



# **Prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications**

**Démarches et outils au service des territoires et des  
individus**

éreq

Cinquièmes rencontres interrégionales  
Céreq - Dares - Réseau des Carif-Oref

**RELIEF.51**

Échanges du Céreq

décembre 2015





# **Prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications**

**Démarches et outils au service des territoires et des individus**

Cinquièmes rencontres interrégionales  
Céreq - Dares - Réseau des Carif-Oref



## > Avant-propos

Les cinquièmes rencontres interrégionales Céreq-Dares-Réseau des Carif-Oref se sont tenues à Nantes le 16 juin 2015. Cette manifestation qui s'adresse à l'ensemble des intervenants de l'emploi, de l'orientation, de la formation et de l'insertion en région a rassemblé plus de 150 personnes. Cette année, la question posée était celle de la prospective des métiers et des qualifications en tant que démarches et outils au service des territoires et des individus. Les quatre premières manifestations du genre avaient eu lieu à Marseille en 2007 sur « l'expertise formation emploi à l'épreuve des territoires », puis à Lyon en 2009 sur « mobilités, quelles réalités ? », à Rouen en 2011 sur « parcours en formation et en emploi, quels enseignements pour l'action ? » et enfin à Rennes, en 2013, sur les « mutations économiques et environnementales dans les territoires et les enjeux et opportunités qu'elles font naître pour l'emploi et la formation ».

L'ambition de cet événement perdure : présenter des travaux, débattre autour d'un thème fédérateur, mais aussi mieux identifier les apports respectifs et complémentaires de chaque réseau, au-delà des collaborations qui peuvent se nouer en région :

- le Céreq<sup>1</sup> et son réseau de centres associés régionaux, est un pôle d'expertise public qui concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Ses travaux portent sur l'acquisition de la qualification et son évolution tout au long des parcours professionnels, sur l'insertion professionnelle des jeunes, les systèmes de formation et de certification, l'orientation, l'analyse du travail...
- la Dares<sup>2</sup> et son réseau des Sese<sup>3</sup> éclairent le débat économique et social en produisant une information statistique régulière, en promouvant des travaux d'évaluation des politiques publiques et des recherches dans les domaines de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle ;
- les Carif-Oref, qui sont en ligne directe avec la commande régionale, ont pour missions d'informer sur l'offre de formation et les métiers, de participer à l'élaboration des plans d'action (CPRDFOP, contrats d'objectifs) et d'animer la concertation des acteurs régionaux.

La matinée de ces cinquièmes rencontres interrégionales a débuté par l'introduction de Michel Ricochon, directeur de la Direccte des Pays de la Loire et président du Carif-Oref Pays de la Loire puis de Pascal Caillaud, directeur du centre associé Céreq des Pays de la Loire, juriste au laboratoire Droit et Changement social. Elle s'est poursuivie par des présentations de travaux dans trois ateliers parallèles.

Dans l'atelier 1, des démarches de prospective au niveau régional ont été présentées : une démarche quantitative associant en région PACA la direction régionale de l'Insee, l'ORM (Oref PACA) et la Direccte ; une étude du Céreq et d'ACP conseil dans le cadre d'un contrat d'étude prospective pour identifier les besoins de compétences pour accompagner le développement des éco-activités en Martinique et enfin la présentation d'un outillage statistique à visée prospective au service du CPRDFP de la région Haute-Normandie par le Créfor (Oref de la région Haute-Normandie).

L'atelier 2 s'est focalisé sur les approches orientées vers un secteur ou un métier. Un travail conjoint entre la direction régionale de l'Insee et la Direccte de Bretagne a mis la focale sur les parcours professionnels dans les métiers de l'agroalimentaire. Une étude du Céreq s'est intéressée au secteur du spectacle vivant en actualisant le contrat d'étude prospectif précédent et en pointant les nouveaux enjeux, et enfin l'apport des Oref dans la prospective régionale a été illustrée dans le secteur des industries agro-alimentaires par un travail de l'ORM en région PACA et par la présentation de l'outil « Cellule de veille prospective » en Franche-Comté.

L'atelier 3 a été consacré à une approche innovante de la prospective en interrogeant ce qu'elle apporte à l'individu. Une première intervention a présenté les apports du contrat de sécurisation professionnelle (CSP) dans le parcours des licenciés économiques. A suivi une restitution de l'évaluation des parcours professionnels des salariés ayant bénéficié d'une formation dans le cadre des chartes d'engagements des partenaires sociaux, de l'État et de la région Pays de la Loire. Et enfin une intervention a pointé les sens et contre-sens de la prospective individuelle.

<sup>1</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

<sup>2</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

<sup>3</sup> Service « études statistiques évaluation » des directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte).

L'après-midi s'est organisée autour de trois interventions en séance plénière avant de laisser la place à une conclusion questionnant le statut de la prospective en tant qu'instrument de politique publique.

Le directeur général Emploi du Forem (service public wallon de l'emploi et de la formation) a présenté la démarche de son organisme qui tente de partir d'un positionnement stratégique pour aboutir à l'identification des métiers d'avenir. La seconde intervention de France Stratégie et de la Dares a mis en avant les principales conclusions de l'exercice « Les métiers en 2022 ». Quant à la dernière intervention du Céreq, elle a mis en parallèle les démarches de prospective au niveau régional et sectoriel, analysé leurs liens avec le niveau national et questionné leur place et leurs usages dans les politiques publiques.

La journée s'est terminée sur l'intervention conclusive de Thierry Berthet, directeur du centre associé Céreq d'Aquitaine, politologue au Centre Emile Durkheim. Cette intervention a permis de poser la question de la prospective en tant qu'instrument d'action publique, d'interroger les usages qui en sont fait ainsi que de mettre en perspective la théorie de la régulation sous-jacente à cet instrument d'action publique.

Cette publication rend compte des interventions et débats qui ont ponctué ces cinquièmes rencontres interrégionales fortement appréciées à la fois pour leur contenu, la qualité des échanges et pour leur organisation. Elle nous donne l'occasion de remercier le Carif-Oref des Pays de la Loire pour la qualité de son accueil. En conclusion de cette journée, les représentants des trois réseaux se sont engagés à poursuivre le principe de ces rencontres. Rendez-vous donc en 2017.

Pour le comité de pilotage,

Yves Mens (Carif-Oref Pays de la Loire),

Stéphanie Mas (Dares),

Aline Valette-Wursthén (Céreq).

## > Sommaire

Ouverture et introduction.....	7
Atelier 1 – Les démarches de prospective au niveau régional.....	11
Atelier 2 – Les approches orientées vers un secteur ou un métier.....	37
Atelier 3 – Les démarches de prospective au service de l’individu.....	53
Atelier 4 – Séance plénière.....	77
Conclusion.....	98
Glossaire.....	102
Bibliographie.....	104





## > Ouverture et introduction

M. RICOCHON, directeur de la Direccte Pays de la Loire et président du GIP Carif-Oref Pays de la Loire – Bienvenue en Pays-de-Loire qui reste une région qui ne se recompose pas et dans cette bonne ville de Nantes pour ces cinquièmes rencontres Céreq / Dares / Réseau Carif-Oref. Je vais me présenter peut-être pour ceux qui ne me connaissent pas : je suis Michel RICOCHON, directeur de la Direccte des Pays de la Loire et aussi pour deux années président du Carif-Oref des Pays de la Loire.

Je tiens tout d'abord à remercier l'équipe d'organisation constituée sur les trois réseaux, ainsi que le directeur du Carif-Oref, Yves MENS, que tout le monde doit connaître à peu près et son équipe, car le Carif-Oref a été la cheville ouvrière de la préparation de cette rencontre.

Le sujet qui nous réunit aujourd'hui est on ne peut plus stratégique et c'est le moins que l'on puisse dire. C'est la prospective des emplois, des métiers et des qualifications sur un triple angle : le secteur, le territoire puis, ce qui est nouveau, la personne aussi. Le sujet est complexe et je crois qu'il y a vraiment dans la salle de nombreux spécialistes. Je n'en suis pas un. Je suis un très mauvais généraliste, puisque vous savez que les Direccte aujourd'hui vont du travail, de l'emploi au développement économique, au commerce, l'artisanat, la concurrence et la consommation. Donc, vous voyez qu'avec tout cela, je ne peux être qu'un très mauvais généraliste.

Je vous propose, de mon point, d'introduire le sujet de la prospective, des métiers, des emplois et des qualifications en vous soumettant quelques questions et quelques interrogations. Je partirai de la posture et des questionnements du décideur que je suis, puis je reprendrai la question de la prospective dans son principe, dans la dimension régionale et enfin au regard des thématiques de la rencontre de la prospective en matière d'emploi, de métiers et de qualification.

On va commencer par le premier point et je l'ai intitulé tout simplement : la grande solitude du décideur. Pour moi qui suis en charge de mettre en œuvre, dans les délais les plus brefs possibles, les programmes d'actions régionaux, inscrire ceci dans une perspective de long terme est une approche de bon sens, mais je dirais, intellectuellement parlant, que ce n'est pas si évident ensuite dans les faits. Puis-je oser parler de la grande solitude du décideur qui fait face à l'avalanche des informations et notamment des informations statistiques, à l'avalanche des analyses, avec toujours un paquet quasiment toutes les semaines ? Aujourd'hui, j'ai mon paquet que j'avalais plutôt le week-end. Le seul problème, c'est que de temps en temps, il manque le mode d'emploi de tout cela : comment donner l'information pour qu'elle fasse sens et que ce soit un outil d'aide à la décision ? C'est le premier point sur la grande solitude du décideur.

Mais, je vais aussi parler de la grande solitude du décideur, dans sa position totalement inconfortable, celle du grand écart. Je m'explique : je dois inscrire mon action dans le court terme. On est sous injonction aujourd'hui de l'effet quasi immédiat et puis il faudrait en même temps s'inscrire dans cette perspective de long terme. Les deux ne sont pas si simples que cela. Et je me souviens de grands exercices intellectuellement stimulants du contrat de plan ancienne formule qui obligeaient à tenir compte d'une démarche rétrospective et prospective. Depuis le dernier exercice auquel j'ai participé il y a quelque temps, je ne suis plus tout à fait sûr que l'on soit dans cette dynamique-là.

Donc, j'aurais un souhait – le premier pour cette journée – est-ce que l'on peut avancer un peu dans une créativité partagée pour que des outils, que j'appelle d'intermédiation, permettent un dialogue constructif entre les producteurs d'information, que vous êtes pour la plupart ici, et puis les utilisateurs, dont je fais partie. Je crois qu'il y a un fort enjeu partagé et vraiment je vais jouer dans la provocation – je le dis donc avant sinon je risque d'avoir des ennuis ensuite – car je crois que vous serez sensibles à ce que les productions sur lesquelles vous travaillez servent à autre chose que de caler les armoires. Je le dis comme cela en termes d'image, mais ce n'est pas si éloigné que cela. On reçoit une production et cette production fait sens au moment où on la reçoit, mais ensuite on ne l'utilise pas dans notre décision quotidienne ou dans nos décisions stratégiques, avec les temps qui sont différents. Je crois que l'on est dans une situation où le décideur n'est pas, ni dans la même temporalité, ni dans la même posture que le producteur d'informations et d'analyses. Et je crois que l'on n'a pas encore inventé totalement les méthodes et les supports simples et robustes de la transmission qui soient facilement et rapidement appréhendables par le décideur. Les quatre mots sont importants : supports simples et robustes, puis facilement et

« La solitude du décideur » : inscrire son action à la fois dans le court terme et dans une perspective de long terme.

rapidement appréhendables par le décideur, puisque la gestion du temps est vraiment un problème chez les décideurs aujourd'hui. Voilà pour la grande solitude du décideur.

Je vais quand même dire deux mots de la prospective, puisque c'est l'exercice obligé compte tenu du thème de notre journée. Puis, ce sera - admettez-le modestement - des mots d'introduction d'un non-initié sur le sujet. C'est quand même une question difficile. C'est une matière que nous considérons, nous décideurs, très technique, puis on sent bien qu'il y a différentes écoles - on peut même dire différentes chapelles aussi. L'objectif est bien sûr de préparer l'avenir et on est tous d'accord là-dessus : en prenant aujourd'hui les bonnes décisions et pour que ces décisions soient éclairées. C'est tout l'intérêt du décideur que je suis. Voilà ce que j'en comprends.

La prospective est un exercice souvent à double détente : une approche quantitative prévisionnelle, puis croisée avec une approche qualitative définissant des scénarii.

C'est un exercice souvent à double détente : une approche quantitative prévisionnelle, puis croisée avec une approche qualitative définissant des scénarii. Je vais parler de moi encore une fois : de grâce, tenez compte de nos capacités, nous les décideurs, et de nos limites, puisque l'on est tous des humains, hommes et femmes là-dessus, et notre communication et notre compréhension personnelle est plutôt littéraire ou plutôt statistique.

Par exemple, j'ai une aversion sur la lecture des tableaux. Donc, si vous venez me voir en tant que décideur avec une série de tableaux : ce n'est même pas la peine. Je ne sais pas les lire : c'est-à-dire que je ne sais pas en comprendre et aller chercher ce qu'il faut. Cela veut dire que quand vous êtes devant des décideurs et que vous venez avec des éléments qui sont pertinents : cela ne peut pas passer, parce que l'on n'est pas sur la même grille de lecture et de compréhension.

Bien sûr, la rétrospective est utile et met en évidence des tendances lourdes toujours à l'œuvre et que l'on peut prolonger : il y a vraiment des choses qui sont malheureusement ou heureusement structurelles. Il faut s'intéresser aussi aux phénomènes émergents et aux signaux faibles. Il faut envisager les inflexions ou les ruptures. Puis, la démarche prospective met autant l'accent sur les contraintes que sur les espaces de choix et cela est extrêmement important pour nous. Elle nécessiterait la prise en compte simultanée des avis d'experts, que vous êtes pour la plupart ici, et des points de vue des parties prenantes.

Donc, l'organisation de cette démarche n'est pas une question purement technique. Ces démarches sont souvent très gourmandes en temps, mais cela pose un problème, parce qu'il y a beaucoup d'exercices de prospective qui se développent sans regards croisés d'acteurs aux points de vue différents et cela disqualifie beaucoup les démarches.

La question qui se pose est plutôt celle du moment de l'association des acteurs et des modalités d'association, parce que c'est cela qui sera déterminant pour récupérer la contribution des acteurs, mais aussi permettre l'appropriation des productions futures.

Je crois que l'on peut considérer que le processus est parfois aussi important que le produit final ; le livrable comme on le dit dans notre langage techno.

Deux mots sur la prospective au niveau régional. D'une part, c'est ce que soulignait M. Yves MENS quand on a préparé cette introduction : c'est quelque chose de relativement nouveau. Peut-être qu'il y a 10 à 15 ans, on n'aurait pas parlé ou on n'envisageait pas de prospective régionale en disant qu'il n'y avait pas matière, ni les productions nécessaires d'informations qui pouvaient être traitées. Aujourd'hui, c'est admis. Mais, on a les mêmes sujets qu'au niveau national : ce sont des démarches très lourdes. Pourtant, il n'y a pas forcément différentes méthodes entre une méthode prospective nationale ou régionale, c'est plutôt une question d'appropriation et de gouvernance en tant que telle.

Le niveau régional monte en puissance en tant que lieu de mise en cohérence de l'action publique - on le voit bien - c'est un niveau aujourd'hui où se prennent de nombreuses décisions opérationnelles. Puis, pour ce qui concerne le travail ou plutôt l'emploi, c'est un peu plus compliqué dans le cadre d'une gouvernance que l'on a conduite aujourd'hui tripartite : État/région, partenaires sociaux salariés et partenaires sociaux patronaux. C'est le fameux Crefop que l'on a mis en place il y a quelque temps. Attention, c'est quand même une gouvernance en devenir et je peux en témoigner puisque j'y participe régulièrement. J'insiste bien là-dessus : c'est une gouvernance en devenir et c'est une vraie opportunité pour le travail de prospective. Il y a un travail de formation, d'éducation, de transmission qui est propice aujourd'hui, puisque nous sommes sur une construction qui se fait. Donc, c'est le bon moment pour avoir effectivement un travail de prospective pour pouvoir avancer et réfléchir ensemble. Aujourd'hui, la plupart des Crefop fonctionnent encore en tuyau d'orgue : chacun vient

avec son bout de politique qu'elle soit emploi ou formation et que ce soient les partenaires sociaux, le conseil régional ou l'État, mais le croisement de ces politiques, qui est quand même l'ambition de la loi de 2014, est encore assez largement devant nous. Il y a donc une vraie opportunité à pouvoir faire avancer les choses et la prospective a toute sa place dans cette évolution.

La grande question peut-être, qui est plutôt ancienne, est d'articuler les différents niveaux de structures qui apportent de la matière. Il faut animer ces réseaux, les observatoires régionaux, mais aussi les Oref. Je crois qu'il y a un vrai sujet de coordination entre vous, les producteurs d'information. Il me semble que c'est un travail qui a été engagé par France Stratégie et que c'est aussi une des problématiques des rencontres.

Un dernier éclairage très court sur la prospective en matière d'emploi, de métier et de qualification, pour dire simplement la chose suivante : cette prospective est étroitement liée à l'anticipation des mutations économiques, sociales et technologiques. Mais quand on tire le fil, c'est : tertiarisation de l'économie, mondialisation, transition écologique, vieillissement de la population, évolution des modes de vie, changement dans les relations de travail, développement de la robotique et des TIC... toutes ces dimensions interfèrent entre elles et certainement changent les contenus des emplois d'aujourd'hui et certainement de demain encore plus. Donc, la question est : comment lire quelque chose qui soit stratégique, c'est-à-dire qui nous permette d'anticiper, puisque l'on ne décrète pas l'acquisition des compétences d'une population.

Cela s'accompagne dans le temps et c'est un investissement qui demande du temps si on veut effectivement que demain les entreprises puissent avoir de bonnes compétences par rapport à ces évolutions. Voilà donc en quelques mots cette introduction.

