1985, sur la formation professionnelle et se traduisant par la mise en place des CARIF et des OREF ;
- la montée, depuis les années 90, de la territorialisation des politiques d'emploi et de formation dont l'État et les collectivités territoriales sont responsables et de son corollaire, la contractualisation.

La législation des dernières années a renforcé l'initiative en faveur de l'emploi, de l'insertion et de la formation sur les territoires. Ces derniers ne relèvent plus seulement de découpages administratifs. Ils se créent grâce à des alliances entre acteurs parvenant à s'entendre sur un périmètre commun d'intervention : territoires de projet, maisons de l'emploi, pôles de compétitivité...

L'expertise formation-emploi s'exerce donc dans de nouvelles conditions. Aujourd'hui, à l'issue des négociations des contrats de projet, toutes les régions sont dotées de nouveaux moyens d'observation et d'information reposant sur un accord entre conseils régionaux et l'État. Dans ce contexte, les branches professionnelles sont incitées à décliner leurs approches prospectives au niveau régional et local. Parallèlement, l'expertise formation-emploi se développe au niveau infrarégional ; des départements, des pays, des communautés d'agglomération investissent dans l'observation et l'information relative à l'emploi, l'insertion et la formation.

Ces reconfigurations appellent de nouvelles formes de coopération entre experts, une mise à jour des méthodes, une coordination des interventions sur les territoires, voire une redistribution des compétences. Il s'agissait donc, ce 6 novembre 2007, d'acter les effets des processus de décentralisation et de déconcentration et d'interroger simultanément les spécificités et la complémentarité des interventions entre le niveau national, régional et territorial et entre les différents métiers et institutions de l'expertise formation-emploi.

Le principe qui a prévalu à l'organisation de ce colloque était de mettre en perspective un certain nombre d'expériences aux finalités diverses préfigurant des coopérations appelées à se développer : information sur les métiers, orientation professionnelle, sécurisation des parcours professionnels, accompagnement des branches professionnelles...

Les interventions en ouverture de la journée ont été l'occasion de situer les politiques du conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur autour du concept de « service public régional de la formation permanente et de l'apprentissage », de l'État en matière de politiques territorialisées (Maisons de l'emploi, PLIE, missions locales...), de revenir sur les grandes évolutions qui affectent le monde du travail en prenant au sérieux la notion de « territoire » pour les questions éthiques qu'elle pose et de rappeler les attentes du réseau des CARIF et OREF vis-à-vis du processus d'échanges avec le Céreq et la DARES.

---

« L'expertise sur la formation et l'emploi est soumise à une demande institutionnelle et sociale de plus en plus diversifiée. Les fonctions d'observation, d'analyse et de prospective comme celles d'information et de professionnalisation sont sollicitées par un nombre croissant de décideurs, d'acteurs politiques et économiques et de partenaires sociaux. »

---

Les ateliers ont été l'occasion d'examiner la finalité des démarches prenant en compte la territorialisation des politiques tout en évoquant les problèmes de méthode posés par cette évolution. Cette revue des cas de figure a pu se faire grâce à des apports scientifiques et techniques illustrés systématiquement par des retours d'expérience.

Ainsi le premier atelier réinterroge l'expertise d'information sur l'évolution des métiers. Ce questionnement porte sur l'ensemble du processus de la production de connaissances relevant de la prospective à l'appropriation de cette connaissance par les professionnels de l'accueil, de l'information et de l'orientation. Au bout du compte, le service auprès des publics des jeunes élèves n'ayant aucune idée de la réalité des métiers aux adultes aspirant à une mobilité choisie est-il optimal ?

Le deuxième atelier met en perspective le croisement, dont il est tant attendu, entre approche sectorielle et approche territoriale. Comment travailler sur le local tout en gardant le cap des analyses globales et comparatives ? À la faveur, par exemple, des contrats d'objectif, les branches professionnelles et les entreprises se mobilisent-elles plus facilement sur les territoires ? Ces questions traversent la réalisation de diagnostics amenés à être de plus en plus participatifs, ce qui implique également la professionnalisation des acteurs. S'il apparaît maintenant naturel de travailler dans la durée sur la notion de parcours professionnels, cela ne va pas sans poser de questions tant au niveau des investigations qu'au niveau des dispositions à mettre en place pour corriger les inégalités d'accès à la formation et à l'emploi.

Le troisième atelier s'attache à montrer l'importance mais aussi la complexité des études sur les mobilités professionnelles évoquant une multiplication de ces travaux tant au niveau national que régional. Les résultats produits sont-ils pour autant exploitables par les professionnels de l'insertion et de l'orientation ?

Le quatrième atelier est consacré à la thématique de la compétitivité des territoires qui permet actuellement d'opérer un rapprochement entre les enjeux du développement économique et une gestion territoriale des ressources humaines. Les nouveaux systèmes d'organisation d'acteurs, comme les territoires de projet ou les pôles de compétitivité, sont amenés à prendre en compte les logiques de production et de circulation des qualifications professionnelles. Quelles places, dans ces configurations, pour l'expertise formation-emploi ? Les cultures de l'économie, des technologies, de l'aménagement du territoire pénètrent-elles cette expertise ?

La table ronde de l'après-midi, réunissant les principaux partenaires nationaux et régionaux de l'expertise formation-emploi, dégage une diversité de points de vue qui convergent tous sur l'utilité sociale de cette expertise. Les attentes sont forcément multiples, elles témoignent également des interrogations que provoquent les changements en cours au niveau des politiques de l'éducation et de l'emploi. Il est donc intéressant de les rassembler au moment du démarrage d'un processus de réflexion sur les besoins d'adaptation de l'offre d'expertise.

Les propos de clôture de la journée sont aussi très engageants car ils ouvrent sur des perspectives de poursuite de ce processus. La publication de ces actes constitue donc la deuxième étape après le 6 novembre 2007. La diffusion et la circulation de ce document vont permettre de prolonger les débats au sein des CARIF et OREF, du Céreq et de la DARES mais également entre eux puis au-delà dans toute autre structure et institution intéressées par l'expertise formation-emploi. Une façon dynamique d'attendre la troisième étape pour les prochaines rencontres en 2009 en Rhône Alpes.

*Olivier Liaroutzos*

*ORM PACA*





## Sommaire

<b>Ouverture et présentation de la journée.....</b>	<b>9</b>
<b>Atelier I – L’information sur l’évolution des métiers.....</b>	<b>17</b>
<b>Atelier II – Branches et territoires.....</b>	<b>31</b>
<b>Atelier III – Parcours professionnels.....</b>	<b>43</b>
<b>Atelier IV – Compétitivité des territoires et qualifications.....</b>	<b>57</b>
<b>Table ronde – L’expertise formation emploi : vers de nouvelles coopérations.....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion et mise en perspective.....</b>	<b>85</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>93</b>



Session introductive

---

## **Ouverture et présentation de la journée**

*Pascale Gérard*

*Gérard Cascino*

*Guy Sapin*



## L'expertise au service du territoire et des hommes

*Pascale Gérard*

*Présidente de la Commission formation continue et  
apprentissage de la Région PACA*

C'est avec un très grand plaisir que j'ouvre ces premières rencontres interrégionales. Je représente aujourd'hui notre Président de Région Michel Vauzelle. Lorsque l'idée de ces rencontres a germé lors d'une réunion inter CARIF OREF, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur s'est immédiatement portée candidate pour les accueillir.

Avec nos 188 000 lycéens, 35 000 apprentis et 25 000 stagiaires de la formation professionnelle, nous sommes en effet une grande région d'éducation et de formation, domaines qui constituent pour notre collectivité un élément central de sa politique, avec plus de 50 % du budget consacré à la jeunesse. De plus, l'interrégionalité est une démarche et une réalité à laquelle nous sommes très attachés. Suite aux différentes lois de décentralisation, la formation professionnelle et l'apprentissage sont deux domaines de pleine compétence des conseils régionaux. Mais il serait incohérent, voire dangereux, d'élaborer 22 politiques régionales sans coordination, mutualisation ni mise en perspective commune. Au niveau politique, avec nos collègues des autres régions, nous œuvrons pour des rapprochements, notamment au sein de l'ARF avec la commission formation professionnelle présidée par Monsieur Denanot. Le Président Michel Vauzelle qui vous demande de l'excuser, est d'ailleurs retenu aujourd'hui par une réunion préparatoire du congrès de l'ARF.

L'interrégionalité doit également se concrétiser entre les acteurs de terrain, de la formation, de l'accueil et de l'orientation. C'est ce qui nous rassemble aujourd'hui autour de l'expertise de la relation formation-emploi. Le réseau inter CARIF OREF est à cet égard très actif. Nous partageons pleinement sa volonté de rechercher des nouvelles formes de coopération, en lien avec l'émergence de la territorialisation des politiques d'emploi et de formation.

Cette territorialisation était au centre de nos priorités quand a été créé et fondé en 2006 notre service public régional de formation permanente et d'apprentissage qui a refondé l'intervention de notre région pour mieux répondre aux attentes des habitants et aux enjeux socioéconomiques de nos territoires régionaux.

La région, aménageur et développeur du territoire, doit, de fait, être l'échelon de la promotion de l'égalité des chances et d'un développement économique et social harmonieux sur l'ensemble du territoire. Aménager le territoire ne consiste pas seulement en la construction de routes ; c'est également permettre à chacun d'accéder à un diplôme par la voie de la formation de son choix.

Notre service public régional de la formation permanente et de l'apprentissage répond à quatre enjeux primordiaux : l'élévation du niveau de connaissance général de l'ensemble de la population ; l'élévation du niveau de qualification professionnelle et l'acquisition par le plus grand nombre d'un premier niveau de qualification ; l'égalité des chances des différents publics face à l'accès à la formation et aux diplômes ; la territorialisation de l'action régionale. S'agissant de ce dernier enjeu, nous poursuivons trois objectifs majeurs. Le premier vise à redéfinir la démarche et le diagnostic locaux, à préciser le rôle et la place de l'Observatoire régional des métiers dans cette démarche, à fournir aux chargés de mission territoriaux de la région un appui méthodologique pour la pratique du diagnostic, et à animer des coopérations avec les acteurs locaux. Cet objectif conduit à construire avec l'appui de l'Observatoire un outillage méthodologique d'analyse des caractéristiques des publics et des besoins socioéconomiques des territoires. Le second objectif consiste à constituer une base de données emploi-formation permettant d'actualiser en permanence les diagnostics locaux et régionaux afin d'améliorer la réponse formative. Le troisième objectif est d'amplifier la territorialisation de l'action régionale afin de répondre aux besoins des populations et donner davantage de lisibilité à l'action de la région.

---

« Pour que nos politiques soient efficaces au sein des territoires, nous avons de plus en plus besoin d'une expertise qui sache prendre en compte l'ensemble des périmètres d'intervention de nos dispositifs et leur complémentarité. »

---

Pour ces trois objectifs, le rôle et la place du GIP Espace Compétences sont évidemment essentiels : animation des réseaux AIO et formation, professionnalisation des acteurs de la formation, et information du grand public grâce à une coopération avec le centre INFFO, notamment par la construction d'une déclinaison régionale du portail national du centre INFFO.

Nous avons en région PACA créé des Comités territoriaux éducation formation (COTEF). Chacun d'entre eux est présidé et animé par un élu régional, ce qui permet d'approfondir la démarche de territorialisation dans la cohérence des politiques régionales. Nos 18 COTEF sont des instances de démocratie participative et d'information, et ont pour mission d'animer l'élaboration du diagnostic local et son actualisation en lien avec les enjeux formation et emploi du territoire. Ils sont chargés d'animer la construction du plan d'action local qui s'appuie sur les enjeux définis par le diagnostic et qui propose les actions à conduire afin d'assurer leur complémentarité et leur cohérence. Ils doivent informer et coordonner l'activité des élus régionaux qui siègent dans les différentes structures territoriales en matière de formation. Ils ont pour mission de faire le lien avec les autres politiques territoriales et contractuelles en cours sur le même territoire. Ils animent le débat sur le suivi et l'évaluation des actions initiées par la région en associant tous les partenaires et usagers de l'action régionale. Enfin, ils ont vocation à proposer toute initiative de nature à permettre la valorisation de l'action régionale sur le territoire.

Les élus référents ont été impliqués depuis lors dans la définition et la mise en œuvre des politiques régionales qui mobilisent les dispositifs de formation. Parallèlement, afin de donner à la nouvelle architecture une lisibilité tant sur chaque territoire que dans l'ensemble régional, chacun des dispositifs de notre service public de formation permanente et d'apprentissage, a reçu la dénomination « d'espace » identifié selon l'objectif visé. À chaque espace correspondra un pilotage spécifique dans le cadre du COTEF. Les quatre types d'espace ainsi créés fonctionnent en articulation et concourent ensemble à l'atteinte des objectifs :

- l'espace territorial d'accueil, d'information et d'orientation professionnelle (ETAIOP) a pour but d'accompagner les personnes dans leur projet ;
- l'espace territorial d'accès aux premiers savoirs (ETAPS) vise l'acquisition des savoirs généraux dans une perspective future d'accès à une qualification professionnelle et à l'emploi ;
- l'espace territorial d'accès à la qualification (ETAQ) vise la préparation à une certification reconnue inscrite au RNCP, et le développement de compétences professionnelles ;
- l'espace ouvert d'éducation permanente (EOEP) vise la mise en œuvre du droit à l'éducation permanente.

La territorialisation est également au centre de la réflexion et de l'action en matière d'apprentissage, secteur qui a fortement augmenté en région PACA. C'est de manière globale et régionale que nous devons penser l'évolution de la carte des formations et évaluer les besoins de notre territoire. C'est pourquoi la Région souhaite que puisse être défini, territoire par territoire, une évaluation précise et partagée des besoins et places d'accueil existantes en CFA et en lycées professionnels afin que l'apprentissage puisse constituer une réponse complémentaire à la formation initiale. Ce travail sera conduit dans la concertation.

La territorialisation est également importante en matière sanitaire et sociale. La loi de décentralisation du 13 août 2004 a confié aux régions la responsabilité de l'élaboration d'un schéma régional des formations initiales du travail social, des professions paramédicales et de sages-femmes. Le Président Michel Vauzelle a souhaité d'abord mettre en place une démarche de dialogue entre l'ensemble des acteurs et le schéma verra le jour en février prochain. Ces différentes rencontres se sont basées sur un diagnostic présenté par l'ORM et ont permis de traiter la spécificité du territoire départemental. Les débats ont notamment porté sur les ajustements et les enrichissements nécessaires liés au contexte territorial.

C'est donc avec beaucoup d'intérêt que nous suivrons vos travaux. Pour que nos politiques soient efficaces au sein des territoires, nous avons en effet de plus en plus besoin d'une expertise qui sache prendre en compte l'ensemble des périmètres d'intervention de nos dispositifs et leur complémentarité.

## Comprendre pour agir

*Gérard Cascino*

*Directeur régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation  
professionnelle de la région PACA*

Je suis très heureux et très honoré qu'il me revienne d'intervenir dans le cadre de ces premières rencontres interrégionales Céreq-DARES inter CARIF OREF dans notre bonne ville de Marseille

Ces rencontres sont à mes yeux centrées sur la nécessité de disposer d'un système de compréhension de notre environnement, idée que je résumerai par la formule « comprendre pour agir ».

Je voudrais de manière liminaire pointer la série de transformations que nous vivons actuellement : passage d'une production de masse à une économie de la variété fondée sur la diversification et la qualité de service, la valeur d'usage des produits ; économie de l'innovation ; émergence d'une société en réseau grâce aux NTIC. Ces évolutions sont porteuses d'opportunités mais également de nouveaux risques, tant pour les entreprises que pour les hommes. Ces transformations ont par ailleurs une résonance au niveau microéconomique dont je soulignerai trois aspects :

- modification des frontières internes et externes des entreprises

L'essor des NTIC a permis la mise en réseau interne et externe des entreprises. Nous assistons désormais à des processus inversés d'internalisation et d'externalisation en fonction du positionnement relatif sur la chaîne de valeur.

Ces processus modifient la morphologie des organisations si bien que des fonctions considérées jusqu'ici comme périphériques sont en train de réintégrer le cœur des systèmes productifs quand d'autres, que l'on pensait constitutives du cœur de métier, deviennent périphériques... Nous devons oublier un modèle dit « stable » de l'entreprise, poser la pluralité, la polymorphie des organisations et considérer le changement organisationnel continu comme des principes de management de la performance.

- transformation du travail et de ses conditions de réalisation

La dématérialisation du travail, une distanciation par rapport au réel, une interactivité et un nomadisme accrus font éclater les traditionnelles unités de temps, de lieu et d'action qui caractérisaient l'entreprise taylorienne. Le travail est désormais de moins en moins séquentiel et de plus en plus parallèle, y compris dans les activités de production de biens.

- transformation portant sur les compétences elles-mêmes

C'est le corollaire des changements précédents : La transformation des compétences est liée à celle du système de production. Les changements dans la conception même de la performance et dans l'appréhension de l'entreprise et du travail ne sont pas neutres en matière de compétences et de management de la connaissance.

Mais ces transformations concernent également les territoires et le titre d'appel de la rencontre de ce jour est évocateur : « L'expertise formation emploi à l'épreuve des territoires ».

Paradoxalement pour un DRTEFP je me centrerai moins sur les questions de formation et d'emploi que sur les trois autres termes de ce titre.

« Territoire », étymologiquement du latin *territorium* qui signifie étendue sur laquelle vit un groupe humain, est un mot qui finit de se propager au XVIII<sup>e</sup> siècle. Il désigne une collectivité et principalement une collectivité relevant d'une juridiction de l'autorité d'un État. Historiquement le territoire a donc partie liée avec le politique. À partir du XX<sup>e</sup> siècle, il est également employé en éthologie à propos de l'espace délimité par un animal qui en interdit l'accès à d'autres. Le territoire désigne donc à la fois une circonscription politique et l'espace de vie d'un groupe qui l'occupe et cherche à en maîtriser l'usage à son seul avantage, voire le défend de toute intrusion étrangère au groupe. Parce qu'il peut faire l'objet d'une appropriation exclusive, le territoire appelle ou peut induire, sinon l'exclusion, du moins le rejet ou la mise à distance de l'autre, dès lors qu'il est apprécié comme différent de soi.

---

« La mondialisation n'implique nullement la disparition du fait territorial... Elle invite à dépasser une vision du territoire, souvent considéré comme un simple support géographique à l'activité, et à le poser comme le lieu à partir duquel se nouent les processus de développement et de création de valeur. »

---

Depuis quelques années, la notion de territoire s'est largement substituée à celle d'espace. Cette substitution interroge. Comment en effet comprendre cette montée du registre territorial dans le champ politique et de l'action publique ? La mondialisation n'implique nullement la disparition du fait territorial, et aurait même tendance à l'amplifier. Elle invite à dépasser une vision du territoire souvent considéré comme un simple support géographique à l'activité et à le poser comme le lieu à partir duquel se nouent les processus de développement et de création de valeur. Les approches du territoire sont à cet égard loin d'être neutres. J'en retiendrai trois.

La première, souvent la plus répandue, me pose problème, car elle envisage les relations entre entreprises et territoires en interdépendance avec l'extérieur : dans une conception défensive, les entreprises concentrent leurs activités, leurs investissements et leurs ressources où les coûts de production sont les moins élevés. Les territoires seraient ainsi mis en concurrence pour attirer les richesses, les technologies et la main-d'œuvre. La stratégie de développement serait alors basée sur un « *dumping* » territorial essentiellement basé sur la fiscalité et l'allègement du coût du travail. À mes yeux, cette approche se révèle peu féconde dans la durée. Pour avoir été récemment maire d'une commune de 1 900 habitants, j'ai néanmoins malheureusement été témoin de ce type de pratiques au sein de la communauté de communes.

Une deuxième approche de la dynamique des territoires assimile le développement à la simple croissance. Cependant, comme le soulignait Maurice Allefresde, universitaire et élu local, il ne faut pas oublier que certaines croissances sont appauvrissantes. En témoignent certains exemples de croissance urbaine.

Une troisième voie envisage les relations entre entreprises et territoires en termes de dynamique endogène et de processus de création de valeur. C'est celle qui me paraît de loin la plus prometteuse. Cette voie se distingue par le rythme de l'innovation, la réactivité et les effets dits « de milieu », la densité et la qualité des relations entre acteurs comme facteurs d'avantage concurrentiel. Le territoire devient pour les entreprises un lieu de coopération et de mutualisation des savoirs pour les entreprises, un lieu de projets et de risques mutualisés et qui tend ainsi à réduire les incertitudes et accélérer les apprentissages et les changements. Dans ce cas, le développement devient le fruit du projet stratégique des acteurs. Comme le souligne Maurice Allefresde, le développement n'a ainsi pas de référence invariante et ne saurait être modélisé ; la réflexion doit se centrer sur des interactions et non sur des additions. La force d'un territoire réside dans la densité et la cohérence de ses réseaux. Ainsi considéré, le critère de l'emploi n'est pas le moteur, mais le résultat d'un processus vertueux, de mobilisation des acteurs et de partenariat entre entreprises, acteurs locaux, et institutions et le développement ne peut qu'être spécifique à chaque territoire.

Le développement ne peut être que spécifique à chaque territoire ; il est fonction des potentiels particuliers, de l'histoire et de la trajectoire, de la réciprocité et de la créativité des acteurs, de la densité et de la qualité des réseaux.

En termes d'observation, il convient de nous interroger sur la montée du territoire dans le champ politique. Celle-ci ne tient pas à l'irruption du territorial dans la lecture même du social, mais plus largement dans l'appréhension de la société et de ses dynamiques. L'état de la société est en effet de plus en plus apprécié au regard de la topographie des lieux.



Le quartier en crise peut être considéré comme la figure emblématique de cette lecture topologique du social. La catégorie du territoire semble ainsi avoir remplacé les catégories susceptibles de décrire le social.

L'émergence de nouvelles territorialités (Maisons de l'emploi, PLIE, Missions locales...) percute le maillage territorial historique.

Si l'État cherche en permanence à inciter à une refonte de la maille territoriale, force est de constater que le territoire pertinent pour l'État n'est pas nécessairement celui de ces nouveaux territoires. Aussi, il nous faut accepter de jongler avec des territoires à géométries et enjeux variables en fonction des projets. Un des modes de légitimation de ces nouveaux territoires repose sur la production d'une expertise qui a une visée, la proximité, avec le postulat sous-jacent que ce qui est proche est mieux ajusté. Le diagnostic est ainsi territorial.

La territorialisation des politiques publiques est nécessaire. Elle est censée répondre à la diversité des territoires, qui s'est d'ailleurs accrue sous les effets de la décentralisation et de la mondialisation. La territorialisation reconnaît la singularité des territoires et se développe sur un principe d'adaptation des politiques aux spécificités du local. C'est finalement « agir local en pensant global ». C'est ainsi que la logique *top down* est peu à peu délaissée au profit de politiques privilégiant le contrat et la négociation avec les territoires. La territorialisation des politiques publiques apparaît désormais comme une condition nécessaire à l'efficacité de l'action publique. Depuis 1992, la déconcentration est le principe d'organisation générale des missions de l'État, et les circulaires ministérielles privilégient désormais les objectifs aux moyens.

L'expertise est un processus qui ne se résume pas à l'étude d'un expert. Malgré la nécessité de mobiliser des experts, ceux-ci doivent-ils être la clef de voûte d'une prise de décision pour laquelle la connaissance scientifique est déterminante ? Si oui, la connaissance doit nécessairement être pluridisciplinaire. Or, elle ne l'est pas assez. Combien de géographes et d'historiens sont-ils mobilisés ?

Je crois que nous devons à cet égard sortir du corridor emploi-formation et analyser le système des migrations alternantes, des transports, le logement, l'aspiration légitime de nos concitoyens à une meilleure qualité de vie (thématiques assez classiques) ; mais aussi :

- la stratégie des firmes (y compris sur la GRH)
- le degré d'ouverture au commerce international
- le suivi des innovations matérielles ET immatérielles
- le développement de l'économie de la connaissance...

Du terme « épreuve », il faut retenir deux acceptions :

- expérience à laquelle on soumet l'expertise afin d'établir la valeur et la qualité de celle-ci
- (en gravure) feuille d'essai imprimée qui permet à l'artiste ou l'expert de juger du degré d'achèvement de son travail et des retouches nécessaires.

De ces deux définitions il ressort que les acteurs « non experts » font ainsi partie intégrante du processus d'expertise, car il leur revient également d'apporter des idées, voire des contre-expertises. L'expertise est d'abord un impératif de confrontation de points de vue. C'est pourquoi un véritable diagnostic nécessite une étape de confrontation, de validation sur un mode itératif, participatif et représentatif.

Je voudrais soumettre à votre réflexion quelques pistes de travail.

Au préalable, il faut reconnaître les temporalités différentes entre le monde de la production de connaissances et celui de l'action publique. Le temps de l'expertise n'est pas celui du diagnostic, ni celui de la décision ni de l'action. Pour être efficace et aider à la décision, l'expertise doit répondre à une commande et des orientations.

En termes d'appui, le niveau national doit exercer un rôle moteur d'entraînement et de renouvellement des cadres d'analyse. « L'entrée » est aujourd'hui davantage économique, l'emploi formation n'étant qu'une sortie. Cela suppose de déplacer la sphère de nos préoccupations, en nous centrant sur les mutations économiques, l'innovation et son cadre territorial. Les cadres d'analyse doivent donc eux-mêmes évoluer.

Quelle aide peut-on attendre de l'échelon national pour passer d'une analyse micro des entreprises à une analyse macro du système productif régional à partir de ce concept ?

En termes de méthode et de champs à investiguer :

- travailler sur les trajectoires, les mobilités (professionnelles et géographiques), les suivis de cohortes d'individus (chômeurs ou salariés), d'entreprises... bref analyser les flux ;
- doter les OREF d'un conseil scientifique (En PACA, c'est le cas de l'ORM depuis longtemps) pour favoriser le rapprochement avec la recherche universitaire dans un cadre pluridisciplinaire ;
- animer les observatoires locaux, créer des lieux d'échanges des travaux. À ce titre, l'expérience de la région Paca avec le « séminaire permanent de l'observation locale » réunissant les techniciens des territoires de projets, l'ORM, la direction régionale INSEE, le Sepes PACA était innovante. Il faudrait réactiver ce type de démarche (rôle de la fonction d'animation, de valorisation, de capitalisation du CARIF).

En guise de conclusion, je voudrais évoquer Gaston Berger, philosophe et entrepreneur marseillais, dont la réflexion peut à mes yeux nous inspirer : il s'agit de voir loin, voir large, analyser en profondeur dans une approche transversale, prendre des risques, c'est-à-dire faire des paris, et penser à l'homme, c'est-à-dire aujourd'hui à la problématique du développement durable. L'observation du présent ne nous dit jamais ce que sera l'avenir, mais dévoile des avenir imaginables qu'il reste à éviter ou à construire ensemble.

## Construire ensemble, de nouvelles efficacités

*Guy Sapin*

*Représentant du Groupe de coordination des  
Directeurs des CARIF OREF*

Je me félicite du grand nombre de personnes présentes aujourd'hui. Lorsque nous avons lancé l'idée de ces rencontres, deux principes ont retenu notre attention : le partenariat et les expériences constitutives de l'expertise. Nous devons en effet livrer des outils afin que les décideurs puissent développer les parcours, les organisations des entreprises et des territoires, et les individus. Pour le réseau CARIF OREF, l'expertise est en service commandé, et le premier principe de partenariat prend ici tout son sens. Une table ronde y sera d'ailleurs consacrée.

Le premier des quatre ateliers (L'information sur l'évolution des métiers) se situe au cœur des métiers CARIF OREF et de leur développement prospectif. Le deuxième (Branches et territoires) constitue en quelque sorte le croisement dont le résultat est encore inconnu. Le troisième est consacré aux parcours professionnels ; le quatrième à la notion de qualifications qui complète cette quadrature. Ces ateliers permettront de disposer de nouveaux outils efficaces pour l'action.