Je souhaite vraiment que cette journée soit une journée de travail bien sûr, mais aussi d'échanges et d'interpellations dans les ateliers et en plénière. Merci à tous les intervenants. Merci aussi à vous tous qui êtes venus et qui avez pris une journée de votre temps pour venir ici pour échanger.

Je passe la parole à Pascal Caillaud, directeur du centre associé du Céreq des Pays de la Loire qui va nous présenter cette journée. Vraiment, je vous souhaite une très bonne journée.

## > **M. CAILLAUD, directeur du centre associé du Céreq des Pays de la Loire**

A mon tour de vous souhaiter la bienvenue à Nantes pour ces cinquièmes rencontres Céreq / Dares / Réseau Carif-Oref. C'est en tant que directeur du centre associé du Céreq des Pays de la Loire que je vous remercie de votre présence aujourd'hui. Mes remerciements vont également à l'ensemble des acteurs de cette journée qui vont permettre que tous ces échanges se passent le mieux possible dans la plus grande convivialité.

L'ambition de cet événement reste le même : présenter des travaux autour d'un thème fédérateur et mieux identifier les apports respectifs et complémentaires de chacun des réseaux qui organisent cette journée, au-delà des collaborations qui se nouent dans chacune des régions :

- la Dares et son réseau des services en charge des études statistiques et évaluation au sein des Direccte ;
- les Carif-Oref et leur mission d'information sur l'offre de formation et les métiers d'observation du champ de l'emploi, de la formation et de participation à l'évaluation de l'ensemble des plans d'action notamment ;
- le Céreq et son réseau sur lequel je m'arrêterai un peu plus longuement.

Le Céreq que vous connaissez tous comme ce pôle d'études, de recherches et d'expertises sur la relation formation emploi, c'est d'abord un établissement public situé à Marseille, fort de ses chargés d'études et des travaux de grande qualité qu'ils y mènent ; travaux dont certains vont vous être présentés au cours de cette journée que ce soit dans les ateliers du matin ou dans la session plénière de cet après-midi.

Le Céreq, c'est également un réseau de centres associés régionaux, c'est-à-dire d'équipes de chercheurs, d'enseignants chercheurs, d'ingénieurs, universitaires ou CNRS dont les travaux portent sur les enjeux de la relation formation emploi et qui mettent leur expertise et leur savoir au bénéfice du Céreq.

Ce réseau présente plusieurs caractéristiques sur lesquelles je souhaite rapidement revenir auprès de vous, spécialistes et praticiens des questions d'emploi, de métiers et de qualification.

D'abord, sa couverture territoriale : les 13 centres associés du Céreq couvriront à partir du 1er janvier prochain l'ensemble des nouvelles régions françaises métropolitaines issues du redécoupage territorial, à l'exception de l'Île-de-France.

Sa diversité pluridisciplinaire : les équipes de chercheurs, d'enseignants chercheurs et d'ingénieurs, de chargés d'études des centres associés régionaux couvrent l'ensemble des champs de l'économie, de la sociologie, des sciences politiques, des sciences de l'éducation, de la géographie, de la gestion et du droit. Ainsi, le centre associé de Nantes, que j'ai l'honneur de diriger depuis maintenant une dizaine d'années, est une équipe composée de juristes en droit social et de sociologues issus du laboratoire CNRS « Droit et Changement social » qui fut pendant trois décennies le laboratoire du professeur Alain SUPIOT, aujourd'hui professeur au Collège de France.

Enfin sa diversité thématique : dans le réseau des centres associés au Céreq, chaque centre constitue un pôle de compétences sur des thématiques particulières de la relation formation emploi : décrochage scolaire, formation continue, évaluation des politiques publiques, certifications professionnelles, insertion des jeunes...

Le Céreq et son réseau de centres associés, le réseau des Carif-Oref, les travaux de la Dares et des Direccte, peuvent-ils contribuer à la prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications et épauler le décideur dans sa grande solitude, comme le relevait à l'instant, Michel RICOCHON ? La réponse est évidemment positive, dès lors que l'on y met la première et la plus importante des garanties scientifiques, à savoir qu'il s'agit de concevoir l'ensemble des futurs possibles, afin d'éclairer la décision publique qui sera prise dans les enceintes démocratiques. Pour écarter tout risque de scientisme, il faut ainsi se garder de ne tracer qu'une seule voie pour le décideur, de prétendre que des « modèles » ne laissent aucune alternative et que le « choix des possibles » n'existe pas.

Comme vous le verrez tout au long de cette journée, le Céreq et son réseau, le réseau des Carif-Oref, la Dares et les Direccte s'inscrivent dans cette démarche.

Après les échanges de la journée, il appartiendra alors à mon collègue et ami, M. Thierry BERTHET, de répondre à cette question : la prospective est-elle un instrument d'action publique ?

> Atelier n°1

---

## Les démarches de prospective au niveau regional ?

*Atelier animé par **Stéphanie Mas**, Dares*



**Mme MAS** – Cet atelier se découpe en trois présentations comme dans les autres ateliers : une pour chaque réseau, avec une première présentation de Mme Virginie MEYER de la Direccte Provence-Alpes-Côte d'Azur, adjointe au chef de service études statistiques évaluation. Elle porte sur des travaux prospectifs sur la croissance de l'emploi en PACA en 2030, qui ont été menés entre la Direccte PACA et l'Oref de PACA.

**Mme MEYER** – Bonjour à tous, je vais vous présenter les résultats d'une étude que nous avons publiée en décembre 2013 et que nous avons intitulée « d'ici 2030, une croissance de l'emploi toujours portée par les services ». C'est une étude réalisée en partenariat entre la direction régionale de l'Insee PACA, la Direccte PACA et l'ORM, l'observatoire régional des métiers qui est notre Oref.

C'est un travail qui a consisté à adapter aux spécificités de l'économie et de la démographie de notre région des résultats prospectifs qui sont issus de travaux nationaux de référence, à savoir : les travaux de France Stratégie qui au moment où nous faisons cette étude s'appelaient encore le centre d'analyse stratégique (CAS).

En fait, ce travail, nous l'avons vécu comme une expérimentation de la portée et des limites des exercices prospectifs, au-delà des habituelles projections de population et d'actifs qui sont réalisées par l'Insee.

Juste avant de vous présenter la méthode et les résultats de cette étude, je souhaite vous préciser dans quel état d'esprit nous étions, notamment face à la notion de prospective. Je vous le rappelle : un exercice de prospective, c'est un travail qui consiste à fournir une image de ce que pourrait être la situation à venir, à partir d'une part de ce que l'on connaît sur le passé et d'autre part d'hypothèses que l'on formule sur le futur. En aucun cas, cet exercice n'a vocation à prédire l'avenir, dans la mesure où les comportements individuels, mais aussi les actions de politiques publiques et les chocs imprévus, notamment de conjonctures économiques, vont nécessairement influencer les évolutions qui sont proposées.

Ce travail a plutôt vocation à servir à la réflexion, à stimuler le débat, à éclairer l'action présente et à venir montrer les grandes tendances. Tout ceci va expliquer le vocabulaire que je vais employer. Je vais parler d'hypothèses, de scénarios, d'emplois potentiels.

Ce que nous avons fait en PACA, c'est un exercice prospectif qui consiste à réfléchir sur ce que pourraient être le nombre d'actifs et le volume d'emplois dans la région PACA, à l'horizon 2030.

Ceci étant dit, ma présentation va s'articuler en quatre points qui sont les quatre questions auxquelles l'étude a tenté de répondre. D'abord, deux questions d'ordre démographique : combien d'habitants devrions-nous avoir en PACA à l'horizon 2030 ? Quelle population active ? Et deux questions à contenu économique : combien d'emplois dans la région ? Dans quels secteurs d'activité ces emplois seraient ventilés ?

Comme vous l'avez déjà compris, les deux premières parties vont se baser sur les projections de population de l'Insee. Quant aux deux dernières questions, on va pouvoir y répondre en mobilisant les travaux nationaux de France Stratégie, soit du Centre d'analyse stratégique à l'époque.

En premier point, on va commencer par l'aspect démographique : si les tendances démographiques se poursuivent en termes de fécondité, de mortalité et de migrations résidentielles, la population de PACA atteindrait 5,4 millions d'habitants à l'horizon 2030, ce qui représenterait une croissance de l'ordre de 9 % par rapport à 2010, soit 450 000 habitants supplémentaires. Je vous rappelle que la poursuite des tendances démographiques, c'est un maintien de la fécondité selon le scénario central de projection de population de l'Insee. On observe la poursuite des gains d'espérance de vie, parallèlement à la tendance nationale, et le maintien des quotients migratoires.

On aurait donc une population qui continuerait à s'accroître, mais le rythme de croissance de la population ralentirait. Entre 2010 et 2030, le rythme de croissance serait de l'ordre de +0,5 % par an, alors que sur les deux précédentes décennies entre 1999 et 2010, il était de +0,8 % par an.

Et, ce faisant, PACA rejoindrait peu à peu le rythme national, puisqu'entre 2020 et 2030, les rythmes de croissance de population en PACA et en France seraient de l'ordre de +0,4 % par an. Alors, pourquoi la population ralentirait-elle ? Il y a deux raisons : la première raison, c'est qu'avec le vieillissement de la population, les décès devraient prendre le pas sur les naissances, si bien que le solde d'accroissement naturel serait nul.

Un exercice de prospective, c'est un travail qui consiste à fournir une image de ce que pourrait être la situation à venir, à partir de ce que l'on connaît sur le passé et d'hypothèses que l'on formule sur le futur. En aucun cas, cet exercice n'a vocation à prédire l'avenir.

Et, finalement, le seul moteur de croissance de la population serait les migrations résidentielles, mais sur la période récente en PACA, les migrations résidentielles ont ralenti vis-à-vis des autres régions. Si bien qu'à ce rythme ralenti, les migrations ne pourraient plus jouer le rôle moteur de croissance de la population.

Passons maintenant à la question des actifs : combien d'actifs compterait la région PACA en 2030 ? Comme vous le savez, la population active regroupe les personnes qui sont en emploi et celles qui sont au chômage. Selon le scénario central de projection de population active de l'Insee, la population active en PACA progresserait pour atteindre 2,4 millions d'actifs en 2030, soit environ 200 000 de plus qu'en 2010 et une croissance de l'ordre de 10 000 actifs par an. La hausse de la population active régionale entre 2010 à 2030 serait supérieure au rythme de croissance en France métropolitaine. Dans certaines régions voisines de PACA, les rythmes de croissance seraient plus prononcés, comme en Languedoc-Roussillon et en Rhône-Alpes. Dans d'autres régions, la population active se stabiliserait à l'horizon 2030, comme en Nord-Pas de Calais, voire baisserait comme en Champagne-Ardenne. Comme pour la population générale, on observe une croissance en PACA, mais une croissance ralentie par rapport aux dernières décennies. Juste pour information, je l'ai dit tout à l'heure : environ 10 000 actifs supplémentaires par an entre 2010 et 2030 en PACA ; on en avait 20 000 entre 1990 et 2010. Et en particulier, la population active marquerait le pas à partir de 2020, même à partir de 2024, avec les départs à la retraite.

Un dernier point démographique : cette croissance ralentie de la population active s'accompagnerait d'un vieillissement marqué pour les actifs. La structure de la population active par âge en PACA et son évolution en 2030 montrent qu'à l'horizon 2030, les 55 ans et plus devraient représenter un actif sur cinq, soit autant que les moins de 30 ans. Si l'on regarde les 60 ans et plus, ils seraient de l'ordre de 10 %, soit à peu près autant que les moins de 25 ans. Et donc ces évolutions de structures accentueraient les enjeux de renouvellement de la main-d'œuvre et de transmission des compétences au sein des entreprises. D'ailleurs, sur ces changements structurels, des phénomènes différents sont observés selon les catégories d'âge : au-delà de 55 ans, c'est l'effet des réformes des retraites qui se traduirait par un recul des âges effectifs des départs à la retraite. On a mécaniquement la part des actifs qui augmenterait dans cette tranche d'âge. Et avant 25 ans, on observe 11,5 % en 2010 et on s'attend à 10,6 % en 2030 : la part des actifs se stabiliserait avant 25 ans avec l'arrêt du mouvement d'allongement des études.

En résumé, sur la partie démographique : on observerait d'ici 2030 une croissance de la population et de la population active, mais sur un rythme ralenti, et cette évolution s'accompagnerait d'un vieillissement marqué des actifs.

Je vais passer maintenant à la question de l'emploi qui nous préoccupe vraiment pour cette étude et sa répartition par secteur.

Avant de rentrer dans le détail des résultats sur PACA, je vais faire un petit détour méthodologique pour vous expliquer comment on a estimé l'emploi potentiel dans la région à l'horizon 2030 et comment on l'a ventilé par secteur d'activité.

Je vous rappelle que le cœur de notre étude est une régionalisation des travaux nationaux du CAS (Centre d'analyse stratégique, aujourd'hui France Stratégie) et pour y parvenir, nous avons deux matériaux de base. D'une part, on a les résultats qui sont issus d'une publication du CAS parue en 2012 qui s'intitule « les secteurs de la nouvelle croissance, une projection à l'horizon 2030 ». Ces résultats s'appuient sur trois scénarios. D'autre part, on a des éléments qui caractérisent notre économie régionale.

Premier matériau : les travaux du CAS. Ils ont une forte base économétrique autour d'un modèle qui s'appelle le modèle NEMESIS et qui associe globalement deux approches :

- d'abord, une approche macroéconomique avec des hypothèses de croissance du PIB, de taux de chômage au niveau national bien sûr, mais également une réflexion sur la demande mondiale sur les prix et sur l'insertion commerciale de la France ;
- puis, des hypothèses de recompositions sectorielles avec une analyse des transformations sectorielles du tissu productif et des dynamiques différenciées par secteur.

Le deuxième matériau que nous avons à notre disposition : ce sont des éléments qui caractérisent notre économie régionale et qui vont nous permettre de nous adapter aux résultats nationaux. En premier lieu, on a notre projection de population active régionale, que je viens de vous présenter, et une connaissance de la structure productive régionale par secteur d'activité. Puis, on sait également que l'on a un écart structurel qui existe entre le taux de chômage dans notre région et celui en France métropolitaine.



Je vais maintenant vous expliquer comment, à partir de notre projection de population d'actifs, nous sommes arrivés à un emploi potentiel ventilé par secteur d'activité.

La première étape a consisté à faire des hypothèses sur le taux de chômage dans la région, à l'horizon 2030. Ce que je vous disais tout à l'heure : le CAS a fait des hypothèses sur le taux de chômage dans ses différents scénarios dans sa publication. On est parti de cette hypothèse de taux de chômage à l'horizon 2030 et à ce niveau de taux de chômage, on a appliqué un écart structurel qui existe entre le taux de chômage dans notre région et le taux de chômage en France qui est constant sur la période récente. Entre 2004 et 2012, il est de l'ordre de 1,45 point. Ce qui nous a permis d'avoir une hypothèse de taux de chômage à l'horizon 2030.

Puis, cette hypothèse de taux de chômage dans notre région, on l'a appliquée à notre projection de population active dans notre région, dont je viens de vous parler. Je vous rappelle que la population active, c'est un nombre de personnes en emploi et au chômage. Donc, si on fait des hypothèses sur le taux de chômage, mécaniquement on va pouvoir faire des hypothèses sur le niveau de l'emploi. La population active appliquée à ce niveau de taux de chômage va nous donner un niveau d'emplois potentiels dans notre région à l'horizon 2030. Il y a juste un petit travail que l'on a dû réaliser, parce que les hypothèses de taux de chômage élaborées par le CAS sont faites sur le taux de chômage au sens du BIT (Bureau international du travail) qui, je vous rappelle, est la norme internationale de taux de chômage, alors que la population active se base sur les résultats du recensement de la population. On n'est donc pas sur le même concept et on a dû transformer notre hypothèse de taux de chômage BIT en hypothèse de taux de chômage au sens du recensement de la population (RP). Sachant que le taux de chômage BIT est issu de l'enquête emploi et le taux de chômage au sens du recensement de la population est issu du RP et que c'est déclaratif, il est donc souvent surestimé par rapport au BIT. Ainsi, on a notre niveau d'emplois potentiels en PACA en 2030.

À partir de là, on a essayé de ventiler cet emploi potentiel par secteur d'activité. Ce que l'on connaît dans notre région, c'est la structure de l'emploi total en 2010, que l'on connaît grâce aux estimations de l'emploi de l'Insee. Et, pour pouvoir avoir une structure de l'emploi total année après année jusqu'à l'horizon 2030, on a appliqué les tendances nationales sectorielles élaborées par le CAS de 2010 à 2030. On voit donc toute la limite de l'exercice prospectif, parce que l'on a des éléments régionaux, mais on n'est pas capable d'anticiper les tendances sectorielles dans la région. On applique du national, mais sur un niveau régional. Cela nous donne une structure de notre emploi total dans la région à l'horizon 2030.

#### **De la salle – Question portant sur la déclinaison de la méthode à un niveau fin de secteurs d'activité.**

**Mme MEYER** – Pas du tout, c'est vraiment l'emploi total global (emploi salarié et non salarié) qui va être décliné par secteur d'activité et c'est déjà bien. On ne peut même pas descendre au niveau métiers. On s'arrêtera vraiment aux secteurs d'activité en A17 et c'est le niveau le plus fin sur lequel on a pu descendre.

Donc, cette structure de l'emploi total, on va l'appliquer dans la quatrième étape, à notre niveau d'emplois potentiels, que l'on vient de calculer et cela va nous donner un emploi potentiel en PACA à l'horizon 2030 par secteur d'activité.

Je vous fais grâce des complications dans la mise en œuvre concrète, parce que la population active est au lieu de résidence, mais l'emploi au lieu de travail. Il a donc fallu que l'on fasse un petit ratio sur les navetteurs. Je pourrais rentrer dans le détail, si vous en avez besoin. Est-ce que c'est bon pour cette partie ?

Je vais passer à l'application, pour voir ce que cela a donné en PACA comme résultats : c'est un niveau de 2,1 millions d'emplois potentiels à l'horizon 2030. Ce que je vous disais tout à l'heure, c'est que le CAS a développé trois scénarios : un scénario de crise qui est le scénario bas, un scénario contraint qui est le scénario central et un scénario cible qui est le scénario haut. Ce que l'on a retenu pour notre étude, c'est le scénario central, mais en fait on a des données complémentaires pour lesquelles on a décliné également les autres scénarios.

Je vous rappelle que l'on est parti du taux de chômage au sens du BIT à l'horizon 2030 donné par le CAS : on va regarder la ligne du scénario central. En France métropolitaine, le taux de chômage s'établirait à 7,8 % de la population active en 2030 et le CAS fait l'hypothèse d'un recul du taux de chômage à l'horizon 2030. J'applique mon écart structurel entre le taux de chômage France métropolitaine et le taux de chômage en

PACA, cela donne un taux de chômage de 9,3 % dans la région en 2030 et donc appliqué à notre projection de population active, dont je vous ai donné les résultats, cela fait un niveau d'emploi de 2,1 millions d'emplois potentiels en 2030, soit une augmentation de 187 000 emplois par rapport à 2010 et une croissance de l'ordre de 10 %.

Ce que l'on peut voir également c'est que, forcément, selon le scénario retenu, le nombre d'emplois supplémentaires dans la région varierait : entre 177 000 et 222 000 emplois. La question que l'on va se poser à présent, c'est de savoir comment se répartiraient ces 187 000 emplois supplémentaires par secteur d'activité.

Juste avant de vous donner les résultats par secteur d'activité, je voudrais vous préciser qu'en fait, pour chacune des évolutions, on a toujours essayé de les interpréter à l'aune de notre connaissance du tissu productif régional, c'est-à-dire que l'on a toujours essayé de voir en quoi nos résultats allaient infirmer ou confirmer les hypothèses du CAS.

Je vais terminer ma présentation par les résultats par secteur d'activité : d'ici 2030, l'emploi serait d'abord porté par les activités dites présentes, dont je vous rappelle que ce sont des activités qui sont destinées à satisfaire les besoins des populations présentes, des résidents et des touristes.

En volume d'emplois, l'augmentation serait plus marquée dans les services rendus aux personnes : environ 90 000 emplois au total seraient créés dans le secteur non marchand, les autres activités de services et le commerce et la réparation auto-moto. On a un certain nombre de facteurs qui viennent expliquer ces évolutions. D'abord, on a la croissance attendue de la population, le vieillissement de la population puis l'apparition de nouveaux comportements de consommation. Je rappelle que dans les autres activités de services, on retrouve les activités de services à la personne. En PACA, on observe que l'on a moins recours aux services à la personne que dans d'autres régions et l'on pourrait s'attendre à un rattrapage de ce côté-là. Mais, ce secteur est très dépendant des contraintes budgétaires publiques et de la solvabilité des ménages. Viendraient ensuite les activités de construction et immobilières ; s'agissant des créations d'emplois dans la région, elles seraient liées là encore à la croissance attendue de la population, à la poursuite des phénomènes de cohabitation et à l'apparition de nouveaux besoins, par exemple en termes de rénovation thermique de logements. Pour ces évolutions, il se pose, plus particulièrement en PACA, la question de disponibilité du foncier et de densification du bâti.

Enfin, l'essor des créations d'emplois dans l'hébergement et la restauration serait lié à la capacité de la région à maintenir, voire à accentuer, son attractivité touristique.

Outre les activités présentes, les secteurs les plus dynamiques en termes de créations d'emploi seraient ceux liés aux services aux entreprises. Le secteur d'activité qui regroupe les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, serait même le secteur d'activité qui créerait le plus d'emplois à l'horizon 2030, même devant le tertiaire non-marchand, soit 58 000 emplois contre 45 000 pour le secteur non marchand. Mais les problématiques et les marges de progrès diffèrent selon le type de services. Dans les services administratifs et de soutien, l'essor de l'emploi serait notamment lié à la poursuite du mouvement d'externalisation des entreprises, c'est-à-dire à la prise en charge par des prestataires extérieurs de fonctions qui étaient autrefois gérées par l'entreprise elle-même, comme la sécurité, le nettoyage, le travail temporaire, etc. On parle de recentrage sur le cœur de métier. De plus, encore une fois, compte tenu de l'externalisation relativement faible du tissu industriel en région PACA, ce mouvement pourrait être encore plus prononcé qu'à l'échelle nationale.

Par ailleurs, les activités scientifiques et techniques regroupent tout ce qui est recherche et développement, architecture, ingénierie, marketing et publicité. Ces activités apparaissent également comme des activités très porteuses, en raison de leur forte technicité et de leur capacité d'innovation. Toutefois, ces activités nécessitent un personnel qualifié et c'est une problématique qui potentiellement pourrait être sensible dans notre région.

Les activités d'information et de communication créeraient quant à elles 7 000 emplois supplémentaires : elles regroupent les télécommunications et les services informatiques aux entreprises.

Enfin, si on a des secteurs qui gagnent des emplois, d'autres secteurs bien évidemment en perdent. Les emplois dans les industries qui ne parviendraient pas à se renouveler continueraient de se replier, mais sur un rythme moins soutenu que par le passé. Donc, le repli s'observerait surtout dans la fabrication d'autres produits industriels (chimie, plasturgie, métallurgie, bois et papier, réparation et installation de machines) et dans la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques et la fabrication de machines. Ce repli s'opèrerait en concurrence internationale sur les prix et la technologie et serait lié notamment à la poursuite

du mouvement d'externalisation d'une partie des activités des entreprises, dont j'ai parlé tout à l'heure.

Dans les trois derniers secteurs, le repli serait beaucoup plus modéré, soit dans les secteurs d'extraction, d'énergie, d'eau et déchets, dans la fabrication de matériels de transport, hors automobile, et dans la cokéfaction et le raffinage.

Toutefois, sur cette partie notamment, il convient de relativiser ces messages, parce que nous sommes dans une nomenclature agrégée au niveau A17 et il y a des sous-secteurs très performants qui n'apparaissent pas en raison du caractère très agrégé de la nomenclature.

D'autre part, dans notre région, on a des industries de haute technologie qui sont innovantes et compétitives internationalement et qui pourraient placer notre région dans une perspective plus favorable.

En effet, en PACA, on a certains fleurons de l'aéronautique aérospatiale, de la pharmacie, de la gestion et de la dépollution, voire certains segments de la chimie fine. Ces industries pourraient constituer des facteurs de résistance, voire de créations d'emploi, notamment leur présence pourrait permettre d'irriguer l'économie de la région, les fournisseurs et les sous-traitants et plus globalement, les bassins d'emploi où les entreprises sont implantées. Mais ces leviers seraient fortement liés au positionnement des grands groupes issus de petites et moyennes entreprises dans ces secteurs et à la capacité de synergie entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Bien sûr, je vous le rappelle encore une fois, ces tendances ne sauraient présager des capacités d'innovation ou de réinvention du tissu industriel régional et des éventuelles mesures d'accompagnement auprès des acteurs publics et de leurs impacts.

Pour conclure, je vous rappelle les principaux messages de l'étude. A l'horizon PACA en 2030, on aurait 5,4 millions d'habitants, 2,4 millions d'actifs et 2,1 millions d'emplois. On assisterait à un ralentissement marqué du rythme de croissance de la population et de la population active, à un vieillissement sensible des actifs. L'emploi régional potentiel serait porté par le développement des activités présentielles et des services aux entreprises, tandis qu'il se replierait dans les industries qui ne parviendraient pas à se renouveler.

Cette étude, nous l'avons publiée dans la ligne éditoriale de l'Insee, dans le cadre de notre partenariat avec l'Insee. Vous pouvez aussi la retrouver sur le site de la Direccte PACA et le site de l'ORM, accompagnée d'illustrations et de tableaux complémentaires de déclinaisons des résultats sur les différents scénarios du CAS. Je vous remercie de votre attention. Si vous avez des questions.

**M. AGUER** – Bonjour, Olivier AGUER de l'Insee Pays de la Loire. Merci pour cette présentation très claire et très intéressante. Vous n'avez pas parlé des hypothèses de taux d'activité que vous avez dû prendre pour calculer des projections de population active.

Je voulais donc savoir si ce sont des hypothèses de taux d'activité constantes dans le temps et de quelles hypothèses vous êtes partie. Ensuite, c'est vrai qu'il y a beaucoup d'hypothèses, car forcément c'est un travail prospectif. Vous l'avez dit, ce n'est pas une prévision. Il faut bien insister là-dessus. Il y a aussi des hypothèses sur les soldes migratoires et vous avez pris des tendances récentes que vous avez prolongées dans vos projections. Mais, dans les projections de population, les migrations sont le facteur le plus volatile et très souvent, elles ne se prolongent pas aussi facilement au fil du temps. Ce qui m'a un peu interrogé dans la présentation surtout vers la fin, c'est que vous présentez un seul résultat et non plusieurs hypothèses. Et on sent bien qu'à travers les hypothèses que l'on peut prendre, sur les migrations, sur les taux d'activité et sur les autres hypothèses que vous avez pris par la suite, il y a plusieurs scénarios et plusieurs résultats pour lesquels on ne voit pas l'amplitude finalement des résultats, par rapport aux différentes hypothèses que l'on aurait pu prendre. Voilà pour la première question.

En PACA, l'emploi régional potentiel serait porté par le développement des activités présentielles et des services aux entreprises, tandis qu'il se replierait dans les industries qui ne parviendraient pas à se renouveler.

Ma deuxième question porte sur le fait que vous vous basez sur une analyse nationale et vous considérez que l'écart du taux de chômage par rapport à la France sera stable : est-ce que sur le passé des dix dernières années, il a été stable entre la France et la région PACA ?

Est-ce qu'il faut vraiment prendre une constante ou plutôt la tendance passée de ces écarts ? Et sur un autre phénomène, je me suis interrogé de la même façon. Voilà quelques éclaircissements, mais en tout cas, c'est un travail très intéressant.

**Mme MEYER** – Merci. Je vais commencer par répondre à la dernière question sur l'écart du taux de chômage. En effet, le taux de chômage n'a pas toujours été de l'ordre de 1,45 point, mais comme il est constant sur la période récente depuis 2004, on a estimé que l'on pouvait partir de cette hypothèse que l'on a appliquée. Mais, effectivement, cela n'a pas toujours été le cas, il y a eu des écarts parfois beaucoup plus marqués.

Sur la première question, c'est tout le problème et les limites d'un exercice prospectif, c'est-à-dire que l'on fait des cumuls d'hypothèses. Là où l'on a fait des variantes, j'annonce effectivement un résultat qui est le produit d'un scénario central de projection de population des ménages, d'un scénario central de projection d'actifs et d'un scénario central du CAS. C'est vrai. Dans les tableaux complémentaires, vous avez la déclinaison pour les deux autres scénarios du CAS. Après, il est vrai que l'on a fait ce choix. On aurait pu effectivement se dire, si l'on prend le scénario bas de projection de population, qu'est-ce que cela donnerait ? Mais, en fait, on voit bien qu'on va démultiplier le nombre d'hypothèses et de résultats, ce qui n'est pas forcément le but qui est d'essayer de montrer des grandes tendances. Finalement, ce qui compte, ce n'est pas tant le chiffre en lui-même que les tendances qu'on propose.

On a quand même essayé de mettre beaucoup de précautions dans la publication, mais vous avez raison, c'est pour cela que sur notre titre, nous avons refusé en comité de lecture d'afficher un titre sur le nombre d'emplois. Il faut retenir comme message que l'emploi va toujours être tiré par les services. On essaie de mettre un certain nombre de mises en garde. Après, c'est le principe de tout exercice prospectif. C'est très bien expliqué dans la publication du CAS qui dit que cela montre des tendances et que ce ne sont pas des prévisions. On sait que cela va être faux. On a fait un colloque à Aix où quelqu'un disait : « la prospective, c'est l'art de se tromper avec justesse et précision ». Et c'est très vrai, c'est-à-dire que l'on annonce des chiffres exacts et l'on sait que l'on va se tromper. Mais, on annonce des tendances et cela permet dès aujourd'hui aux acteurs publics de s'emparer de ces tendances et de se dire : voilà ce qu'il se passerait si l'on ne fait rien ou si l'on fait cela.

**Mme DELNESTE** – Bénédicte DELNESTE de Carif-Oref Bourgogne. Je voulais revenir sur les quatre étapes et les mécanismes dont vous parliez, notamment sur la partie des hypothèses sur la répartition sectorielle.

Si je comprends bien sur le point 3, vous faites une évolution sur la structure de l'emploi total, en partant des tendances nationales pour recalculer des nouvelles clés de répartition régionale. Vous supposez finalement que les déformations de l'appareil productif de PACA sont les mêmes que celles de la France entière, ou en tout cas infléchissent la répartition initiale de 2010 vers 2030.

Dans un exercice de prospective, on annonce des tendances et cela permet dès aujourd'hui aux acteurs publics de s'emparer de ces tendances et de se dire : voilà ce qu'il se passerait si l'on ne fait rien ou si l'on fait cela.

**Mme MEYER** – Malheureusement, on a conscience de la limite de ce travail, mais on n'a pas d'autres solutions. Au niveau régional, on n'est pas capable de faire des hypothèses de croissance, de taux de chômage. L'insertion commerciale, c'est fait au niveau national et c'est déjà très compliqué de le faire au niveau national. Nous, on prend ces résultats nationaux et on les applique à ce que l'on connaît dans notre région.

**Mme DELNESTE** – Cela veut dire que la nouvelle clé d'entrée de répartition, vous l'appliquez à votre emploi potentiel de 2030 pour avoir la nouvelle ventilation sectorielle.

**Mme MEYER** – Exactement.

**Mme DELNESTE** – D'accord. Merci.

**M. LOUIS** – Pierre LOUIS, je travaille au Pôle Rhône-Alpes de l'orientation qui est le Carif-Oref de la région Rhône-Alpes, je voulais d'abord vous remercier pour le caractère très pédagogique de votre présentation, parce que ce sont des mécanismes complexes et vous nous permettez de bien comprendre les mécanismes à l'œuvre.

J'aurais une question sur l'étape suivante, c'est-à-dire une fois que ces travaux partenariaux complexes ont été faits : comment les acteurs publics s'en sont emparés en PACA ? Est-ce que cela a fait l'objet de présentation au gré des commissions ? Comment cela a été valorisé et approprié par les acteurs publics ? Cela vient nous réinterroger aussi sur nos pratiques d'Oref.

**Mme MEYER** – En effet, cette étude, nous l'avons présentée à de très nombreuses reprises et notamment à ce qui s'appelaient à l'époque le CCREFP (aujourd'hui Crefop) et également en conférence de presse avec l'Insee,

à laquelle était présent notre directeur régional adjoint de la Direccte, M. Patrick MADDALONE. D'ailleurs, il a bien répondu à votre question en disant, comme l'a dit en introduction ce matin le Direccte des Pays de la Loire : cela nous permet de voir ce qui pourrait être si rien n'est fait. De ce fait, cela nous permet de nous positionner dès aujourd'hui et éventuellement d'infléchir les grandes tendances.

On sait ce qui va probablement arriver à l'industrie et on a envie de la soutenir, notamment dans la région autour des 34 plans de reconquête industrielle. Cela leur permet de positionner l'action publique dès aujourd'hui pour infléchir l'action de demain. Voilà la réponse qu'il nous avait faite et je pense que c'est la bonne réponse. On ne va pas s'emparer encore une fois des chiffres. On se dit ce qu'il pourrait se passer. On donne une grille de lecture possible et après, c'est aux acteurs publics de se dire que finalement on ne veut pas arriver à ce résultat et de savoir comment faire aujourd'hui pour modifier cette tendance qui pourrait se produire.

**M. LOUIS** – J'entends bien votre réponse. On s'interroge en tant que Carif-Oref sur quel accompagnement mettre en place et comment on peut valoriser des travaux de ce type pour, si vous voulez, faire le lien avec l'étape suivante, c'est-à-dire sur quelle type de présentation, autour d'ateliers ou autres.

**Mme MEYER** – Là, je vais donner la parole à Annie BOYER de l'ORM avec qui nous avons fait cette étude et qui va pouvoir vous répondre de manière extrêmement pragmatique et concrète.

**Mme BOYER** – Pour compléter la réponse de Mme Virginie MEYER et la question de M. Pierre LOUIS, je voudrais illustrer sur deux plans : à la fois, il y a eu une suite, puisqu'à l'ORM, nous avons décidé de faire un choix raisonné sur le secteur des industries agroalimentaires. D'ailleurs, l'expérimentation qu'on a faite est actuellement présentée à l'autre atelier. Car, au-delà de savoir à quoi cela peut servir aux pouvoirs publics, il y a aussi les principaux concernés, soit la Fédération des industries agroalimentaires qui était partante, comme l'Observatoire de prospective nationale de branche qui était également partant. On a constitué un groupe de travail et on a essayé de faire un scénario prospectif particulier aux industries agroalimentaires en se disant, comme l'a bien dit Mme MEYER, que les secteurs ont été agrégés pour plus de fiabilité et on est restés en A17. Mais, si l'on isole le secteur agroalimentaire, c'est le seul secteur industriel qui gagne des emplois, puisque l'on a prévu plus de 11 % des emplois d'ici 2030. Cette expérimentation a eu lieu et nous avons fait un diagnostic dynamique dans ce sens. Au-delà d'un diagnostic quantitatif, il y a eu aussi un diagnostic qualitatif sur les atouts et les faiblesses pour savoir où l'agroalimentaire va créer des emplois en PACA. On a fait aussi un travail en se basant sur les travaux de prospective nationaux sur les enjeux d'évolution spécifique à la région. Et enfin, on a déconstruit les scénarios nationaux commandités par Observia, qui ont été réalisés par Futuribles, et on les a reconstruits avec les partenaires professionnels. L'étude est parue vendredi dernier et sera bientôt sur notre site et également sur le site d'Observia, l'Observatoire des métiers des industries agroalimentaires.