Je tiens à remercier les hôtes de cette manifestation, les anonymes et les personnes qui ont œuvré à l'organisation de ces rencontres depuis deux ans, notamment l'Espace Compétences, Olivier Mazel (DARES) et le Céreq. Je voudrais également saluer l'implication d'Olivier Liaroutzos dans l'optique de fédérer les CARIF OREF afin de co-construire de nouvelles efficacités avec l'ensemble des partenaires.

---

«... L'expertise est en service commandé et le premier principe de partenariat prend ici tout son sens. »

---

Atelier I

---

## **L'information sur l'évolution des métiers**

*Christelle Beaubouchez*

*Christiane Lagriffoul*

*Frédéric Perrier-Cornet*

*Monique Meron (Discutante)*

*L'atelier était animé par Olivier Mazel*



Cet atelier s'organise autour de deux thématiques considérant que l'information sur les métiers nécessite au préalable une connaissance de ces métiers et de leurs évolutions. Ces questions sont particulièrement d'actualité pour les responsables des politiques publiques et les acteurs socioéconomiques régionaux. Il sont de plus en plus confrontés tout à la fois aux enjeux de la qualification des populations en emploi ou en recherche d'emploi, à la recherche d'une amélioration de la régulation de l'appareil de formation, à des réponses aux mutations économiques et plus largement au souci de mieux informer sur les métiers en réponse aux attentes et besoins des populations jeunes et adultes.

Si les travaux récents, sur les métiers de 2015, réalisés par la DARES et le CAS proposent un cadre de référence, d'analyse au niveau national, les enjeux demeurent entiers au niveau régional ou infrarégional, où les attentes sont réelles.

Sans rechercher l'exhaustivité ni l'énoncé de « recettes », nous nous appuyerons sur trois expériences. L'objectif étant d'illustrer comment, au niveau régional, bien que l'expertise sur les métiers et sur l'anticipation de leurs évolutions soit complexe, elle peut être utile aux professionnels de l'accueil, de l'information et de l'orientation (AIO).

Frédéric Perrier-Cornet interviendra sur l'analyse de l'évolution des métiers. Christiane Lagriffoul et Christelle Beaubouchez se concentreront sur la question de la mise au service de ces connaissances auprès des professionnels de l'AIO. Enfin, Monique Meron nous donnera son analyse transversale, introduisant ainsi le débat avec la salle.

*Olivier Mazel*  
DARES

## **Penser la dynamique des métiers, anticiper leur évolution**

*Frédéric Perrier-Cornet*

*SEPES DRTEFP Bourgogne*

Comment anticiper l'évolution des métiers ? La question est complexe.

Je souhaite d'abord m'interroger sur l'utilité de cette anticipation. Il est en effet important de revenir sur cette question à un moment où nombre d'acteurs cherchent à étudier les désajustements entre l'offre et la demande de travail. À court terme, anticiper l'évolution des métiers peut aider certains d'entre eux à orienter des moyens de requalification sur les publics demandeurs d'emploi. S'agissant des mutations économiques, la reconversion des salariés nécessite également une certaine vision sur les différents types d'emplois que nos territoires peuvent leur offrir durablement. Dans les régions marquées par de graves déficits d'actifs, il apparaît également indispensable de ne pas gaspiller les ressources humaines encore disponibles. À plus long terme, l'anticipation permet de mieux informer l'ensemble des acteurs, notamment les jeunes et leurs familles tout en éclairant les décideurs sur les régulations les plus urgentes. Aujourd'hui, les désajustements observés sur le marché du travail sont, pour beaucoup, alimentés par des visions assez fausses de son fonctionnement, de la réalité des besoins économiques comme de l'évolution des métiers. L'anticipation permettrait sans aucun doute de limiter les désajustements et, par là même, de réduire les risques de déqualification des actifs formés.

J'évoquerai maintenant les contraintes techniques de cette réflexion. Au regard des traitements statistiques, anticiper s'avère relativement complexe. Dans la lecture de la main-d'œuvre disponible, des emplois qui structurent l'activité des entreprises, certains concepts apparaissent plus opérationnels que d'autres, notamment celui de famille professionnelle qui regroupe des personnes formées dans un même domaine, à un même niveau et occupant des métiers voisins en termes de gestes professionnels.

S'agissant du choix entre branches et secteurs d'activité, on observe que les branches professionnelles négocient de plus en plus souvent, dans nombre de régions des contrats d'objectifs dans lesquels l'approche par métier n'est pas totalement absente. Néanmoins, une branche regroupe très fréquemment une grande variété d'activités économiques et de secteurs, et la prise en compte de cette variété mérite toute notre vigilance.

La relation emploi-formation se doit également d'être observée au niveau infrarégional. Au plan purement statistique, les difficultés se multiplient alors pour garantir la pertinence et la fiabilité des observations. Le territoire correspondant à la zone d'emploi apparaît, dans bien des régions, comme une référence opérationnelle pour apprécier la réalité des déplacements entre domicile, lieu de formation, et territoire de recherche d'un emploi. Comme le confirment les enquêtes générationnelles du Céreq, 70 à 80 % des populations qui résident sur un territoire s'y forment avant d'y rechercher un emploi.

Les sources d'informations sont nombreuses : recensements de l'INSEE, productions des Assedic et de l'Urssaf. D'une manière générale, le travail d'étude nécessite d'utiliser l'ensemble du système d'information. Des données plus détaillées existent en régions sur les pratiques d'embauche et les conditions de gestion de la main-d'œuvre, notamment grâce aux enquêtes sur les mouvements de main-d'œuvre. Toutes les régions ne disposent cependant pas du même niveau d'information à cet égard.

Ces disparités ne doivent pas nous conduire à opposer ni confondre informations statiques et informations dynamiques. Les données de stock mobilisées sur une longue période nous permettent de mettre en perspective une succession de situations et de retracer ainsi l'évolution progressive des métiers dans l'ensemble de la population. Cette vision peut être enrichie par des données de flux permettant de qualifier les comportements et les réponses des entreprises, tant en termes de recrutements externes que de promotions internes. Ainsi l'on constate que si certains métiers ne suscitent aucun recrutement sur le marché externe, leur nombre ne s'en accroît pas moins dans les entreprises, témoignant de mobilités internes souvent très intenses, pour les emplois de l'encadrement intermédiaire notamment. L'observation simultanée des flux et des stocks permet de mieux apprécier les différentes conditions de gestion de la main-d'œuvre selon les secteurs d'activités et les territoires. Sans sous-estimer l'aspect territorial, l'approche doit être, en priorité, sectorielle car ce sont les évolutions des diverses activités qui déterminent les modifications structurelles de l'emploi. Cette démarche prospective oblige donc à réfléchir tout d'abord à l'avenir des diverses composantes du tissu économique dans chacune des zones d'emploi du territoire régional.

J'évoquerai à présent les tentatives faites en Bourgogne pour décliner cette démarche anticipative sur la problématique formation / insertion / emploi. À vrai dire, le nombre de paramètres à intégrer dans le cadre d'un diagnostic local ou régional rend le travail d'anticipation si complexe que nous avons, en l'état, renoncé à le mener à bien, privilégiant un choix plus pragmatique.

En premier lieu, nous cherchons à disposer d'une information claire sur les situations récentes ainsi que sur les évolutions caractérisant secteurs et territoires. Nous constatons par exemple que certains métiers voient leur place diminuer, ce qui constitue déjà une information utile pour les acteurs du système de formation. Il s'agit ensuite de décrire la dispersion (et son évolution) des emplois dans les divers secteurs de l'économie régionale.

---

« Les désajustements observés sur le marché du travail sont, pour beaucoup, alimentés par des visions assez fausses de son fonctionnement, de la réalité des besoins économiques comme de l'évolution des métiers. L'anticipation permettrait de limiter les désajustements et... de réduire les risques de déqualification des actifs formés. »

---

Le croisement des secteurs et des métiers met en évidence, par exemple, qu'un tiers des emplois de maçon est exercé en dehors du secteur de la construction, ce qui conduit à élargir la négociation à d'autres partenaires.

Il convient également d'éviter les confusions entre évolutions conjoncturelles et tendances durables. Nous avons travaillé à cet égard avec l'appui de l'INSEE sur la dynamique des métiers, agrégeant différents types d'informations sur longues périodes afin de mieux appréhender les mouvements structurels, potentiellement influant sur l'appareil de formation. Le vieillissement des actifs en emploi peut également susciter des interrogations : pour alimenter la réflexion des acteurs locaux, nous avons mené une étude par département pour rendre compte du vieillissement spécifique des différents métiers dans les principaux secteurs d'activité.

Parallèlement, la compréhension des mouvements d'externalisation et de tertiarisation semble incertaine et donc porteuse d'erreurs. Il n'est pas inutile de rappeler qu'une partie non négligeable des effectifs du secteur industriel a, en réalité, migré vers des activités de services à l'industrie (intérim, transport, ingénierie, conseil et assistance...), effectifs désormais comptabilisés dans le secteur tertiaire.

Pour limiter les incertitudes, il semble nécessaire de privilégier une observation permanente afin de vérifier si les évolutions et tendances passées se confirment. À cet égard, l'analyse en continu des mouvements de main-d'œuvre (observation trimestrielle des entrées et des sorties d'emploi) nous paraît tout à fait précieuse. Trois types de travaux ont été menés dans notre région, le plus souvent au niveau des zones d'emploi. L'étude conjointe des recrutements par secteur d'activité et de la population disponible à la recherche d'un emploi permet de déceler des phénomènes de concurrence entre les branches professionnelles ou de confirmer les tensions persistantes sur certaines familles de métiers. Les travaux de typologie par territoire permettent quant à eux de connaître les emplois proposés et leurs principales caractéristiques : ils facilitent l'interpellation des acteurs sur le vieillissement spécifique de certains métiers et obligent à réfléchir sur la pertinence d'efforts concertés pour en faciliter le renouvellement.

Dans tous les cas, les constats doivent être vérifiés et la plupart des projections par métiers actualisées afin d'en conserver le caractère opérationnel. Très récemment, les travaux du Comité d'analyse stratégique ont été déclinés au niveau régional, malgré les limites que peut revêtir un tel exercice. En région, l'élaboration de scénarios s'appuyant sur des hypothèses d'évolution de l'activité économique apparaît difficile à envisager, malgré l'intérêt que les acteurs semblent lui reconnaître.

Ainsi l'anticipation apparaît comme une démarche qui, au-delà de son utilité directe difficilement accessible, permet avant tout de rassembler les décideurs pour leur faire partager les constats, les faire réfléchir à de possibles futurs et susciter les actions les mieux adaptées. Cependant ces acteurs n'ont parfois ni les mêmes préoccupations ni les mêmes objectifs ni les mêmes stratégies. Porter le diagnostic d'anticipation exige un fort investissement. C'est sans doute un exercice réalisé en pure perte s'il se limite aux seuls techniciens. Cette tâche exige en effet un lien particulier à créer et maintenir avec les décideurs.

L'anticipation se heurte enfin à l'inertie et à la crainte des institutions. Modifier le présent pour préparer l'avenir inquiète la plupart des acteurs et la gestion de l'immédiat mobilise l'essentiel des énergies. Il est vraisemblable que nous surestimions les risques encourus car, bien plus que les incertitudes de la réflexion anticipative, l'absence de prise de décision risque de fragiliser l'avenir économique de notre région.

La réflexion semble donc complexe et ses résultats incertains. Pour autant, au regard des nombreuses erreurs observées dans la gestion de l'offre de formation, le risque apparaît bien minime d'apporter des changements en modifiant progressivement les modes de régulation nécessaires à un rééquilibrage entre le passé et les besoins à venir.

## L'information doit être accessible à tous

*Christiane Lagriffoul*

*CARIF OREF Midi-Pyrénées*

Comment informer les publics ?

J'illustrerai ma présentation par un travail mené par l'OREF de Midi-Pyrénées qui a abouti à la réalisation d'un guide sur les perspectives d'emploi en Midi-Pyrénées pour les ouvriers et les employés et pour les techniciens et cadres. Cet outil s'intitule *Horizon emploi Midi-Pyrénées, panorama des perspectives d'emploi*.

Fin 2005, la région a demandé à l'OREF d'intervenir sur le salon Infosup, salon de l'enseignement supérieur à Toulouse, destiné aux lycéens de première et terminale et aux étudiants. La participation de l'OREF visait à sensibiliser les jeunes et leurs familles à l'insertion professionnelle. Je distinguerai trois étapes à l'information du public : en amont de la diffusion, la diffusion elle-même et en aval.

En amont de la diffusion, il s'agit d'identifier le public cible. Différentes catégories doivent être distinguées : l'ensemble des professionnels de l'accueil, de l'information et de l'orientation ; le grand public autonome (étudiants, certains demandeurs d'emploi, salariés ou parents) ; le grand public non autonome (jeunes des missions locales, publics de l'école régionale de la deuxième chance, collégiens et lycéens, certains demandeurs d'emploi ou parents). Les deux premiers groupes peuvent être rapprochés, car leur besoin et leur niveau de lecture et de compréhension sont quasiment identiques. En revanche, le troisième groupe a besoin d'un accompagnement et de la médiation de professionnels. Cependant, l'ensemble des acteurs éprouve parfois des difficultés de compréhension ou ne dispose pas du temps nécessaire pour déchiffrer l'information, ce qui implique un effort de vulgarisation et de pédagogie. L'information doit donc être facilement accessible aux professionnels.

Pour revenir à notre exemple, le projet a consisté à produire un document sur l'économie régionale en utilisant les travaux de notre observatoire à destination d'un public d'élèves et d'étudiants. Ce travail visait à leur faire comprendre l'environnement économique et son influence sur l'emploi, à les informer sur les débouchés offerts par les pôles de compétitivité, et à leur faire connaître les perspectives d'emploi et les tendances de recrutement sur les postes de cadres et techniciens. Ce travail a également été utilisé auprès de jeunes et parents, de conseillers d'orientation et professeurs, et dans le cadre de modules de découverte professionnelle. De cette expérience est née l'élaboration d'un nouvel outil sur les perspectives d'emploi à destination d'un public beaucoup plus large (jeunes, salariés, demandeurs d'emploi...).

L'objectif général est l'accès du plus grand nombre à l'information. L'outil doit en outre être directement exploitable auprès des publics. En Midi-Pyrénées, cette ouverture au grand public est particulièrement marquée et souhaitée.

Il s'agit également d'identifier le choix du support de diffusion (papier, CD Rom, Internet) qui peut être ou non précisé lors de la commande. Les utilisateurs potentiels peuvent éventuellement être consultés. On peut également combiner ces différents supports. Dans la première version de l'outil, le choix s'est porté sur la réalisation d'un CD Rom. Ce choix a été fait en interne en raison des délais impartis. En revanche, dans la deuxième version, un support papier a été réalisé en plus d'une version web. Ce support papier vient de la demande des utilisateurs. Enfin, il faut retravailler les informations, analyser et sélectionner les informations les plus pertinentes, et réaliser des illustrations ou des glossaires, c'est-à-dire apporter une valeur ajoutée.

---

« La communication doit avant tout être pédagogique. Il faut faire connaître, accompagner l'information et non seulement la mettre à disposition. L'accompagnement peut être centré sur le contenu ou l'utilisation de l'outil par les professionnels. »

---



Dans la deuxième version de l'outil, les utilisateurs consultés nous ont indiqué leur souhait de conserver des fiches synthétiques recto verso sur les domaines professionnels (exemples de métiers, principaux secteurs, données quantitatives, informations sur le marché du travail). L'objectif était de synthétiser par un système « d'icônes météo » les tendances et les perspectives d'emploi à partir des travaux de la DARES sur les métiers en 2015, de l'enquête BMO des Assedic et des taux de tension sur le marché du travail. Un autre jeu de fiches porte sur les pôles de compétitivité dans lesquels la région est impliquée. Le livret fournit quant à lui les principales caractéristiques de la région et quelques éléments pour mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail.

Ce travail de vulgarisation nous est de plus en plus demandé par l'ensemble des acteurs, et les efforts de synthèse doivent toujours être plus importants.

S'agissant de la deuxième étape, la diffusion en elle-même, la communication doit avant tout être pédagogique. Il faut faire connaître, accompagner l'information et non seulement la mettre à disposition. L'accompagnement peut être centré sur le contenu ou l'utilisation de l'outil par les professionnels. L'équipe de l'observatoire a été formée à cet égard. Sur l'outil *Horizon emploi*, l'accompagnement est en cours auprès des CIO, des professionnels des Maisons de l'Emploi, des Missions locales et de l'AFPA, qui doivent ensuite servir de relais.

La dernière étape consiste à évaluer le produit pour savoir s'il répond aux besoins des utilisateurs. Plusieurs moyens sont disponibles : des questionnaires, des entretiens individuels ou collectifs... L'objectif est de faire évoluer le produit en fonction des remarques des utilisateurs.

La première version du CD Rom a été évaluée au moyen d'entretiens individuels et collectifs. L'objectif consistait à interroger les utilisateurs autour de trois grands axes : public cible et usages possibles ; contenu et présentation ; support. Les remarques ont été prises en compte dans la deuxième version, lorsque l'information était disponible. L'outil est consultable sur Internet

## **L'échiquier de l'emploi ; un outil d'éveil économique efficace**

*Christelle Beaubouchez*

*Pôle Rhône-Alpes de l'Orientalion (PRAO)*

Notre expérience en matière de diffusion de l'information date déjà de plusieurs années. Nous nous interrogeons actuellement davantage sur la question de l'appropriation par l'ensemble des réseaux, thème qui sera le centre de mon exposé.

L'appropriation fait partie d'un cycle qui comprend trois étapes : création et diffusion d'informations ; accompagnement des utilisateurs ; capitalisation des usages des professionnels, dont certains n'étaient pas prévus. Ce cycle doit constituer une boucle.

J'illustrerai mon propos par un outil, l'échiquier des emplois, afin de souligner les facteurs de réussite et les problèmes rencontrés. Nous sommes partis d'une commande nous demandant de créer un outil d'éveil économique pour les élèves en phase d'orientation afin de travailler sur leurs représentations des métiers, mais aussi sur celles des secteurs d'activité. L'OREF et le CARIF ont alors créé les supports d'information ainsi qu'un jeu pouvant faire l'objet d'une animation en classe. La création de ce jeu implique une veille attentive, une mise en commun de multiples informations et des réunions avec les multiples partenaires pour élaborer le document. Le choix du vocabulaire est à cet égard important. Une fois le document finalisé, il faut le diffuser. Le PRAO a assuré le premier temps de diffusion pendant un an et a animé une cinquantaine d'ateliers avec les élèves. Face à la demande, le PRAO ne peut assurer le déploiement de l'outil, ce qui nécessite une appropriation par les professionnels de l'AIO. Ceux-ci doivent être formés, et le PRAO doit répondre à leurs questions et recueillir leurs impressions au regard de l'animation de cet outil, afin de capitaliser les usages. Cette capitalisation implique de recenser l'ensemble des usages. Nous nous

sommes ainsi aperçus que l'outil a été utilisé auprès de publics fort différents, tant en groupe qu'en soutien individuel, et dans d'autres contextes que la phase d'orientation. Nous analysons également les techniques d'animation. L'objectif est d'élaborer un guide des usages et de repérer les idées nouvelles afin d'améliorer l'outil et de diffuser à tous les acteurs AIO, les différents usages possibles.

Je soulignerai plusieurs facteurs de réussite :

- le partage de l'objectif entre les principaux partenaires que sont l'Education nationale, le service public de l'emploi, le réseau des acteurs de l'information et de l'orientation, et les branches professionnelles ;
- la validation de l'outil. Cette phase me semble indispensable. Le message, le vocabulaire et les contenus doivent faire l'objet d'une concertation entre les acteurs.
- une collaboration étroite entre les concepteurs et les acteurs de l'AIO qui doivent être accompagnés ;
- le temps, qui est un facteur à prendre en compte dès le début du projet ;
- l'intégration de l'outil dans les pratiques.

Parallèlement, il faut une appropriation « montante », c'est-à-dire avec les décideurs. Je citerai l'exemple des CEP qui doivent être des outils d'aide à la décision partagée par l'État, la Région et les branches professionnelles. L'action doit ainsi être visible par l'ensemble de ces acteurs.

À mes yeux, l'appropriation est facilitée par l'existence d'une commande qui vise des objectifs opérationnels correspondant aux attentes des acteurs. Il faut assurer la diversité des acteurs et disposer d'une méthode de capitalisation rigoureuse dont l'objectif est la professionnalisation. Il s'agit de s'assurer que les acteurs de l'appropriation sont informés des problèmes et des réussites. Il faut animer en permanence le réseau des utilisateurs, en faisant quasiment office de « VRP » de l'information. Enfin, il faut être soutenu de manière pérenne par les têtes de réseau. C'est en effet grâce à leur appui que les acteurs de terrain peuvent être mobilisés.

---

« L'appropriation fait partie d'un cycle qui comprend trois étapes : création et diffusion d'informations ; accompagnement des utilisateurs ; capitalisation des usages des professionnels. Ce cycle doit constituer une boucle. »

---

## Des outils d'informations : pour qui ? Comment ? Avec qui ?

*Monique Meron*

*DARES*

Ces trois interventions ont successivement présenté l'anticipation des besoins d'information sur l'évolution des métiers, les formes de diffusion, et l'appropriation par les professionnels de cette information. Trois régions (Bourgogne, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes), et trois optiques complémentaires nous ont été présentées. Ces présentations posent en filigrane un certain nombre de questions communes et souvent récurrentes que j'essaierai de reprendre. À quelles questions tente-t-on de répondre ?

Quels métiers sont en déclin ou sont appelés à se développer ? Quels sont les besoins sur les territoires ? Quelles études dois-je faire pour avoir un débouché ? Dois-je envisager une reconversion ? Comment m'orienter, orienter mes enfants, mes élèves, mes salariés, mes chômeurs ? À cette optique de la personne, se double une perspective budgétaire : comment utiliser mon budget ?

Les publics et les niveaux géographiques sont multiples. Pourtant, nous pouvons dégager un certain nombre de points communs, ne serait-ce que l'inquiétude face à des enjeux majeurs. Pour celui qui informe, il s'agit de savoir comment articuler les différents enjeux.

Se pose d'abord à mes yeux le problème des outils, particulièrement agaçant – car nous aimerions ne pas nous en préoccuper –, mais primordial. Il faut accepter un langage commun, et donc des compromis. C'est

la question des classements et des nomenclatures. Il faut savoir travailler avec les sources disponibles. Les cadrages régionaux et nationaux doivent être utilisés au niveau local, et les expériences locales doivent être écoutées au niveau national. Un seul de ces niveaux n'est jamais suffisant. À l'heure où nous nous interrogeons pour élaborer de nouvelles perspectives des métiers et de nouveaux outils, comment répondre à la multiplicité des acteurs et de leurs besoins ? Doit-on élaborer une ou plusieurs réponses ? Quel est l'horizon le plus pertinent ?

Se pose ensuite la question des partenariats, notamment pour la coordination des informations. Là encore, il s'agit d'adopter un langage commun afin de vérifier que les tendances nationales se confirment au fil du temps, ou restent vraies à un niveau local. Le problème de la forme de la diffusion doit également faire l'objet d'une réflexion. Doit-on unifier l'information d'une région à l'autre ?

---

« Les cadrages régionaux et nationaux doivent être utilisés au niveau local et les expériences locales doivent être écoutées au niveau national. Un seul de ces niveaux n'est jamais suffisant. »

---

Enfin, la nécessité de l'accompagnement de cette information, de son adaptation aux publics visés a été soulignée par les intervenants. Cette tâche est pourtant complexe. Il s'agit également de pointer les limites des indicateurs et de partager la complexité des diagnostics. Cela suppose de développer de nouveaux métiers, au-delà de la statistique, autour de la communication. Faut-il former les statisticiens en ce sens ou recruter des spécialistes ?

Je voudrais terminer en soulignant la différence entre informer et décider. Néanmoins, la limite est parfois ténue. Celui qui informe doit-il aller jusqu'à donner son avis ? Est-ce légitime ? Je pense que cette question est fondamentale.

## Débat

Olivier Mazel – J'invite désormais l'assistance à poser des questions à nos intervenants.

### Questions

- Yvan Redi, ARIFOR, CARIF, Champagne-Ardenne

Nous avons vu à quel point la coopération entre acteurs était un gage de réussite. Au niveau des différentes régions, quelles sont les collaborations ou les absences de collaborations qui peuvent exister entre les OREF, les CARIF et les SEPES ? Chez nous, la collaboration est par exemple très réduite.

Ma deuxième question porte sur les outils. La date de livraison du code ROME est reportée. Disposez-vous de quelques informations à ce sujet ?

Enfin, s'agissant de l'évolution des métiers, je crois que nous devons avant tout nous assurer que l'information sur les métiers porte sur les métiers actuels. Nous constatons en effet parfois un singulier décalage au niveau des professionnels de l'orientation.

- Catherine Arkilovitch, Directrice d'une structure d'orientation, Pertuis

Ma question s'adresse à Madame Beaubouchez ; qui a passé la commande de l'échiquier des emplois ? Je suis moi-même particulièrement intéressée par cet outil qui pourrait s'avérer très utile pour les CeDoP.

- Angélique Henaux, CARIF OREF Île-de-France

S'agissant de l'échiquier des emplois, deux publics ont été distingués : celui de l'AIO et des décisionnaires. À l'OREF Île-de-France, nous nous en servons avant tout auprès des décisionnaires. Nous

mettons actuellement en place une méthodologie d'appui au diagnostic et qui vise également la professionnalisation. L'échiquier des emplois est, pour nous, appelé la « matrice métiers secteurs ». Nous avons montré cet outil d'appui au diagnostic au groupe de travail qui a été créé. Les acteurs ont immédiatement adhéré à cet outil qui sert d'introduction à des notions importantes telles que la famille professionnelle, le secteur ou les métiers transversaux. Cet outil favorise donc un langage commun.

- François Longin, PRAO

S'agissant des outils et des analyses, nous avons, depuis trois ans, commencé au PRAO un travail sur la notion de mobilité professionnelle, en relation avec l'Éducation nationale. Je voudrais souligner l'intérêt de l'outil par rapport au public. À défaut d'une très bonne visibilité sur l'avenir, il est en effet important de connaître les différentes mobilités possibles avec un diplôme.

Faut-il des spécialistes de communication à côté des experts ? Il faut surtout, je crois, des acteurs de terrain et des utilisateurs. Je suis à cet égard extrêmement favorable à la mutualisation interrégionale. Il serait ainsi intéressant d'élaborer un outil de présentation sur les métiers 2015 et de le mettre à la disposition de l'ensemble des CARIF OREF. Le capital disponible est extrêmement important mais reste notoirement sous-utilisé.

- Emmanuel Esteban, Directeur de l'IFRIA, PACA

Y a-t-il des travaux engagés au plan national, régional, ou interrégional, avec les observatoires nationaux de branches ?

- Guillaume Brionne, Chargé d'études au Centre associé au Céreq de l'île de la Réunion

Je voudrais intervenir sur les démarches de prospective. L'île de la Réunion a engagé une telle démarche à travers de nombreux CEP. Certaines démarches n'étant pas traduites par des actions concrètes auprès des acteurs, nous nous sommes interrogés sur le sens de la démarche prospective, et avons inversé la question en réfléchissant aux objectifs et changements visés. Cet exercice est parfois complexe, compte tenu des abandons nécessaires de certaines formations.

Dans notre région, la coopération est étroite entre les SEPES, l'OREF, les services études du rectorat, du conseil régional, du centre associé Céreq, et les branches professionnelles.

Aujourd'hui, nous commençons à problématiser la question qui se pose, et à déterminer les informations que l'on souhaite obtenir. Nous n'engagerons qu'ensuite une démarche de prospective territoriale.

Enfin, je plaide pour que chacun des DOM-TOM soit distingué dans les nomenclatures.

- Jean-Marie Quiesse, Directeur de l'ONISEP, Languedoc-Roussillon

Je souhaitais apporter une réponse. Suite aux études sur les métiers 2015, nous avons publié à l'ONISEP *Les métiers de demain* en collaboration avec *Alternatives économiques*. Ce document de vulgarisation connaît un certain succès.

Par ailleurs, nous avons besoin de repères. 56 % des personnes s'estiment trompées par rapport au discours tenu sur leur emploi. Il y a à mes yeux peut-être un décalage entre nos concepts et classifications et le vécu des personnes sur le terrain.