C'est une autre illustration que l'on peut faire aussi, mais cette fois-ci non pas à côté des pouvoirs publics, mais des acteurs concernés qui ont la capacité aussi de réagir et d'être force de proposition au niveau des pouvoirs publics et de les aider dans les dispositifs existants, que ce soit les dispositifs publics côté État et côté région. On espère que chez nous, cela pourrait être suivi d'un contrat d'étude de prospective régionale sur l'aspect métier.

**Mme MEYER** – Ces travaux étaient d'ailleurs présentés au séminaire d'Aix que vous aviez organisé.

**M. LECLERC** – Julien LECLERC de l'Oref Alsace. Tout d'abord, merci effectivement pour cette présentation très claire. Je voulais revenir un peu sur la méthode et encore sur les écarts de taux de chômage. Vous dites que sur à peu près les dix dernières années, il y a un écart de 1,5 point. Est-ce que c'est PACA qui est au-dessus de la moyenne nationale ?

**Mme MEYER** – Oui.

**M. LECLERC** – Je ne sais pas si vous en avez discuté, mais en gardant un écart de 1,5 point, on sait que sur ces dix dernières années le taux de chômage a plutôt augmenté. Cela veut dire qu'en PACA le chômage a augmenté moins vite qu'en France.

**Mme MEYER** – L'écart reste constant encore.

**M. LECLERC** – Il est constant, mais vu qu'il augmente sur le territoire national et qu'il reste un écart de 1,5 point, il augmente quand même moins vite en PACA que sur l'ensemble du territoire national.

**Mme MEYER** – Il évolue de manière parallèle.

**M. LECLERC** – Oui, mais l'écart proportionnel se modifie au fur et à mesure du temps. C'est cela que je veux dire. L'écart en somme, il est toujours de 1,5 point, mais la proportion d'écart a plutôt tendance à baisser. C'était pour savoir si vous aviez pris en compte ces considérations.

**Mme MEYER** – Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris. En fait, même si le taux de chômage au niveau national augmente, le taux de chômage au niveau régional augmente dans la même proportion.

**M. LECLERC** – Si vous avez un taux de chômage national de 5 % et de 3,5 % dans une région, il y a un écart d'1,5 point. S'il passe à 10 % en France au bout de 10 ans, s'il a augmenté de la même façon en région, il sera de 7% et donc il y aura un écart de 3 points.

**Mme MEYER** – Non, il sera de 8,5. C'est un écart en points.

**M. LECLERC** – Oui, j'ai compris. Je voulais savoir s'il y avait eu des discussions entre choisir l'écart en points et l'écart en proportion.

**Mme MEYER** – Non, c'est l'écart en points qui a été retenu, mais il n'y a pas eu de discussions là-dessus.

**M. LECLERC** – D'accord. Merci.

**M. FOLLÉA** – Bonjour, Guillaume FOLLÉA du Crefor du Carif-Oref Haute-Normandie. Merci également pour cette présentation très claire. Je voudrais savoir s'il est prévu au programme d'activité de réinterroger régulièrement l'exercice, peut-être pas tous les ans car cela n'aurait pas de sens, mais sur une temporalité à trouver, de manière à pouvoir éventuellement valider les hypothèses qui ont été établies et peut-être à réajuster.

D'autre part, mais c'est vraiment une question de béotien total, vous nous dites qu'il n'y a pas de possibilité d'imaginer et de faire des projections de l'emploi régional à partir des structures régionales. J'aimerais bien avoir un point d'éclaircissement là-dessus. Est-il vraiment impossible de travailler sur les grandes tendances régionales ? Est-il vraiment impossible de travailler sur des hypothèses structurelles de déformation de l'emploi, d'évolution, d'accélération des tendances, de rupture, etc. ? Est-ce que vraiment cet exercice-là ne pourrait pas être fait uniquement avec des données régionales ?

**Mme MEYER** – Sur la première question, on s'est dit avec l'Insee que l'on ferait un « one-shot ». C'est une étude qui a été très complexe à mettre en œuvre, Mme Annie BOYER de l'ORM pourrait en témoigner. Juste pour vous expliquer que c'est une offre qui est proposée de manière uniforme entre toutes les régions et, pour la première fois, on fait quelque chose d'un peu original qui sort des rangs. En principe, cet exercice n'a donc pas vocation à être reconduit. Après, on n'exclut pas qu'à l'avenir, nous aurons des nouveaux travaux du CAS, de France Stratégie en l'occurrence, et pourquoi pas le refaire si la direction générale de l'Insee l'autorise. Sur la deuxième question, en fait, c'est très compliqué, car au niveau régional, nous sommes déjà très limités par les statistiques dont on dispose. On est beaucoup plus pauvre en région qu'au niveau national. Au niveau national, ne serait-ce que par exemple sur la question de l'emploi, cela a été extrêmement compliqué, même sur la question de la structure de l'emploi.

Parce que l'on ne savait pas quelle source retenir et il y a eu un grand débat là-dessus, car France Stratégie retenait l'emploi estimé par la comptabilité nationale et cette source n'existe pas en région. On s'est dit : on a l'estimation localisée de l'Insee, on a la connaissance locale de l'appareil production (CLAP), mais à chaque fois on avait un souci, car dans le CLAP on a des effectifs ETP, comme pour l'emploi dans le CAS, mais on n'a pas les non-salariés. On a donc pris les estimations localisées, mais sur ces estimations, les non-salariés ne sont ventilés qu'en cinq postes, etc... Vous voyez que c'est extrêmement compliqué. En fait, peut-être que dans ma présentation, j'ai trop simplifié la méthode sans vous expliquer précisément pourquoi on ne peut pas faire la même chose en région. Mais, on se heurte à des difficultés à chaque niveau. Je vous ai juste donné la question de l'emploi, mais cela s'applique à tout. Nous ne sommes pas en mesure, d'une part par les sources dont on dispose en région et d'autre part, car la France s'insère dans un paysage mondial. Aussi, au niveau régional, c'est trop fin de regarder ce qu'il se passe. On a donc fait ce que l'on a pu avec les moyens que nous avions à notre disposition et nous restons assez satisfaits de cet exercice.

**M. SIX** – Bonjour, Gauthier SIX, je suis directeur d'une école privée nationale en matière de pilotage de drones civils. On vient de s'installer d'ailleurs à Avignon.

Ma question portait plutôt sur votre système d'évaluation : vous avez mis de côté des secteurs d'activité de type pharmacie ou aéronautique dans votre région qui sont des secteurs en plein développement, je pense. Comment évaluez-vous justement le développement rapide de certaines filières en France et donc au niveau régional ? Car en PACA, il y a un gros pôle aéronautique qui est en train de se développer très vite. D'autre part, vous avez signifié que les chiffres étaient de 2013 et qu'*a priori* l'exercice, qui est une photographie finalement à instant T, ne sera peut-être pas renouvelé. Vu l'évolution rapide de certaines filières régionales qui sont en compétition internationale, comment peut-on arriver à évaluer d'une certaine façon le développement, soit de l'emploi ou soit des compétences qui vont être requises, à plus ou moins brève échelle ? Merci en tout cas pour la présentation.

**Mme MEYER** – Déjà, ce n'était pas un point 2013, mais un point 2010, juste pour rappel. Je vais revenir à ce problème d'agrégation de la nomenclature. Je vous disais que nous avons des sous-secteurs très performants qui n'apparaissent pas dans la nomenclature. C'est vrai que c'est un peu masqué dans le déclin des industries régionales, mais on a quand même certaines industries qui se maintiennent dans notre région. On n'a pas été capables par cet exercice d'isoler ces fleurons de l'aéronautique, de la pharmacie etc. On veut juste montrer le message global que cela donne. L'emploi va se replier dans les industries qui ne parviendraient pas à se renouveler, mais attention, ce n'est pas le cas de toutes nos industries dans la région. Elles ne vont pas toutes « se casser la figure ». Ce n'est pas pour autant que les politiques publiques se disent que ce n'est plus possible de soutenir l'industrie. On ne peut donc pas les chiffrer, ni vraiment les isoler. C'était plus une mise en garde. Est-ce que j'ai répondu à votre question ?

#### **De la salle – Question portant sur l'existence de travaux prospectifs par métiers au niveau régional.**

**Mme MEYER** – C'est fait au niveau national avec les travaux de France Stratégie. Cela descend jusqu'aux métiers au niveau national et va vous être présenté cet après-midi.

**Mme MAS** – Les travaux qui sont menés par France Stratégie avec la Dares se basent aussi sur des discussions qui se font avec les branches pour essayer des modélisations économiques et économétriques et pour voir quelles sont les tendances des branches et des acteurs sur chacune des filières. La réflexion se pose aussi pour essayer de prendre cela en compte dans les modèles et faire émerger des secteurs qui, si l'on prolonge simplement les tendances, ne vont pas apparaître.

Je vous propose de passer la parole à Mme Chantal LABRUYÈRE, chargée de mission au Céreq Marseille et coordonnatrice des travaux sur le développement durable. Elle est accompagnée de Mme Sabine LOUIS-GUSTAVE, consultante à ACP Conseil Fort-de-France et va intervenir sur un travail qui a fait l'objet d'un appel d'offres conjoint État région en Martinique en 2013, de type contrat d'étude prospective pour identifier les besoins de compétences pour accompagner le développement des éco-activités sur ce territoire. Il s'agissait d'établir un diagnostic, en se basant davantage sur la parole des acteurs que sur des exploitations de données statistiques.

**Mme LABRUYÈRE** – Bonjour, j'espère qu'il n'y a pas que des statisticiens dans la salle, car ils seraient très déçus. On ne va pas vous parler de statistiques. L'exercice que nous avons mené est extrêmement différent de celui qui vient de vous être présenté. Le travail dont nous rendons compte est issu d'un appel d'offres intitulé « environnement et développement durable » lancé en avril 2013 pour accompagner et anticiper les mutations des métiers, emplois et compétences au sein de quatre sous-secteurs clés pour l'environnement et le développement durable en Martinique (les déchets, l'eau, la gestion des espaces naturels et de la biodiversité et l'énergie). C'est la dernière étape d'une démarche prospective engagée depuis 2011 pour préparer le prochain contrat de plan État/région en matière de formation professionnelle. Il y avait eu précédemment des CEP sur le tourisme, sur le BTP, sur l'agriculture, sur l'artisanat et sur les métiers de la mer.

Compte tenu des secteurs déjà étudiés, on voit immédiatement que des risques de recoupement existaient dans le traitement de certaines activités ou métiers du CEP, que nous avons à traiter. Par exemple, le BTP et le secteur de l'énergie, ou encore la gestion de la biodiversité et les métiers de l'agriculture ou les métiers de la mer. J'y reviendrai plus loin.

C'est un appel d'offres largement porté par la région et l'État avec l'appui technique de deux établissements : le parc naturel régional de Martinique et le Carif-Oref dont l'appellation locale est l'Agefma sans doute bien connu par nombre d'entre vous.

Compte-tenu de la diversité des activités concernées, c'est au niveau interprofessionnel que les partenaires sociaux ont participé au financement du CEP, à la différence des CEP habituels pour lesquels on a généralement un investissement ou une participation de la branche concernée. Là, chacune des éco-activités concernées

pouvait renvoyer à différentes branches, ce qui explique que ce soit des OPCA interprofessionnels représentés par leurs délégations régionales, Agefos et Opcalia qui aient été les parties prenantes du tour de table. En réalité, ils se sont trouvés très peu impliqués dans le pilotage du CEP et assez inégalement réceptifs, il faut le dire, aux sollicitations de l'équipe projet.

Ce que l'on doit dire aussi comme éléments de contexte : c'est que ce CEP s'inscrit dans un contexte de fort engagement politique des élus régionaux en faveur de la transition énergétique et de la protection de la biodiversité. Ces questions font effectivement l'objet de toute l'attention des élus régionaux qui sont conscients des enjeux écologiques et économiques liés à la totale dépendance énergétique de l'île et à la fragilité des écosystèmes insulaires mis en cause par le développement urbain et par le développement économique, trop basé jusque-là sur l'agriculture intensive (banane et cannes), comme très souvent aux Antilles, et sur le tourisme très concentré sur le littoral. On peut lire cet investissement à travers un certain nombre d'éléments. Par exemple, la politique en faveur de la biodiversité s'est traduite par la création du parc naturel régional dès 1976 et ce parc naturel a connu un développement très régulier de ses activités et a pris beaucoup d'ampleur. En revanche, sur le volet énergie, la politique en faveur de l'indépendance énergétique de l'île a pris forme au moment même où nous lançons le CEP, après une série d'actions initiées après le premier plan climat énergie adopté en 2009.

Il faut dire aussi que sur les volets eau et déchets, ce sont plutôt les autres collectivités territoriales (que la région) qui ont les compétences d'actions, notamment le conseil général et les trois communautés d'agglomération et certaines d'entre elles mènent aussi des politiques dynamiques en la matière. Il se trouve qu'elles ne faisaient pas partie du comité de pilotage et que cela été un peu dommageable au travail, parce qu'elles ont été plus difficiles à mobiliser car moins impliquées politiquement dès le départ de l'étude.

Un mot sur la constitution du consortium : localement en Martinique, il y a peu d'équipes en capacité de mener ce type de travail sur un champ aussi large, car en général un CEP porte sur un secteur mais ici on en a quatre et cela dans un délai fixé à 12 mois. D'ailleurs, les autres CEP ont été attribués pour trois d'entre eux à une même équipe dirigée par un économiste martiniquais enseignant en France à l'Université de Strasbourg et pour deux autres à un même consortium de cabinets nationaux associé avec un petit cabinet local.

Il s'est trouvé, dans ce contexte un petit cabinet de Fort-de-France représenté ici par Mme Sabine LOUIS-GUSTAVE, formée en France à l'économie du développement durable et gérante d'ACP conseil, pour nous proposer de monter une réponse en commun. De notre côté au Céreq, nous étions engagés depuis 2012 sur des projets d'études dans le domaine des éco-activités, d'une part, et du verdissement des métiers en général, d'autre part, dans le cadre d'un partenariat fort avec le CGDD (Commissariat général au développement durable). Donc, nous avons saisi cette opportunité pour expérimenter une approche territorialisée de ces questions, en nous appuyant sur un opérateur local expert du domaine et connaissant parfaitement le territoire et ses acteurs. Vous voyez bien que faire un CEP en Martinique pour un opérateur situé à Marseille, ce n'est pas simple. Voilà pourquoi, on a monté cette coopération qui s'est avérée assez fructueuse, même très fructueuse.

Comme tous les CEP, qu'ils soient nationaux ou régionaux, ce contrat d'étude prospective avait pour objectif final, quand même, de proposer des pistes d'actions opérationnelles en matière d'emploi et de formation sur la base d'un diagnostic partagé des atouts et des faiblesses de l'économie martiniquaise sur les secteurs concernés. Notre proposition ne comportait pas de dimension de prospective quantitative des emplois, à la différence de ce qui vient de vous être présenté, mais elle insistait sur des éléments de diagnostic qualitatif et sur le processus d'élaboration participative avec les acteurs de ces préconisations sur lesquelles nous étions attendus.

Néanmoins, nous avons adossé nos travaux sur des données statistiques rétrospectives sur les différents secteurs et surtout sur les grands schémas de développement adoptés par les collectivités sur ces différents secteurs. Vous n'êtes pas sans savoir que toutes ces activités font l'objet de nombreux documents contractuels État et région sur l'eau, sur les déchets, sur l'énergie, sur le bâtiment durable, etc. Il y a beaucoup de matières, de choses qui sont déjà contractualisées et d'ambitions qui sont affichées. Donc, on a plutôt tenu compte de ces grands schémas comme données de cadrage pour nos analyses qualitatives.

Par ailleurs, on a utilisé comme données de cadrage les travaux nationaux du plan métier du Commissariat général au développement durable et notamment des rapports des comités de filières qui ont travaillé en 2010-2011 pour dresser les grandes lignes de développement économique dans ces quatre secteurs, puisque chacun de ces secteurs a fait l'objet de travaux nationaux.

On a souhaité commencer, avant de présenter quelques résultats, par attirer l'attention sur les difficultés méthodologiques auxquelles nous avons été confrontés, parce que c'est peut-être cela aussi qui est intéressant. La



première difficulté tenait aux différentes déclinaisons des cibles du contrat d'étude prospective, dans l'appel d'offres lui-même. Par exemple, en page 6 de l'appel d'offres, il est question du sous-secteur énergie et puis à la page 11 ce sous-secteur devient énergie renouvelable et éco-construction. On voit bien qu'on embarque une bonne partie de la problématique du développement durable. C'est quand même un peu autre chose que simplement les énergies renouvelables. De même, par exemple, dans le secteur de gestion des espaces naturels et biodiversité qui est indiqué comme cela au début de l'appel d'offres, à la page 14 de l'appel d'offres, cela s'élargit aux services écologiques qui sont pour l'instant encore assez peu définis. Puis, à la page suivante, sont également mentionnés les métiers du paysage à l'interface entre ceux de la nature et ceux de l'aménagement : vous voyez que là aussi on embarque encore tout un volet très important d'activité en Martinique. C'est un pays très vert et comme partout aux Antilles, les métiers du paysage regroupent beaucoup d'actifs, car il faut beaucoup de gens pour couper l'herbe qui pousse sans arrêt. Cela veut dire que d'entrée de jeu, nous avons un important travail pour repositionner les limites de l'exercice avec nos interlocuteurs.

Ensuite, la deuxième difficulté, qui n'en est pas vraiment une, porte sur la rédaction de notre proposition, de manière à se positionner en complément de ces CEP. J'ai parlé de l'agriculture, du BTP, etc. Ce travail n'a pas été possible, parce que pratiquement aucun de ces CEP n'étaient encore disponibles au moment où nous avons élaboré la réponse. Ils étaient en cours de validation et il y avait, comme toujours, le black-out total sur les résultats. C'est-à-dire beaucoup de difficultés à situer effectivement les apports que nous pouvions proposer et surtout les impasses que nous pourrions faire, parce que cela aurait été traité par d'autres. Le seul CEP, dont nous avons pu avoir les éléments avant, a été le CEP BTP qui avait effectivement un chapitre d'une dizaine de pages sur le développement durable. Mais 10 pages sur un CEP qui en comptait 200, cela n'était quand même pas beaucoup.

La constitution du comité de pilotage a été très spécifique à ce CEP et n'a pas facilité la mise en dialogue avec les producteurs des autres CEP et notre équipe, puisqu'en l'occurrence les membres du comité de pilotage ont été très différents de ceux des autres CEP. Par exemple, l'État n'était pas représenté par la Direccte, qui est la Direccte locale, mais par le ministère de l'Ecologie, la Deal (équivalent de la Dreal dans les régions et départements d'Outre-mer). De ce fait, nous n'avions pas les mêmes membres des autres CEP. Le tuilage n'était pas si simple que cela à opérer.

Ensuite, une autre difficulté sur laquelle nous avons dû travailler concerne la question des liens avec les travaux de l'observatoire national des métiers et des emplois verts. Vous savez tous que beaucoup de travaux de cet observatoire, ces dernières années, ont essayé de cadrer un certain nombre de notions, de périmètres d'actions, soit de secteurs d'éco-activités, soit d'emplois verts, pour justement favoriser les comparaisons entre les approches régionales et nationales. Mais, en même temps, ces périmètres tels qu'ils ont été définis au niveau national, ne convenaient pas à nos interlocuteurs locaux qui voulaient y mettre d'autres choses, éclairer certains segments non pris en compte au national. On a été en permanence obligés d'essayer de travailler, en tout cas au niveau des données de cadrage de statistiques, sur deux périmètres.

Un périmètre aussi conforme que possible aux périmètres définis par l'observatoire national pour arriver à faire quelques comparaisons quand cela été possible. Et un périmètre ad hoc qui correspondait aux demandes de nos commanditaires. C'est donc quand même une difficulté. Je ne donne pas d'exemples, mais sur plusieurs points nous avons donc dû négocier avec nos interlocuteurs pour définir le bon périmètre.

Egalement, une autre difficulté s'est révélée sur l'adaptation de la démarche aux réalités du contexte économique, social et institutionnel de l'île. On le disait ce matin, M. RICOCHON y insistait.

**Mme LOUIS-GUSTAVE** – Juste pour vous dire que nous avons prévu de donner des idées un peu plus concrètes sur les difficultés. Je précise que ces difficultés de périmètre se sont avérées d'autant plus complexes que nous sommes sur des échantillons de petites tailles, car la Martinique est une toute petite région d'un peu plus de 1000 km<sup>2</sup> avec 386 500 habitants. Comme vous le voyez, il y a trois intercommunalités avec une population de plus d'un habitant sur 2 sur la zone du milieu, la communauté d'agglomération du centre de Martinique. Ensuite, une population en croissance dans le sud de 31 % et dans le nord de 11 % de la population. Juste pour vous donner des idées, 23 % de la population à moins de 20 ans et 52 % entre 20 et 59 ans.

Qu'ils soient nationaux ou régionaux, les contrats d'études prospectives ont pour objectif final de proposer des pistes d'actions opérationnelles en matière d'emploi et de formation sur la base d'un diagnostic partagé.

Ensuite, juste pour illustrer au niveau économique, c'est très fragmenté par beaucoup d'établissements de très petites tailles qui sont très souvent unisalarisés. Bien sûr, le tertiaire est dominant, ce qui a été aussi un problème, puisque par rapport au choix des codes APE pertinents pour faire le rapprochement avec les travaux de

l'observatoire, nous sommes surtout sur des offres de service. En termes d'emplois, on observe 22 % de chômage en 2013, dont 68 % dans la catégorie des moins de 25 ans. Pour vous donner une idée de la population des demandeurs d'emploi : on compte 45 000 demandeurs d'emploi en 2013.

Globalement sur ces activités, on est quand même arrivés, en distinguant les quatre sous-secteurs et une catégorie « transverse » pour regrouper tous les bureaux d'études qui répondent aux appels d'offres, à une population professionnelle de 7 000 personnes, soit vraiment un petit échantillon. Dans cette population, il fallait distinguer la fonction publique, puisque c'est un secteur essentiellement porté par les politiques publiques. Vous retrouvez donc la fonction publique par sous-secteurs et ensuite les demandeurs d'emploi qui dans certains cas sont regroupés dans le même code ROME (code lié à la gestion des déchets), parce que ces codes ROME utilisables concernaient les deux domaines.

**Mme LABRUYÈRE** – Voilà donc les éléments de statistiques, dont il était question précédemment par rapport à la disponibilité des données régionales sur des secteurs aussi fins. Vous voyez bien qu'au final, on compte 7 000 emplois concernés et que les traitements statistiques que l'on peut faire là-dessus sont quasi-inexistants, voire extrêmement difficiles dès que l'on veut faire des croisements car on n'a plus rien qui colle. Il faut donc être extrêmement prudent.

Je voulais insister enfin sur un dernier point de démarche dans la réalisation d'un CEP qui suppose généralement de nombreux contacts avec différents représentants du monde économique spécifique du champ d'activité : les branches professionnelles, les associations ou syndicats de professionnels, les techniciens des observatoires de branche ou des OPCA concernés. Cette représentation est loin d'être assurée sur tous les secteurs d'activité. Et en Martinique, elle fait cruellement défaut du fait d'une économie assez fortement administrée où très peu de secteurs productifs tirent leur épingle du jeu. Il y a le BTP, le tourisme, l'hôtellerie-restauration et l'agriculture. Mais en dehors de cela, la représentation institutionnelle des secteurs est inexistante localement, car le nombre d'entreprises concernées est trop réduit.

Et par ailleurs, sur les champs particuliers de l'eau, des déchets ou de la biodiversité, une majorité d'acteurs économiques relèvent soit du public ou assimilés ou du monde associatif et ne sont donc pas impliqués dans la mise en œuvre des politiques des branches professionnelles.

Donc, vous voyez là aussi que sur cette question de la mobilisation des branches professionnelles, qui est en principe une grande constante des contrats d'étude prospective, on est dans un cas de figure où c'est extrêmement difficile. De ce fait, aucun représentant de branche n'a siégé au comité de pilotage au titre des entreprises concernées, aucun n'a pu être identifié pour participer aux ateliers prospectifs participatifs. De manière symétrique, aucun représentant des syndicats salariés n'a pu être mobilisé, ni par les commanditaires, ni par nous. Dans cette configuration, ce sont les cadres représentants des entreprises publiques ou assimilées et de quelques entreprises fermières, en délégation de service public, qui ont joué de manière informelle le rôle de représentant de leur secteur.

Au niveau du comité de pilotage de l'étude, ce sont essentiellement les cadres des différents services du conseil régional et de l'État, en lien avec les politiques de développement durable, qui ont eu la main sur le pilotage de l'opération.

Au final, quand même, nous avons voulu une démarche participative avec des ateliers de validation des diagnostics sectoriels et d'élaboration à la fois de scénarios et de propositions. Malgré ces difficultés de mobiliser des représentants institutionnels, nous avons trouvé des acteurs de terrain pour participer à ces ateliers. On a quand même réussi à impliquer plus de 70 acteurs de terrain de statuts divers dans cette phase de concertation, certains se rencontrant pour la première fois, pour échanger sur leurs activités et leurs besoins. Comme ce fut par exemple le cas des bureaux d'études et des associations qui interviennent aussi en appui ou conseil des collectivités territoriales sur le volet production de connaissances sur la biodiversité. Par exemple, les associations de naturalistes, bénévoles, qui travaillent sur la pharmacopée traditionnelle à côté des laboratoires de recherche. On a donc réussi à mettre ensemble dans des ateliers prospectifs ces types d'acteurs avec les représentants du monde universitaire et des responsables académiques de formation professionnelle, de l'Education nationale ou du ministère de l'Agriculture ou avec des représentants de l'AFPA. Et c'était pour nombre d'entre eux la première fois qu'ils avaient l'occasion de discuter ensemble de leurs besoins. Cela a produit quand même une certaine satisfaction et je crois que c'est le seul CEP qui a réussi cette dimension participative de l'opération.

**Mme LOUIS-GUSTAVE** – Quatre idées fortes sont à retenir. Comme on l’a dit, la dynamique commune est impulsée par une volonté publique forte qui s’est traduite dans de très ambitieux objectifs. Par exemple, sur la question énergétique, l’idée de devenir autonome énergétiquement d’ici 2030, soit 100 % d’énergies renouvelables. Pour vous donner une idée aujourd’hui, on est à 97 % d’origine thermique.

Un secteur public en première ligne soumis à des contraintes budgétaires fortes. Bien sûr, comme partout, il y a de moins en moins de moyens et cela passe par un recours aux contrats aidés, au sein de la fonction publique, toute fonction publique confondue territoriale et État.

Ceci rejoint le point suivant sur l’économie sociale et solidaire en germe, puisque ce sont des secteurs qui se prêtent particulièrement à prendre en charge et intégrer des populations un peu éloignées de l’emploi, notamment des handicapés ou des sortants de prison pour traiter la végétation ou autres autour d’ateliers de chantiers d’insertion, d’entreprises de travail temporaire d’insertion ou d’associations intermédiaires qui ont mis en œuvre différentes interventions.

Enfin, la cohérence territoriale de l’offre de formation en faveur de la transition écologique est à renforcer et nous allons vous la présenter.

Comme je vous le disais, il existe un fort développement des emplois de conception et de pilotage, parce qu’il faut mettre en œuvre toutes ces ambitions affichées, notamment à travers la création d’opérateurs régionaux spécialisés tels qu’Energie de Martinique qui est un partenariat public-privé avec des structures dédiées sur la biomasse, la géothermie, le photovoltaïque, etc., qui a été monté récemment pour financer des projets et créer un savoir-faire local autour d’un projet biomasse bagasse et un projet géothermie. Ils ont bénéficié déjà des investissements d’avenir au niveau national. Il y a une autre structure qui s’appelle l’Agence Martiniquaise d’Energie qui est une structure plutôt associative qui va rassembler toutes les parties prenantes, avec l’idée d’accompagner davantage les porteurs de projets et les fabricants locaux, notamment en matière d’eau chaude sanitaire pour travailler sur les blocages techniques et aussi pour mettre en place des plateformes de tests.

Vous savez que dans le bâtiment, il faut passer des tests pour obtenir l’autorisation d’installer un certain nombre de choses et souvent pour les fabricants locaux, c’est quelque chose qui est bloquant, parce que tout est fait en métropole. L’idée est donc de créer un effet synergie et de tester des choses. Pour l’instant, les moyens financiers publics sont concentrés sur les déchets et sur l’eau, car c’est là qu’il y a un retard en matière réglementaire et que les réseaux ne sont pas aux normes et qu’il y a aussi un retard en termes d’atteinte des objectifs en matière de valorisation de matières ou énergétique. Il y a donc eu beaucoup d’investissements sur de grosses unités industrielles dans ces deux domaines récemment.

Concernant le dernier point pour lier développement durable et insertion sociale et professionnelle des jeunes, l’illustration la plus adaptée serait de vous dire que les emplois d’avenir permettent à des acteurs du secteur marchand de recruter des jeunes et donc sont ouverts aux énergies renouvelables, à l’isolation, la collecte, l’entretien, la distribution, la gestion, l’eau et l’assainissement ainsi qu’au recyclage.

Sur la question des contraintes budgétaires fortes, je crois qu’il y a certaines choses qui ont déjà été exprimées. Je vais plutôt insister sur les difficultés à évaluer le nombre de personnes, car en effet en faisant ces travaux, nous nous sommes rendus compte que la seule étude disponible était une étude de 2007 et que depuis, la nomenclature des métiers du CNFPT avait changé. À l’issue de cela, une des préconisations que nous avons faite est justement de créer un Observatoire pour la fonction publique territoriale.

Au final, nous sommes arrivés à un plan d’actions de 23 actions : on a distingué du court terme, c’est-à-dire d’ici 2016, et du moyen terme, d’ici 2020. Pour vous donner une idée, comme je vous le disais sur l’eau, il y a une formation ad hoc pour les techniciens gestionnaires de l’habitat où ce serait un nouveau type de profil qui va à la fois monter et profiler des gouttières, installer des systèmes de récupération des eaux pluviales, des systèmes d’eau chaude sanitaire et également des systèmes d’assainissement non collectifs, puisque c’est une spécificité, un besoin qui est particulier à la Martinique et qui fait l’objet de différents soutiens publics.

Sur les déchets, il y a eu un exemple intéressant concernant les véhicules hors d’usage, puisqu’un CQP de branche a été mis en place par l’Afp a et a permis à une quinzaine de jeunes d’être formés spécifiquement à la dépollution de véhicules et ensuite d’être tout de suite placés dans des casses, alors qu’il y avait des nouveaux opérateurs qui s’ouvraient. A côté, comme il y a plus d’investissement, il y a de nouvelles unités (UTMV, Unités de Traitement des Matières de Vidange, installations de stockage de déchets non dangereux, des solutions mobiles...) et tout un tas de choses qui se mettent en place : ce qui signifie qu’il va falloir monter en compétences pour que les gens soient capables d’orienter sur le tri, renseigner pour le bordereau de suivi de déchets, conseiller les personnes en matière de recyclage. Egalement sur la question énergétique, il y a une

volonté d'augmenter la valorisation énergétique des déchets verts en mettant en place du tri mécano biologique au centre de valorisation organique. Mais aussi, puisque nous avons vu que sur le secteur des déchets, beaucoup d'agents sont vieillissants, l'une des idées serait de les reconverter ou les réorienter sur des ressourceries qui sont des modèles type Emmaüs spécialisés sur tout ce qui est textile et linge qu'elles récupèrent et transforment.

Pour l'énergie, à court terme, on a des besoins en termes de diagnostic de performance énergétique, d'information et de conseil, puisque le conseil régional s'est doté d'une habilitation énergie pour prendre la main vraiment. Comme je le disais, l'accompagnement de fabricants locaux à travers notamment des acteurs comme Energie de Martinique ou l'association agence martiniquaise d'énergie.

Tout cela va se faire notamment à travers une des pistes d'action proposées de créer un DUT mesures physiques en Martinique pour pouvoir alimenter des formations qui existent déjà en Guadeloupe, à savoir : une licence MIME (Matériaux Instrumentation Mécanique Énergétique) option énergie et développement durable et deux filières ingénieur en Guadeloupe.

Sur la biodiversité, c'est donc une priorité pour la Martinique qui est un des 34 « hot spot » au niveau mondial. Il y a une très riche biodiversité à la fois en termes de faune, de flore, mais aussi de patrimoine. Il y a 24 plantes aromatiques qui sont étudiées à haut niveau par des chercheurs et experts caribéens et outre-mer. Lors de tous nos ateliers de consultation, on a indiqué dans les fiches d'action le besoin de donner la priorité à la collecte et à la formalisation de savoirs traditionnels sur les usages des plantes locales, que ce soit en termes de santé, cosmétique et alimentation, ce qui permettrait aussi d'utiliser des acteurs spécialisés de haut niveau qui existent comme le PARM, c'est un pôle agroalimentaire de recherche de Martinique qui travaille sur l'innovation dans l'industrie agroalimentaire. Mais aussi, le dernier point qui est assez intéressant et qui concerne l'emploi et les compétences dans les métiers de la gestion et l'entretien des milieux aquatiques et le génie écologique. Il y aurait tout un tas de métiers potentiels pour ce qui concerne le développement de modes alternatifs de traitement des eaux.

Voilà, pour en savoir plus vous pouvez aller sur cette adresse et téléchargez notre rapport :

<http://www.region-martinique.mq/wpcontent/uploads/2013/09/Rapport-finalCEP-Environnement-et-développementDurable.pdf>

**Mme LABRUYÈRE** – Je voudrais juste ajouter que comme le rapport balaie quatre secteurs, il est quand même très lourd et qu'il va sans doute caler beaucoup d'armoires.

En revanche, il y a une synthèse, évidemment comme dans tous les CEP, qui n'est pas encore disponible puisque c'est encore dans les mains des services communication de la région qui doivent l'homogénéiser avec les autres synthèses de CEP. On espère qu'elle le sera bientôt parce qu'effectivement pour les acteurs, je pense que ce sera quand même un outil plus facile que le rapport, notamment pour aller dans le sens de ce qui a été dit ce matin sur l'attention à porter sur des outils utilisables par les acteurs.

J'aurais un dernier point avant de vous laisser la parole : comme tous les CEP, on a terminé par une série de fiches actions, soit 23 fiches actions relativement détaillées sur les objectifs de l'action, les partenaires qui doivent y travailler, les moyens mobilisés etc.

Mais, c'est assez frustrant pour un consortium comme le nôtre, comme pour tous les travaux qui sont conduits dans le même esprit. Qu'est-ce que cela va devenir ? Nous avons livré des fiches actions qui ont été élaborées avec les acteurs à travers les ateliers prospectifs. On avait 50 pistes d'actions qui ont été ensuite moulinées et traitées par l'atelier participatif, mais on n'a pour l'instant aucune nouvelle d'un quelconque dispositif de suivi de ces fiches actions. Il y a probablement un certain nombre de chances que nombre d'entre elles ne connaissent aucune suite. C'est une vraie question par rapport à l'investissement considérable que représente ce type d'exercice.