Comment aborder la mobilité et la diversité dans les parcours d'orientation, les domaines d'activités et les organisations du travail ? Les personnes souhaitent de plus en plus une information directe. 68 % d'entre elles utilisent Internet aujourd'hui, 30 % souhaitent du conseil direct en ligne pour leur parcours professionnel et leur orientation. Le médiateur est donc finalement le *medium*.

Pour terminer, est-il encore pertinent aujourd'hui de parler de métiers, terme qui renvoie à un imaginaire qui n'est peut-être plus adapté aux esprits actuels ?

## Réponses

- Monique Meron

Je répondrai simplement à la question sur le code ROME. Sans faire partie de l'ANPE, à ma connaissance les dernières échéances communiquées étaient mars 2009. Nous réfléchissons actuellement à l'impact sur les familles professionnelles. Le changement d'une nomenclature permet certes une mise à jour, mais oblige à se priver d'un certain passé.

S'agissant des Observatoires de branches, les responsables des études sur les métiers 2015 les ont consultés. Nos courbes ont ainsi été infléchies suite à leur retour à partir des dires d'expert.

- Frédéric Perrier-Cornet

Je souhaiterais répondre à la question portant sur la relation entre les CARIF, OREF et SEPES. Les différences sont certainement marquées entre régions. Il est évident que l'économie de moyens, va faire que demain les liens seront plus étroits entre les CARIF-OREF et le SEPES. À la fois parce que les SEPES sont à l'origine d'une certaine production d'information, et dans ma région les collègues de l'OREF ont « table ouverte » et puisent les informations dont ils ont besoin. À côté de cela, il y a l'intelligence collective plus difficile à mettre en place et qui peut toujours être améliorée.

S'agissant de la question de l'anticipation, je soulignerai la nécessité de parler d'abord du présent. Nous cherchons en premier lieu à tenir informés l'ensemble des acteurs des mutations actuelles. Pour beaucoup, c'est une découverte. Il faut avant tout présenter le tissu économique sur un territoire et les activités, les emplois qui en découlent. Je pense à cet égard que la notion de métier vaut encore, même si certaines appellations peuvent varier.

Concernant les outils disponibles, je rejoindrai François Longin pour signaler que les matériaux statistiques sont en effet nombreux. Il y a encore beaucoup à en tirer. Il s'agit avant tout de les communiquer et de les accompagner auprès des acteurs, tant aux professionnels qu'au grand public.

- Christiane Lagriffoul

Je souhaiterais rebondir sur la relation OREF-SEPES. En Midi-Pyrénées, le SEPES met à disposition un certain nombre de données, en particulier en matière de diagnostics territoriaux au niveau zones d'emploi et département, et participe à une étude DRTEFP-INSEE sur le renouvellement des métiers citée dans la bibliographie de l'atelier.

Par rapport à la remarque de François Longin sur la communication, elle s'entend au sens de pédagogie et non de marketing.

- Christelle Beaubouchez

S'agissant de la commande de l'outil de l'échiquier des emplois, elle émanait de l'État, c'est-à-dire principalement du ministère de l'Éducation nationale et de la Région.

Concernant la mutualisation interrégionale, nous sommes disponibles pour nous en charger. Nous l'avons parfois fait, notamment avec l'ONISEP, pour élaborer le document distribué aux professeurs principaux. La mutualisation est aujourd'hui avant tout réalisée en collaboration avec les CARIF OREF. Mais rien n'empêche l'implication des différents acteurs de terrain.

Quant aux métiers, les fiches métiers décrivent bien leur contenu et les liens possibles avec les formations mais ne mentionnent pas toujours les conditions d'emploi. Ces informations sont en effet difficiles d'accès. Nous disposons cependant des contrats d'études prospectives et des contrats d'objectifs qui constituent une réponse à cette question.

## Questions

- Danielle Rivière, CIDJA Languedoc-Roussillon

Les sources d'information sur les métiers sont assez facilement disponibles. Nous travaillons avec les fiches CIDJ. Le problème porte sur la prise en charge des déplacements. Un chômeur carcassonnais par exemple ne se déplacera pas toujours pour aller chercher de l'information. Concernant les outils, l'animation des réseaux est possible dès que nous disposons de l'information.

- Valérie Naigeon, C2R Bourgogne

Je voulais vous faire part d'une difficulté que nous rencontrons. Les commandes qui nous sont adressées pour des études sur la relation emploi-formation le sont à un niveau infrarégional autre que la zone d'emploi. Êtes-vous également confrontés à cette difficulté ?

- Christine Guégnard, Céreq-IREDU-CNRS Bourgogne

Certains outils me semblent mauvais et doivent être dénoncés. Je pense aux offres et demandes d'emploi et à l'enquête BMO, qui pose problème au niveau local. Les articles des journaux sont ainsi malheureusement parfois très éloignés de la réalité du terrain. Les études de la DARES sont en revanche souvent très utiles, notamment celles qui associent les familles professionnelles aux qualifications, ou celles portant sur l'évolution des métiers. Enfin, je souhaiterais insister sur l'orientation et l'information des filles. La place des femmes sur le marché du travail doit nous interpeller. Au regard des évolutions annoncées, nous retrouvons beaucoup d'emplois non qualifiés féminins (femme de ménage, assistante maternelle...), ce qui doit nous amener à réfléchir.

- Jean-Marie Quiesse, ONISEP Languedoc-Roussillon

Concernant cette question, nous assistons à la transformation des services. Nous avons du retard sur le sujet et ce sont les femmes qui se retrouveront au centre de la crise. La relation entre le métier et l'emploi se pose également, notamment pour les emplois non qualifiés. Je citerai l'exemple des autoroutes. Il y a quelques années, seuls trois métiers étaient répertoriés. Les entreprises du secteur confrontées à la difficulté de trouver des candidats ont constaté l'absence de lisibilité des emplois en termes de métiers. Après un travail de deux ans sur le terrain, 250 métiers ont été recensés et 150 environ ont pu être répertoriés. Nous sommes ainsi sortis du modèle *one best way*. Le décalage entre la vision institutionnelle et le terrain reste cependant important.

- Isabelle Boisseau, ORM PACA

Je voulais revenir à la question très pertinente posée par Monique Meron sur la légitimité de donner son avis. Cette question renvoie à l'information communiquée sur les métiers. J'ai l'impression que nous donnons notre avis, que nous le voulions ou non, notamment parce que nous croisons des données chiffrées qui doivent nécessairement être interprétées, et des informations du terrain pouvant parfois être contradictoires. Nous sommes donc contraints de trancher. La question mérite néanmoins d'être davantage posée.

- Marc Billion, CEDRE Franche-Comté

Je souhaitais rebondir sur les propos de Christine Guégnard. Nous sommes souvent sollicités pour nous prononcer sur les métiers porteurs. Cependant, nous ne savons pas, la plupart du temps, si les intentions d'embauches se sont transformées en embauches. Nous travaillons beaucoup sur les métiers en tension et nous nous appuyons sur les données de l'ANPE. Or un taux de tension est très difficilement

interprétable. Les agents de l'ANPE nous indiquent par exemple qu'ils n'enregistrent pas toutes les offres d'emplois s'ils savent qu'ils ne trouveront pas de candidats. La question est donc particulièrement complexe.

## Réponses

- Monique Meron

Je ne répondrai pas aux questions portant sur d'autres domaines que l'information, bien que certaines me tiennent particulièrement à cœur.

Concernant les outils, j'ai évoqué l'indicateur de tension et les problèmes qu'il posait. Cet indicateur de tension peut en effet être dangereux si l'on souhaite en tirer davantage d'informations qu'il ne peut en fournir. C'est la raison pour laquelle la DARES, avec l'aide des SEPES, a créé un outil donnant une certaine méthodologie des informations retirées de cet indicateur. Je soulignerai en outre que cet indicateur ne peut jamais être utilisé tout seul. Il est donc particulièrement complexe de se prononcer sur les métiers en tension.

S'agissant des BMO, outil de l'Unedic, la limite est très simple : il n'y a que 22 % de réponses au niveau national. Cet outil a cependant le mérite d'exister et doit être amélioré, surtout en vue d'être utilisé au niveau du bassin d'emplois. Sa nomenclature pourrait être rapprochée des familles professionnelles, et les taux de réponses améliorés. Nous devons également connaître les embauches réalisées par rapport à celles annoncées. L'idée fait son chemin de rapprocher BMO et les familles professionnelles cela aurait l'avantage de parler le même langage, d'améliorer le taux de réponse et de regarder, par rapport à ce qui est anticipé, le rapport avec les embauches réellement faites.

D'une manière générale, ces outils sont certes imparfaits, mais ont le mérite d'exister. Nous devons être conscients de leurs inconvénients et tenter de les améliorer et ne pas les rendre concurrentes.

- Christiane Lagriffoul

Effectivement, les informations doivent être croisées.

- François Longin, PRAO

L'ANPE utilise le BMO comme outil de dialogue. Ainsi, lors des sessions sur les métiers de demain, les notions de BMO ou de métiers en tension, ou encore les métiers 2015 ou les CEP sont-ils évoqués.

S'agissant des Observatoires de branches, nous travaillons en Rhône-Alpes avec OBSERVIA. Parler des métiers reste encore très difficile, notamment dans l'agroalimentaire, et OBSERVIA se fixe pour mission d'améliorer la lisibilité des différents métiers de ce secteur.

\*  
\* \*

Olivier Mazel – Je remercie l'ensemble des participants.





Atelier II

---

**Branches et territoires**

*Franck Allain*

*Hervé Blanchetière*

*François Charmetant*

*Marion Hillau*

*Christophe Guitton (Discutant)*

*L'atelier était animé par Bruno Berenguel*



L'appréciation des besoins de formation passe par de multiples entrées. L'entrée sectorielle, incarnée par les branches professionnelles, est la plus classique. Elle nous renseigne sur la demande économique en qualifications. L'entrée territoriale elle, est plus nouvelle et plus complexe. Elle nous renseigne sur les disparités géographiques de la demande économique et les liens que celle-ci entretient avec les populations locales, la demande sociale d'éducation et de formation.

Après avoir vécu à côté des branches, mais sans les croiser, le territoire apparaît aujourd'hui comme une dimension complémentaire et nécessaire à la construction de l'appareil de formation. Mais l'articulation entre ces deux dimensions ne va pas de soi et mérite d'être pensée, tant sur le plan de l'action, et de la coordination des acteurs, que sur celui de l'observation, et du développement des outils de diagnostic. Cette confrontation des approches participe pleinement au renouvellement de l'expertise emploi-formation.

Le propos de l'atelier est de contribuer à la mise à jour des contours de ce renouvellement en revenant sur les occasions concrètes qui, en région, amènent un croisement entre branches et territoires.

- Qu'est-ce qui a motivé ce rapprochement (les enjeux sous-jacents) ?
- Dans quel contexte s'est-il produit (négociation de contrat d'objectif, concertation paritaire...) ?
- Comment se sont alors organisées la production d'expertise et son appropriation par les acteurs ?

Les exposés s'enchaîneront, entrecoupés de demandes d'explications succinctes, puis nous passerons au débat avec la salle.

*Bruno Berenguel*  
*OREF Languedoc-Roussillon*

## **Le contrat d'objectifs pensé comme un lieu de cohérence**

*Marion Hillau, GIP Alfa Centre*  
*Franck Allain, ANFA*

- Marion Hillau

Chargée d'étude à l'OREF du Centre (ORFE – composante du GIP Alfa Centre), je suis associée depuis cinq ans au Comité technique et au Comité de pilotage des cinq contrats d'objectifs de la région Centre. Ce dispositif associe le conseil régional, l'État et une branche professionnelle pour un développement cohérent des différents dispositifs de formation professionnelle, initiale et continue, sur notre territoire régional.

Dans notre région, cinq branches contractualisent : la métallurgie, les services de l'automobile, le transport et la logistique, le bâtiment et les travaux publics, et la propreté et les services associés.

Franck Allain de l'ANFA m'accompagne aujourd'hui. Notre intervention est construite à deux voix. Franck Allain témoignera du travail de l'ANFA au sein de son contrat d'objectifs, celui des services de l'automobile, en région Centre. Je décrirai quant à moi la manière dont l'Observatoire tente d'apporter des réponses adaptées aux différents besoins d'expertise au sein des contrats.

- Franck Allain

Je vous ferai part de notre expérience et de notre questionnement actuel. La branche des services de l'automobile regroupe 91 600 entreprises et 480 000 actifs. Des informations plus détaillées figurent sur notre site.

L'ANFA est à la fois un organisme collecteur de taxe d'apprentissage et un OPCA. À ce titre, la collecte et la gestion constituent notre première mission. Les partenaires sociaux nous ont également confié un mandat

paritaire. L'ANFA est donc l'instrument unique d'application de la politique de branche. Trois autres missions nous ont été confiées à ces fins. La première est une mission de prospective et s'appuie notamment sur l'Observatoire national des métiers et des qualifications. Il s'agit d'analyser le secteur et d'expérimenter des solutions. La seconde mission consiste à créer ou rénover des diplômes en collaboration avec le ministère de l'Éducation nationale dans le cadre des CPC ou de créer des certificats de qualification professionnelle (CQP). L'ANFA agit au niveau qualitatif auprès des établissements de formation dans l'objectif de faire évoluer le contenu des formations. La dernière mission consiste à informer, conseiller et communiquer.

L'organisation nationale de l'ANFA s'appuie sur 11 délégations régionales. C'est à ce titre que les contrats d'objectifs professionnels régionaux nous sont apparus comme un outil juridique approprié pour formaliser et développer un partenariat cohérent entre les différents acteurs régionaux.

Le contrat d'objectifs en région Centre a été signé en 1994 et a été renouvelé à trois reprises. Les premiers cosignataires furent l'État, la région et la branche, auxquels s'est joint ensuite l'Éducation nationale. Le champ d'action du contrat d'objectifs a été modifié parallèlement à l'évolution des partenaires. Initialement centré sur l'apprentissage et le contrat de qualification, à la demande de la branche, la formation initiale sous statut scolaire et la formation continue et professionnelle des salariés ont ensuite été intégrées.

L'objectif principal était d'améliorer la cohérence entre les besoins des entreprises, les attentes des jeunes et les réponses en termes de premières formations. Pour cela, les stratégies et contraintes des différents acteurs doivent être prises en compte. Notre travail consiste à interpréter les chiffres. Ainsi, la demande des jeunes est-elle forte en matière de motos, mais les débouchés restent faibles. La branche a donc mis en place un guide méthodologique à l'ouverture des sections. Par ailleurs, quel doit être le discours de la branche par rapport au discours de certains professionnels qui surestiment leurs besoins ? La moitié des recrutements porte en effet sur le niveau V. La branche doit donc adapter certains discours politiques pour les rapprocher de la réalité du terrain.

---

« L'objectif principal du contrat d'objectifs était d'améliorer la cohérence entre les besoins des entreprises, les attentes des jeunes et les réponses en termes de premières formations. Pour cela, les stratégies et contraintes des différents acteurs ont été prises en compte. »

---

- Marion Hillau

C'est face à l'ensemble des questions posées par la branche, mais aussi par les partenaires publics, que l'État et la Région ont souhaité associer l'ORFE au contrat d'objectifs afin qu'il apporte une expertise sur la relation emploi-formation, notamment une vision des emplois par métier et sur les territoires. En effet, seule l'approche par métier, c'est-à-dire centrée sur l'activité de la personne quelle que soit l'activité de l'entreprise qui l'emploie, semble cohérente pour une analyse de la relation emploi-formation.

Pour cela, l'ORFE a développé deux types d'outils, les Cahiers qui permettent de repérer les tendances à l'œuvre sur le territoire régional grâce aux données des recensements de la population, et les IREF (Indicateurs régionaux emploi formation) qui permettent de suivre les tendances dégagées dans les Cahiers grâce à une série de sources réactualisables annuellement. Les deux outils se composent d'un document de cadrage régional et de déclinaisons par domaine professionnel et par territoire, notamment par zone d'emploi. Un choix adapté d'outils permet ainsi de répondre à des demandes particulières.

Les besoins d'expertise des branches augmentent. Les branches, mais aussi les partenaires publics souhaitent anticiper les mutations économiques.

Trois profils de branches peuvent être distingués sur le territoire régional :

- certaines branches non structurées régionalement et qui ont besoin d'un appui au montage de leurs propres outils ;
- d'autres structurées régionalement, mais qui n'ont pas d'outil d'observation sur le territoire régional, et qui souhaitent profiter de l'expertise de l'ORFE dans le cadre des contrats d'objectifs ;
- des branches structurées régionalement et qui disposent d'outils d'observation sur le territoire. Ces dernières reconnaissent l'utilité de nos outils pour connaître la représentativité des métiers cœur de branche

dans l'emploi régional, mais expriment des difficultés à faire valoir leurs besoins à travers la seule approche métier.

Les acteurs publics, notamment la DRTEFP, le rectorat et surtout le conseil régional, souhaitent que la relation emploi-formation soit complétée par un volet sur l'activité économique.

L'ORFE propose donc d'élaborer un outil d'observation de l'économie régionale par la construction d'indicateurs par secteur d'activité, dont les principaux ont été conçus au sein d'un groupe inter CARIF OREF et sont donc comparables d'une région à l'autre.

---

« Les besoins d'expertise des branches augmentent. Les branches, mais aussi les partenaires publics souhaitent anticiper les mutations économiques. »

---

En région Centre, cet outil sera composé d'un document de cadrage régional et d'une déclinaison pour chacun des 36 secteurs d'activités. Cet outil permettra un échange entre les partenaires publics et les branches, puisqu'il permettra de percevoir le poids de la branche dans l'emploi régional.

L'Observatoire a une démarche partenariale dans la construction de ces outils : en amont, avec les producteurs de données, puisque nos outils sont validés par la DRTEFP, le rectorat et le conseil régional, mais également en cours de construction, chacun de nos outils étant présenté sous forme d'un diaporama animé dans les différentes instances. Cette démarche permet aux utilisateurs de poser des questions et soulever des manques auxquels nous tentons d'apporter une réponse, de s'approprier le document et d'avoir un même niveau d'information à un instant donné. Suite à cette démarche, nous mettons nos outils en ligne sur le site du GIP Alfa Centre.

- Franck Allain

Une branche peut déjà être dotée d'un observatoire et donc disposer d'une antériorité sur le suivi de ses métiers. Les statistiques peuvent être différentes. Le premier travail consiste à mettre à plat nos pratiques et le champ sur lequel nous travaillons. L'interprétation des chiffres est également importante et doit s'inscrire dans la durée, de manière à disposer d'outils qui constituent une aide au diagnostic et servent à l'évaluation des actions menées.

Notre Observatoire a davantage une optique nationale. La complémentarité doit donc être assurée avec des structures, davantage centrées sur les niveaux régional ou local.

- Marion Hillau

Le conseil régional a demandé à l'ORFE d'appuyer les contrats d'objectifs pour la construction d'une grille de suivi collectif du dispositif.

C'est le travail que nous avons effectué en partenariat : un document synthétique en trois parties a été publié. La première, présente la branche, les métiers cœur de branche et l'appareil de formation régionale initiale et continue. Dans une deuxième partie, nous reprenons les constats de 2003, les stratégies adoptées sur la période, illustrées de quelques actions phares. La troisième partie permettait aux partenaires d'exprimer la plus-value des contrats et les enjeux identifiés pour les prochains contrats 2007-2013.

Dans ce cadre, les outils secteurs n'étaient pas encore construits, et certaines branches professionnelles disposaient de leurs propres outils d'observation sur le territoire régional. L'ORFE a donc proposé de construire une trame commune aux cinq contrats d'objectifs en prenant en compte l'optique d'une réactualisation. Pour renseigner la première partie du document synthétique sur la présentation de la branche, nous avons recherché des indicateurs pour lesquels chacune des branches acceptait de communiquer et de renseigner des données réactualisables et comparables avec celles des autres branches. Cet exercice a notamment permis aux branches n'ayant pas d'observatoire de commencer un travail de recherche et de traitement de leur fichier. Pour renseigner les métiers « cœur de branche » et la première formation professionnelle et technologique, les IREF ont également été utilisés. Enfin, les sources disponibles en matière de formation continue ont été livrées par les différents acteurs. Cet exercice, et c'est peut-être un

des résultats les plus importants, à permis de faire un premier « défrichage » des données disponibles sur la formation des salariés tout au long de la vie, de leur champ et de leur limite. Ce travail fait aujourd'hui l'objet d'une publication par le conseil régional.

Dans le cadre de la rédaction des nouveaux contrats d'objectifs 2007-2013, les partenaires se sont mis d'accord pour écrire ensemble l'état des lieux de la branche et de l'appareil de formation en région. Dans ce cadre, l'ORFE a donc proposé une bibliographie et une grille de lecture des études régionales et nationales existantes. Ce travail a permis à chacun des partenaires de valoriser ses propres outils, et de percevoir leur articulation avec les autres. Des questions problématisées ont ainsi été formulées.

---

« Le site collaboratif a permis de faciliter le travail d'écriture des documents partenariaux, d'homogénéiser le niveau d'information des partenaires et des élus et de permettre une veille exhaustive de l'ensemble des dispositifs. »

---

Enfin, l'équipe des contrats d'objectifs a créé un site collaboratif, ce qui a permis de faciliter le travail d'écriture des documents partenariaux, d'homogénéiser le niveau d'information des partenaires et des élus, et de permettre une veille exhaustive de l'ensemble des dispositifs.

## **Branches et territoires, partenaires de la concertation régionale**

*Hervé Blanchetiere, CARIF OREF Pays de la Loire  
François Charmetant, représentant de l'Observatoire national UNIFAF*

Bruno Berenguel – Nous allons désormais évoquer l'observation au service de la concertation régionale dans le cadre d'une commission paritaire.

- Hervé Blanchetiere

Le terme de « territoire » désignera dans mon propos le niveau régional. Croisement entre branches et territoires implique un mouvement. Je souhaiterais présenter la collaboration avec l'UNIFAF.

Un premier mouvement part d'une commande régionale et aboutit à la construction d'un outil commun entre l'ensemble des CARIF OREF. Au-delà de notre cœur de métier habituel de travailler sur la relation emploi-formation avec une entrée métier, la question des mutations économiques est de plus en plus présente dans la commande des financeurs. Les contrats d'objectifs doivent donc être outillés pour avancer dans la négociation. Parallèlement, les partenaires sociaux sont de plus en plus présents dans les différentes instances. Nous devons donc construire un outil. Je n'entrerai pas dans les détails de cet outil et vous invite à contacter l'OREF. L'outil est en effet commun à l'ensemble des régions.

Un second mouvement est parti de l'accord interprofessionnel. Dans les différentes branches d'activités, nous avons noté le besoin d'aller à un niveau plus local. Notre objectif est de proposer une offre homogène sur l'ensemble des secteurs d'activités. Nous avons proposé une offre par secteur d'activité, afin de parvenir à une offre de services exhaustive et homogène sur l'ensemble du territoire régional.

Ces deux mouvements ont permis un croisement entre branches et territoires. Je prendrai l'exemple de notre travail avec l'UNIFAF dans les Pays de la Loire. Au-delà de logiques communes, des lieux de rencontres ont permis la naissance du partenariat. Une convention tripartite a été signée entre la délégation, la DRP et l'UNIFAF. Le travail impliquait les partenaires sociaux de la branche, l'observatoire de la branche et le CARIF OREF. Nous avons deux objectifs : un travail sur la méthode d'analyse grâce à

---

« La question des mutations économiques est de plus en plus présente dans la commande des financeurs. Les contrats d'objectifs doivent donc être outillés pour avancer dans la négociation. »

---

de nombreux échanges, et la pérennité du travail et du partenariat.

---

---

- François Charmetant

Je ne représente pas l'UNIFAF, mais la branche du secteur associatif sanitaire, social et médico-social à but non lucratif. La branche s'est structurée à partir de l'organisation des associations non lucratives. Parallèlement, existent aussi un secteur public de la santé, un secteur lucratif, un secteur public dépendant des collectivités territoriales et locales ainsi qu'un secteur libéral. Je n'interviens qu'au titre de la branche associative qui a une Commission paritaire nationale de l'emploi. Notre accord de branche étendu a créé un observatoire, relié à l'OPCA, mais dépendant de la CPNE ; rappelons que cette branche s'est édifiée à partir de son OPCA, agréé en 1972, qui prévoyait déjà l'existence de délégations paritaires régionales dotées d'un budget et de missions, et donc en capacité de mener des actions de formations régionales, et même des études qui, à l'époque, portaient surtout sur les besoins. Le développement s'est fait par « sédimentation » des instances ; employeurs et salariés se sont organisés en collèges. Les employeurs se sont regroupés au sein d'une fédération, l'UNIFED.

La branche a été très vite confrontée à la décentralisation pour une part importante de son activité, puisqu'en 1983, l'action sociale a été confiée aux conseils généraux. Le changement de culture fut majeur : la branche a dû travailler avec les politiques. La décentralisation a également concerné le domaine de la santé avec la création des agences régionales d'hospitalisation. Les schémas régionaux d'organisation de soins, ceux de la protection sociale par exemple, ont eux aussi contribué à la prise en compte de la dimension régionale. La région est ainsi devenue un échelon essentiel. Le premier observatoire a été créé à partir de l'OPCA dans une volonté de modernisation négociée. La deuxième phase de décentralisation a entraîné le transfert des formations initiales vers les conseils régionaux. À la suite à la nouvelle loi sur la formation, l'accord de branche alors signé prévoyait la création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications. Trois priorités avaient été déterminées : l'établissement d'un rapport annuel emploi formation ; une enquête quinquennale sur les emplois et les qualifications pour laquelle 78 % des établissements ont répondu ; le soutien dynamique régional d'observation et la réflexion prospective. Pour ce troisième objectif, nous avons la volonté de travailler avec nos régions et leurs partenaires régionaux et là où cela pourrait être utile. Le questionnaire emploi a été monté à partir des établissements. Les résultats que nous devrions obtenir progressivement avant la fin du premier semestre 2008 seront le résultat consolidé au plan national des informations, tant à un niveau national qu'à un échelon plus fin. Par ailleurs dans notre branche, les besoins en formation correspondent souvent davantage aux bassins de vie qu'aux bassins d'emploi. À cet égard, le partenariat avec les OREF constitue un des points forts à développer pour aborder les besoins en emploi et en formation, en liaison avec les activités de soins, d'aide, de services qu'attendent les populations.

À travers les ressources dont nous disposons, nous souhaitons désormais être porteurs d'une offre et pouvoir présenter les emplois actuels et projetés dans la perspective des schémas régionaux des formations sanitaires et sociaux et d'alimenter ainsi les PRDF. Nous devrions également par ailleurs approfondir nos études, les niveaux infrarégionaux me paraissant à cet égard incontournables ; pour cela, nos représentants régionaux ont la faculté de solliciter l'Observatoire pour engager seuls ou en partenariat des études plus spécifiques.

---

« Le partenariat avec les OREF constitue un des points forts à développer pour aborder les besoins en emploi et en formation, en liaison avec les activités de soins, d'aide, de services qu'attendent les populations. »

---

## Croiser des données pour améliorer le partenariat

*Christophe Guitton*

*Céreq*

Je tiens à préciser que je travaille sur les approches sectorielles de la relation emploi-formation, et d'un point de vue national, et non sur les approches territoriales. C'est avec cette optique que je souhaite revenir sur les trois questions posées en introduction, dont certaines peuvent comme on l'a vu au cours du débat paraître peut-être naïves.

Qu'est-ce qui déclenche la demande de croisement de données régionales et sectorielles ? La question peut être formulée différemment selon les différents acteurs en cause. Initialement, depuis la loi de 1987, l'outil du contrat d'objectifs territorial est à l'origine de cette exploration du croisement des données entre une branche et l'espace régional et vise à améliorer le pilotage de l'offre de formation professionnelle initiale. J'ai cru comprendre que les contrats d'objectifs étaient de plus en plus financés par les conseils régionaux. Les branches continueront-elles dans ces conditions de conclure ces contrats ou opteront-elles pour d'autres instruments ? Pourquoi l'État se retire-t-il du financement ? Les conseils régionaux ont-ils besoin de disposer du croisement des données pour préparer leur PRDF ? Quel est l'état des lieux du recours des branches à ce type d'outils ? Les situations paraissent en effet très variées.