**M. MICHAUD-PIGASSE** – Bonjour, Robin MICHAUD-PIGASSE du Carif-Oref Midi-Pyrénées. Ce n'est pas une question, mais plutôt une remarque à apporter au regard des deux premières présentations qui nous ont été faites dans cet atelier. Je trouve que les deux démarches, même si elles sont très différentes, me semblent

En Martinique, à l'issue du contrat d'étude prospective, un plan d'actions à court terme et moyen terme a été déclenché : mise en place de formation, de CQP, créations de nouvelles unités, de nouvelles techniques de tri, actions reconversion vers les ressourceries, projet d'un DUT mesures physiques, actions bio diversité...

extrêmement étroitement complémentaires. Quand on parle de prospective au niveau régional, je pense que l'on ne peut pas faire l'impasse des deux aspects : c'est-à-dire, à la fois le côté outil économétrique et projection de population active pour lequel, malgré tout ce que disait M. RICOCHON sur son aversion pour les chiffres, on remarque qu'au niveau régional il y a une forte demande d'avoir du chiffre quand même. Je ne sais pas si cela rassure nos décideurs, mais le fait de pouvoir à un moment donné fournir ce cadre de réflexion a une portée surtout heuristique, c'est-à-dire de pouvoir susciter le débat et la réflexion à ce niveau-là.

Et en complémentarité, vous parliez de démarche participative dont je retiens ce terme qui me semble important. Vous terminiez en disant que vous ne saviez pas trop à quoi cela allait servir, mais il semblerait que le premier intérêt de ce type de démarche – sur laquelle nous avons la même expérience en Midi-Pyrénées autour d'études d'enjeux et prospectives sur des domaines professionnels définis – serait de faire se rencontrer des gens qui ne se rencontrent pas forcément, y compris des personnes qui travaillent dans les mêmes institutions. Je pense que vraiment, encore plus que les résultats, cela compte énormément et donne toute la pertinence d'un travail plus laborieux. Vous le mentionniez. C'est en effet beaucoup plus compliqué : il faut s'entendre sur un périmètre, il faut parler le même langage... Il y a quand même toute cette démarche qui paraît extrêmement laborieuse, mais on s'est rendu compte dans notre expérience qu'en même temps cela donnait beaucoup plus de légitimité au travail qui était fourni au final, puisqu'il y a beaucoup plus d'implication des acteurs.

Une dernière remarque quand vous disiez que vous aviez eu du mal, en particulier sur la Martinique, à mobiliser des représentants régionaux de branches professionnelles etc. N'est-ce pas un mal pour un bien d'une certaine manière ? Puisque, vous aviez dans ces groupes de travail plus d'acteurs de terrain, si je comprends bien. Et quelque part aussi, c'est peut-être l'enjeu de ces groupes de travail autour de ces démarches prospectives d'arriver à avoir des acteurs de terrain qui peuvent vraiment faire remonter une certaine réalité de terrain et dans une visée plus opérationnelle. Car, dans une démarche de projection, on a effectivement des chiffres, mais qui ne permettent pas de descendre au niveau de la problématique des compétences emplois et des besoins en compétences. Il me semble que sur cette problématique, on ne peut pas faire l'impasse sur ce type-là de travaux.

**Mme LABRUYÈRE** – Juste une minute pour illustrer tout ce travail de négociation des périmètres qui fait partie du travail et peut être effectivement très coûteux en temps.

Je faisais allusion tout à l'heure à la question de l'élargissement du secteur de la biodiversité à celui des métiers du paysage : cela a fait vraiment l'objet de grandes discussions, parce que l'on avait des représentants des collectivités territoriales qui ont beaucoup d'emplois dans la gestion des espaces verts et qui tenaient à ce que cela soit inscrit et que ces métiers soient observés. De l'autre côté, on avait le parc naturel régional de la Martinique qui avait une conception extrêmement stricte des métiers de la biodiversité dans laquelle on pouvait intégrer les gens qui font de la gestion des espaces naturels, mais sûrement pas ceux qui font les parcs et jardins. Il y avait des conceptions divergentes et donc vraiment des controverses à l'intérieur même du comité de pilotage, d'où la difficulté à se mettre d'accord. C'est vrai que ce sont aussi des moments importants dans le processus d'élaboration du travail.

**Mme MAS** – Je propose de passer la parole pour la troisième intervention à Mme Malika MANSOURI, chargée d'études au sein du pôle observation et prospective du Crefor, l'Oref de Haute-Normandie, pour une présentation autour d'un outillage statistique à visée prospective pour le CPRDFP.

**Mme MANSOURI** – Bonjour à tous. Effectivement, je vais vous présenter l'outillage du Carif-Oref Haute-Normandie dans le cadre du CPRDFP, le contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle, très bientôt le CPRDFOP, sur lequel on ajoutera la partie orientation professionnelle.

J'ai intitulé mon titre : « outillage d'observation statistique à visée prospective au service du CPRDFP : de la production à la co-construction ». J'ai orienté ma présentation non pas vers des résultats statistiques, mais plutôt pour vous expliquer le contexte, la méthodologie employée, le travail avec les différents acteurs des territoires, mais également avec les acteurs des branches professionnelles et notamment les observatoires de branche. Voilà, tout un ensemble de dispositifs et le processus que je vais vous présenter, en sachant que le CPRDFP en Haute-Normandie a été signé en 2011. Donc, une première partie de définitions, de contexte, un apport de données sur la comitologie. Ensuite, on abordera l'outillage sur la partie territoire, l'outillage statistique quantitatif et qualitatif sur la partie métier et enfin on vous présentera rapidement la capitalisation et la diffusion de l'information synthétisée au cours de l'ensemble du processus de l'outillage CPRDFP sur la base de cahiers territoriaux et des métiers.

Un élément de définition : le CPRDFOP, le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelle, a pour objectif d'analyser les besoins en termes de compétences, de qualification, mais également de formation, à moyen terme. L'objectif est de pouvoir identifier tous ces besoins et ensuite d'adapter l'offre de formation à ces besoins. Compte-tenu de la situation et des objectifs de développement économique du territoire régional, le CPRDFOP définit un certain nombre d'objectifs et notamment sur la partie prospective : des objectifs en matière de filières de formation professionnelle initiale et continue, en prenant en compte l'émergence de nouvelles filières et de nouveaux métiers. L'idée étant bien de pouvoir identifier quelles sont les évolutions en termes de filières, de branches, de besoins d'emplois, sur les territoires et notamment d'identifier les nouvelles filières et les nouveaux métiers.

L'outillage CPRDFP est un dispositif double : à la fois quantitatif et qualitatif d'observation et d'analyse prospective sur l'emploi, la formation et les mutations économiques avec l'importance d'une dimension anticipatrice, comme je le disais tout à l'heure.

Identifier les besoins à moyen terme sur l'emploi, sur les compétences et sur la qualification, de façon à pouvoir adapter l'offre de formation qui a besoin d'un temps pour pouvoir former la personne et donc adapter l'offre de formation aux besoins des territoires. Cela nécessite la facilitation d'une lecture partagée des métiers et des territoires sur ce diagnostic. Ainsi, le CPRDFP apporte un appui technique et méthodologique aux différents acteurs régionaux des territoires et des branches professionnelles et filières.

Dans le contrat de plan régional de développement de la formation, le Crefor Haute-Normandie est cité en tant qu'acteur et expert sur la relation emploi-formation, de manière à pouvoir capitaliser l'ensemble des informations en termes d'outillage, d'observation et de prospective, sur les métiers, les emplois et les compétences.

En termes de comitologie, on a bien évidemment le Crefop qui est l'instance en charge de la coordination de la politique de formation et d'orientation, notamment sur le suivi et l'évaluation du CPRDFOP avec une commission CPRDFOP.

On a également un comité technique des signataires, qui prépare les décisions du comité des directeurs. Pour nous, c'est l'interlocuteur du Crefor. C'est là où l'on va décider de la méthodologie employée sur l'aspect quantitatif et sur l'aspect qualitatif, les liens avec les différents acteurs, l'organisation à mettre en place avec ces acteurs. C'est tout cet ensemble méthodologique qui va être décidé au sein du comité technique des signataires.

Ensuite, on a un comité directeur : c'est l'instance de décisions avec la mise en œuvre des orientations stratégiques qui auront été définies et qui vont découler de l'ensemble du processus.

Concernant le processus de travail, le Crefor va outiller sur l'aspect statistique quantitatif et qualitatif en fournissant des données d'analyse de la relation emploi-formation. Ces éléments, nous allons les présenter lors de réunions avec deux entrées : des réunions sur les secteurs professionnels et plus particulièrement les branches professionnelles dans le cadre des contrats d'objectifs ; et des réunions sur les territoires dans lesquelles on va aussi présenter le diagnostic et avoir une animation autour des différents éléments présentés en identifiant des enjeux sur le territoire et des enjeux par branches professionnelles. L'idée est de pouvoir identifier des pistes d'action et d'évolution de l'offre de formation.

Ensuite, ce travail va être présenté au sein du comité technique des signataires qui fera des préconisations pour le CPRDFP.

Ces éléments vont être ensuite présentés en commission CPRDFP du Crefor et enfin des orientations stratégiques vont être définies et validées au sein du comité directeur, avec une mise en œuvre de la stratégie via les différentes directions de la région, de l'État et des autorités académiques.

Puis, comme je vous le disais tout à l'heure, on a deux entrées : une entrée sur les territoires et une entrée avec les branches professionnelles.

Dans un premier temps, je vais vous présenter le travail sur les territoires et avec les acteurs du territoire. Le territoire est affirmé comme une source d'information privilégiée des besoins économiques, en compétences et en qualifications, tant à la fois sur les populations, mais aussi par les entreprises. Il est important de favoriser également des lieux et des temps d'échanges en ayant une réflexion autour d'un certain nombre d'indicateurs et en rassemblant le plus grand nombre d'acteurs économiques locaux et toujours avec cette vision anticipatrice sur les besoins. Ce travail va être présenté lors des animations territoriales.

Toujours sur la partie territoires : passer d'une logique de diffusion à une logique de partage et de co-construction avec les acteurs du territoire ; capter et capitaliser l'expression des besoins en compétences à court, moyen ou long terme dans ce travail d'anticipation et également rechercher des solutions en termes d'offre de formation qui est bien évidemment l'objectif du CPRDFP, à savoir : adapter l'offre de formation aux besoins ; impulser une co-construction et repenser le protocole d'animation territoriale. On va avoir par rapport à cette co-construction des diagnostics qui vont être réalisés par le Crefor, mais dans tout ce processus, on va intégrer à la réflexion, des diagnostics qui ont été réalisés par les acteurs. Cela permet d'accepter à la fois le travail du Crefor qu'on leur a présenté et aussi de s'approprier les différents résultats.

Sur les indicateurs, le diagnostic du Crefor est basé sur des données en termes d'activité, d'emploi, du marché du travail et sur le dispositif de formation, avec des indicateurs statistiques assemblés avec notamment des spécificités locales.

Pour revenir sur la méthodologie, on a un diagnostic par zone CPRDFP qui correspond globalement aux zones d'emploi. Par exemple, on a une zone d'emploi qui est la zone de Rouen, qui est vaste en termes de superficie et avec des spécificités locales. On a donc une grosse agglomération, mais on a également des spécificités locales des zones rurales. En fait, l'idée pour que tout le monde puisse s'y retrouver : c'est d'intégrer aussi des éléments, des indicateurs, des données sur des territoires et des sous territoires spécifiques à cette zone vaste qui est la zone CPRDFP d'emploi de Rouen.

Pour préparer ce travail et ces animations territoriales, on va rencontrer dans un premier temps les acteurs du territoire : ce sont principalement les acteurs du SPEL, parce que l'on a décidé d'utiliser en fait les animations territoriales qui existent déjà et qui sont en l'occurrence les acteurs de ces SPEL pour organiser la réflexion. En amont des animations territoriales, on va avoir des rencontres préparatoires techniques avec un certain nombre d'acteurs techniques. On a par exemple des représentants de sous-préfecture, des chargés de mission animation territoriale de la Direccte, des représentants des maisons de l'emploi, et également des personnes du conseil régional et les représentants du Crefor qui sont là pour présenter le diagnostic et animer la réunion.

Les points clés de la co-construction avec les acteurs du territoire : capter et capitaliser l'expression des besoins, repenser le protocole d'animation territoriale, réaliser des diagnostics en intégrant les analyses préalables des divers acteurs.

Toujours, dans le cadre de ces rencontres techniques, l'objectif de ces rencontres est de pouvoir avoir une vision partagée du territoire sur les aspects quantitatifs et aussi sur les aspects d'enjeux du territoire. On a aussi un outil de diagnostic du Crefor, ainsi que les contributions des partenaires que l'on demande en amont et ensuite qu'on leur demande de présenter lors de ces réunions. Cela permet d'avoir une complémentarité entre nos travaux et les travaux qui sont déjà réalisés au sein des territoires par les différents acteurs. On leur demande de renseigner une fiche technique thématique avec des thèmes tels que l'attractivité, le développement économique et les mutations économiques sur le territoire, des éléments sur les emplois, les qualifications et les compétences, notamment aussi des éléments en termes d'évolution et des données sur la formation. L'objectif étant de pouvoir préparer donc en amont les animations territoriales prospectives.

Ensuite, au terme de ces rencontres préparatoires techniques, on va réaliser des fiches enjeux du territoire avec une analyse synthétique quantitative, mais également avec des données sur les principaux enjeux du territoire qui auront été repérés lors des réunions techniques précédentes. Là, on va identifier dans cette fiche enjeux : les points saillants et les mutations pour avoir des éléments en termes d'évolution ; les faits porteurs d'avenir à savoir s'il y a des projets au sein du territoire qui vont permettre d'avoir des créations et les opportunités aussi du territoire ; les difficultés et les menaces ; mais également les leviers d'action. On va donc avoir un certain nombre d'enjeux que l'on va ensuite prioriser avec les différents acteurs.

Enfin, une dernière étape dans les animations prospectives territoriales : il y aura une animation par zone CPRDFP et on va élargir le public en termes d'acteurs en intégrant des acteurs de l'économie, de l'emploi, des acteurs de la formation et également des élus locaux, en sachant que ces réunions sont animées par le président de région et le préfet. Pour la session 2014 du CPRDFP, on a rassemblé environ 400 participants. Donc, pour ces animations, on va faire une présentation du diagnostic territorial avec des éléments quantitatifs. On va représenter également les différents enjeux qu'on aura priorisés préalablement lors des rencontres techniques.

Donc, l'objectif est de pouvoir partager l'ensemble de ces éléments et de reformuler ou de rajouter éventuellement des enjeux qui ont été identifiés lors des rencontres précédentes. L'enjeu est également de renforcer le dialogue et la connaissance mutuelle entre les acteurs du territoire qui parfois s'identifient ou se connaissent

mal, avec les institutions régionales en charge des politiques d'emploi et de formation.

Au terme de ces différentes animations, on va élaborer une synthèse stratégique avec des éléments quantitatifs et des éléments d'enjeux qui sont produits par le chef de projet CPRDFP, avec l'appui technique du Crefor. Cette synthèse sera présentée au CRE-FOP (anciennement CCREFP) et au Codir du CPRDFP. L'idée étant de pouvoir identifier les orientations stratégiques qui seront par la suite mises en œuvre.

La réalisation de fiches enjeux du territoire doit permettre d'identifier des points saillants et des mutations pour avoir des éléments en termes d'évolution, des faits porteurs d'avenir, des difficultés et des menaces.

Voilà, pour la partie territoire. Ensuite, une partie métiers : c'est tout un travail réalisé avec les branches professionnelles, en sachant que sur la partie territoire, on a aussi une réflexion sectorielle, par filières et par branches professionnelles. Là, par contre, on a directement une entrée métiers, soit un travail effectué avec les branches professionnelles, ce qui n'empêche pas que l'on peut aussi mettre en avant des problématiques sur des particularités territoriales.

Le Crefor réalise un diagnostic sur l'emploi, le marché du travail et la formation. Donc, au même titre qu'avec les territoires, on a une co-construction avec les branches professionnelles et notamment particulièrement avec les observatoires de branches qui ont effectivement des éléments quantitatifs et qualitatifs sur les branches en question. L'idée est de pouvoir réaliser un diagnostic co-construit ensemble et permettant également d'être complémentaire. J'en parlerai tout à l'heure.

Ensuite, l'autre étape porte sur les rencontres prospective métiers qui se mettent en place dans le cadre des contrats d'objectifs entre les instances de l'État, la région et la branche professionnelle. L'idée dans ce processus, c'est bien d'utiliser des instances qui existent déjà. Cela facilite notamment l'appropriation et l'acceptation aussi des différents outils qui leur sont proposés. C'est donc un cadre d'échanges privilégiés dans le cadre des contrats d'objectifs et l'objectif est de pouvoir avoir une vision partagée et prospective anticipatrice des enjeux en matière d'emploi, des qualifications et des compétences, afin d'identifier des solutions en termes d'évolution.

En dernière étape, c'est la capitalisation des travaux quantitatifs et qualitatifs qui prendra deux formes : une forme de synthèse qui sera présentée au Crefop et particulièrement à la Commission CPRDFOP et aussi au Codir pour les orientations stratégiques ; mais également des cahiers « métiers » qui seront réalisés et qui vont capitaliser l'ensemble de la matière.

Enfin, sur le diagnostic de cette partie métiers, on retrouve des indicateurs sur l'activité économique, sur l'emploi, le marché du travail et sur la formation. Ce que je ne vous ai pas dit tout à l'heure, c'est que l'on est sur un processus que l'on réalise tous les ans. Il y a deux années qui se sont écoulées avec deux sessions CPRDFP : une première session avec la partie territoire et la partie métiers et une session 2014-2015 uniquement sur la partie métiers.

On a donc un diagnostic qui évolue aussi selon les années et qui a pour objet aussi de s'améliorer en fonction des difficultés ou des carences observées lors de la session précédente. Il y a des indicateurs complémentaires que l'on a rajoutés pour la session suivante et on a priorisé ces indicateurs en fonction de l'importance et de la disponibilité des données. On a un premier niveau : ce sont des indicateurs que les acteurs ont souhaité voir pour la session suivante. On a rajouté des données sur la formation, sur l'enseignement supérieur et également sur la formation des salariés, des données aussi sur l'insertion des lycéens et des apprentis, des éléments sur les taux d'attractivité des formations. On a aussi mieux identifié les données quantitatives par genre pour voir s'il y avait des spécificités ou des difficultés particulières dans telle ou telle branche et ensuite on a un second niveau d'indicateurs en fonction de la disponibilité des données.