---

« Initialement, depuis la loi de 1987, l'outil du contrat d'objectifs territorial est à l'origine de cette exploration du croisement des données entre une branche et l'espace régional et vise à améliorer le pilotage de l'offre de formation professionnelle initiale. »

---

Ce croisement est-il une fin en soi ? Ce type d'exercice n'a-t-il de sens qu'à partir d'une finalité précise ? Au-delà du contrat d'objectifs, réaliser l'exercice sans finalité particulière a-t-il du sens ? Quels sont la place et le rôle des OREF dans le croisement des données ? Les situations apparaissent là encore très diversifiées. Dans la région Centre, l'OREF est associé à l'élaboration du contrat d'objectifs depuis le diagnostic initial, jusqu'au terme du processus d'élaboration. Il est associé dans une logique partenariale et itérative à l'ensemble du processus. Dans la région Pays de la Loire, l'OREF est sollicité par une branche soit pour réaliser une étude régionale, soit pour décliner une étude nationale au plan régional, dans une fonction de prestataire d'études. D'ailleurs, l'exposé montrait qu'il fallait dépasser cette logique pour adopter une optique de partenariat. Le positionnement des OREF apparaît lui aussi très variable.



Bruno Berenguel – J’invite l’assistance à poser des questions à nos intervenants.

### Questions

- Robert Pierron, conseil régional d’Aquitaine

Je souhaiterais rebondir sur les propos de Monsieur Guitton. Je crois que la demande est déclenchée au-delà du développement des compétences régionales. L’expertise nécessite un travail collectif. Le point majeur me paraît être le contrat d’objectifs. Je ne pense pas que l’on puisse le réduire à une question de financement, même si la tentation a été grande pour les partenaires de rechercher tous les dispositifs de financement disponibles. Je crois qu’il est plus intéressant d’observer comment les contrats d’objectifs sont devenus des socles, certes à des degrés différents, des PRDFP, grâce à une réflexion sur l’évolution des moyens de formation sur le territoire régional. L’apport des contrats d’objectifs me semble donc majeur à cet égard.

Pour terminer, je rappellerai que Gérard Cascino a évoqué des mutations. L’organisation des activités du secteur automobile a par exemple fortement évolué, mais les garagistes de quartier ont disparu peut-être pour être remplacés par des assembleurs informatiques.

- Myriam Alcandre, FNAM

Je m’étonne du faible nombre de branches professionnelles présentes aujourd’hui. Elles sont pourtant des partenaires essentiels. J’éprouve par ailleurs des difficultés à connaître l’ensemble de l’offre régionale. Nous sommes actuellement en train de travailler sur une CEPC sur le territoire de Roissy. Au-delà de disposer d’une bonne connaissance du territoire, le comité de pilotage réunit de nombreux acteurs et permet de mieux se connaître, ce qui est indispensable.

- Annie Boyer, ORM PACA

Je voudrais souligner trois points. Je suis pour l’ORM les contrats d’objectifs. Les relations entre pouvoirs publics, branches et l’Observatoire me paraissent très fructueuses. En PACA, l’OREF instrumente les pouvoirs publics et les branches professionnelles, grâce à un diagnostic concerté *a minima*. La déclinaison des contrats d’objectifs sur les territoires pose cependant encore problème. L’OREF ne risque-t-il pas de devenir un prestataire de services pour une branche ? Je m’interroge sur la légitimité d’un tel rôle, même si l’OREF pourrait jouer un rôle évident de capitalisation.

En outre, par rapport à la configuration actuelle des branches professionnelles, nous nous interrogeons sur leur évolution. Elles éprouvent en effet des difficultés à se positionner sur les pôles de compétitivité.

- Guillaume Folléa, Responsable de l’OREF Haute-Normandie

Dans la relation entre les Observatoires et les branches, la définition des périmètres me semble importante. Les périmètres statistiques sont différents des périmètres des acteurs, quels qu’ils soient. Les nomenclatures sont en effet souvent rigides. L’enjeu est réel. Nous devons trouver les bons outils pour répondre à des acteurs, notamment les branches et les territoires, qui ont des réponses qui ne correspondent pas nécessairement au regard de l’expertise statistique. La concertation est donc essentielle pour réfléchir aux frontières communes qui peuvent être plus ou moins changeantes, et sans doute pas aussi précises qu’imaginées. Les démarches présentées me paraissent à cet égard intéressantes.

- Antoine Dongradi, conseil régional PACA

Je partage les remarques de Monsieur Folléa. Pour les conseils régionaux, l'expertise apparaît en effet parfois rigide. Nous observons d'ailleurs une crise de l'observation, car il y a une multiplication des lieux d'observation territoriaux, venant percuter des logiques du type de l'ORM. Nous devons déterminer dans quel sens nous faisons l'observation. Ce point rejoint la question de la finalité du croisement. Cette spécificité d'une réponse à une problématique appelle nécessairement un décroisement par rapport aux cadres d'observation habituels. Je crois par exemple que nous devons cesser de raisonner en stocks pour privilégier une approche de flux. Nous devons pour cela nous outiller en termes de tendances, qui s'avèrent très précieuses pour les décideurs. Ce point renvoie à la nécessité du croisement territoires/secteurs. Du point de vue d'un conseil régional, ce croisement apparaît impératif, car il nous permet d'obtenir un fonds structurel de raisonnement qui nous permet ensuite de dégager certains écarts. Lorsque nous constatons un déficit structurel dans l'offre de formation, le croisement apparaît également nécessaire. Un dispositif de formation sera en effet choisi pour répondre à ce déficit, et se posera la question de sa localisation.

## Réponses

- Hervé Blanchetiere

L'ensemble des interventions pose à mes yeux la question du sens du croisement. Pour moi, l'outil doit pouvoir répondre à l'ensemble des croisements possibles. En revanche, ce croisement n'a d'intérêt que s'il y a des acteurs pour en discuter et s'en emparer. Un outil n'est en effet au final qu'un alibi pour permettre la concertation.

- Marion Hillau

S'agissant des financements des contrats d'objectifs, pour les derniers contrats, une ligne budgétaire propre était prévue pour financer les actions partenariales qui faisaient l'objet de conventions, avec des apports de l'État et de la Région. Pour les prochains contrats, la logique a changé. Le conseil régional a décidé de financer les contrats d'objectifs selon les dispositifs de droit commun. Il n'y a donc plus de ligne budgétaire propre, et les actions doivent s'inscrire dans le cadre du PDRFP ou d'autres dispositifs régionaux, ce qui devient plus complexe pour les branches. Les interlocuteurs sont en effet multipliés. En outre, certaines branches, qu'elles disposent d'un contrat d'objectifs ou non, signent des EDEC pour obtenir des financements propres à la formation continue, d'autant plus que les contrats d'objectifs, du moins dans la région Centre, s'inscrivent davantage dans le cadre de la formation initiale.

Madame Boyer s'est interrogée sur la déclinaison des contrats d'objectifs sur les territoires. C'est une instance régionale. Il n'y a pas forcément de déclinaison sur les territoires. Néanmoins, une information est effectuée. L'OREF a en outre décidé de mettre en place des journées de professionnalisation qui permettront aux utilisateurs sur les territoires de pouvoir s'inscrire aux jurys de professionnalisation afin d'apprendre à utiliser les outils, et réaliser des croisements territoires/domaines professionnels en fonction des problématiques de chacun. Ces journées sont ouvertes à tous et permettront donc de confronter différents points de vue.

## Questions

- Catherine Marchand, ANFA

J'irai dans le sens des propos de l'OREF. Nous sommes aujourd'hui confrontés à une problématique d'articulation des besoins exprimés par les institutionnels. Dans le cadre des contrats d'objectifs et des mutations économiques et sectorielles, nous élargissons les travaux menés par notre Observatoire de branche. Aujourd'hui, pour le chaînon orientation-information-formation des jeunes-employabilité et sécurisation des parcours professionnels, ces travaux doivent être conduits en étroite collaboration avec l'ensemble des experts sur les territoires et des acteurs institutionnels. Nous sommes sollicités par l'Europe en tant que branche. Il est difficile à cet égard de mener des analyses tant au niveau du bassin

d'emploi qu'à l'échelle paneuropéenne. L'ANFA souhaite donc travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs. Il faut véritablement que nous évitions l'empilement de données. Nous devons adopter une grille commune de lecture, et parvenir à un dénominateur commun entre les besoins des différents acteurs sur les territoires.

- Valérie Edel, UNIFAF

Je souhaiterais répondre à votre question sur les raisons du faible nombre de branches professionnelles présentes aujourd'hui. Les Observatoires sont en construction, et les déclinaisons régionales restent en outre très difficiles. Une certaine maturation est donc nécessaire. Je pense qu'il ne s'agit donc pas d'un manque d'intérêt, mais un questionnement méthodologique est nécessaire avant d'adopter une déclinaison régionale.

Je voudrais par ailleurs revenir sur la remarque concernant l'adaptation de l'expertise. Les acteurs veulent disposer d'une connaissance et de statistiques sur eux-mêmes, sur leur branche professionnelle selon les différentes nomenclatures. Techniquement, les biais des statistiques ne sont pas toujours connus. J'invite l'ensemble des CARIF OREF à faire des propositions auprès des branches et des services techniques et à montrer en quoi ils peuvent offrir une prestation de services qui s'adapte aux besoins. Les études spécifiques pourront se transformer en partenariats, et contribuer ainsi au développement d'une méthodologie.

- Laurent Balmer, DGEFP

L'État souhaite rester très fédérateur et conserver une égalité de traitement face au citoyen. Il doit chercher à créer un outil pour fédérer l'information. C'est pourquoi il finance toujours les CARIF OREF.

- Hakim Mehadjri, GE Secteur Paysage espaces verts

Je m'interroge sur l'existence d'un lien entre l'amélioration des outils d'observation et leur caractère opératoire. J'ai du mal à comprendre comment les chefs d'entreprise qui sont dans l'opérationnalité pourront comprendre une telle réflexion.

- Guillaume Follea

Pour préciser mon propos et répondre à Madame Edel, je distinguerai le temps de la description de celui de l'analyse dans l'expertise. L'analyse ne peut pas faire l'économie de la perméabilité des territoires et des activités. Cela me semble d'autant plus indispensable compte tenu des attentes des acteurs locaux.

- Damien Brochier, Céreq

Pour répondre à Monsieur Mehadjri, je reconnais que les mêmes branches interviennent, car elles sont organisées régionalement. Les branches présentent en effet une très grande hétérogénéité en termes d'organisation territoriale. Dans le cas de branches peu organisées, il y a un vrai effort à faire pour éviter les doublons en termes d'observation.

## Réponses

- François Charmetant

Je pense qu'il est nécessaire d'étudier les trajectoires. Pour cela, il faudra trouver des échelons relais afin de rencontrer les personnes. Certaines problématiques nécessitent en effet un échelon plus fin. Ainsi, le taux de renouvellement des éducateurs spécialisés est de 2 500 par an jusqu'à 2012. L'OPCA UNIFAF

en forme 1 600 par an. Un véritable problème se pose sur la destination des sortants du dispositif de formation initiale qui ne se pose pas en termes de stock et nécessite une approche plus approfondie. Dans ce cadre, l'OREF ne peut pas être un simple bureau d'études dans un domaine où l'offre est déjà importante. Par contre, il peut rassembler des acteurs qui ont des visions ou des recherches sur des préoccupations communes. Il ne servira pas à déterminer des procédures, mais élaborera des projets partagés. La branche que je représente est particulièrement intéressée par une telle approche. Dans le cas contraire, nous resterions cantonnés à des systèmes tellement fragmentés que les porosités, réelles, constatées au sein des activités, emplois et formations ne pourront plus générer des synergies constructives et entraîneront des déperditions toujours aussi fâcheuses que coûteuses et finalement préjudiciables aux populations qui en ont le plus besoin.

\*  
\* \*

Bruno Berenguel– Je remercie l'ensemble des participants.

Atelier III

---

## **Parcours professionnels**

*Sylvette Dinnequin*

*Boris François*

*Céline Gasquet*

*Anne Gauthier*

*Régis Guillemette*

*Olivier Léon*

*Marc-Antoine Estrade (Discutant)*

*L'atelier était animé par Anne Serandon*



Comme le souligne en 2007 le Conseil économique et social dans son rapport sur la sécurisation des parcours professionnels, « les mobilités professionnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises face aux évolutions de leurs besoins en termes de métiers, de compétences et de qualifications. Elles peuvent représenter également un facteur de promotion, de meilleure stabilité de l'emploi, ou de développement de projet personnel pour nombre de salariés ».

Or, depuis les années 70, les trajectoires professionnelles se sont profondément modifiées et complexifiées, devenant « plus accidentées et instables ».

Ces transitions plus nombreuses et plus heurtées amènent à s'interroger sur des notions telles que la flexicurité ou la sécurisation des parcours professionnels et sur les pistes d'actions à privilégier.

Dans ce débat, de nombreux instruments sont cités dans l'objectif de favoriser l'activité tout au long de la vie active. Le renforcement et/ou l'amélioration de l'orientation professionnelle à destination des jeunes et des personnes en recherche d'emploi ou en reconversion y figure.

L'atelier s'inscrit dans cette problématique et s'organise autour des thèmes suivants :

- contribuer à une meilleure lisibilité des mobilités professionnelles, entendues au sens de changement de profession, de métier, au travers de résultats nationaux et régionaux. Sur cette thématique nous aurons l'intervention de Boris François du PRAO, d'Olivier Léon de l'INSEE et de Céline Gasquet du Céreq.
- sur la seconde thématique, l'examen des besoins des opérateurs de l'AIOA en matière d'accompagnement des mobilités professionnelles, nous aurons une intervention d'Anne Gautier du PRAO et de Sylvette Dinnequin du GIP Espace Compétences avec l'appui de Régis Guillemette.

Après les exposés, je vous propose, lors du débat, d'interroger les pratiques de chacun et d'envisager les futures coopérations. Marc-Antoine Estrade interviendra en conclusion de cet atelier.

*Anne Serandon*  
*CARIF OREF Auvergne*

## **Une cartographie de la mobilité entre métiers**

*Boris François*

*PRAO*

Je souhaite vous présenter les résultats de notre étude en cours d'achèvement sur la mobilité professionnelle. Cette étude découle d'une demande, en région Rhône-Alpes, des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, c'est-à-dire l'État et la Région. L'objectif de l'étude est d'établir une cartographie des mobilités entre métiers.

L'enquête Emploi de l'INSEE est la source de l'étude. C'est une enquête nationale réalisée auprès des ménages. Nous avons retenu les résultats de trois années (2000, 2001 et 2002) afin d'élargir l'échantillon de l'étude. Celui-ci est constitué de 106 650 actifs en emploi. La nomenclature utilisée est celle des familles professionnelles, et le critère retenu, les changements de métier. Dans notre échantillon, nous avons pris en compte les individus qui ont une activité professionnelle à l'année n et à l'année n+1. Les individus, qui sont au chômage à une date (n ou n+1) et qui sont en emploi (ou au chômage) à une autre date, ne sont pas pris en compte pour des raisons techniques.

Dans un premier temps, l'étude a visé à étudier la mobilité professionnelle par tranche d'âge, tous métiers confondus. Nous avons observé que la mobilité professionnelle décroît peu avec l'âge. En début de carrière, de 20 à 29 ans, la mobilité est très fréquente : en moyenne, presque 1 individu sur 5 a changé de métier au cours de l'année n. Cela est lié à la phase d'ajustement des débuts de carrière. Puis, à partir de 30-39 ans, la

mobilité professionnelle se stabilise. En moyenne, le taux de mobilité professionnelle est de 13 %, tous âges confondus. La différence entre hommes et femmes est peu marquée.

S'agissant du niveau de formation, quel que soit l'âge des individus, ce sont les personnes les moins diplômées qui connaissent la plus forte mobilité professionnelle. L'écart entre les diplômées de niveau IV (bac) ou supérieur et les autres personnes est quasiment constant. Ce constat peut suggérer que l'instabilité professionnelle est plus fréquente chez les moins diplômées. En fait, il existe deux raisons principales aux changements de métiers des individus peu ou pas diplômés : soit ils partent pour exercer un métier plus qualifié ou mieux en adéquation avec leurs souhaits, soit ils changent de métier par obligation (après une période de chômage par exemple).

L'étude a également pris en compte les personnes qui ont connu une période de chômage entre l'année n et l'année n+1. L'impact apparaît assez fort pour les 20-29 ans. Un jeune sur cinq a ainsi changé de métier du fait d'une période de chômage. Toutefois, l'impact du chômage diminue en seconde partie de carrière.

S'agissant de la mobilité professionnelle interne, 50 % des 20-29 ans ont changé de famille professionnelle sans pour autant changer d'entreprise. Le chiffre est de 91 % pour les 50-59 ans.

Dans un deuxième temps, l'étude a par ailleurs permis d'élaborer des fiches par métier avec les taux de mobilité.

---

« Il existe deux raisons principales aux changements de métiers des individus peu ou pas diplômés : soit ils partent pour exercer un métier plus qualifié ou mieux en adéquation avec leurs souhaits, soit ils changent par obligation. »

---

Nous avons étudié 84 familles professionnelles et dégagé quatre types de métiers :

- les métiers à faible mobilité. Les ouvriers qualifiés et les employés sont particulièrement concernés. Les métiers à faible mobilité correspondent à différents cas de figure : des métiers à accès réglementé ou soumis à un concours (ex. : infirmiers), des métiers à caractère technique très ciblé (ex. : boulangers), ou des métiers à fort attachement au patrimoine dans lesquels il existe une part importante de travailleurs indépendants (ex. : agriculteurs) ;
- les métiers insertion-tremplin, marqués par un fort taux de mobilité professionnelle. Ils correspondent à des familles professionnelles d'ouvriers non qualifiés (ex. : ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment). La précarité y est forte (CDD ou intérim) et il existe une part importante de jeunes salariés. Le changement s'effectue souvent vers des métiers plus qualifiés mais il existe également une catégorie de personnes qui restent dans ces métiers, tout au long de leur carrière, en alternant des périodes d'emploi et de chômage ;
- les métiers à mobilité par transfert de compétences, marqués par une mobilité moyenne à forte. Ils correspondent à des familles professionnelles de niveau de qualification divers : ouvriers qualifiés, employés ou cadres. Les parcours peuvent être plus facilement identifiés, et s'inscrivent le plus souvent dans une logique de transfert de compétences. Les individus changent de métiers pour accéder à des métiers connexes (ex. cadres des services commerciaux qui deviennent représentants ou cadres administratifs des secteurs privé ou public) ;
- les métiers à parcours dispersés, marqués par une mobilité moyenne à forte. Ils correspondent à des familles professionnelles de niveau de qualification divers : ouvriers qualifiés, employés, techniciens, cadres et ingénieurs. Les individus partent exercer des métiers qui n'ont aucun lien direct avec le métier précédemment exercé. En revanche, ils gardent souvent le même niveau de qualification (ex. : techniciens du BTP qui deviennent techniciens en mécanique). La mobilité peut dans ce cas s'accompagner ou non d'une promotion.

Des informations plus détaillées sont disponibles sur notre site web : [www.prao.org](http://www.prao.org). La synthèse de cette étude sera prochainement publiée (décembre 2007), ainsi que les fiches par famille professionnelle (février-mars 2008) comprenant tant les taux de départ et d'alimentation qu'une vue d'ensemble de chaque métier.



## Passerelle ou parcours : identifier les changements de métiers

*Olivier Leon*

*INSEE PSAR Lille*

L'INSEE a réalisé il y a environ un an une étude similaire, qui s'attache également à décrire les changements de métiers. Les quelques différences tiennent aux champs, sources et concepts. Nous n'avons pas travaillé à partir de l'enquête Emploi, mais à partir du fichier exhaustif des déclarations annuelles des données sociales, excepté la fonction publique d'État. Nous avons retenu les personnes en emploi en années  $n$  et  $n-1$ . Le fichier nous permet d'étudier la mobilité professionnelle à des échelons territoriaux très fins et de décliner les résultats selon quelques variables, telles que le sexe ou l'âge. Néanmoins, pour des raisons liées aux nomenclatures, nous ne pouvons travailler que sur une soixantaine de familles professionnelles sur 87. Ici, la mobilité est observée au sens du lieu de travail de la personne.

Cette étude nous a permis d'identifier différents types de métiers et de mobilités. Les métiers les plus stables correspondent effectivement à ceux dont l'accès est réglementé, à des cursus de formation spécifiques ou à des statuts ou salaires intéressants. Le taux de stabilité est alors de l'ordre de 90 %. Les différences sont peu marquées entre les régions. Les métiers moins stables le sont particulièrement pour les jeunes et dans le secteur industriel. La mobilité est en effet plus marquée chez les jeunes. Néanmoins, l'essentiel des changements de métiers se fait après 30 ans. Le taux de stabilité est de l'ordre de 50 %. Les quelques spécificités régionales observées sont liées aux opportunités de changement de métier garanties par le tissu productif. Un métier non stable tel qu'ouvrier non qualifié de la manutention est par exemple davantage exercé par les jeunes dans les régions du centre et sud-ouest de la France.

---

« Les métiers les plus stables correspondent effectivement à ceux dont l'accès est réglementé, à des cursus de formation spécifiques ou à des statuts ou salaires intéressants. Les métiers moins stables le sont particulièrement pour les jeunes et dans le secteur industriel. »

---

Des types de mobilités peuvent être également identifiés. Nous observons des mobilités de type passerelle. Une première passerelle concerne des ouvriers non qualifiés des industries de process vers des ouvriers non qualifiés de la manutention, surtout dans les régions industrielles. D'autres concernent les cadres commerciaux et les cadres administratifs comptables et financiers, plutôt dans l'ouest, ou encore les ingénieurs cadres de l'industrie et les personnels d'études et recherches. Nous relevons par ailleurs des mobilités de type parcours. Le changement de métier est alors unilatéral et constitue le plus souvent une promotion. C'est le cas des ouvriers non qualifiés des industries de process vers les ouvriers qualifiés. Les cadres administratifs et financiers peuvent être qualifiés de métier « aspirateur » en recrutant à partir de larges spectres de métiers, en particulier lorsque le tissu d'activités tertiaires est dense. Ces mobilités sont pour la plupart accompagnées d'une augmentation de salaire. Nous y observons un poids important de promotions internes. Ainsi pouvons-nous établir des mobilités professionnelles types.

## Les jeunes à leur entrée dans la vie active

Céline Gasquet

Céreq

J'évoquerai les mobilités professionnelles des jeunes lors de leur arrivée sur le marché du travail. L'étude se base sur l'enquête Génération 1998 réalisée par le Céreq. J'aborderai ensuite quatre thèmes. Je commencerai par rappeler l'importance du désajustement à l'arrivée sur le marché du travail entre la formation initiale et le métier exercé, aussi bien en termes de niveau de formation qu'en termes de spécialité. Cependant, le temps passant, les déclassements ont tendance à se réduire. Cette réduction et la progression dans l'échelle des emplois se fait souvent à l'occasion de changements d'employeurs. Néanmoins, certains de ces changements d'employeurs apparaissent contraints et ne s'inscrivent pas dans une perspective de promotion. Je terminerai en évoquant l'appréciation subjective par les jeunes des changements de métiers.

S'agissant de la source, l'enquête Génération 98 du Céreq porte sur les jeunes qui ont quitté l'école en 1998 et ce, quel que soit leur niveau de formation. Ils ont été interrogés à trois reprises (2001, 2003 et 2005), ce qui permet de connaître leur parcours professionnel sur sept années. Nous disposons d'informations sur l'ensemble du parcours professionnel (périodes d'emploi, de formation, de chômage), les caractéristiques socioéconomiques des jeunes, et des réponses à des questions d'opinion.

Les désajustements et les déclassements à l'entrée sur le marché du travail sont une différence, pour les premiers en termes de spécialités et pour les seconds en termes de niveau. Plus de la moitié des emplois sont déclassés. 59 % des premiers emplois ne sont pas ajustés. Le croisement des deux informations est intéressant. Dans 37 % des cas, l'emploi est à la fois déclassé et non ajusté, tandis que l'emploi correspond tant en termes de niveau que de spécialité dans 26 % des cas. 15 % des premiers emplois sont ajustés, mais déclassés.

---

« Les changements d'employeurs sont particulièrement fréquents les trois premières années de vie active. L'observation des sept premières années permet de constater que ces changements sont loin d'être tous volontaires. »

---

Au fil du temps, la part des emplois à la fois déclassés et désajustés tend à diminuer. Les emplois cumulant un bon ajustement et un bon niveau tendent parallèlement à augmenter. Les emplois seulement désajustés en termes de spécialité ont tendance à croître. Ainsi, les rattrapages concernent-ils davantage l'axe du déclassement que celui du désajustement.

Nous observons que les jeunes arrivés sur le marché du travail en 1998 vont connaître des progressions dans l'échelle des emplois relativement importantes au fil du temps. En l'espace de sept ans, 31 % d'entre eux connaissent une promotion. La part des emplois d'ouvriers et employés non qualifiés baisse de 32 % à 18 %. La part des cadres passe quant à elle, de 12 % à 19 %. Néanmoins, 8 % des jeunes ont connu des déclassements sur la période. Ces déclassements s'opèrent de manière régulière sur la période, tandis que les promotions sont largement concentrées dès les trois premières années de vie active. Ce phénomène s'explique peut-être par un retournement de la conjoncture, ou par le fait que les jeunes, particulièrement ceux diplômés du supérieur, acceptent des emplois déclassés lors de leur première expérience. En revanche, 60 % des non diplômés occupent un poste d'ouvrier ou d'employé non qualifié lors de la première embauche ; 53 % sont encore dans ce cas trois ans plus tard et 44 % sept ans plus tard.

Ces évolutions se produisent souvent à l'occasion de mobilités externes. Les changements d'employeurs sont particulièrement fréquents les trois premières années de vie active. Ainsi, 74 % des jeunes changeront au moins une fois d'employeur sur la période de sept ans. Cependant, le changement d'employeur ne s'inscrit pas toujours dans une optique de promotion. L'observation des sept premières années de vie active permet de constater que ces changements sont loin d'être tous volontaires. Ainsi, la moitié des sorties est

plutôt contrainte, c'est-à-dire découle d'une fin de CDD sans renouvellement, d'un licenciement, ou d'une fin de mission d'intérim. Avec le temps, cette répartition entre sorties contraintes et volontaires n'évolue pas. En fonction des motifs de sortie, ces changements d'employeurs vont s'inscrire dans des trajectoires professionnelles plus ou moins favorables. Dans tous les cas, les individus changeant d'emploi avaient au départ des conditions d'emploi moins bonnes en termes de salaires que ceux qui ne changent pas. Lorsque l'individu a quitté son emploi volontairement, il y aura un rattrapage salarial qui lui permettra d'atteindre une situation au moins équivalente à celui qui n'a pas changé. Lorsque la sortie d'emploi est contrainte, il n'y aura pas de rattrapage. Les différences entre niveaux de diplôme sont marquées. Les non diplômés connaissent le plus grand nombre de changements d'employeurs et ont une proportion de mobilité contrainte plus importante (57 %).

Les changements d'employeurs entraînent également des changements de secteurs d'activités et de domaines d'emploi. 14 % des jeunes déclarent avoir changé de métier. Le plus souvent, ces réorientations ne sont pas contraintes mais visent à une amélioration de la carrière professionnelle. Dans 40 % des cas, ces jeunes l'ont fait par attrait pour un domaine professionnel ; dans 30 % des cas pour bénéficier de meilleures conditions d'emploi. Dans seulement 20 % des cas, le changement de métier apparaît contraint. Dans 10 % des cas, le jeune déclare avoir changé de métier pour des motifs extraprofessionnels.

## Débat

### Questions de la salle

Je voudrais savoir s'il était possible de descendre à un niveau plus fin de familles professionnelles sur les DADS.

### Réponses

- Olivier Léon

Théoriquement, il est possible de le faire au niveau des professions et catégories socioprofessionnelles, mais dans une moindre mesure, les DADS ne restant qu'imparfaitement codées. Néanmoins, des améliorations sont perceptibles.