Dans ce diagnostic, on a aussi l'élaboration d'une fiche synthétique de façon à résumer l'ensemble de ces indicateurs quantitatifs et pour pouvoir proposer des données facilement appropriables aux différents acteurs. Voilà, pour la partie du diagnostic Crefor.

Ensuite, on demande une contribution des observatoires de branches avec une entrée qui est plus sectorielle. Sur notre diagnostic, on a fait le choix méthodologique d'avoir une entrée métiers et une entrée groupe formation emploi qui permet de mieux identifier la relation entre la formation et l'emploi, via des données par exemple sur l'insertion des apprentis etc.

Alors que les observatoires de branches ont un diagnostic avec une entrée sectorielle. Cela permet donc



d'avoir une complémentarité et de pouvoir toucher l'ensemble du périmètre de la branche par une entrée métier et une entrée sectorielle.

Pour les données quantitatives sur l'activité sur l'emploi et la formation, on leur demande aussi d'identifier une thématique ou un enjeu particulier de la branche. Pour terminer, on leur demande de réaliser, ou en tout cas de mettre à jour pour les sessions suivantes, une fiche enjeux qui est composée des principaux enjeux identifiés par la branche professionnelle en termes d'activité économique, d'emplois, de compétences, de qualification et de besoins de formation. Donc, on leur demande aussi d'avoir une réflexion prospective et anticipatrice sur les évolutions qu'ils auraient pu observer, les évolutions passées, mais aussi d'anticiper sur leurs besoins à venir. On leur demande également d'identifier un certain nombre de métiers qui pourraient être stratégiques ou des métiers en évolution positive ou négative en termes d'effectifs et aussi d'identifier des métiers en évolution de compétences. L'objectif étant bien évidemment de pouvoir identifier les besoins et les évolutions en termes d'emploi et de formation.

Comme j'en parlais tout à l'heure, il y a deux périmètres : un périmètre formation emploi qui regroupe des familles de métiers et un périmètre secteur professionnel qui est celui de la branche professionnelle.

Ensuite, l'ensemble de de cette matière quantitative et qualitative, on va la présenter lors des rencontres prospectives métiers qui ont lieu lors des comités de suivi des contrats d'objectifs : on leur présente le diagnostic et ensuite on anime la réunion, de façon à pouvoir leur présenter les différents enjeux qui ont été identifiés et essayer de trouver des solutions en termes d'évolution de l'écart des formations. L'objectif final étant de pouvoir identifier des orientations stratégiques.

Pour terminer cette présentation sur la capitalisation de l'ensemble de ces éléments et de l'outillage du Crefor, en partenariat avec les acteurs du territoire et les observatoires de branches professionnelles, sur la partie territoriales, on réalise des cahiers territoriaux, soit un cahier par zone CPRDFP, à destination du grand public. Dans ces cahiers, on va retrouver des données quantitatives et qualitatives, les principaux enjeux du territoire, les enjeux aussi de la région et une partie de veille économique dans laquelle on recense l'ensemble des études qui sont réalisées sur le territoire. Cela permet d'avoir l'ensemble des informations pour les décideurs.

Sur la partie métiers, on réalise des cahiers métiers sur le même principe comportant : une analyse quantitative et qualitative et des enjeux qui sont identifiés.

Enfin, sur la partie capitalisation, on va réaliser une synthèse à destination des décideurs et des acteurs de la concertation des politiques d'emploi et de formation : on va présenter cette synthèse au sein de la commission CPRDFOP, mais également au comité des directeurs qui décidera des grandes orientations stratégiques de formation. Dans cette synthèse, on aura un cadrage quantitatif avec des données régionales et des données nationales en rappelant aussi les enjeux régionaux. On y retrouve aussi des éléments pour chacun des territoires, avec un cadrage quantitatif et l'identification des enjeux, ainsi que des données par branches professionnelles toujours sur le même principe avec un cadrage quantitatif et les enjeux en termes de compétences et de formation. Voilà sur la capitalisation de cet outillage du CPRDFP.

**M. LECLERC** – Je voudrais savoir combien de branches avaient participé à ce travail et si vous aviez réussi à toutes les faire parler. Vous indiquez le fait de leur faire relever l'enjeu pertinent dans leur branche. Est-ce que cela a été quelque chose d'aisé ou parfois un peu délicat ? Par expérience, nous avons eu quelques difficultés pour essayer de faire travailler les branches. Elles sont toujours présentes, ce n'est pas un souci, mais ça l'est plus pour les faire travailler et réfléchir aux enjeux à venir dans leur secteur.

**Mme MANSOURI** – Nous, en Haute-Normandie, on a neuf contrats d'objectifs avec les branches professionnelles et on a neuf cahiers métiers « outillage » qui sont réalisés. Effectivement, pour les branches professionnelles, c'est un petit peu plus difficile de les mobiliser. Par exemple, pour nous, c'était le sanitaire et social sur le schéma régional des formations qui est en place et qui est en parallèle. En tout cas, c'était nouveau par rapport à la démarche et pour cette première année, c'était un peu plus compliqué d'avoir des enjeux identifiés etc. Mais, ce sont des choses qui se mettent en place progressivement.

Comme je le disais tout à l'heure, on a aussi l'objectif d'améliorer au fur et à mesure la méthodologie, afin de permettre justement à des branches qui auraient moins participé de les faire plus participer. Après, l'élément facilitateur, c'est le fait que certaines branches disposent d'un observatoire de branches et d'autres pas. De ce fait, cela permet d'avoir un travail plus rapproché et aussi d'avoir des données complémentaires, notamment sur les projections que peuvent réaliser les branches professionnelles. C'est donc plus simple et cela permet d'aborder des éléments plus complets.

**M. LECLERC** – Pour chaque branche, en fait, vous avez identifié un certain nombre de métiers qui sont des métiers spécifiques à la branche ou qui semblent importants à la branche ?

**Mme MANSOURI** – Exactement.

**M. LECLERC** – Mais plutôt spécifiques ou c'est parce que la branche vous dit « ceux-là, je veux les mettre » ?

**Mme MANSOURI** – Disons que nous avons une réflexion aussi en termes de tension. On identifie des métiers un peu stratégiques, des cœurs de métier, et on identifie aussi des métiers en évolution. Cela permet de voir comment on doit adapter l'offre de formation d'un point de vue quantitatif ou en termes de volume. On identifie également des métiers en évolution de compétences. Cela permet d'adapter l'offre de formation d'un point de vue plus qualitatif.

**M. LECLERC** – Ce qui fait que certains métiers peuvent se retrouver dans plusieurs des cahiers ou ce n'est pas possible ?

**Mme MANSOURI** – Si. Il est possible qu'il y ait des métiers qui se retrouvent d'une branche à l'autre.

**Mme BELSAJIK** – Bonjour, je suis Sonia BELSAJIK et je travaille pour le conseil régional d'Île-de-France. Merci pour votre intervention. C'est juste pour faire un parallèle avec l'outil que nous utilisons aussi dans le cadre des OCER (orientations conjointes État/région) pour l'adaptation de l'offre de formation initiale en Ile-de-France.

Pour aller rapidement, nous analysons toute une batterie d'indicateurs dont nombreux sont analysés par vous aussi et pour aboutir in fine à des préconisations de développement ou de réduction de capacité pour chaque diplôme dispensé en Ile-de-France. C'est aussi une démarche partenariale et de concertation avec les acteurs, aussi bien les branches professionnelles que les syndicats des salariés, mais aussi avec l'Education nationale.

Aussi, je voulais vous poser la question de cette collaboration. Est-ce qu'elle a été envisagée ?

**Mme MANSOURI** – Avec l'Education nationale ?

**Mme BELSAJIK** – Voilà, tout à fait, parce qu'en Ile-de-France, l'Education nationale s'approprie cet outil et participe pleinement à l'élaboration de ces préconisations pour chaque diplôme. Cela devient un outil aussi pour les établissements et les lycées pour leur mesure de rentrée.

**Mme MANSOURI** – Disons que, pour l'Education nationale et l'ensemble des acteurs, on les fait participer. Ils sont intégrés aux contrats d'objectifs et donc ils sont complètement inclus au processus et à la démarche d'ouverture et de fermeture. Ils ont un avis et sont là aussi pour avoir un regard sur ce qu'on leur présente et apporter des éléments. Effectivement, ils sont inclus au processus de l'outillage du CPRDFP.

**M. LOUIS** – J'aurais une remarque et une question. Ma première remarque est sur la fonction un peu d'interface technique des Carif-Oref que vous avez bien mis en évidence, en se disant que l'on a une posture à équidistance entre l'État, la région, les partenaires sociaux et que pour bien jouer notre rôle d'interface technique, on a besoin d'un relais technique. Et là au sein du Crefop, c'était un comité de suivi du CPRDFP. Vous rendiez compte à une structure qui était à cheval sur le technique et sur le politique pour préparer ensuite des décisions du Crefop. C'est donc un changement dans la continuité, c'est-à-dire la mise en place du Crefop pour un Carif-Oref : au fond, on continue de faire notre travail de diagnostic, mais on a impérativement besoin d'avoir un intermédiaire technico-politique pour qu'ensuite nos travaux alimentent la chaîne de la décision.

Ensuite, sur la question : en termes de cible d'acteurs pour la diffusion, vous avez bien distingué le grand public d'un côté et les décideurs et les acteurs institutionnels. Est-ce qu'il n'y aurait pas une autre cible proche des décideurs qui pourrait être appelée « les acteurs du processus de décision » ? Ce ne serait pas forcément les élus ou les responsables, mais les agents des services, que ce soit à l'État ou au sein de la région, qui pourraient mener une instruction technique dans la phase de mise en œuvre.

C'est vrai qu'au niveau du Prao, on commence à s'interroger pour savoir comment on peut aussi accompagner ces acteurs techniques.

**Mme MANSOURI** – Alors, par rapport à ces acteurs, c'est vrai qu'ils font partie du processus. Bien évidemment, on travaille aussi avec eux en collaboration. On leur envoie les cahiers et les cahiers métiers sont à leur disposition avec l'ensemble des informations. Ensuite, c'est à partir de ces cahiers et des différentes orienta-

tions stratégiques qui auront été décidées qu'ils vont mettre en œuvre les orientations stratégiques et l'évolution de la carte des formations.

**M. AGUER** – Merci pour cette présentation très intéressante. Je voulais signaler l'existence d'un outil à l'Insee, développé avec la Dares, je pense, sur les liens entre l'emploi et la formation. C'est un outil qui utilise l'enquête emploi et qui fait des cumuls d'enquêtes emploi pour régionaliser les données et qui ensuite croise ces données avec les données du recensement pour avoir à la fois des données fines sur les formations et aussi sur les métiers des domaines professionnels. Cela permet ensuite de calculer l'intensité des liens entre les métiers et les formations. C'est un outil que l'on a utilisé récemment dans les Pays de la Loire. On a sorti une publication la semaine dernière en partenariat avec la région et en associant la Direccte, le Carif-Oref et le Rectorat, qui peut servir et alimenter modestement ce type de démarche dans l'approche de départ sur le diagnostic.

**Mme MAS** – Cet outil est dénommé EP13.

**De la salle** – C'était juste pour préciser que pas mal d'Oref ont utilisé effectivement ce kit, notamment au Prao ou même en PACA.

**Mme MAS** – C'est un co-investissement Insee/Dares, donc il est disponible à la fois dans les directions régionales de l'Insee et dans les Direccte. Il est fait en collaboration avec la direction générale de l'Insee et la Dares et il est en effet beaucoup utilisé.

J'avais une question et deux remarques. Ma question est plutôt technique : comment vous appréhendez le taux de couverture des offres de Pôle emploi ?

**Mme MANSOURI** – Effectivement, lorsque l'on présente les données de Pôle emploi, étant donné que l'on a des taux de couverture relativement faibles sur les territoires, c'est vrai que l'on émet toujours des précautions et des limites méthodologiques, parce que l'on met en évidence le fait que toutes les données et les offres ne sont pas prises en compte. Après l'idée, c'est de poursuivre la réflexion avec les acteurs de territoire et des branches pour valider ou inversement non valider les données qu'on leur aura présentées.

**Mme MAS** – De ce fait, en haut, vous mettez les offres d'emploi et en bas, vous mettez quoi ? Comment vous faites le ratio ?

**Mme MANSOURI** – On met les demandes d'emploi.

**Mme MAS** – Vous faites le ratio offres sur demandes d'emploi. Ce sont des tensions.

**Mme MANSOURI** – Oui.

**Mme MAS** – Juste pour préciser : a priori la Dares et les Direccte vont arrêter de publier les données sur les offres. Egalement, je précise que sur la qualité de l'enquête BMO il y a d'une part un fort biais du fait de l'échantillon et des réponses à l'enquête d'autre part. Il y a une enquête qui va être menée par la Dares qui est la suite d'une enquête Ofer sur les canaux de recrutement, justement pour essayer de pallier cela et en tout cas pour donner des informations au niveau national, car elle ne sera pas automatiquement régionalisable sauf peut-être pour les grosses régions. Cette enquête va être lancée d'ici la fin de l'année. L'appel d'offres est en cours et l'on devrait produire des résultats d'ici le milieu de l'année prochaine. C'est vraiment pour préciser qu'il y a des outils locaux qui se font comme agrégateurs d'offres, notamment en Aquitaine. La Dares regarde avec Pôle emploi comment ces éléments-là peuvent être davantage valorisés. De la même façon que sur le site de la Fnac, il n'y a pas que des offres de la Fnac : les demandeurs d'emploi accèdent maintenant auprès de Pôle emploi à des offres de Pôle emploi, mais aussi à d'autres offres. Comment cet ensemble d'offres d'emploi peut-il être valorisé ? Sachant qu'il y a des doublons dans l'agrégateur d'offres de Pôle emploi et cela nécessite un gros travail local.

**Mme MANSOURI** – Effectivement, on est bien au fait des limites méthodologiques que représente l'exploitation des données de Pôle emploi. C'est vrai que lorsque l'on présente les résultats, on est extrêmement prudents sur les résultats, notamment par exemple sur les métiers en tension. On peut identifier des métiers en tension en faisant un ratio, mais à côté de cela, ils peuvent ne pas vérifier justement ces métiers en tension. D'où l'importance de leur présenter ces résultats et de voir si effectivement on retrouve les mêmes résultats ou non.

**Mme MAS** – Et si vous faites offres sur demandes, je pense que cela ne doit pas s'appeler le taux de couverture des offres d'emploi, parce que dans ce cas ce sont les offres de Pôle emploi sur la totalité des offres. C'est plutôt une espèce de ratio, sachant que l'on donne comme consigne aux Direccte, de respecter un nombre

d'offres, il me semble que c'est 600 le nombre d'offres, quand on travaille sur certains territoires très fins et certains métiers très fins. Il faut cumuler des offres, sinon après, tous les messages sont dangereux.

**M. FOLLÉA** – Guillaume FOLLÉA du Crefor Haute-Normandie. Quelques précisions après la présentation de Mme Malika MANSOURI. Techniquement sur la question du taux de couverture, effectivement c'est quelque chose qu'on n'a pas en chiffre. Mais, comme le rappelait Mme MANSOURI, dans toutes les animations, un représentant de Pôle emploi est là et fait partie intégrante. Il est donc là aussi pour nous alerter et l'ensemble des partenaires sur les risques que présentent les données sur les offres d'emploi. Mais, le taux de couverture de Pôle emploi étant si faible, que de toute façon lorsque l'on voit des tensions, par définition et mécaniquement, ces tensions sont forcément moins élevées que ce que l'on peut voir dans la réalité. Donc, on n'est pas tout à fait faux quand même. Quand il y a des tensions, il y a des tensions, a fortiori si on n'a pas l'ensemble du marché sur l'offre d'emploi.

D'autre part, non pas pour répondre, mais pour donner quelques précisions par rapport aux interventions. Vous disiez comment les branches professionnelles s'impliquent. C'est un processus qui déjà dure depuis quelques années. Cela n'a pas été aussi fluide les premières années, parce qu'il y a eu pas mal de réticences et de points de défiance. On a construit au fil du temps le profil aussi des expérimentations, parce que cet outil, tel qu'il existe actuellement, a pris d'autres formes et il est le résultat d'un processus un peu abouti, mais non terminé. Donc, les branches professionnelles sont venues à nous à force de travailler ensemble et de leur faire comprendre qu'il était dans leur intérêt de partager aussi des éléments un peu stratégiques.

Puis, vous l'avez vu sur le diaporama qui est quand même très conforté par le portage politique qui en est fait sur cet outillage. Il fait l'objet d'une fiche action CPRDFP. Donc, cela aide et cela veut dire qu'à un moment donné, la question de la légitimité, si elle se posait au début, aujourd'hui elle se pose moins, même s'il peut y avoir des réticences subjectives. On a la légitimité. A nous ensuite de travailler pour mettre les acteurs en confiance.

Enfin, Mme MANSOURI l'a dit aussi, c'est un processus qui se construit et qui est toujours en construction. Il va être amélioré. On va ajouter des choses. On développe actuellement un outil qu'on appelle tensions locales sur le marché qui est fait par une cellule d'analyse des difficultés de recrutement et qui associe Pôle emploi, la Direccte et le Crefor. C'est aussi un travail de statistiques que l'on mène au sein du Crefor pour essayer de scorer sur les territoires les difficultés de recrutement. Cela va être injecté à l'outillage petit à petit. C'est un travail itératif qui se poursuit et s'améliore. Chaque année, on fait le bilan et on essaie de l'améliorer pour que tout le monde s'y retrouve.

**Mme DELNESTE** – Je voulais savoir comment vous faisiez quand vous traitiez les métiers avec une forte transversalité entre les secteurs d'activité ou les branches. Est-ce que vous faites des groupes inter-branches sur ces métiers ?

**Mme MANSOURI** – C'est vrai qu'il y a certains métiers qui sont transversaux. Nous, on met en évidence ces métiers. Après, c'est lors de l'analyse et de l'appropriation par les acteurs, notamment la chef de projet CPRDFP de la région qui travaille aussi sur ce sujet et met en évidence les points communs que l'on peut trouver entre les différents contrats d'objectifs par les différentes analyses et lors de la synthèse stratégique.