Q –

Disposons-nous d'une idée de ce que représente la part emploi-emploi au sein de l'ensemble des mobilités ?

R –

- Olivier Léon

Je crois qu'elle en représente environ 80 %.

Q –

Je souhaiterais demander à Boris François des précisions sur le transfert de compétences en termes qualitatif. Quant à l'intervention d'Olivier Léon, je me demandais si nous pouvions dégager une typologie des entreprises.

R –

- Boris François

La connaissance des compétences spécifiques relève des professionnels du métier.

- Olivier Léon

Nous pouvons cerner les mobilités en les distinguant selon la taille et le secteur de l'entreprise. Nous ne disposons pas en revanche d'éléments sur l'entreprise en tant que telle.

Q –

Ma question s'adresse aux trois intervenants. En matière d'exploitation des travaux, êtes-vous sollicités par des professionnels de l'AIO au niveau national ou territorial ?

R –

- Olivier Léon

Cette étude est destinée aux directions régionales de l'INSEE. Chacune d'entre elles construit un partenariat avec un organisme extérieur pour affiner, confronter les connaissances aux réalités du terrain et aboutir à une publication.

## Construire un système d'information pour les acteurs de l'orientation

*Sylvette Dinnequin*

*GIP Espace Compétences PACA*

Je vais vous présenter le travail réalisé par le CARIF Espace Compétences (PACA) concernant les besoins des opérateurs de l'AIOA en matière d'accompagnement des mobilités professionnelles, puis le PRAO vous présentera les actions mises en place sur le terrain en Rhône-Alpes

L'analyse des besoins a été réalisée à partir de l'expérience acquise par le CARIF Espace Compétences auprès des professionnels de l'AIOA dans le cadre de sa mission de professionnalisation des acteurs et à partir d'entretiens conduits avec des têtes de réseaux (AFPA, missions locales, ANPE, CIBC, SEDOP, CIO, maisons de l'emploi...) suivant la grille de questionnement suivante : de quels types de données, d'indicateurs les opérateurs de l'AIOA ont-ils concrètement besoin pour faciliter leur activité ? Construisent-ils leurs propres outils ? À quelles sources d'information recourent-ils ? Quels indicateurs leur paraissent directement opérationnels ? Quelles adaptations leur semblent nécessaires ? De quelle manière envisagent-ils l'instauration de partenariats entre opérateurs et producteurs de données ?

Tout d'abord ces entretiens ont montré le grand intérêt des praticiens pour les études liées aux mobilités professionnelles. Ils ont pris conscience du compromis nécessaire à opérer entre les souhaits, les capacités de la personne, et les besoins du territoire. Néanmoins ils se sentent démunis et ont l'impression qu'il y a deux mondes qui ne se parlent pas ou peu : celui des chargés d'études et celui des praticiens de l'accompagnement. La porte d'entrée des praticiens de l'accompagnement est la personne et ils travaillent dans l'immédiateté et dans la singularité, la porte d'entrée des chargés d'études est l'environnement avec une approche collective et prospective. Ces deux mondes communiquent mal.

La question de la prise en compte des données socioéconomiques dans leur pratique d'accompagnement leur paraît cruciale car leurs financeurs attendent des études de faisabilité des projets des personnes accompagnées et ils sont souvent en difficulté pour répondre à ces exigences. Donc ils souhaitent d'une part intégrer les données socioéconomiques dans leur champ de connaissances et d'autre part pouvoir aider les bénéficiaires à se les approprier.

Les constats sont les suivants.

Concernant les études proposées, ceux qui les utilisent se déclarent gênés par le décalage temporel entre la réalité du terrain et la diffusion des données. Les études ne leur paraissent pas assez prospectives. Les données sont également jugées trop généralistes, agglomérées, et insuffisamment contextualisées. Les acteurs regrettent de ne pouvoir faire remonter leurs besoins de terrain pour qu'ils puissent être intégrés dans les programmes d'études.

---

« Les praticiens de l'AIOA ont pris conscience du compromis nécessaire à opérer entre les souhaits, les capacités de la personne et les besoins du territoire... ils travaillent dans l'immédiateté et la singularité. »

---

Concernant l'utilisation des sources d'informations par les opérateurs, il faut noter que la veille informative n'est pas une mission prioritaire pour les structures d'accompagnement qui subissent pour la plupart des pressions économiques importantes.

Des sources d'information sont malgré tout utilisées, dans un système relevant d'un certain « bricolage ». Les praticiens déclarent ainsi repérer les offres d'emplois du département à travers la presse quotidienne, à travers les rencontres avec les entreprises du territoire, ou encore utiliser les données du SPE, des CCI, etc. Même si ce bricolage est souvent ingénieux cela pose la question de la professionnalisation de ces acteurs et interroge sur l'équité du traitement du public. Il n'y a en effet pas de modélisation ni de capitalisation.

Par ailleurs les praticiens, en particulier les missions locales, ont insisté sur le fait qu'ils étaient eux-mêmes des producteurs de données.

Concernant les besoins des opérateurs, en matière d'accompagnement des mobilités professionnelles, les praticiens indiquent rechercher des données précises, lisibles, explicites, contextualisées et disponibles en temps réel. Ces données doivent être pertinentes au regard de leur questionnement en orientation.

Par ailleurs ils craignent les problèmes juridiques liés à la diffusion d'informations obsolètes auprès de leurs publics.

Les professionnels recherchent également des données qualitatives intégrant des variables sur les trajectoires (pourquoi un individu rebondit ou pas, pourquoi il reste ou ne reste pas dans l'entreprise, etc.)

Leur rêve, si je peux utiliser ce terme, serait d'accéder à des données capitalisées et accessibles à partir d'un espace unique, tel un portail.

La capitalisation constitue donc un axe fort de progrès.

Le développement de rencontres pluridisciplinaires entre les praticiens de l'accompagnement et les producteurs de données sur les territoires est également mis en avant, ceci permettrait d'adapter les données aux besoins d'usage des opérateurs.

À partir de ces éléments de réflexion nous allons construire en PACA une véritable ingénierie de l'information pour les acteurs de l'AIOA.

## Des outils pour combler l'écart entre statistiques et réalités

Anne Gauthier

PRAO

J'évoquerai quelques expériences déjà menées en matière de coopération. Les données sont actuellement produites en fonction de visées politiques, mais l'utilisation auprès de professionnels intermédiaires avec le grand public doit également être développée.

Le PRAO a la chance d'avoir été le CARIF OREF de la région Rhône-Alpes et a progressivement intégré des professionnels de l'AIO. C'est probablement cette rencontre qui est à l'origine des expériences menées.

Le premier exemple, l'échiquier des emplois, date néanmoins de l'époque du CARIF OREF. Cet outil a été inventé par l'OREFRA à la demande des professionnels et des politiques qui souhaitaient mettre en évidence et visualiser la répartition des métiers par secteur professionnel. L'objectif est par exemple de faire prendre conscience que certaines secrétaires travaillent dans le secteur du bâtiment. L'échiquier des emplois est issu de statistiques territoriales sur la répartition des emplois sur le territoire et la région. C'est une traduction pédagogique de ces données. Un important effort de diffusion a été consenti, notamment auprès des CIO. L'outil a été imaginé comme permettant l'animation collective. Son utilisation s'est étendue progressivement, et de nouveaux usages sont nés. L'objectif est désormais de les capitaliser. Un guide des usages sera élaboré et diffusé sur le terrain. L'OREF a engrangé des retours sur cet outil pouvant être utilisés au niveau des diagnostics territoriaux.

Les ateliers locaux « environnement socioéconomique » sont davantage un exemple de professionnalisation proposé grâce à une construction conjointe entre statisticiens et professionnels de terrain et ayant pour objectif de construire entre professionnels une vision partagée du territoire. Je pense que cette approche enrichit également l'OREF et les chargés d'études, tant en termes de compréhension que pour l'élaboration de diagnostics territoriaux.

---

« La question des outils doit donc être posée. Les interventions de professionnalisation doivent, comme les outils, faire l'objet d'une élaboration conjointe. »

---

S'agissant des mobilités professionnelles, chacun doit faire des efforts. La production de statistiques exige du temps. Leur apport doit être reconnu. Les chargés d'études doivent également comprendre les manques et les besoins des acteurs du terrain. À ces fins, la constitution de groupes de travail mixtes me paraît indispensable afin d'identifier les obstacles, et les moyens d'y faire face. Certes, les temporalités sont différentes. Un conseiller de l'ANPE a besoin d'outils immédiatement utilisables. Néanmoins, la compréhension des professionnels et du grand public ne doit pas se faire au prix d'une simplification excessive. La question des outils doit donc être posée. Les interventions de professionnalisation doivent, comme les outils, faire l'objet d'une élaboration conjointe. La capitalisation est enfin très importante. Il serait d'ailleurs déjà intéressant de mutualiser le travail des différents CARIF OREF.

En matière de mobilité professionnelle, différentes directions peuvent être adoptées. Des approches par les liens diplômes/métiers ont déjà été menées. Nous avons ainsi élaboré des fiches identifiant les types de mobilités par métiers. Néanmoins, les publications ne restent que peu consultées. Très souvent, des allers-retours avec les professionnels sont nécessaires pour faire passer l'information. Les aires de mobilité du ROME restent focalisées sur les compétences, alors qu'il serait intéressant de connaître les aires qui existent réellement. Nous n'avons pas évoqué lors de cette journée la mobilité géographique. Sur le terrain, il est vrai que les personnes ont souvent à choisir entre mobilité professionnelle et mobilité géographique. Je crois que nous devons cependant nous demander si les mobilités géographiques peuvent être étudiées.

## Débat

### Questions

- Marc Sonnet, CFDT PACA

Nous nous situons encore en aval en discutant des politiques territoriales de formation et d'emploi. S'agissant de la mobilité, je reprendrai les propos d'un de mes collègues CGC : « Le premier critère de mobilité, c'est d'avoir les moyens ». Je crois qu'il ne faut pas l'oublier et distinguer la mobilité subie de la mobilité choisie.

Par ailleurs, si l'on évoque les compétences, il faut parler de pré-requis. Une réflexion sur la construction des diplômes et sur les compétences transférables me paraît à cet égard importante.

En termes de politiques publiques, il s'agit de savoir si de bonnes pratiques emploi-formation peuvent avoir des conséquences sur le service rendu par des structures financées par l'argent public. Avez-vous déjà mené une démarche en ce sens ?

### Réponses

- Anne Gauthier

Je crains que la réponse ne soit négative. Il n'y a pas encore eu d'évaluation des effets. Elle me semble particulièrement complexe. Je partage néanmoins votre position. Nous devons tenter à l'avenir de conduire une évaluation. Néanmoins, la démultiplication des effets sur le terrain prend forcément du temps.

### Questions

- (de la salle) Si chacun définit ses propres politiques en fonction de ses objectifs, des contradictions émergeront. La vision et les objectifs doivent au contraire être partagés.

- Jean-Frédéric Vergnies, chargé d'études au Céreq, rédacteur en chef de la Revue *Formation Emploi*

À propos des écarts entre les producteurs de statistiques et les professionnels du terrain, avez-vous pu lister les obstacles ? Pouvez-vous donner des résultats plus précis sur les expériences menées ?

### Réponses

- Anne Gauthier

Prendre le temps d'échanger me paraît indispensable. Le temps d'adaptation d'une réalité professionnelle à une autre est incompressible. Les différentes temporalités des acteurs constituent à mes yeux le second obstacle important. Les professionnels au contact du public ont besoin d'apporter une aide rapide à partir de données immédiatement utilisables et qu'ils se sont déjà appropriées.

- Boris Francois

Je souhaitais apporter un exemple sur la mobilité professionnelle et le lien entre les chargés d'études et les acteurs de terrain. Lorsque nous avons réalisé notre étude, nous avons formé des comités de pilotage pour présenter nos travaux et disposer d'un retour. Si l'information était envoyée aux têtes de réseau, les

techniciens sont rarement mobilisés, notamment en raison d'un manque de délégation, et au final, nous avons parfois un lien restreint avec les acteurs de terrain. Les groupes de travail sont donc particulièrement difficiles à organiser.

- Jean-Philippe Cumagelle, FSU PACA

Cette question de la relation entre la recherche et les pratiques de terrain est fondamentale. Je voudrais simplement rappeler les propos de Monsieur Cascino qui appelait à une complémentarité entre les différents spécialistes.

Chacun réinvente toujours les outils sur le terrain. Il n'y a pas de bonnes pratiques à cet égard. En revanche, je trouve l'idée d'un guide des usages intéressante.

Concernant la critique de données peu utilisables par les professionnels, l'exemple des ouvriers non qualifiés des industries de process me semble inutilisable sur le terrain. Il manque des informations sur la qualification de base des ouvriers concernés qui ont en effet, certainement reçu une qualification.

## Un enrichissement mutuel indispensable

*Marc-Antoine Estrade*

*Centre d'analyse stratégique*

Je travaille au Centre d'analyse stratégique, qui est l'ex-Commissariat au plan, sur la prospective des métiers et des qualifications.

Contrairement à ce qu'on a avancé, j'ai l'impression au niveau national que nous commençons à disposer de beaucoup d'études sur les questions de mobilité professionnelle. Les informations à une échelle territoriale plus fine sont en revanche relativement nouvelles. Une source comme la DADS est par ailleurs en mesure de répondre à des questions de mobilité géographique.

Si l'on se projette dans le futur, la multiplication des études sur la mobilité s'explique par le fait que cette question va devenir un enjeu de plus en plus important en particulier en termes d'accompagnement des parcours professionnels, et non plus seulement au début de la vie active. Plus que le développement des mobilités, ce sont les inégalités entre individus devant ces mobilités qui deviennent un enjeu central. La problématique d'accompagnement est donc cruciale pour les acteurs de l'AIO.

À mes yeux, quatre grandes formes de mobilités peuvent être distinguées :

- mobilité qualifiante, qui peut passer par un changement d'entreprise ou non. Cette mobilité concerne des emplois qualifiés, des personnes relativement diplômées et pas systématiquement très jeunes ;
- mobilité entre entreprises en conservant le même métier. Cette forme correspond à des marchés professionnels sur lesquels les compétences sont facilement transférables car elles sont lisibles d'une entreprise à une autre ;
- mobilité chaotique, notamment d'insertion, où les jeunes quand ils sont diplômés parviennent à se stabiliser dans un métier relativement acceptable en termes de niveau ;
- mobilité de personnes peu diplômées, qui n'arriveront pas réellement à se stabiliser.



Les problématiques auxquels seront confrontés les acteurs de l'AIO sont donc variées et les études, telles que celles présentées ce matin, permettent aux acteurs de terrain de dépasser les visions individuelles. La prise en compte de ces différentes mobilités est importante, parce qu'elles correspondent à ce que vivent, non pas aujourd'hui, mais demain, les personnes accompagnées par les acteurs de l'AIO. Or, les mobilités d'emploi à emploi ou des mobilités à sept ans sont en effet rarement visibles des acteurs de terrain qui ont « le nez dans le guidon ». De surcroît, les entreprises ne peuvent pas être la seule source d'information en matière de futurs recrutements ; leur visibilité est en effet limitée.

---

« La question de la mobilité va devenir un enjeu de plus en plus important, en particulier en termes d'accompagnement des parcours professionnels... Plus que le développement des mobilités, ce sont les inégalités entre individus devant ces mobilités qui deviennent un enjeu central. »

---

Par ailleurs, les nomenclatures utilisées pour repérer ces mobilités sont importantes. Utiliser les familles professionnelles constitue un des moyens de relier des travaux statistiques aux codes ROME, et donc espérer faire un lien entre les mobilités « statistiques » et les compétences mises en œuvre par les individus dans leurs différents emplois.

J'ai été assez marqué dans les présentations par les difficultés d'appropriation par les acteurs de terrain des études de données davantage à caractère statistique. Les études ne sont jamais exemptes de défauts. Ainsi, souvent le public des demandeurs d'emploi n'est-il pas comptabilisé. Les études sont parfois abstraites et nécessitent une participation des acteurs de terrain. Pour arriver à une meilleure coopération entre les producteurs de données et les acteurs de terrain, il faut également des efforts des deux côtés. L'enrichissement entre les producteurs de données et les acteurs de terrain doit être mutuel.

\*  
\* \*

Anne Serandon – Je remercie l'ensemble des intervenants.



Atelier IV

---

## **Compétitivité des territoires et qualifications**

*Anne-Véronique Cap*

*Annie Lamanthe*

*Olivier Liaroutzos*

*Christine Nouchet*

*Jacques Garnier (Discutant)*

*L'atelier était animé par Céline Rousse*



Je remplace Monsieur Gimenez qui a été retenu en Midi-Pyrénées.

Aujourd'hui, les notions de compétitivité et d'attractivité des territoires sont au cœur du débat de l'aménagement du territoire et du développement local. En conséquence, les concurrences observées à l'échelle nationale et internationale se répercutent déjà au niveau local.

Les acteurs locaux doivent mettre en place des stratégies en correspondance avec les orientations politiques. Ainsi, nous assistons très souvent à des spécialisations des territoires. Les pôles de compétitivité, fruits de la nouvelle politique industrielle française, constituent un exemple emblématique de cette tendance. D'une manière générale, la compétitivité des territoires nécessite une main-d'œuvre qualifiée et des efforts de formation, de manière à ne pas écarter la population locale de ces dynamiques. Néanmoins, la problématique de notre atelier est la suivante : quels sont les impacts des dynamiques de projets sur un plan local et quels enjeux pour les qualifications ?

Après les différents exposés, je cèderai la parole à Monsieur Garnier, notre discutant, avant de lancer le débat.

*Céline Rousse*  
*CARIF OREF Midi-Pyrénées*

## De nouveaux indicateurs de la relation emploi-formation

*Annie Lamanthe*

*LEST-Céreq*

Je souhaite vous présenter un dispositif expérimental d'étude sur le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales. Je n'emploie pas le terme « compétitivité » à dessein, ni celui de « développement ». Le mot « dynamique » a en effet des acceptions à la fois positives et négatives.

Ce dispositif est intitulé *Gens de métier, acteurs du territoire*. Il s'agit d'une étude en cours conduite en collaboration entre différents laboratoires de la région PACA. L'objectif est de repérer le rôle que jouent les qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, et de s'intéresser aux acteurs porteurs de ces qualifications.

Le LEST avait conduit des recherches sur les transitions du tissu productif régional sous la direction de Jacques Garnier. L'ORM souhaitait quant à lui faire évoluer ses outils d'observation du territoire pour mieux prendre en compte les dynamiques et pour faire émerger des indicateurs nouveaux de la relation formation-emploi mieux à même de rendre compte de la complexité.

Cette étude part de deux postulats qui vont à l'encontre des idées reçues : le fait que l'ensemble des populations d'un territoire est susceptible de contribuer aux dynamiques économiques, quel que soit leur niveau de formation ; la prise en compte de l'ensemble des modalités, formelles ou non, concourant à la construction des qualifications et des compétences. La qualification s'entend largement : qualification professionnelle au sens strict, savoir-faire et compétences.

Cette étude s'intéresse à trois types de territoires contrastés du point de vue de leurs caractéristiques démographiques et socioéconomiques. L'objectif est de parvenir à des catégories d'analyse et à des indicateurs transversaux et généralisables à l'ensemble des territoires. Ces trois types des territoires sont les suivants : un territoire relativement clos sur lui-même et assez homogène du point de vue des activités économiques présentes ; un territoire plus ouvert et plus hétérogène aux activités économiques diversifiées ; un territoire situé en périphérie urbaine très ouvert et très diversifié. La complexification est donc croissante.

---

« ...l'ensemble des populations d'un territoire est susceptible de contribuer aux dynamiques économiques, quel que soit leur niveau de formation ; la prise en compte de l'ensemble des modalités, formelles ou non, concourt à la construction des qualifications et des compétences. »

---

La première phase de cette étude est terminée. Elle a porté sur le premier type de territoire. Je souhaite vous présenter la démarche suivie et les premiers résultats. Il s'agit du Grand Briançonnais qui correspond à la fois à un pays et à une zone d'emploi. Nous avons d'abord étudié les activités productives, traditionnelles ou non, les dynamiques qui les traversent et les qualifications mobilisées. Nous avons travaillé sur les données statistiques disponibles, une analyse documentaire et la réalisation d'environ 60 entretiens avec de multiples acteurs.

Concernant les frontières du territoire, nous nous sommes trompés sur le Grand Briançonnais. Les mobilités sont en effet très nombreuses. Quand les jeunes partent étudier dans d'autres régions, nous pouvons enregistrer une déperdition de compétences ; quand d'autres s'installent, nous notons au contraire un apport de compétences dont certaines ne peuvent néanmoins pas se concrétiser dans des emplois existants, mais seulement dans de nouvelles activités. La mobilité géographique est donc essentielle et oblige à s'interroger sur les relations du territoire avec l'extérieur.

S'agissant de l'homogénéité du territoire, nous avons découvert trois types de dynamiques au sein de ce territoire, notamment liées à l'évolution du tourisme de montagne. Les qualifications mobilisées peuvent à cet égard être assez différenciées. Je vous renvoie au Mémo de l'ORM.

Les processus informels d'acquisition des qualifications (formation sur le tas, participation à des associations, autoformation, transmissions familiales, réseaux amicaux, pratique d'un sport...) apparaissent essentiels.

Ces trois points nous incitent à revisiter les approches du territoire dès lors que l'on veut en saisir les dynamiques actuelles, mais posent également la question plus générale des outils et méthodes pour appréhender ces phénomènes, et invitent à réfléchir à la construction de nouveaux outils de connaissance qui paraissent de ce fait nécessaires.

## Une population active dans le développement local

*Olivier Liaroutzos*

*ORM PACA*

Il était nécessaire pour l'ORM d'envoyer des chercheurs sur le terrain afin de regarder le rôle actif que jouent toutes les catégories d'une population d'un territoire dans le développement local. Pourquoi ? Parce que traditionnellement la demande sociale considère que le développement économique repose sur l'implantation d'activités nouvelles ou la transformation d'activités traditionnelles pour lesquelles il suffit, dans un second temps, de trouver une main-d'œuvre adaptée. La commande étant ainsi formulée : prévoyez les dispositifs de formation qui permettent, le jour J, de puiser dans une réserve de qualifications correspondantes aux besoins.

Cela paraît plein de bon sens (tout comme les « métiers en tension ») et il est toujours ingrat d'expliquer que c'est plus compliqué. Aussi faut-il bâtir un argumentaire pour être entendus par des interlocuteurs (institutionnels, acteurs économiques, technologues) qui ne sont pas rompus aux subtilités de la relation formation-emploi et pour proposer des grilles de lecture opérantes.

L'enquête qualitative présentée par Annie Lamanthe est une contribution à la construction de cet argumentaire. Elle permet d'appréhender à la fois les jeux d'acteurs, les modes plus ou moins formels de construction des savoirs et le lien étroit qu'entretiennent les populations entre leur travail et leurs espaces de vie. Trois dimensions qui constituent la force motrice du développement local.

Je vais re-balayer ces trois dimensions car elles me semblent constituer les 3 axes de travail pour traiter la relation compétitivité des territoires et qualifications.

### **Les systèmes d'acteurs**

Les dynamiques de projet (territoires de projet, pôles de compétitivité) et plus généralement la découverte des vertus de la proximité (maisons de l'emploi) font apparaître d'une part des acteurs qui deviennent de nouveaux interlocuteurs pour les experts des qualifications et, d'autre part, une inadaptation, sinon une crise, des systèmes d'acteurs classiques.

Les nouveaux interlocuteurs sont ces acteurs qui de par leurs fonctions privilégient l'entrée économique et technologique et pour lesquels les questions de ressources humaines sont secondes. Dans ce cas, il s'agit de convaincre que les processus de production et de circulation des qualifications s'anticipent dans les mêmes temporalités que l'installation d'une usine, la planification d'un chantier ou la transformation d'un process. Convaincre aussi que cette anticipation, bâtie dans la durée, peut jouer un rôle d'alerte et de prévention par rapports aux restructurations. Les tâtonnements des cellules régionales « mutations économiques » témoignent du chemin qui reste à parcourir.

Le travail avec ces nouveaux interlocuteurs est matériellement freiné par une division des tâches au sein des services déconcentrés de l'État (DRTEFP / DRIRE / EN) et des conseils régionaux (dir. de l'économie / dir. de la formation) où les fonctionnements transversaux sont difficiles à mettre en œuvre.

Les nouveaux interlocuteurs, pour nous autres, sont aussi ces personnalités que nos collègues rencontrent dans l'enquête « gens de métier, acteurs du territoire ». Historiquement, ils jouent un rôle décisif dans le développement local. Ce sont des élus au charisme reconnu, des employeurs à la fibre territoriale, des syndicalistes ou des associatifs producteurs chevronnés de lien social. Ici se pose la question (méthode) de dialoguer avec eux et de restituer des diagnostics dans lesquels ils se retrouvent.

---

« L'idée serait de réinvestir les connaissances produites sur les réalités du travail et de les contrebalancer avec les formes d'investissements engagées par les personnes dans leurs espaces de vie. Pour continuer de raisonner les accès à la formation et à l'emploi sur les territoires, il semble que ce détour... soit nécessaire. »

---

Dans le même temps, les systèmes classiques d'acteurs semblent débordés. Les cloisonnements entre branches professionnelles deviennent un handicap exacerbé au niveau régional. Difficultés de représentativité compte tenu de l'état des forces syndicales. Faiblesse de la structuration dans les activités des services qui conduit à négliger les mutations dans ces secteurs. Difficultés à traiter les questions transversales (mobilités professionnelles, métiers transversaux). Et maintenant, inadéquation avec les formes d'organisation des entreprises (associations, réseaux, clusters) encouragés par les pouvoirs publics (pôles de compétitivité) et qui dépassent les clivages sectoriels.

Les modes de mobilisation des pouvoirs publics ne facilitent pas l'appréhension globale de la chaîne des qualifications impliquée dans les mutations et le développement local. Le système éducatif directement interpellé par les sorties de jeunes sans diplômes, les priorités des conseils régionaux, le plan de cohésion sociale... s'attachent à doter d'un premier niveau de qualification les populations dépourvues d'une formation validée. Côté mutations économiques, implantations d'activités à haute valeur ajoutée, on pense plutôt chercheurs, ingénieurs, technologues donc qualifications supérieures. Sans que l'on en déduise un lien direct de causalité, on relève sur certains territoires d'importants déficits de qualifications intermédiaires, se matérialisant par un véritable fossé entre résidents sous-qualifiés écartés de l'emploi et salariés venant chaque jour de l'extérieur. Une dichotomie sociale qui n'est certainement pas propice au développement local !

Cette question des turbulences qui traversent les systèmes d'acteurs concernés par le lien entre compétitivités des territoires et qualifications est un sujet en soit. Autant dire qu'il mérite d'être traité au même titre que celui de l'évolution des métiers ou que celui des équilibres entre dispositifs de formation.

### **Les modes de construction des savoirs**

L'enquête « Gens de métier » révèle combien les savoirs plus ou moins formalisés façonnent un type de développement local. Toutefois force est de constater que l'on ne sait guère rendre compte des processus de construction de ces savoirs.

S'il y a un caractère incantatoire dans la notion de « formation tout au long de la vie », on admettra qu'il convient d'organiser l'observation, de manière à mieux appréhender les logiques de parcours des individus, à mieux décrire les mobilités, les ruptures, etc. Comment aller dans ce sens alors qu'il n'existe pas d'enquête régionale sur les pratiques des employeurs en matière de formation des salariés ? Comment étudier le rapport entre constructions de savoirs et dynamiques économiques locales si l'on ne connaît pas les efforts que font les entreprises dans ce domaine sur un territoire aux côtés des dispositifs de formation initiale et de formation d'insertion ? Voilà déjà une piste pour la réflexion qui s'engage entre les CARIF OREF, le Céreq et la DARES à l'occasion de ces premières rencontres interrégionales. Cependant, un nouveau dispositif d'enquête ne permettra pas subitement d'avoir une vision complète et se pose aussi la question d'une plus grande implication des OPCA dans la consolidation de l'observation régionale.

Un mot sur la validation des acquis de l'expérience pour laquelle il n'existe pas non plus de dispositif coordonné de suivi. Malgré tout, on connaît à peu près les usages qui sont faits de ce droit individuel. Les personnes (les mieux informées) choisissent tant bien que mal parmi une myriade de certifications celle qu'elles pressentent comme la plus adaptée pour progresser professionnellement. Mais comme pour les bénéficiaires du congé individuel de formation, on ne sait pas ce qu'elles deviennent après. Là aussi des processus d'enquête sont à mettre en œuvre. Dans le même temps, on sait que des groupes importants de salariés courent le risque à court terme d'être fragilisés sur le marché du travail. On peut aisément les identifier (ex : les ouvrières non qualifiées dans les IAA). Cette fragilité est permanente pour des milliers d'individus travaillant dans les services (ex : dans le commerce où beaucoup de gens ne font qu'un passage), processus accentué par les phénomènes de saisonnalité très significatifs en PACA. Ici, l'observation pourrait s'ancrer davantage dans la prévention en produisant des diagnostics ciblés, préalables à la mise en œuvre de dispositifs de VAE collective.



## Le rapport travail / espaces de vie

Paca est une région attractive qui doit sa croissance démographique davantage au solde migratoire qu'au solde naturel. Autrement dit, il y a des gens qui déploient de l'énergie pour venir s'installer et d'autres pour rester. L'attractivité de la région joue un rôle stimulant dans le développement des territoires. Ainsi les arrivants sont plutôt des cadres et techniciens ayant déjà une certaine ancienneté car il leur faut aussi pouvoir accéder à un immobilier onéreux en PACA. À noter que l'offre de formation initiale technologique (IUT, écoles d'ingénieur) est moins développée en PACA, ce qui constitue un autre obstacle à l'arrivée des locaux sur les postes les plus qualifiés. Les jeux de complémentarité entre qualifications entrantes et qualifications restantes sont mal connus. Est-ce que le fait de pouvoir compter sur ces flux d'entrées ne conduit pas à sous-estimer le potentiel d'évolution de la main-d'œuvre locale ? Les dynamiques de projet et surtout les opérations phares comme ITER nous invitent à fouiller ces questions.

On le voit avec l'étude « Gens de métier », l'attractivité révèle un attachement poussé au cadre de vie. Les uns viennent d'autres régions ou des métropoles pour s'installer dans ces territoires montagneux et profiter de la qualité de l'air, des paysages mais aussi d'autres formes de rapports sociaux. Quitte à se déqualifier et à recycler leurs compétences dans des activités moins rémunératrices mais plus en prises avec la vie locale. D'autres renoncent à se rapprocher de grands centres économiques où ils pourraient trouver des emplois plus stables et une évolution de carrière plus sûre. Pour rester, ils préfèrent s'adapter à la saisonnalité et développent leurs compétences non pas pour gravir les échelons de responsabilité d'un métier mais pour acquérir une polyvalence qui leur permet d'exercer, au cours de l'année, dans divers environnements professionnels. Ces phénomènes sont-ils assez massifs pour qu'on les intègre dans des dispositifs d'observation structurelle ? Sous cette forme, la question est prématurée et elle poserait de sérieux problèmes de méthode. L'idée serait plutôt d'être en veille sur la place qu'occupe aujourd'hui le travail relativement à l'espace de vie. Car ces comportements ont leurs équivalents en milieux urbains. Nous avons eu l'occasion de montrer, par exemple, que des jeunes à la recherche d'un contrat d'apprentissage privilégiaient sur le choix d'un métier à préparer l'entrée dans une entreprise à proximité de leur quartier, où exerçait de préférence un parent ou un voisin.

Ce troisième point traitait volontairement du rapport entre le travail (et non l'emploi) exercé par une personne et la relation qu'entretient cette personne avec son espace de vie. Nos batteries de statistiques cumulent les informations sur la santé des secteurs d'activité, sur les masses d'emplois, sur les conditions d'emploi, sur les niveaux de formations, etc. Nous élargissons l'éventail de nos indicateurs en intégrant des données sur le logement, sur les transports mais il est difficile, pour l'instant, d'aller plus loin.

Ce faisant, nous avons un peu occulté la question du travail, de sa nature, de l'évolution du contenu des métiers. Il ne s'agit peut être pas de s'en préoccuper en tant que tel, d'ailleurs nombre de chercheurs le font très bien. L'idée serait plutôt de réinvestir les connaissances produites sur les réalités du travail (diversités des compétences mobilisées, prégnance des modes d'organisation, pénibilité, reconnaissance sociale, etc.) et de contrebalancer ces éléments avec les formes d'investissements engagées par les personnes dans leurs espaces de vie. Pour continuer de raisonner les accès à la formation et à l'emploi sur les territoires, il semble que ce détour, qui contraint à engager des travaux qualitatifs, soit nécessaire.

### Questions

- Jean-Claude Labranche, CGT, Président de l'ORM

Monsieur Cascino se demandait ce matin si le développement endogène d'un territoire était possible à partir des qualifications disponibles.

### Réponses

- Annie Lamanthe

Dans le Mémo de l'ORM, dans les trois types de dynamiques distinguées, la dimension endogène est plus ou moins importante. Dans le cas du Briançonnais, une implantation d'opérateurs extérieurs est observée.

## Des maisons de la formation partout, pour tous

*Anne-Véronique Cap*

*Région Bretagne*

Je centrerai mon propos sur la démarche nouvelle initiée par la région Bretagne dans le cadre des maisons de la formation professionnelle. C'est ainsi que s'intitule ce dispositif, dont certains aspects sont similaires à ceux déjà décrits par Pascale Gérard.

Les maisons de la formation professionnelle s'inscrivent dans le cadre de la stratégie emploi formation de la région Bretagne 2006-2010. Il s'agit d'une démarche construite en concertation avec l'État qui a été associé au comité de pilotage, d'élaboration et de construction de cette stratégie et en a assuré le suivi.

Parmi les orientations prioritaires, figurent la question de l'accès à la qualification pour tous sur l'ensemble du territoire régional et celle du développement équilibré et complémentaire des différents territoires qui composent la Bretagne.

Les maisons de la formation professionnelle visent un objectif, celui de favoriser l'accès à la formation et à la qualification pour tous et tout au long de la vie sur l'ensemble du territoire breton.

Le premier des deux axes complémentaires poursuivis consiste à favoriser une information de tous les publics sur les dispositifs et les modalités d'accès à la formation. Le dispositif retenu est de proposer un premier niveau d'information sur les modalités d'accès à la formation vers tous les publics *via* et au-delà des dispositifs régionaux. Pour cela, les acteurs de l'AIOA ont été mis en réseau. Une déclinaison territoriale a suivi pour constituer des points relais d'information.

Le deuxième axe vise à organiser les dispositifs de formation de manière équilibrée et complémentaire sur l'ensemble du territoire breton. J'y reviendrai dans la suite de mes propos.

---

« L'objectif est de prendre en compte les spécificités des territoires afin de pouvoir enrichir la pertinence de l'intervention régionale dans la construction des politiques de formation, tant en matière économique qu'en termes de connaissance des attentes des publics. »

---

La démarche des maisons de la formation professionnelle est conduite à l'échelle des pays. L'ensemble du territoire régional bénéficie en effet d'un maillage intéressant en matière de pays. C'est un échelon choisi par la Bretagne pour la mise en œuvre de sa politique territoriale. D'un point de vue technique, l'INSEE considère que le découpage breton par pays respecte la cohérence que l'on peut retrouver au sein des bassins de vie ou des bassins d'emploi.

J'évoquerai désormais le deuxième volet de la mise en œuvre des maisons de la formation professionnelle, à savoir la concertation sur les besoins en formation. Avant 2006, la prise en compte des réalités territoriales était limitée. L'approche était en effet centrée sur l'analyse sectorielle avec une entrée régionale dans le cadre des travaux conduits au sein des contrats d'objectifs. Globalement, les relations n'étaient pas organisées entre le niveau régional *via* les contrats d'objectifs et le niveau territorial. Dans le cadre des maisons de la formation professionnelle, l'objectif est de prendre en compte les spécificités des territoires afin de pouvoir enrichir la pertinence de l'intervention régionale dans la construction des politiques de formation, tant en matière économique qu'en termes de connaissance des attentes des publics.

La mise en œuvre de ce dispositif implique de se doter des outils nécessaires à l'analyse des besoins au niveau local. L'État et la région ont donc passé une commande au GREF local pour l'élaboration d'un diagnostic territorial emploi-formation partagé. L'objectif était de pouvoir disposer d'informations à

caractère structurel, de faire apparaître les principales évolutions observées sur les territoires, et de mettre en évidence les dynamiques.

S'agissant de la concertation locale sur l'analyse des besoins en formation, l'objectif consiste à une appropriation du travail par les élus locaux et à un rapprochement avec le projet du territoire. Pour cela, une instance de concertation a été mise en place au niveau local. Nous avons également créé un comité de coordination local. Présidé par un élu conseiller régional, il assure un rôle de suivi et d'impulsion de l'ensemble des travaux de la maison de la formation professionnelle, tant pour la mise en réseau des acteurs de l'AIOA que pour la définition des orientations prioritaires du territoire en matière de formation. Ce comité de coordination connaît différentes configurations. C'est une instance qui associe le pays, l'État, l'ANPE, l'Assedic, et les partenaires sociaux.

## Un tableau de bord pour favoriser la gouvernance locale

*Christine Nouchet*

*GREF Bretagne*

Au niveau du GREF, une commande est effectivement passée pour la réalisation de tableaux de bord par pays. Le GREF Bretagne est intervenu dans une logique de continuité par rapport à la stratégie emploi-formation conduite par le conseil régional. L'action s'est faite à trois niveaux : un diagnostic général emploi-formation (réalisé il y a environ deux ans), complété par la démarche ARGOS (par grand groupe de métier) et par un diagnostic territorial. Ce dernier diagnostic était davantage un regard global visant à la création d'une typologie pour les 21 pays bretons distingués en trois grands groupes : les pays ruraux, les pays côtiers et les pays industriels. Nous avons en particulier mis l'accent sur les mobilités des actifs et des personnes en formation. Nous avons ensuite reçu un cahier des charges État/région, nous demandant d'intervenir sur un diagnostic par pays pour répondre aux objectifs des maisons de la formation professionnelle et pour éclairer des réflexions par rapport aux besoins en formation et aux problématiques d'évolutions de l'emploi et d'insertion professionnelle et sociale. Ce tableau de bord a un double mouvement. Le diagnostic territorial permet une vision régionale de l'ensemble des pays bretons.

Pour aller plus loin que les tableaux de bord, nous avons rédigé un document de synthèse pour comparer les pays sur les indicateurs les plus importants. L'objectif était d'en faire un outil partagé par les acteurs de l'AIO et de créer un socle d'indicateurs communs. Nous avons effectivement inclus des indicateurs structurels et conjoncturels, voire des éléments de tendance. En termes de contenu, nous avons défini quatre ou cinq grandes thématiques : démographie – l'INSEE travaille parfois déjà par pays –, activités économiques – l'INSEE nous a également aidés en mettant notamment à notre disposition l'outil KLAP –, les actifs, le marché du travail – un travail sur les déclarations uniques d'embauche a notamment été réalisé –, et la formation. Un important travail a été effectué sur cette dernière thématique. L'élaboration de l'outil n'a été possible que grâce à un partenariat avec une vingtaine de fournisseurs de données. Nous avons ainsi mobilisé 35 sources de statistiques différentes, et produit 80 indicateurs.

Un tableau de bord par pays favorise la gouvernance au niveau local. Le GREF Bretagne a réalisé un tableau de bord, et non un diagnostic, d'abord pour des raisons de calendrier. Établir un diagnostic impliquait un travail qualitatif au niveau du territoire, ce qui était impossible en termes de temps. Par rapport à la démarche de l'État et de la région marquée par la volonté d'une concertation, nous nous sommes plutôt positionnés en tant que fournisseur d'informations structurées. Nous jouons un rôle d'appui technique aux territoires. Le tableau de bord est donc une grille commune aux 21 pays. Nous avons effectué un important travail sur la mise en cohérence des nomenclatures, et avons cherché à simplifier quelque peu l'outil pour le rendre accessible à des non-experts en statistiques.

La construction de l'outil s'inscrit dans le temps. C'est un outil pérenne, actualisé régulièrement. Cette actualisation s'est produite en plusieurs étapes. Au niveau de la Bretagne, le réseau d'observatoires locaux a été réuni. Nous avons travaillé sur les thématiques, les sources et les indicateurs dont ils avaient besoin au niveau local pour pouvoir alimenter la réflexion de leurs partenaires. Nous avons croisé cette information avec un comité technique État-région pour analyser les besoins au niveau régional. Des thématiques et des indicateurs ont ainsi pu être sélectionnés.

---

« Le GREF s'est positionné en tant que fournisseur d'informations structurées et joue un rôle d'appui technique aux territoires. Le tableau de bord est donc une grille commune aux vingt-et-un pays bretons. »

---

L'outil a été présenté auprès des différents acteurs. Un diaporama a été élaboré pour faciliter son utilisation. Un système de remontée d'utilisations a été mis en place afin de faire évoluer l'outil. L'objectif est d'enrichir le tableau de bord en fonction des besoins des acteurs. Le territoire d'observation, le pays, est un échelon d'observation particulier. Il ne fait pas partie des territoires de la statistique. Il a fallu ainsi souvent recomposer le pays afin d'obtenir de l'information. Le tableau de bord insiste sur les données de la formation professionnelle qualifiante, les mobilités, la cohérence dans les nomenclatures, et les clés de lecture commune des indicateurs et fournit une synthèse régionale.

Nous procédons actuellement à la première actualisation du tableau de bord. L'objectif est d'élaborer au sein du GREF Bretagne une base de données territorialisée, actualisée régulièrement. Il y aura également une version papier. Nous essaierons enfin de descendre à un niveau plus fin de nomenclature, notamment pour les pays les plus importants afin de les doter d'analyses étayées.

## L'expert, acteur de la mutation économique ?

*Jacques Garnier*

*LEST*

S'agissant de l'expertise emploi-formation au regard du rapport entre compétitivité des territoires et qualifications, les deux séries d'exposés montrent l'ampleur du changement récent. S'est en effet produit un changement des acteurs – Monsieur Liaroutzos a à cet égard évoqué une crise du système des acteurs – et un changement dans le statut d'experts – d'une prédominance d'experts observateurs à celle d'experts acteurs.

Les exposés n'abordent pas de front la problématique du rapport entre compétitivité des territoires et qualifications, de manière ou non délibérée. La problématique est abordée de manière indirecte, par un détour productif. Cette démarche s'explique à mes yeux par le fait que ce thème est piégeant. La problématique de la compétitivité des territoires est en effet avant tout une transposition aux territoires du thème de la compétitivité des entreprises. Il y a plusieurs manières de traiter ce questionnement. La compétitivité des territoires définit la capacité d'un territoire à être attractif aux yeux des investisseurs sur le marché mondial des territoires. C'est également l'aptitude d'un territoire à créer les conditions qui permettront à ses entreprises d'être compétitives au sens classique du terme sur le marché mondial. Le rapport entre qualifications et compétitivité des territoires peut être abordé de deux manières. Le territoire doit être compétitif à l'image d'une entreprise. La qualification est alors un facteur second contribuant à la compétitivité, et doit donc s'ajuster. La deuxième option est de considérer le rapport comme relevant d'une tension entre l'impératif de compétitivité des territoires et celui de qualification. La qualification est ici vue comme la valorisation des compétences individuelles et collectives sur un territoire dans une perspective de cohésion et de développement durable des sociétés locales et régionales. La problématique est alors appréhendée comme une tension à résoudre entre l'impératif dominant et celui de qualification. Sans aborder cette question directement, les exposés adoptent plutôt cette deuxième posture.

En quoi les deux présentations se différencient-elles et en quoi se rejoignent-elles ?

Les deux présentations se différencient très nettement.

L'approche bretonne vise à nous présenter un outil qui est en réalité un dispositif qui conjugue trois éléments : un élément territorial (le pays), un élément institutionnel (le réseau des maisons de la formation professionnelle) et un outil (le tableau de bord). Cette approche met l'accent sur l'impératif d'articuler le niveau local où s'expriment les spécificités territoriales au niveau régional marqué par un impératif de cohérence. Le dispositif présenté a pour objectif de conjuguer des formes diversifiées de gouvernance au niveau des pays, avec une forme plus générale et globale de cohérence au niveau de la région. Pour cela, le dispositif consiste à mettre en place une démarche dynamique d'écoute, de circulation de l'information, d'ingénierie, et d'animation dans l'approche du problème. L'instance territoriale se veut évolutive et reste décalée par rapport aux circonscriptions dans lesquelles sont généralement traitées les statistiques.

---

« La problématique de la compétitivité des territoires est avant tout une transposition aux territoires du thème de la compétitivité des entreprises. Elle définit la capacité d'un territoire à être attractif aux yeux des investisseurs... C'est également l'aptitude d'un territoire à créer les conditions qui permettront à ses entreprises d'être compétitives... »

---

L'approche provençale consiste non pas à nous présenter un outil, mais une recherche sur le terrain, dont la visée est néanmoins plus large qu'une recherche classique. Cette recherche sur les modalités spécifiques de construction sociale des qualifications dans leur rapport aux modalités elles-mêmes spécifiques d'évolution des tissus productifs locaux, met l'accent sur le repérage des critères et des catégories nouvelles aujourd'hui nécessitées par l'analyse du rapport emploi-formation-qualification. Trois problématiques reviennent fréquemment : la mobilité interterritoriale ; le portage informel des compétences par les individus, les groupes et les réseaux ; le rapport entre le travail et les espaces de vie sociale.

L'objectif de la recherche est d'alimenter les dispositifs et les différentes structures d'observation des mutations, et d'alimenter les efforts d'anticipation aujourd'hui indispensables dans la maîtrise des projets. Il s'agit pour cela de mettre en œuvre une relation dynamique entre la démarche de recherche effectuée en Provence et la construction des nouveaux outils, qui passe par la mise en place de dispositifs semblables à ceux décrits par les intervenantes bretonnes. Ainsi, la recherche présentée est une recherche active qui fait de l'expert un acteur.

Ces deux approches se rejoignent cependant sur de nombreux points. J'en dégagerai trois :

- « jouer le jeu, mais ne pas s'y enfermer »

Face aux demandes de plus en plus ciblées, l'expert est amené et doit jouer le jeu des différentes instances de gouvernance, mais ne doit pas s'enfermer dans un territoire. Il doit également jouer le jeu des démarches anticipatrices dont les acteurs de la gouvernance emploi-formation sont porteurs, mais ne pas s'enfermer dans les anciennes démarches « adéquationnistes » emploi-formation. Il doit enfin jouer le jeu de la mise en place des projets de pays ou de grands projets du type des pôles de compétitivité, sans s'enfermer dans l'appréhension strictement économique de la compétitivité. Les approches présentées me paraissent toutes deux déjouer ces écueils ;

- « conjuguer les outils génériques et les démarches spécifiques »

Les approches conjuguent l'impératif de mettre en place des outils génériques, des socles d'indicateurs et des démarches spécifiques de coopération avec les acteurs. C'est ce qu'a souligné l'approche bretonne. Les outils génériques ont été considérés comme une base de langage commun et un outil de dialogue entre pays et entre les pays et la région. Des démarches spécifiques sont initiées, comme la création de maisons de la formation professionnelle ou le dispositif « mutations-qualifications » en PACA ;

- « cibler le territoire et le dépasser »

Le territoire n'est pas seulement la superposition ou l'interaction entre des réseaux d'entreprises et de gouvernance privée ou publique face auxquels les acteurs locaux sont relativement impuissants. Le territoire est également une instance qui possède son histoire particulière comme l'étude « Gens de métier » s'est

efforcée de l'analyser dans le Briançonnais. Ce sont des territoires sur lesquels se sont construits des rapports emploi-formation de nature spécifique. Le territoire, c'est aussi une instance d'action et de construction collective du rapport emploi-formation-qualification pour le futur, dans lequel l'expert ne peut plus être seulement un observateur, mais doit obligatoirement devenir un acteur. Le ciblage du territoire et son dépassement confèrent à l'expert un statut nouveau.

## Débat

Céline Rousse – J'invite l'assistance à poser des questions aux intervenants.

### Questions

- (De la salle) – Je me demande si la Bretagne compte des maisons de l'emploi. En matière d'attractivité, il y a également de nombreux projets économiques. J'ai l'impression que seule une partie des outils nous a été présentée.

### Réponses

- Anne-Véronique Cap

Effectivement, la Bretagne compte des maisons de l'emploi sur une partie des territoires concernés, contrairement à la démarche des maisons de la formation professionnelle qui a vocation à couvrir l'ensemble du territoire régional. Les deux démarches ont coïncidé dans le temps, avec le souhait qui a été depuis longtemps exprimé par les acteurs locaux de trouver une articulation entre les deux. En présence des deux instances, nous avons pu aboutir à la rédaction de statuts communs. J'ai évoqué tout à l'heure la composition de l'instance spécifique de pilotage des maisons de la formation professionnelle, qui présente certaines similitudes à celle des maisons de l'emploi. En matière de diagnostic, les problématiques sont complémentaires.

La démarche est en construction et a vocation à s'enrichir au fur et à mesure. Le tableau de bord produit par le GREF constitue une étape importante. Les observatoires locaux en Bretagne restent peu nombreux. L'apport du GREF est donc particulièrement utile pour obtenir une approche homogène sur tous les territoires. Ce sont les délégués territoriaux du conseil régional de Bretagne qui sont en charge d'animer techniquement la démarche et de faire en sorte de transformer le tableau de bord en véritable travail de diagnostic et d'analyse. Ce travail est complété également d'éclairages sectoriels, en fonction des secteurs prioritaires repérés sur le territoire. Enfin, l'analyse des publics doit être pleinement intégrée. La mise en réseau du travail des acteurs de l'AIOA est à cet égard particulièrement intéressante.

- Annie Lamanthe

La démarche de l'étude *Gens de métier* est partie des dynamiques du territoire, au-delà de tout projet précis de développement. Néanmoins, les dynamiques étudiées restent de nature économique.

### Questions

- Nadine Mordant, directrice Économie au conseil général du Vaucluse

Je ne suis pas tout à fait d'accord sur l'impossibilité de parler de compétitivité des territoires. En revanche, celle-ci se distingue de la compétitivité des entreprises. Au conseil général du Vaucluse, nous avons intégré l'emploi et l'économie solidaire au sein de la direction de l'Économie. Il me semble qu'un territoire qui présenterait une bonne compétitivité présenterait d'abord une adéquation entre le marché

du travail et les entreprises, c'est-à-dire une adaptation locale aux populations, et une croissance exogène, domaine que nous travaillons avec notre agence d'expansion économique.

Ma deuxième question porte sur les pôles de compétitivité. J'ai assisté à une conférence sur le projet ITER au cours de laquelle on nous a indiqué que seules 80 familles de chercheurs allaient habiter notre département. J'estime que nous avons en outre des personnes pouvant travailler sur le pôle de compétitivité. Nous comptons 14 000 Rmistes qui pourraient bénéficier également de la présence du pôle.

Ma troisième question concerne les approches territoriales. Le département du Vaucluse ne correspondant ni à un bassin de vie ni à un bassin d'emploi, nous sommes incités à observer l'action de nos voisins. Je me demande si la construction territoriale est à prendre en compte dans l'ensemble des dispositifs d'emploi.

Je crois par ailleurs qu'il existe de nombreuses personnes très formées sans avoir suivi de dispositif formel de formation, pour lesquelles l'aide de la région pourrait être intéressante.

J'ai été quelque peu choquée par l'idée de la nécessité de cohérence régionale. Il serait peut-être plus juste de parler de cohérence des politiques publiques. On superpose en effet de plus en plus les territoires, ce qui pose un problème de cohérence des politiques menées.

## Réponses

- Anne-Véronique Cap

S'agissant de la question de la cohérence régionale, je crois que nous devons enrichir l'analyse des besoins pour pouvoir construire des réponses plus adaptées. Nous devons en outre travailler sur la complémentarité entre niveaux local et régional. Cet équilibre est en cours de construction.

- Christine Nouchet

Au niveau de la région Bretagne, un pays appartient également à la région Pays de la Loire. Les deux régions doivent donc être étroitement associées.

Pour répondre à votre remarque sur le problème de cohérence des politiques publiques, je crois que la Bretagne se distingue des autres régions. Nous comptons environ 1 270 communes, dont seulement 5 ne sont pas rattachées à un pays. Les maisons de la formation professionnelle et les maisons pour l'emploi sont réparties par pays. Les BAP des rectorats se situent au niveau des regroupements de pays. Le pays, pour la région Bretagne, est un périmètre qui présente une certaine consistance pour les acteurs. Il faut néanmoins s'intéresser également à l'échelon régional ou départemental pour certaines politiques.

- Olivier Liaroutzos

Nous nous interrogeons sur l'évolution de notre métier d'expert face à une démultiplication de la demande sociale. Il y a un vrai risque d'éparpillement de nos prestations. C'est pour cela qu'il me paraît important de garder le cap d'outils génériques en référence à une certaine cohérence régionale pour permettre des comparaisons. Je crois que nous devons également répondre aux sollicitations diverses de « terrains pilotes ».

Concernant la compétitivité, la question des ajustements sur le marché du travail entre la production et la circulation des qualifications est particulièrement complexe. Les comportements des individus brouillent cette relation pour accéder à l'emploi.

- Jacques Garnier

S'agissant de la compétitivité des territoires, les critères à retenir sont évidemment différents de ceux des entreprises. Généralement, la compétitivité des territoires est évoquée en termes d'attractivité des investisseurs et de capacité de l'appareil productif à affronter la compétition mondiale.

Doit-on redouter l'impératif de compétitivité des territoires ? Il me semble que cet impératif est aujourd'hui incontournable. Les chercheurs sont cependant confrontés à une hésitation à traiter de front cette question. La compétitivité des territoires est en effet un impératif ambivalent. Elle peut conduire à

favoriser de manière très élitiste des *clusters* à très haute valeur ajoutée. Elle peut au contraire chercher à valoriser sous toutes leurs formes, les ressources des territoires. La méfiance des chercheurs s'efface si cette deuxième approche est adoptée.

## Questions

- Denis Rousseau, conseil régional PACA

Les présentations ont fait référence à la gouvernance locale, en conservant toutefois une grande discrétion sur la relation entre expertise et gouvernance locale. C'est pourtant un champ nouveau de la structuration des territoires. Comment se noue cette relation entre l'expertise souvent commanditée par l'échelon supérieur au territoire et la gouvernance même de ces territoires ?

- Colette Dartois, conseil régional, Direction de la Formation et de l'Apprentissage

On parle de compétitivité. À l'heure où les notions de croissance mesurée, voire de décroissance, prennent de plus en plus d'ampleur et d'importance, est-ce encore pertinent de conserver ce terme face aux enjeux environnementaux et aux questionnements par rapport à une inversion-révision des modèles économiques ? Ces enjeux ne réinstaurent-ils pas le territoire comme moteur d'une nouvelle approche économique ? Le territoire pourrait en effet devenir producteur de politiques qui, par capillarité, réinvestiraient l'ensemble social et économique dans lequel les populations prendraient toute leur place.

- (De la salle) – Les ressources énergétiques issues du pétrole se raréfient, et le problème de la pêche se pose également dans les régions maritimes. Peut-on encore parler d'attractivité du territoire dans une optique de compétitivité ? Dans ce cas, comment la formation peut-elle accompagner les populations locales et favoriser une intelligence du territoire ?

- Christine Bruniaux, OREF Île-de-France

Je rejoins les approches territoriales présentant l'expert comme devant fournir des outils génériques et s'appuyer sur l'expertise des acteurs de terrain pour organiser un dialogue.

Olivier Liaroutzos a évoqué la crise du système de représentation des partenaires sociaux. Existe-t-il malgré tout, des lieux dans lesquels un dialogue social territorial s'est noué pour soutenir des logiques de projets territoriaux ?

Mon autre question porte sur le pilotage de l'appareil de l'enseignement supérieur. Le conseil régional semble avoir une compétence très limitée en ce domaine. Des consignes nationales sont actuellement transmises aux recteurs pour construire des stratégies pluriannuelles de développement de l'enseignement supérieur en adéquation avec les besoins de l'emploi. La région peut pourtant être un lieu de garantie de cohérence. Je crois que cette question du pilotage mérite réflexion.

## Réponses

- Olivier Liaroutzos

Pour répondre à la question sur la gouvernance locale, les dispositifs publics d'observation régionaux n'ont aujourd'hui pas les moyens d'investir massivement. C'est davantage une approche par laboratoire qui est privilégiée. Nous devons à cet égard effectuer des choix. Les partenaires sociaux doivent être davantage impliqués dans ces dispositifs d'observation qui deviennent de plus en plus des outils de dialogue et d'action. L'implication des OPCA est une piste, bien que cela ne soit pas suffisant.

S'agissant des préoccupations environnementales, elles sont prises en compte, mais davantage dans le cadre de travaux qualitatifs. Nous ne disposons en effet pas d'indicateurs. Nous avons cependant récemment étudié le décalage entre les aspirations des jeunes pour les métiers de l'environnement par



rapport à la réalité du marché du travail. Ce type de diagnostic nous amène à aider les acteurs économiques à travailler sur ces questions.

Concernant l'enseignement supérieur, je partage votre sentiment. Je crois qu'il y a en effet une lacune. Ce manque pose le problème du rapport des observateurs avec le système éducatif. Sur le plan institutionnel, l'Éducation nationale est présente dans les OREF, mais de manière encore nettement insuffisante.

## Questions

- Geneviève Dubuisson, pôle de compétitivité Trimatec

Je voudrais témoigner des difficultés rencontrées au sein des pôles de compétitivité. Les pôles de compétitivité ont pour vocation première de *booster* la compétitivité des entreprises et de faciliter le travail collaboratif entre entreprises, laboratoires de recherche, universités et écoles d'ingénieurs. Très vite, la question des ressources humaines est apparue comme un élément majeur ; elle est d'ailleurs devenue un des critères de la prochaine évaluation de ces pôles.

Trimatec travaille sur ce champ depuis un an. La mise en place a été difficile car le pôle Trimatec n'est pas limité à une région administrative. Il s'inscrit dans le cadre d'un territoire économique cohérent, dans un bassin d'emploi et de vie. Si Trimatec est porté par la préfecture de région de Languedoc-Roussillon, le territoire du pôle s'étend sur trois régions et cinq départements. Le dispositif ressources humaines s'inscrit dans le temps et comprend plusieurs phases. Nous venons d'achever la première étape consacrée à l'observation. Il s'agissait d'observer ce qui se passe dans les entreprises adhérentes du pôle pour connaître l'état actuel de leurs ressources humaines et tenter de les faire réfléchir à leurs besoins futurs. Nous avons associé à cette réflexion les représentants des départements et des régions, et les partenaires sociaux. Les entreprises sont désormais de plus en plus volontaires pour participer aux travaux. Par ailleurs, un dispositif GEC industrie est en cours de développement dans le département du Gard. Il associe AREVA et des PME du territoire. Le pôle de compétitivité a accepté de travailler à sa labellisation, à condition qu'il ne soit pas limité à un département.

## Réponses

- Anne-Véronique Cap

Pour répondre aux questions sur la gouvernance et le développement économique, au-delà des problématiques de zonage, le pays s'inscrit d'abord dans une logique de projet. À partir du moment où le projet a une certaine vocation à se développer, cela permet de se projeter par rapport à des objectifs formulés dans le cadre du pays, notamment face à la désertification de certains territoires.

En termes de gouvernance, l'association des pays constitue un vecteur de croisement des regards.

Enfin, la mobilisation des partenaires sociaux dans la mise en œuvre du dispositif est essentielle, tant au niveau des instances mises en place au niveau territorial qu'au niveau régional.

- Humbert Quique, Union régionale CFDT

Le problème de l'articulation entre les experts se pose également. Je rejoins la position de Jacques Garnier sur l'évolution des experts vers un rôle d'acteur. Le COTEF de Marseille composé de 300 personnes compte seulement deux partenaires sociaux. Il est évident que les partenaires sociaux ne peuvent pas correctement intervenir dans ces conditions. L'accompagnement de l'expertise est pourtant indispensable.

\*  
\* \*

Céline Rousse – Je remercie l'ensemble des participants.



Table ronde

---

**L'expertise formation emploi : vers de nouvelles coopérations**

*Françoise Amat*

*Christophe Couillard*

*Jean-Paul Denanot*

*Jocelyne Fournier*

*Roland Kastler*

*Jean-Claude Labranche*

*Robert Moncorge*

*Alain Perroneau*

*La table ronde était animée par Philippe Méhaut*



Cette table ronde aura pour objectif de revenir sur les grands enjeux dont certains auront pu être débattus ce matin.

Le premier thème portera sur les déplacements de l'expertise : quelles sont les nouvelles demandes liées à l'approfondissement de la décentralisation ou à l'émergence de nouveaux acteurs ? Quels sont les nouveaux sujets abordés ?

Le second thème sera centré sur les rapports entre l'usage de l'expertise et la mise en œuvre de politiques ou de pratiques. Nous entendrons des témoignages sur de nouvelles expérimentations.

Dans un contexte mouvant de la formation et de l'emploi, les acteurs et les thématiques évoluent, et les régions sont au cœur de ce phénomène. Je cède la parole à Monsieur Denanot.

*Philippe Méhaut,*  
*Économiste, Directeur de recherche au CNRS*

## **Dispositifs emploi formation : l'indispensable partenariat entre acteurs**

*Françoise Amat, Secrétaire général du CNFPTLV*  
*Christophe Couillard, Assistant confédéral FO*  
*Jean-Paul Denanot, Président de la Commission formation professionnelle de l'ARF,*  
*Président du conseil régional du Limousin*  
*Jean-Claude Labranche, Représentant CGT AFPA PACA, Président de l'ORM*  
*Alain Perroneau, CGPME, Président du CARIF OREF de Bourgogne*

- Jean-Paul Denanot

Effectivement, les régions, depuis les premières lois de décentralisation, sont intéressées par la compétence formation professionnelle. Cette compétence a constamment été renforcée au fil du temps. Depuis la loi du 13 août 2004, les régions s'impliquent dans le développement économique, puisqu'elles ont la possibilité d'élaborer des schémas régionaux de développement économique. Elles se préoccupent donc à la fois de formation et d'emploi. Un troisième sujet, l'orientation, leur a été retiré par le Sénat à la suite des résultats des élections régionales. Aujourd'hui, il semble que le Sénat fasse machine arrière et reconnaisse la cohérence de confier l'orientation aux régions.

Pour mener à bien ce travail, les régions ont besoin des acteurs locaux. Le plan régional des formations doit être cohérent et élaboré en partenariat. Il doit être établi à partir des remontées du terrain, notamment des branches professionnelles. Nous avons donc besoin de connaître l'évolution des métiers dans l'ensemble des branches professionnelles. Nous sommes attentifs à l'équilibre entre l'offre et la demande. La question de l'orientation est à cet égard essentielle. Des dispositifs spécifiques ont parfois été mis en place par les régions. Nous continuons à financer les missions locales et les CARIF et OREF notamment dans le cadre des nouveaux contrats de projet État/région. Nous sommes évidemment intéressés par l'ensemble de la chaîne. Les deux rapports sur le sujet, du Conseil économique et social et du Sénat, ont souligné la nécessité d'une organisation de concertation au niveau régional pour mettre en place les dispositifs de formation-emploi. De ce point de vue, nous sommes très attentifs aux coopérations avec les partenaires sociaux, au rôle de l'État et à la compétence dite de droit commun des régions. Les financeurs de la formation professionnelle ont besoin d'un certain nombre d'informations. C'est pour cela que les experts jouent un rôle particulièrement important. Les organismes de formation, comme l'AFPA et l'Éducation nationale ou les organismes consulaires et privés, ont également leur rôle à jouer. L'objectif est de créer des relations utiles pour essayer de réaliser l'adéquation entre l'offre et la demande de l'emploi.

Dans le Limousin, nous sommes parvenus à réunir l'ensemble des acteurs (État, Région, partenaires sociaux) au sein d'un GIP. Le niveau régional devrait permettre une meilleure coordination des politiques publiques en matière de formation professionnelle, dans l'esprit de réaliser une chaîne orientation-formation-emploi. La formation initiale doit constituer la base de la réflexion, mais nous devons également travailler sur la formation et l'orientation tout au long de la vie. Nous devons pour cela obtenir le plus d'informations possibles sur la vie des entreprises. Le retour des analyses de besoins réalisées par l'ANPE serait à cet égard utile afin de financer au plus juste. Les problématiques territoriales sont par ailleurs aujourd'hui de plus en plus importantes. Dans son rapport, le Sénat invite les régions à se doter d'une organisation infrarégionale par bassin d'emploi.

---

« Nous sommes très attentifs aux coopérations avec les partenaires sociaux, au rôle de l'État et à la compétence dite de droit commun des régions. Les financeurs de la formation professionnelle ont besoin d'un certain nombre d'informations. C'est pour cela que les experts jouent un rôle particulièrement important. »

---

Nous sommes dans un contexte où les problématiques d'environnement et de transport sont de plus en plus prégnantes. L'emploi et la formation rejoignent ici l'aménagement du territoire, compte tenu des problématiques de spécialité des territoires et de transport qui se posent.

- Jean-Claude Labranche

Je m'exprimerai davantage en tant que syndicaliste qu'en tant que président de l'ORM. Par rapport à l'émergence de nouvelles pratiques et à la nature de l'expertise formation, je voudrais rappeler que la vieille revendication « vivre et travailler au pays » est bien vivace. Je pense que cette préoccupation doit être intégrée. Cette demande sociale est structurelle.

La signature par la CGT en 2003 de l'accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie, témoigne que notre syndicat a fait le deuil de l'emploi à vie. La mobilité semble en effet incontournable. *A contrario*, trente ans de chômage structurel de masse ont un peu « refroidi » les salariés par rapport à la mobilité géographique. Enfin, au niveau de l'observation, il est important d'étudier les ressources humaines à l'intérieur du territoire à exploiter.

---

« ... Au niveau de l'observation, il est important d'étudier les ressources humaines à l'intérieur du territoire à exploiter. »

---

- Françoise Amat

Je ne retiendrai que quelques sujets que je juge essentiels.

Monsieur Denanot a cité parmi, les compétences des régions, la formation professionnelle et le développement économique. Nous voyons bien que l'expertise ne se situe pas uniquement dans la relation emploi-formation, mais dans un cadre plus large de développement et des mutations économiques. À mes yeux, c'est un axe important d'évolution de l'expertise. Le niveau infrarégional est aussi essentiel, à la fois d'un point de vue politique et sur le plan de l'expertise.

La problématique des mobilités professionnelles et géographiques doit être étudiée du point de vue des adultes et non pas seulement de l'insertion des jeunes

Au-delà de ces deux thématiques qui me semblent importantes comme objet d'expertise, j'évoquerai les évolutions des acteurs. Nous avons assisté à la montée en puissance des conseils régionaux, tant en termes de programmation et de financement de leurs formations, que de pilotage des formations concernées par le PRDF. Les partenaires sociaux restent encore peu présents au niveau régional. Cette situation conduit à la nécessité de croiser les regards entre les approches régionale et sectorielle. Une thématique, telle que les mutations, pourrait être étudiée de ce double point de vue, grâce à des apports de données complémentaires en provenance d'observatoires de branche et d'OREF.

---

« L'expertise ne se situe pas uniquement dans la relation emploi-formation, mais dans un cadre plus large de développement et des mutations économiques. C'est un axe important de son évolution. »

---

En outre, je pense qu'un cadre général d'expertise est nécessaire. Ce n'est pas, à mes yeux, contradictoire avec le processus de décentralisation. Le Conseil national travaille actuellement sur quelques chantiers consistant à rassembler des données provenant de diverses sources statistiques et à les régionaliser. L'objectif est de construire un socle de données statistiques et financières régionalisées destinées à adosser la concertation et l'évaluation à des informations objectives et à servir de supports à des expertises partagées.

- Christophe Couillard

En tant qu'assistant confédéral FO, j'ai participé aux négociations de l'accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie professionnelle. À cet égard, nous oublions trop souvent que cet accord est limité à la formation tout au long de la vie professionnelle.

J'interviendrai sur trois points. S'agissant des observatoires, l'accord met en place des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications de branches. Aujourd'hui, toutes les branches se sont dotées d'un observatoire. En termes de production, nous ignorons l'état d'avancement de ces observatoires. Il serait intéressant de récupérer l'ensemble des données de ces observatoires de branches, de les mutualiser et de les croiser. Nous sommes déjà intervenus pour proposer que le Céreq assure le croisement interbranches jusqu'au niveau des bassins d'emploi. Cependant, je crois que nous devons être modestes à cet égard et ne pas chercher à disposer de données pour l'ensemble des domaines.

---

« Chacun doit être respecté dans sa légitimité. La décentralisation n'est pas seulement géographique, de l'État vers les régions, mais englobe également un mouvement de l'État vers les partenaires sociaux. »

---

Nous évoquons souvent les bonnes pratiques. Je pense qu'il est plus intéressant de dénoncer les mauvaises pratiques. Je voudrais parler du contrat de professionnalisation demandeur d'emploi. Nous en avons conclu environ 20 000 en 2006, ce qui constitue un chiffre significatif par rapport à son prédécesseur. Néanmoins, en valeur absolue, le chiffre est très faible par rapport aux besoins. L'outil est pourtant très intéressant. Il allie le temps de la formation et de l'emploi. La formation est directement professionnalisante. En outre, le contrat est personnalisé. Nous partons de ce que la personne sait faire et nous l'amétons vers une certaine certification. Je crois que la personnalisation est essentielle, notamment en matière de durée. Le système n'a malheureusement pas fonctionné, car nous n'avons pas pu réunir les acteurs concernés (OPCA, ANPE et Assedic).

Concernant les nouveaux besoins, il n'existe pas aujourd'hui de *pool* paritaire rassemblant les interlocuteurs sociaux et les régions. Chacun doit être respecté dans sa légitimité. La décentralisation n'est pas seulement géographique, de l'État vers les régions, mais englobe également un mouvement de l'État vers les partenaires sociaux.

- Alain Perroneau

Je voudrais rappeler qu'en Bourgogne par exemple, 98 % des entreprises comptent moins de trente salariés. Ces personnes ne sont pas dans les sphères de grandes décisions en matière de formation. Je pense que nous devons revenir à cette réalité. L'objectif, pour ces entreprises, est de tirer partie de la formation et d'obtenir un retour sur investissement rapide. Expliquer la GPEC aux petites entreprises exige du temps. En matière de formation, la CGPME s'adresse à l'OPCA (Agefos-PME).

Je m'étonne que le rapport du Sénat ait tendance à plaider de nouveau en faveur d'un rôle de l'État. Le respect du plan de formation doit rester à la main de l'entreprise.

S'agissant de la mobilité, je crois que nous devons davantage réfléchir à l'amélioration de la mobilité des compétences. La mobilité géographique reste en effet très complexe.

---

« ...nous devons davantage réfléchir à l'amélioration de la mobilité des compétences. La mobilité géographique reste en effet, très complexe. »

---

Je tiens par ailleurs à réaffirmer notre attachement à la revalorisation du travail.

Enfin, en matière d'orientation, il faut revenir aux fondamentaux et présenter l'entreprise de l'école primaire à l'université.

## Débat

Philippe Méhaut – Je cède la parole à la salle.

### Questions

- Josiane Dragoni, FSU PACA

Je noterai la contradiction de certains propos. On explique que les branches professionnelles devraient se décentraliser tout en mettant en évidence que le problème est autre. Je ne partage pas le point de vue de Monsieur Denanot. Je ne pense pas que l'on puisse construire en PRDF exclusivement par la remontée des branches professionnelles. Je ne crois pas que le problème de la formation soit simplement une question d'adéquation entre la formation et l'emploi, ni que l'on résoudra la question de l'emploi grâce à une meilleure orientation. Le problème est davantage celui des mutations économiques. Nous devons élever les qualifications de l'ensemble des salariés, et élargir l'expertise auprès des salariés, des patrons, notamment de PME, et des formateurs.

- François Longin, PRAO

Si nous connaissons bien le système de formation initiale, l'utilisation des sommes colossales du système de la formation continue constitue une lacune. L'expert doit se saisir de cette question pour que chacun ait connaissance du potentiel disponible.

- Damien Brochier, Céreq

Le clivage entre les politiques régionales et publiques qui se concentrent sur les publics moins qualifiés et un pan de la formation, lui aussi régionalisé, chargé des salariés en activité, constitue un enjeu majeur. Un dialogue doit s'instaurer entre ces différents partenaires, d'autant plus que les personnes peuvent passer d'un état à un autre.



- Robert Pierron, conseil régional d'Aquitaine

Je souhaiterais répondre à François Longin. Nous ne pouvons pas tout territorialiser. S'agissant de la formation des salariés, nous savons parfaitement que territorialiser certaines données s'avère complexe.

- Jean-Marie Quiesse, directeur de l'ONISEP Languedoc-Roussillon

Je souhaitais souligner le décalage en matière de formation continue. Il y a bien un lien entre formation et métier. Mais compte-t-on encore de nombreux métiers aujourd'hui ?

- (De la salle) – Le prix de l'immobilier constitue le premier critère de mobilité. La mobilité est toujours vue pour les autres. De plus, nous devons réfléchir à la sécurisation des parcours professionnels. Nous devons trouver un outil de dialogue commun, et réfléchir à la mise en commun du financement de formations de court ou moyen terme.

- Raymond Bayer, membre du Conseil économique et social de la région Lorraine

Au titre de la CGT, je voudrais souligner que la perte des emplois industriels constitue un vrai problème. Je m'interrogeais par ailleurs sur les mobilités sociales. Je viens de terminer un rapport sur les emplois de services. Nous notons le frein de certains employeurs par rapport aux diplômés en raison de l'augmentation de salaire induite. Dans ce secteur, il y a toujours 18 000 demandeurs d'emploi qui disposent des bonnes qualifications. L'adéquation formation-emploi devrait commencer par là. Aujourd'hui, nous préférons malheureusement gérer de la main-d'œuvre à bas prix et précaire.

## Réponses

- Jean-Paul Denanot

Pour répondre à l'interpellation de la personne de la FSU, je soulignerai que la formation continue doit s'appuyer sur une formation initiale de qualité. Néanmoins, le problème de l'adéquation entre l'offre et la demande de l'emploi doit être résolu. Sans obliger personne, il est nécessaire de transmettre toute l'information nécessaire. C'est la démarche de la Cité des métiers. L'orientation doit être anonyme et gratuite.

La formation initiale doit être aussi poussée que possible, tant en matière générale, technologique que professionnelle, y compris au collège. Les orientations seraient bien meilleures dans les filières technologiques et professionnelles si ces questions étaient abordées. L'orientation doit également être citoyenne. Il s'agit de répondre aux évolutions de la société sans parcelliser l'intervention de chacun. La question de la sécurisation des parcours professionnels doit être discutée par l'ensemble des acteurs. Les régions travaillent avec un double objectif : permettre les mutations d'un certain nombre d'entreprises par des qualifications nouvelles des salariés ; permettre aux salariés d'évoluer socialement par des reconnaissances de qualifications nouvelles.

- Françoise Amat

Le partage des compétences selon les publics me paraît contreproductif à l'heure où l'on débat de la sécurisation des parcours professionnels. Nous devons faire sauter un certain nombre de verrous pour parvenir à davantage de fluidité des parcours et de mobilité des individus.

Pour répondre à Monsieur Longin, le Conseil national a comme mission de donner plus de transparence aux fonds de la formation professionnelle. La tâche est importante. Nous avons essayé de clarifier d'abord le financement de l'apprentissage en procédant à un état des lieux consistant à rassembler de multiples données. Nous sommes ainsi parvenus à dégager les grandes masses financières et les flux qui irriguent l'apprentissage. Nous avons également cherché à connaître les dépenses des différents financeurs de formation professionnelle en région. Sur les 6 régions qui se sont prêtées à l'exercice, ce

travail commence à donner une idée intéressante de la part respective de chaque financeur mais nous butons sur la connaissance des financements directs de la formation continue par les entreprises au niveau régional.

- Jocelyne Fournier

Pour répondre aux questions sur l'orientation et la connaissance des métiers, je crois qu'il existe des métiers et que nous sommes capables d'en parler. Nous avons ainsi noué des partenariats avec l'Éducation nationale pour mettre en œuvre des DP3 (découvertes professionnelles 3 h).

Quant aux financements, les entreprises mais aussi d'autres acteurs transmettent de nombreuses informations. L'exploitation constitue la problématique majeure.

- Christophe Couillard

Je noterai que l'illettrisme touche 9 % de la population active. Néanmoins, 40 % des personnes illettrées sont dans une situation d'emploi. Certes, le diplôme facilite l'emploi. Mais l'absence de formation n'empêche pas d'y accéder. Nous devons donc être modestes. La formation n'est pas une finalité en soi. Le DIF est un dispositif en voie de progression. 16 millions de salariés sont concernés. C'est un moyen de rendre le salarié acteur de son parcours.

Nous redécouvrons aujourd'hui la promotion interne. Ce phénomène s'accroît à mesure de l'inversion de la pyramide des âges. La formation jouera donc tout son rôle.

Je tiens par ailleurs à signaler que « sécurisation » des parcours ne signifie pas « sécurité ».

Enfin, les dispositifs doivent être simples d'utilisation pour les usagers.

Philippe Méhaut – Je cède la parole à Madame Fournier pour débiter le second temps de cette table ronde, qui visera davantage à nous faire part d'expériences.

## Expertise et pratique : exemples à suivre...

*Jocelyne Fournier, Directrice de la formation MEDEF Rhône-Alpes*

*Roland Kastler, DAET du rectorat d'Académie d'Aix-Marseille*

*Robert Moncorge, Directeur mission locale d'Aubagne et bassin de l'Huveaune*

*Alain Perroneau, CGPME, Président du CARIF OREF de Bourgogne*

- Jocelyne Fournier

L'État et la région ont créé 27 zones qui réunissent des représentants locaux des acteurs de l'information, de l'orientation, de la formation, des citoyens sous pilotage de l'État et de la Région. Les partenaires sociaux sont représentés dans cette instance dite Instance territoriale participative. Les organisations professionnelles ont pour cela mandaté des chefs d'entreprise ou des représentants du monde économique. Nos représentants sont parfois « perdus » au milieu de ces experts souvent prescripteurs ou bénéficiaires, toutefois nous les encourageons à rester dans leur logique de représentants du monde économique pour exprimer leur point de vue. Ces instances font des propositions prises en compte dans le PRDF via ces contrats territoriaux emploi-formation. De plus, le conseil régional, l'État et les partenaires sociaux ont mis en place au niveau régional une organisation plus transversale, avec trois groupes « domaine » qui ont chacun une visée et un pilotage spécifique. Le groupe domaine « territoire » est piloté par un élu du conseil régional pour retravailler l'aspect territorial de la mise en œuvre du PRDF. Le groupe « publics parcours » est piloté par l'État (DRTEFP, Education nationale) et le groupe « secteurs économiques » par les partenaires sociaux. Pour le groupe « secteurs économiques » nous veillons à réunir des représentants de l'État, de la

Région et différents employeurs du secteur pour traiter chaque secteur professionnel de la manière la plus complète possible. Nous tentons de dégager des problématiques et d'émettre des préconisations pour éclairer la prise de décisions au niveau du PRDF.

La méthode est peut-être longue, mais elle doit nous permettre d'éviter un PRDF « hors sol » qui ne prendrait en compte que la réalité géographique, ou la réalité des publics et des parcours ou seulement celle des besoins économiques.

Nous restons dans une approche croisée du territoire et de la branche professionnelle et tentons d'associer les observatoires nationaux. L'idée est aujourd'hui d'effectuer un aller-retour vers les territoires.

---

« La méthode doit nous permettre d'éviter un PRDF « hors sol » qui ne prendrait en compte que la réalité géographique, ou la réalité des publics et des parcours, ou seulement celle des besoins économiques. »

---

- Roland Kastler

#### *Les orientations de l'Éducation nationale*

Pour l'Éducation nationale, il s'agit de tout faire pour que, dès la fin du collège, les jeunes puissent avoir les connaissances et les compétences minimales afin d'accéder ensuite à une première formation diplômante et qualifiante. Il s'agit notamment de la mise en place du nouveau brevet des collèges, autour de l'obtention de connaissances puis des compétences nécessaires. Il importe à ce stade (classe de troisième), que puisse être présentée aux élèves volontaires, notamment dans le cadre de l'option Découverte professionnelle 3 heures, une première information sur la vie économique, les métiers et les niveaux de qualification attendus, par la visite d'entreprises ou la venue de professionnels dans l'établissement.

Ensuite, comme le prévoient les deux lois d'orientation sur l'École de 1985 et 2002, tout jeune doit avoir la possibilité d'accéder en formation initiale à une formation professionnelle ou technologique, afin d'acquérir au moins un CAP, un bac pro, un BTS, ou une qualification au niveau supérieur.

#### *L'expertise-emploi-métier-formation, demande des élèves et des familles*

L'expertise en la matière s'appuie d'une part sur la prise en compte des études produites à l'échelle régionale (Céreq, LEST, ORM) mais également sur – au risque de surprendre – *une concertation permanente développée avec un certain nombre de branches professionnelles et d'organisations interprofessionnelles partenaires de l'académie*. Cette concertation porte essentiellement sur les perspectives d'emplois à court mais aussi à moyen terme, ce qui est l'objectif de la formation initiale (de 4 à 6 ans).

Simultanément, il est proposé à chaque proviseur de lycée professionnel ou de lycée technologique, de mener une réflexion avec les partenaires professionnels locaux, dès lors qu'il a un ou plusieurs projets de création/transformation/fermeture d'une formation professionnelle. Cet éclairage complète ainsi les expertises régionales.

Ensuite, c'est après concertation avec la Région, que le recteur décide de l'évolution annuelle de la carte des formations professionnalisantes, en lycées professionnels et lycées technologiques, dans le cadre d'un schéma pluriannuel. Le recteur communique également à la Région ses avis portant sur les évolutions souhaitées dans le cadre de l'apprentissage, qu'il soit public ou privé (au titre du SAIA).

Il est également à souligner que le cadre général pour le pilotage de l'ensemble de l'évolution des formations initiales et continues, est celui du PRDF coordonné par la Région.

### *Parcours de formation initiale et/ou de formation continue vers l'emploi*

Sur chaque territoire, il est essentiel de travailler en synergie et en complémentarité, entre les établissements de formation initiale et ceux de formation continue, tout en ayant toujours à l'esprit qu'il ne s'agit pas des mêmes publics et que la formation tout au long de la vie doit être proposée après la réussite par chaque jeune d'un premier parcours professionnalisant en formation initiale (et non pas en substitution comme cela est parfois proposé).

En effet, il est surprenant que soit proposé directement à des collégiens ou des lycéens – comme cela est parfois le cas – l'accès à des contrats de professionnalisation non diplômants ou même des contrats d'intérim, directement à des collégiens ou lycéens, sans qu'ils aient pu avoir la possibilité d'accéder à une première formation initiale professionnalisante et diplômante.

### *Les expertises en formation initiale et formation continue*

J'ai été frappé lors du déroulement de cette table ronde, par la « polarisation » forte, si ce n'est exclusive, émanant de nombreux experts formation-emploi, autour de la relation emploi-formation dans le cadre de l'espace quasi exclusif de la formation continue pour les salariés et les demandeurs d'emploi (et parfois de l'apprentissage), sans prendre en compte également, l'étude des relations tout aussi nécessaires entre emploi et formation pour les publics jeunes en formation initiale.

Mais peut-être est-ce là seulement un concours de circonstances, puisque les Observatoires régionaux emploi-formation (OREF) ont une mission d'ensemble.

### *Expertises et relations avec les partenaires sociaux*

Je suis également frappé par le fait que les partenaires sociaux (patronaux et syndicats) ont – de par la loi et des possibilités de concertation institutionnelles – une bien meilleure connaissance des relations entre emploi et formation continue pour les adultes que pour ce qui concerne ces mêmes relations en formations professionnelles initiales (scolaire ou étudiant, et en apprentissage).

Il y aurait peut être donc à réfléchir, sur la nécessaire création de lieux d'information et d'échanges avec les partenaires sociaux, portant sur les relations entre les « perspectives d'emplois » et les formations initiales, en complément de l'indispensable concertation avec les syndicats enseignants.

Ceci permettrait ainsi d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité de la formation initiale (pour les élèves, étudiants ou apprentis) et d'agir également ensemble pour les publics adultes, en faveur du développement de la formation et de la validation tout au long de la vie.

---

« Sur chaque territoire, il est essentiel de travailler en synergie et en complémentarité avec les établissements de formation initiale et ceux de formation continue, tout en ayant toujours à l'esprit qu'il ne s'agit pas des mêmes publics et que la formation tout au long de la vie doit être proposée après la réussite, par chaque jeune, d'un premier parcours professionnalisant en formation initiale. »

---

Une telle approche permettrait de fédérer alors, dans le respect des compétences de chacun, les démarches des partenaires, dans l'intérêt des différents publics – jeunes et adultes – et dans celui du monde économique.

- Alain Perroneau

Je souhaiterais étayer mon propos sur le clivage branche/interprofessionnel. Au-delà des approches prospectives régionales mises en œuvre par les branches professionnelles, je voudrais vous faire part d'une étude engagée en Bourgogne dans le secteur de l'interprofession sur les métiers transversaux et tertiaires. Cette étude s'est basée sur le travail engagé par la commission régionale formation de l'Agefos-PME qui est un OPCA paritaire des PME.

Dans le cadre de la réforme initiée par l'ANI, une observation sur la définition du champ d'interprofession et la place des métiers transversaux est apparue nécessaire. Agefos-PME souhaitait disposer d'informations pour fixer des priorités d'actions, en particulier en matière de professionnalisation. Les résultats intermédiaires de cette étude ont permis d'établir divers constats. Ainsi, plus de 54 % des actifs appartiennent au secteur tertiaire. Les informations recueillies permettront d'identifier des priorités par territoire, par activité et par public, qui seront déclinées au niveau des critères sur le contrat de professionnalisation, les périodes de professionnalisation et le soutien au DIF prioritaire. Le but sera de former les demandeurs d'emploi dans chaque territoire sur les tronc communs de compétences dégagés pour faciliter et accélérer leur insertion dans l'emploi. Ce travail réalisé en partenariat avec le CARIF OREF de Bourgogne a répondu à une attente forte du conseil régional de Bourgogne sur le poids des emplois de l'interprofession et des métiers transversaux, tous deux non couverts par les contrats d'objectifs territoriaux de branche. Le CARIF OREF a prolongé ce travail et conduit une étude sur les métiers transversaux et tertiaires qui représentent un important vivier d'emploi en Bourgogne. Un groupe de travail a été constitué. Il comprend le conseil régional de Bourgogne, la DRTEFP, le Medef, la CGPME, le réseau consulaire, la Chambre régionale des métiers, les réseaux OPCALIA et Agefos-PME, le FONGECIF et l'Éducation nationale. La méthodologie mise en place par la commission régionale de formation de l'Agefos-PME a été reprise et affinée.

Ce travail devrait déboucher sur la conclusion d'un contrat d'objectifs territorial sur les métiers transversaux et tertiaires. Ce contrat toucherait près de 25 % des emplois de Bourgogne, soit plus de 150 000 salariés répartis sur 120 métiers. L'ensemble des contrats d'objectifs territoriaux actuels représentent 201 métiers pour 321 000 salariés. Les résultats de cette étude alimenteront la réflexion sur la carte des formations initiales et sur la commande publique de formation continue dans le cadre d'un PRDF. Ils permettront de prévoir les évolutions et l'ajustement nécessaire de l'appareil de formation, afin que celui-ci soit en adéquation avec les tendances constatées et futures en matière d'emploi.

---

« Il n'est plus possible de former les jeunes sans avoir une vision pertinente de leur insertion professionnelle future dans un territoire en évolution permanente. L'appareil de formation doit évoluer pour tenir compte de la demande économique. »

---

Il n'est plus possible de former les jeunes sans avoir une vision pertinente de leur insertion professionnelle future dans un territoire en évolution permanente. L'appareil de formation doit évoluer pour tenir compte de la demande économique.

L'entreprise, face aux difficultés de l'élaboration des prévisions, souhaite que ces futurs collaborateurs soient adaptables, c'est-à-dire aptes à se former tout au long de la vie afin d'être en capacité de gérer les changements professionnels. Les premiers travaux conduits font apparaître la limite de la notion de métiers transversaux pour les PME et les TPE. Pour ces entreprises, il conviendra de préférer la notion de fonctions transversales réparties sur des salariés en charge d'autres missions. Cette approche nécessitera de s'intéresser aux compétences transversales correspondantes. Ainsi, la notion de formation initiale à un métier n'a plus dans certains cas de raison d'être. Une formation initiale plus transversale semble beaucoup plus pertinente. Cette étude est au service d'une nécessaire réflexion collective sur un territoire. Elle montre que de nouvelles coopérations sont possibles afin que les acteurs en responsabilité de la formation puissent prendre les bonnes décisions au service de l'emploi, et donc de l'intérêt partagé des salariés et des entreprises.

- Robert Moncorge

J'évoquerai une expérience au sein de l'association régionale des missions locales concernant la professionnalisation des personnels.

S'agissant de l'identification des besoins de recours à l'expertise, il y a deux compétences clés : assurer une veille sur l'activité d'insertion et outiller l'activité d'insertion. Au regard de l'usage de l'expertise dans les missions locales, je relèverai trois constats.

Les centres de ressources restent encore relativement peu utilisés par nos institutions et nos personnels. Il y a une certaine tendance à renvoyer à chaque professionnel le soin d'actualiser un certain nombre de connaissances.

---

« L'offre de formations pour les acteurs de l'AIO doit adopter une approche plurielle, qui puisse garantir l'exercice de leur mission de service public en matière d'orientation professionnelle. »

---

Face à ce constat, nous avons lancé deux initiatives. Nous avons décidé de consolider la professionnalisation de nos personnels, et en particulier de nos conseillers, par le recours à l'auto-documentation. Nous avons organisé des séminaires de formation sur la connaissance des emplois et des métiers ou de l'environnement dans lequel nous travaillons. Les accords de branches au niveau régional ou la publication de travaux de recherches nous amènent à organiser de tels séminaires qui recueillent une forte adhésion. Cet engouement traduit une certaine forme d'appropriation de connaissances et d'accès à l'expertise qui s'enracine dans la rencontre et l'échange avec d'autres acteurs. Il nous semble ainsi que la dimension de socialisation est primordiale dans l'acquisition d'un certain nombre de savoirs. La production même de savoirs et de compétences n'est pas neutre. Les enjeux sociaux sont forts. Qui peut produire ? Nous considérons que les branches professionnelles ne peuvent assurer une mission de service public. L'offre de formations pour les acteurs de l'AIO doit adopter une approche plurielle, qui puisse garantir l'exercice de leur mission de service public en matière d'orientation professionnelle.

Enfin, si nous avons besoin d'utiliser ces productions de connaissances et d'expertises, les acteurs des missions locales sont également producteurs de connaissances. C'est sans doute une piste pour innover en matière d'expertise. Nous allons en 2008 ouvrir un chantier de production d'actions de formation qui consistera à nous approprier des travaux de recherche, comme ceux du dispositif régional d'observation sociale et à les croiser avec la connaissance du terrain. Nous avons beaucoup à y gagner. Le croisement pourra en effet contribuer à améliorer l'usage de l'expertise.

\*  
\* \*

Philippe Méhaut – Je remercie l'ensemble des intervenants.

Session finale

---

## **Conclusion et mise en perspective**

*Jean-Claude Labranche*

*Philippe Méhaut*

*Michel Quéré*

*Béatrice Sedillot*





## La DARES contribue à l'observation des problématiques territoriales

*Béatrice Sedillot*

*Chef de service, adjointe au directeur de la DARES*

Je représente ici Antoine Magnier, directeur de la DARES, qui est retenu à Paris et je suis heureuse, en son nom, de clore ces premières rencontres interrégionales.

La DARES se félicite de la tenue de cette première journée d'échanges. Les problématiques traitées au cours de la journée ont été très riches. Le choix d'aborder la relation emploi-formation sous l'angle de l'observation et de l'expertise a en particulier permis de s'interroger sur la façon dont peuvent se construire des diagnostics régionaux partagés qui aident au pilotage de l'action en régions. Ces journées ont aussi été l'occasion de réfléchir sur le meilleur moyen d'informer l'ensemble des acteurs (professionnels de l'AIO, jeunes et leurs familles...) des opportunités offertes sur le marché du travail.

Dans un contexte d'accroissement du nombre d'acteurs dans le champ emploi/formation, les lieux de mise à disposition de l'information et d'expertise sont de plus en plus nombreux. Il est donc indispensable de s'interroger sur la façon de mobiliser au mieux les informations disponibles, de partager les savoir-faire pour construire les diagnostics sur les territoires, de permettre aux territoires de se positionner les uns par rapport aux autres, et de disposer au niveau national d'une bonne compréhension des disparités locales. Les OREF constituent un lieu privilégié d'observation et d'expertise commune et partagée entre l'État, la région et les partenaires sociaux. Les coopérations varient cependant selon les territoires, comme nous les divers témoignages de la matinée l'ont montré.

Quel rôle peut jouer la DARES dans ce contexte ? La DARES a, au titre de ses missions, un rôle de suivi, d'études et d'évaluation dans le champ de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle ainsi qu'un rôle d'animation des SEPES, au sein des DRTEFP. Si la DARES mène des études essentiellement au niveau national, sa contribution aux problématiques territoriales se décline sous au moins quatre aspects :

- participation à la construction d'un système d'information fiable, incluant des données territoriales aussi fines que possible comparables entre les territoires. Dans le champ de la formation professionnelle, la DARES a ainsi noué, depuis plusieurs années, des relations étroites avec les divers financeurs de la formation professionnelle (conseils régionaux, État, Unedic) pour construire une base de données des stagiaires de la formation professionnelle en région, couvrant l'ensemble des financeurs. La DARES intervient également en appui des conseils régionaux, dans le cadre du CNFPTLV, pour aider à la construction de tableaux de bord des PRDF.
- diffusion d'informations territorialisées via le réseau des SEPES.
- appui à la réflexion méthodologique sur les outils d'analyse. La DARES travaille ainsi actuellement à l'adaptation des nomenclatures de métiers.
- élaboration d'études et d'analyses nationales contribuant à donner un cadrage aux analyses territoriales.

---

« Il est indispensable de s'interroger sur la façon de mobiliser au mieux les informations disponibles, de partager les savoir-faire pour construire les diagnostics sur les territoires, de permettre aux territoires de se positionner les uns par rapport aux autres, et de disposer au niveau national d'une bonne compréhension des disparités locales. »

---

Les rencontres interrégionales d'aujourd'hui ont montré que le croisement du regard des acteurs est enrichissant et nécessaire. Des collaborations existent déjà. Il ne tient qu'à nous de les renforcer, notamment en organisant de nouvelles rencontres de ce type.

## Expérimentation locale, compréhension globale

*Michel Quéré*

*Directeur du Céreq*

Je souhaiterais revenir sur les débats de la journée et en rappeler deux maîtres-mots : dans son intervention de ce matin, Monsieur Cascino a évoqué l'importance de « comprendre pour agir » tandis que Monsieur Denanot a évoqué cet après-midi l'idée que l'expertise était un moyen de « financer juste ».

L'infrarégional et les expériences qui y sont menées sont importantes et la question de l'expérimentation locale est cruciale pour notre compréhension du lien formation-emploi. Car il faut certes comprendre pour agir, mais il faut aussi expérimenter pour comprendre. Il faut ensuite « financer juste » pour obtenir une expertise de qualité. En France, l'évaluation des politiques publiques ne dispose pas d'une tradition bien établie. Pour accélérer la transformation de notre culture, des moyens sont là aussi, nécessaires.

Il me semble qu'un certain consensus se dégage de cette journée pour souligner l'importance de la transition vers une économie de la connaissance qui appelle tout particulièrement à agir localement tout en conservant une compréhension globale des enjeux. Dans ce registre, nous devons faire attention aux mirages technologistes de l'innovation et à ses conséquences apparentes. L'évolution vers une économie des services et une dématérialisation des échanges est parfois bien surestimée, et ses incidences en matière de perspectives d'emplois et de qualifications sont souvent mal évaluées. De telle sorte que l'appréciation des transformations de marché en relation avec cette économie de la connaissance mérite attention et nous renvoie à une bonne observation des situations locales.

---

« La construction d'un capital social local peut limiter les instabilités liées au décalage structurel entre les perspectives des entreprises et celles des institutions. Cela renvoie au territoire comme lieu de mutualisation de savoirs qui favorise l'innovation et les transformations de nos activités économiques.... »

---

Je note par ailleurs dans les débats un décalage structurel entre les territoires et les entreprises. Le territoire représente un périmètre d'intervention déterminé où s'exerce une autorité institutionnelle. À l'inverse, les entreprises n'ont pas d'ancrage territorial stable, ni de périmètre d'intervention. Elles se livrent à des ajustements de localisation qui peuvent être brutaux et qui renvoient à la question de l'attractivité territoriale. Il y a un enjeu à éviter des mécanismes de concurrence territoriale excessive, et les comportements par trop opportunistes de certaines entreprises. Ceux-ci peuvent être contrecarrés par ce que j'appellerais la construction d'un capital social local, qui limite les instabilités liées à ce décalage structurel entre les perspectives des entreprises et celles des institutions. Cela renvoie au territoire comme lieu de mutualisation de savoirs qui favorise l'innovation et les transformations de nos activités économiques. En ce sens, le territoire devient une source de marges de manœuvre politique pour construire le développement économique, surtout dans un environnement global perçu comme de plus en plus contraignant. Les conséquences de cette importance du capital social local en matière d'offre de formation et d'emplois ne sont pas complètement tirées aujourd'hui comme en témoignent les débats et cela ne fait que renforcer l'importance de mutualiser les expériences et de capitaliser autour des logiques d'expérimentation locales.

S'agissant des transformations de l'action publique, nous glissons d'une entrée sociale vers une entrée plus économique de la relation formation-emploi. Une vraie réflexion doit être poursuivie en matière de politiques publiques qui font l'objet, en parallèle, d'une accentuation de leur décentralisation. Dans ce contexte, les acteurs et les outils se cherchent. La décentralisation pourrait nous amener à revenir à une vision très adéquationniste de la relation formation-emploi dès lors que les collectivités territoriales disposent de prérogatives plus affirmées pour peser sur l'évolution de l'offre de formation tout autant que sur les mécanismes de développement économique. Je pense que c'est une erreur et qu'il y a là un risque à considérer que le rapprochement territorial (le passage d'une régulation nationale à une régulation régionale) porte en germe une opportunité de meilleure adéquation entre offre de formation et offre

d'emplois. Ce risque existe aussi en matière de pilotage de l'action publique. De mon point de vue, il n'y a aucune raison que la dynamique des emplois converge au même rythme que celle de l'évolution de la carte des formations initiales et cette affirmation reste assez peu sensible à la dimension territoriale considérée. En matière de pilotage de l'action publique, l'essentiel est de réfléchir et de mieux comprendre quel contenu de la formation initiale est mobilisé dans l'emploi et sous quelles formes. De plus, un ensemble de signaux indiquent une plus forte instabilité des parcours professionnels et l'on peut poser l'hypothèse d'un accroissement des mobilités professionnelles, à tous les âges. Pour de multiples raisons, notre connaissance à cet égard est relativement limitée. Le clivage entre observateur et opérateur est particulièrement marqué en la matière et mérite amélioration.

Dans cette transformation de l'action publique liée à la décentralisation, il est important de mettre en avant que nous avons besoin de mieux articuler les acteurs d'une part, les expériences d'autre part, notamment dans un souci de performance des politiques menées.

Je terminerai en soulignant trois enjeux :

- l'articulation entre une observation de branche et une observation de territoire. Ce croisement est complexe, car, par essence, les intentionnalités sont très différentes. Nous devons réfléchir à l'intelligence du croisement et à une construction institutionnelle appropriée à cette complexité ;
- la gouvernance locale horizontale entre acteurs. Je suis frappé par le cloisonnement relatif des différents acteurs, ce qui nuit à la cohérence de l'action publique en région. Nous devons mieux partager les pratiques, et mieux capitaliser les expériences menées. Cette coopération entre acteurs multiples tient beaucoup aux relations interindividuelles mais elle devrait faire l'objet d'une meilleure institutionnalisation locale ;
- la gouvernance verticale multi-niveaux, entre des dimensions européenne, relativement peu évoquée aujourd'hui, nationale, régionale et infrarégionale. Les rôles doivent être clarifiés. Nous devons également réfléchir à la mutualisation des pratiques et des expériences en la matière ;

Le Céreq doit aujourd'hui concilier son rôle national d'observation du processus de déconcentration avec cette multiplication observable d'expériences décentralisées de la relation formation-emploi. Il doit jouer un rôle en termes de mutualisation d'expériences, dans les observations de branches et/ou de territoires. Il le fait en partie à travers le réseau des 16 centres associés en régions. Ces centres assurent, entre autres, une mission de veille et d'appui méthodologique en régions, souvent en interface étroite avec les CARIF OREF. Le renforcement des coopérations engagées avec les CARIF OREF permettrait de mieux allier encore l'observation à l'expérimentation. Nous devons donc poursuivre nos échanges au-delà de ces rencontres.

## Des rencontres à suivre et à poursuivre...

*Jean-Claude Labranche*

*Représentant CGT AFPA PACA, Président de l'ORM*

Je me félicite d'abord du succès de ces premières rencontres. Je tiens à remercier nos partenaires : le Céreq, la DARES, le conseil régional et l'État et souligner que nous devons l'idée de ces rencontres à Pascale Gérard. Je souhaite également saluer l'action d'Olivier Liaroutzos. Je remercie enfin l'ensemble des participants, et en particulier les salariés de l'Espace Compétences et de l'ORM.

Une telle journée doit avoir des suites. Au vu des débats de cet après-midi, le droit à la formation tout au long de la vie n'est pas universel, puisqu'il y a une orientation par statut. Gérard Cascino nous invitait également à un élargissement à d'autres expertises. Il évoquait l'histoire-géographie, je pense également au foncier dont le prix est en effet un frein à la mobilité des salariés. Je partage l'opinion du représentant de la CGPME : les PME ne disposent ni d'une notion d'interprofessionnel sur les territoires ni de GPEC.

---

« C'est le rôle des présidents et de la gouvernance de réfléchir à une structuration en réseau afin d'être plus visible et d'apporter davantage de clarté dans la nébuleuse de l'emploi formation. »

---

Enfin, le réseau des CARIF OREF mérite d'être structuré. C'est le rôle des présidents et de la gouvernance de réfléchir à une structuration en réseau afin d'être plus visible et d'apporter davantage de clarté dans la nébuleuse de l'emploi formation.

## Quand la pluralité des expertises rejoint la richesse des approches

*Philippe Méhaut*

*Économiste, Directeur de recherche au CNRS*

En guise de conclusion, je voudrais revenir brièvement sur quelques questions, certaines largement débattues lors de cette journée ou parfois à peine effleurées.

Un premier ensemble de réflexions peut être regroupé autour de la question de la pluralité de l'expertise.

D'une façon très simple et très générale, nous mettons sous la notion d'expertise celle de « connaissance au service des acteurs ». Cette connaissance est plurielle, à tous les sens du terme. Cela peut-être source de tension. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ?

Il y a pluralité de producteurs, chacun avec leur angle d'entrée, leurs questions, leurs commanditaires. Observatoires régionaux, observatoires de branche, cabinet d'études, laboratoires de recherche, Céreq et autres... se retrouvent sur le même champ, mais avec des positionnements différents sur l'échelle de la « connaissance au service de... ». Certains sont très en amont, d'autres très en aval. Cette pluralité, dès lors qu'elle n'est pas redondance, est plutôt une force, y compris lorsqu'il y a contradiction dans les résultats, dans les conclusions. Comme dans d'autres domaines des politiques publiques complexes (santé, prévention des risques...) c'est la multiplicité des regards, le débat, la contradiction qui permettent l'appropriation de la connaissance et la pesée des décisions.

La pluralité n'est pas seulement celle des producteurs. Elle est aussi celle des référents théoriques, parfois explicites, parfois implicites mais qui sous-tendent néanmoins toute expertise. Elle est aussi celle des méthodes. Sans rouvrir le vieux débat entre quantitatif et qualitatif, soulignons cependant le caractère magique du chiffre, qui est souvent la demande première. Le chiffre est efficace, il est objectif. Mais parfois, son coût et ses délais de production sont déroutants. On s'en rend notamment compte lorsque l'on cherche à dupliquer, à des échelles territoriales de plus en plus fine des indicateurs nationaux ou régionaux. Par ailleurs, nombreuses sont les polémiques autour du chiffre, le refus par les uns parce qu'il ne correspond pas à celui produit par les autres... En fait, derrière la « neutralité » du chiffre, il y a la question de l'interprétation partagée. Or cette interprétation dépend moins du chiffre lui-même que de l'analyse du contexte qui le produit. D'où l'importance, au-delà du chiffre, de la compréhension des mécanismes qui l'amènent. Et là se trouve, le plus souvent la complémentarité entre l'approche quantitative et l'approche qualitative, l'une et l'autre étant à la fois nécessaires et non suffisantes.

Troisième source de tension, celle qui oppose, souvent faussement, le « rétrospectif » et le « prospectif ». Le temps des acteurs n'est pas celui de la connaissance. Les premiers attendent du prospectif, un support pour l'action à venir. Or la connaissance sur laquelle s'appuie l'expertise, est souvent datée. Combien de fois, au Céreq, ai-je entendu, à propos des enquêtes « Génération »... Oui mais vous nous proposez en 2004 des chiffres sur les sortants de 1998... Mais nous ne sommes pas en mécanique. On sait faire vieillir artificiellement un train d'atterrissage d'avion en lui imposant en quelques semaines ce qu'il subira en 20 ans. On ne sait malheureusement pas (ou heureusement pas) faire vieillir artificiellement les jeunes entrants sur le marché du travail. Pour autant, cette connaissance rétrospective, ou datée, est partie prenante de la prospective. D'abord parce que, dans le champ de la formation et de l'emploi, les évolutions structurelles d'ampleur prennent du temps. Bien identifier les phénomènes structurels, c'est mieux interpréter à la fois leur évolution et ce qui relève de la simple conjoncture. Ensuite parce que sur cette base, on peut souvent formuler des hypothèses, des scénarios prospectifs. Lesquels alors éclaireront le débat et les choix des acteurs qui savent eux-mêmes combien ces choix seront ensuite réinterprétés, ajustés et donneront lieu à de nouveaux comportements... pour aboutir peut-être, *in fine*, à des résultats imprévus initialement.

Enfin, je voudrais m'arrêter un instant sur la tension entre l'expertise « normative » et l'expertise « processuelle ». L'expertise normative est celle qui s'appuie sur un modèle de représentation du « bien », de la « bonne politique ». De ce modèle on déduit facilement les recommandations. Dans nos domaines, de

grands « mythes » sont souvent à la base de l'expertise normative. L'un d'entre eux est celui du marché. La formation n'est pas régie par des règles marchandes, voilà pourquoi cela ne fonctionne pas.... Le deuxième est celui de l'égalité. La formation est inégalitaire...Or elle devrait l'être...donc cela ne fonctionne pas. On pourrait en trouver d'autres. Il me semble que l'expertise doit souvent être plus modeste, expliciter mieux ses hypothèses, en tirer les pistes de choix possibles, sans glisser vers un normatif d'autant plus dangereux si le modèle est implicite. Mais l'envers de la modestie c'est l'absence de propositions. On fournit un état des lieux de la connaissance, aux acteurs de proposer. Mais alors cette connaissance est d'autant plus difficile à s'approprier, au risque qu'elle ne serve à rien. D'où la notion d'expertise « processuelle », où il appartient à l'expert d'entrer dans le dialogue avec les acteurs, y compris autour de stratégies et de solutions, tout en laissant *in fine* à ces derniers le choix de la décision.

On l'aura compris, l'essentiel de ce propos est en faveur d'une expertise contradictoire, suscitant débat. On pourrait même aller plus loin. Une expertise consensuelle est probablement mauvais signe.

Pour conclure, je voudrais revenir sur ce qui faisait l'intitulé de cette journée, l'expertise « à l'épreuve des territoires ».

À l'écoute des débats, trois faits m'ont frappé.

Le premier est que la notion de « territoire » a le plus souvent été entendue comme « infra nationale ». Il y a de ce point de vue une sous-estimation des territoires supranationaux, qu'il s'agisse de l'effet des politiques européennes ou de celles des flux migratoires.

Le deuxième est la tendance à survaloriser le territoire comme solution à des problèmes non résolus au niveau national ou régional. Il y a de ce point de vue un certain danger à postuler que les mêmes questions relèvent des différents niveaux d'analyse et de mise en œuvre des politiques. On ne peut qu'être surpris, par exemple, de la réactivation des logiques adéquationnistes, au nom du fait que, au niveau d'un micro-territoire on saura faire, alors que probablement ce niveau est le moins pertinent pour une question de ce type.

Le troisième est que les analyses fines au niveau micro-territorial ont aussi le grand mérite de décroiser l'approche segmentée de la relation formation-emploi. On peut alors relativiser certaines questions, qui ne relèvent pas *stricto sensu* de la formation ou de l'emploi, mais par exemple de la politique du logement, des transports, des conditions de travail. Je voudrais juste citer en exemple les travaux de l'Institut international de planification de l'éducation de l'Unesco qui ont montré comment, dans certaines régions et pays d'Afrique, l'épidémie de Sida venait percuter toutes les politiques éducatives et forçait à les repenser à partir de cet événement majeur.

Le territoire est alors à la fois une loupe et un grand angle, qui amène à reformuler les questions, et qui ouvre de beaux jours à une expertise renouvelée.

## Glossaire

AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AIO	Accueil information orientation
AIOA	Accueil information orientation et accompagnement
ANFA	Association nationale pour la formation automobile
ANI	Accord national interprofessionnel
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ARF	Association des régions de France
BAP	Branche d'activité professionnelle
CARIF	Centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation
CAS	Centre d'analyse stratégique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEP	<b>Contrat d'études prospectives</b>
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CGT	Confédération générale du travail
CIBC	Centre interinstitutionnel de bilans de compétences
CIDJ	Centre d'information et de documentation pour les jeunes
CIO	Centre d'information et d'orientation
CNFPTL V	Conseil national pour la formation professionnelle tout au long de la vie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPC	Commission professionnelle consultative
DADS	Déclaration annuelle de données sociales
DAET	Délégation académique aux enseignements techniques
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
FO	Force ouvrière
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GREF	GIP relation emploi-formation
IAA	Industrie agroalimentaire
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques

LEST	Laboratoire d'économie et de sociologie du travail
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire régional emploi formation
ORFE	Observatoire régional de la formation et de l'emploi
ORM	Observatoire régional des métiers
PRAO	Pôle Rhône-Alpes de l'orientation
PRDF	Plan régional de développement de la formation
PSAR	Pôle de service pour l'action régionale
SEDOP	Service d'orientation professionnelle
SEPES	Service des études, prospective, évaluation et statistiques
SPE	Service public de l'emploi
UNIFED	Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs



L'expertise à l'épreuve des territoires  
Premières rencontres interrégionales  
CEREQ – DARES – INTER CARIF OREF

6 novembre 2007 à Marseille

Retrouvez l'ensemble des interventions

en téléchargement sur

<http://www.espace-competences.org/intercariforef>



CÉREQ  
Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 2008  
Imprimé par Espace Imprimerie  
Marseille



# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE  
L'ÉCONOMIE, DE  
L'INDUSTRIE ET DE  
L'EMPLOI

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DES RELATIONS  
SOCIALES, DE LA  
FAMILLE ET DE LA  
SOLIDARITÉ

DIRECTION DE  
L'ANIMATION DE  
LA RECHERCHE,  
DES ÉTUDES ET DES  
STATISTIQUES



RAPPORTS ET ÉCHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-096913-2

ISSN : 1763-6213

15 €

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02

Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)