**M. NAPOLI** – Basile NAPOLI du FOREM en Wallonie Belgique. Merci pour votre exposé remarquable. J'ai une remarque concernant la question des métiers en tension et sur le fait de s'appuyer ou pas sur les offres d'emploi, sachant qu'au Forem on est l'équivalent de Pôle emploi. Par rapport à la détection des difficultés de recrutement, nous nous basons notamment sur le taux moyen de satisfaction des offres d'emploi que nous recevons, ainsi que sur la durée moyenne de satisfaction. Et quand un de ces deux éléments ou les deux dépassent la moyenne, nous considérons qu'il y a un problème potentiel. Ceci dit, nous complétons cette analyse quantitative par des interviews des conseillers qui gèrent les offres d'emploi. Donc, on a une appréciation plus qualitative. Puis aussi, nous travaillons sur les réserves de main d'œuvre. Le fait d'avoir x milliers de demandeurs d'emploi inscrits dans un métier ne signifie pas qu'il y a réellement une réserve de main d'œuvre effective. Entre l'inscription que l'on a pu faire pour un demandeur d'emploi sur un métier et le fait que cette personne dispose de toutes les compétences, il y a parfois une marge très importante. Nous faisons un travail permanent d'identification des compétences et d'augmentation de celles-ci pour que la réserve théorique de main d'œuvre soit une réserve théorique de main d'œuvre effective.

J'avais une question à vous poser sur l'implication des branches professionnelles. Notre expérience longue en la matière nous montre que ce sont effectivement des acteurs incontournables et que d'un autre côté, leur

point de vue n'est pas nécessairement neutre et indépendant. Je voulais savoir comment vous teniez compte de ces contraintes et difficultés.

**Mme MAS** – Juste pour préciser que le taux de satisfaction est un indicateur qui a été publié auparavant par la Dares et par les Direccte. Il y a eu une modification des règles de gestion de Pôle emploi qui, il me semble, fait qu'au bout d'un mois toutes les offres passent à satisfaites. Donc, cet indicateur a arrêté d'être publié pour cette raison.

**Mme MANSOURI** – Pour répondre à la subjectivité éventuelle des branches professionnelles, la région est au fait de cette subjectivité et des réponses que peuvent apporter les branches professionnelles. C'est la région qui gère ce côté un peu subjectif, lorsque l'analyse est un peu orientée en fonction des intérêts des branches. La région est parfaitement au fait. Dans la synthèse et dans la reformulation des orientations est prise en compte d'une certaine manière cette subjectivité. En tout cas, on essaie.



> **Atelier n°2**

---

## **Les approches orientées vers un secteur ou un métier**

*Atelier animé par **Luc Chevalier**, Crefor Haute-Normandie*





### Avertissement

Suite à un problème technique, les propos des intervenants n'ont pu être enregistrés. Ils ne sont donc pas retranscrits dans ces actes. En revanche, les propos de l'animateur et des auditeurs ont bien été enregistrés et retranscrits.

Les propos relatifs aux interventions proprement dites reprennent des éléments issus des fiches résumés des interventions et des supports de présentations.

De même, les passages relatifs aux réponses apportées aux questions de la salle ont été rédigés par les intervenants eux-mêmes, a posteriori.

**M. CHEVALIER** – Cet atelier porte sur la thématique des approches orientées vers un secteur ou un métier et fera l'objet de trois présentations.

La première présentation porte sur les perspectives de reconversion des salariés de l'agroalimentaire et sur les parcours professionnels possibles, qui sera faite par M. Ronan LHERMENIER, responsable du service études statistiques évaluation à la Direccte Bretagne et par M. Olivier LEON, chef du service « Etudes et Diffusion » à l'Insee Bretagne.

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Dans un contexte de difficultés économiques pour plusieurs entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire, il est apparu intéressant de pouvoir disposer d'éléments objectifs sur les mobilités observées et les freins à cette mobilité pour les salariés des IAA en Bretagne. Tout au long de l'étude, nous avons eu le souci d'une certaine opérationnalité des résultats qui devaient être publiés, d'où l'association au comité de pilotage d'acteurs du terrain (représentant des unités territoriales de la Direccte par exemple) et des zooms sur des sujets d'actualité (service à la personne).

Une étude a donc été lancée en partenariat entre l'Insee et la Direccte de Bretagne, de mi-2014 à début 2015. Il est apparu nécessaire de procéder tout d'abord à un cadrage sur les difficultés du secteur des IAA et les freins à la mobilité des salariés. Ensuite, des métiers de reconversion potentiels ont été identifiés par : l'analyse des métiers les plus connectés aux métiers de l'agroalimentaire, les flux professionnels (changements de métiers) observés en cours de carrière, une typologie de métiers employant une main-d'œuvre ayant le même profil que les salariés de l'agroalimentaire (structure par âge, diplômes, degré de féminisation), avec un zoom sur les métiers des services à la personne.

Principaux résultats :

- des difficultés concentrées dans certains secteurs et territoires : une baisse de l'emploi dans les IAA qui s'accélère en 2012 et 2013, les difficultés de l'agroalimentaire sont concentrées dans certains secteurs et certains territoires (Centre-Bretagne), des difficultés couplées avec une part importante dans l'emploi local, loin des grands pôles.
- des freins à la mobilité chez les salariés : pour les salariés, les freins à la mobilité sont nombreux (taux de propriétaires, conjoint travaillant dans le même secteur, coût des déplacements). Se pose donc la question de leurs perspectives de reconversion *in situ*.
  - > des métiers peu qualifiés, donc des débouchés moins nombreux ;
  - > des métiers peu qualifiés, des salariés peu diplômés ;
  - > éloignement des pôles d'emploi : la distance parcourue entre le domicile et le travail résulte en partie d'un arbitrage entre salaire et coût de transport, qui peut se poser avec acuité pour les salariés les moins qualifiés et les moins rémunérés ;
  - > « inertie résidentielle » : s'agissant d'une éventuelle mobilité géographique, dans les pays les plus concernés par des pertes d'emplois récentes, la proportion de propriétaires dépasse les 70 %. Dans ces territoires, la moitié des salariés des IAA vit en couple avec un ou plusieurs enfants et dans un cas sur deux, le conjoint travaille aussi dans les IAA.
- changer de secteur sans changer de métier ? des perspectives limitées.
- les métiers offrant de nombreuses passerelles avec ceux des IAA : un premier ensemble de métiers sont liés à ceux de l'agroalimentaire car les flux observés en cours de carrière sont nombreux (agents d'entretien, caissiers et employés de libre-service, vendeurs, cuisiniers...). Les passerelles apparaissent donc naturelles sans investissement important sur la formation.

- les métiers employant une main d'œuvre au profil proche : un autre ensemble de métiers, ayant des flux moindres, emploie une main-d'œuvre ayant un profil similaire. Ces métiers sont potentiellement accessibles via un accompagnement par de la formation (aide à domicile, assistantes maternelles, gardiennage, maintenance, bâtiment, métiers de la mécanique).

- les services à la personne : un potentiel ? Les métiers des services à la personne constituent un faible levier à court terme compte tenu du contexte démographique. A plus long terme cependant, ils devraient connaître un certain essor.

- > des taux de recours plus élevés dans le périurbain et près du littoral ;

- > assistantes maternelles : peu de perspectives à court terme, plus à long terme ;

- > aides à domicile : peu de perspectives à court terme.

**M. CHEVALIER** – Merci. Effectivement, voici un bon exemple de mise en perspective d'un travail en commun sur une problématique complexe. C'est un secteur sur lequel j'imagine vos réflexions vous conduisent à prendre en compte le risque d'aggravation. Il y a une analyse du moment, mais est-ce que dans votre analyse vous prenez en compte aussi l'environnement économique du secteur dont on sait toute la difficulté à mesurer les évolutions, et comment cela est intégré dans vos travaux.

Comment travaillez-vous sur le secteur avec la branche sur la région Bretagne par rapport à cet aspect-là ?

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Cette étude a été conduite au sein d'un comité de pilotage élargi à différents acteurs, dont les unités territoriales de la Direccte, qui sont elles-mêmes en relation étroite avec les entreprises du secteur. C'est donc par ce biais que l'étude a pu s'enrichir de la vision terrain de ces acteurs.

**Mme SERANDON** – Bonjour, Anne SERANDON du Carif-Oref Auvergne. Est-ce que vous avez regardé l'effet de l'âge sur l'identification des métiers cibles ? Les métiers accessibles en termes de reconversion peuvent être différents selon les tranches d'âge. Est-ce que cela joue ?

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Oui. Pour les métiers ayant des passerelles nombreuses avec les IAA, les profils des salariés correspondent y compris sur le critère d'âge. Pour ceux ayant moins de passerelles « naturellement observées » mais employant des profils proches, l'âge a été pris en compte, comme le sexe ou le niveau de diplôme, comme critère de proximité des profils.

**M. LAINÉ** – Bonjour. Frédéric LAINÉ de France Stratégie. Sur la détermination des métiers dits proches, est-ce que c'est en regardant les profils par âge, par sexe, etc. des personnes qui exercent ces métiers ou bien est-ce que c'est par les compétences exercées dans ces métiers ? Si c'est la deuxième option. Comment avez-vous fait ?

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Pour les métiers entretenant des passerelles nombreuses avec les IAA, la fluidité des parcours professionnels observés laisse augurer de compétences proches entre les métiers concernés. En revanche, pour ceux avec lesquels les flux sont plus rares mais les profils proches (sexe, âge, diplôme etc.), on peut penser que la rareté des flux est due à des compétences plus éloignées, qui nécessitent donc un accompagnement plus important en termes de formation si l'on souhaite développer ces passerelles.

**Mme ABOUBADRA** – Sandrine ABOUBADRA de France Stratégie. Cela complète un peu la question de M. Frédéric LAINÉ. Vous avez considéré justement ces passerelles à partir des référentiels métiers ou vraiment à partir de l'observation de l'existant en fait ?

**M. LEON et M. LHERMENIER** – C'est bien sur la base des flux observés lors des transitions professionnelles en cours de carrière que l'analyse a été menée.

**M. LHERMENIER** – Finalement, par rapport à cela, vous avez raison de souligner cet aspect, parce qu'en abordant cette question : on aurait pu se dire qu'on mobilise des compétences qui pourraient être utiles lorsque l'on souhaite se reconverter à un métier de boucher, par exemple. Lorsque l'on regarde finalement les mouvements : ils existent mais ne sont pas si importants que cela. Donc, cela veut dire qu'il se passe quelque chose qui limite justement ces passerelles. Alors est-ce que c'est une question de compétences ou d'opportunités ? Il y a peut-être d'autres raisons qui font que ce que l'on aurait pu attendre comme passerelle importante, on ne l'observe pas. C'est intéressant quand même de pouvoir poser ce constat et effectivement on pourrait aller plus loin. Mais, je pense que là, c'est l'action des acteurs sur le terrain qui peuvent dire pourquoi éventuellement certaines passerelles ne se font pas.

**M. GREUGNY** – Hervé GREUGNY, directeur du Gref Bretagne. Par rapport au secteur du transport et de la construction, on est face à des situations où l'on a vu que 70 % des salariés ont leur maison. Donc, en fait, les impacts de réduction d'activité font aujourd'hui que le bâtiment souffre. Et dans les perspectives d'évolution que ce soit le transport et le bâtiment, on voit qu'il y a aussi des effets induits du manque de consommation des premiers vers ces produits.

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Effectivement. L'étude des freins à la mobilité aborde la dynamique des secteurs connexes, qui peut être liée de façon induite à celle des IAA. Par ailleurs, par rapport au statut de locataire, le fait d'être propriétaire de son logement n'est pas en soi un frein considérable à la mobilité. Cela le devient lorsque des territoires entiers subissent des chocs économiques, deviennent peu attractifs et voient le prix de l'immobilier s'effondrer faute de demande. C'est donc une impossibilité à financer la mobilité qui s'opère lorsque l'on peine à vendre son logement.

L'étude des mobilités professionnelle observées a permis de mettre en avant des métiers offrant de nombreuses passerelles avec ceux des IAA : ceux chez qui les flux observés en cours de carrière sont nombreux, ceux employant une main d'œuvre au profil proche.

**Mme PHAM-QUOC** – Martine PHAM-QUOC du Carif-Oref Poitou-Charentes. Ma question, vous l'avez évoqué un peu tout à l'heure en parlant des opérateurs sur le terrain qui n'avaient déjà plus de travail et qu'il fallait accompagner. En quoi et comment ces travaux ont-ils pu enrichir et alimenter le travail des conseillers qui sont en charge de l'accompagnement de ces publics ?

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Ce sont les opérateurs qui pourraient vous répondre plus précisément. Néanmoins, je crois pouvoir dire que nos travaux sont utiles. En effet, avec cette étude, notre objectif est d'outiller les acteurs avec des données utiles pour leur action au quotidien. A partir de ces éléments, ils peuvent ainsi compléter leurs connaissances des spécificités des territoires et adapter leurs actions.

C'est le sens également d'une étude plus globale sur la GPEC territoriale que nous menons actuellement avec l'Insee, le conseil régional de Bretagne et le Gref, qui fait donc suite à celle spécifiquement sur les salariés des IAA. Nous avons vraiment le souci de l'opérationnalité de nos travaux, c'est pourquoi nous avons souhaité associer les acteurs du territoire à l'élaboration de cette nouvelle étude.

**M. LOIRET** – Bonjour, Martial LOIRET de la Draaf Pays de la Loire. Vous mettez bien en évidence dans les résultats l'accompagnement des personnes vers des métiers vers lesquels on va retrouver des compétences similaires à ce qu'ils faisaient dans leur secteur. Par rapport à l'accompagnement de la filière agroalimentaire, si tant est que l'on puisse parler de filière, l'accompagnement dans le secteur signifie la possibilité pour des gens qui perdent leur emploi dans le secteur d'évoluer en compétences pour rester dans le même secteur.

En Pays de la Loire, on connaît ce sujet qui est récurrent pour nous : c'est le déficit de recrutement en agroalimentaire, notamment par rapport à un problème d'attractivité du secteur avec effectivement des entreprises qui diminuent de salariés et avec des salariés que peut-être on peut garder dans le secteur vers le service à la personne ou autre. Mais, est-ce que l'on n'a pas envisagé l'accompagnement des personnels pour les faire monter en compétences pour rester sur le secteur de l'agroalimentaire ?

Je connais moins le secteur breton. Est-ce que cela veut dire que le secteur agroalimentaire breton ne souffre pas de ce déficit de recrutement compte tenu de la situation du moment ? Est-ce qu'il n'y a pas non plus des problèmes d'attractivité là-bas ? Comment évaluez-vous cette approche à partir de votre étude ?

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Ce déficit d'attractivité existe également en Bretagne. Dans les IAA comme dans le reste de l'industrie, les chaînes de production s'automatisent, se complexifient, ce qui induit une technicité accrue des profils recherchés. Les techniciens de maintenance sont très recherchés mais des difficultés de recrutement existent pour diverses raisons notamment liées à l'image de ces métiers. Des cursus de formation se montent mais peinent faire le plein. Par ailleurs, ces techniciens de maintenance peuvent exercer dans d'autres secteurs industriels, là où les conditions salariales leur sont plus profitables. Cela induit donc une certaine concurrence entre secteurs industriels mais aussi entre les territoires pour recruter des personnes ayant une qualification compatible avec la technicité croissante qui est requise par les nouveaux modes de production

**M. CHEVALIER** – Je remercie Messieurs LHERMENIER et LEON pour leur présentation et je précise que l'on va revenir sur le secteur de l'agroalimentaire lors de la dernière intervention. Je demande à Mme Alexandra d'AGOSTINO, Ingénieur d'études au département travail emploi professionnalisation du Céreq Marseille de bien vouloir prendre place pour la seconde présentation sur une toute autre activité, celle du spectacle vivant.

Elle va nous présenter un travail - dont elle va nous expliquer les limites - sur le contrat d'étude prospectif du spectacle vivant et nous montrer la situation de l'emploi, son évolution, la formation professionnelle sur la fin des années 1990 et le début des années 2000.

**Mme D'AGOSTINO** – En préambule, je tiens tout d'abord à m'excuser quant au contenu de mon intervention qui ne sera pas aussi précis que ce qui était initialement envisagé. En effet, le calendrier de l'étude ne le permet pas : la validation du rapport est prévue pour le 2 juillet, le contexte est par ailleurs très sensible avec la question de l'intermittence qui est actuellement sur la table. Je vais donc vous livrer quelques grands résultats.

Cette étude commandée par la CPNEF-SV au Céreq vise à actualiser les diagnostics et les recommandations sectorielles établis en 1994 dans le cadre du Contrat d'études prospectives (CEP) du spectacle vivant.

Chantier inaugural de la CPNEF-SV (créée en 1993), ce précédent CEP s'inscrivait dans la foulée d'une profonde crise économique et sociale liée notamment à la réforme de l'assurance chômage des intermittents du spectacle. Ces travaux, nés d'une volonté conjointe de la profession et des ministères en charge de la culture et de l'emploi<sup>4</sup> « d'améliorer les conditions de travail et d'emploi des professionnels intermittents du spectacle », ont eu une portée structurante et opérationnelle indéniable.

L'essentiel des enjeux portés par le CEP du spectacle vivant visaient à la consolidation et la professionnalisation du secteur. En effet, le diagnostic était non celui d'un déficit de qualification des individus, mais davantage celui d'un marché du travail au fonctionnement très/trop ouvert, où le décalage persistant entre l'offre et la demande d'emploi génèrait inégalités et précarités des situations.

Après 20 ans d'actions en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle, CPNEF SV commande un bilan afin de renouveler le cadre d'intervention de la profession.

Deux approches ont été privilégiées : capitalisation des travaux (notamment institutionnels et ceux produits par l'OPMQC-SV) et production de données nouvelles (interrogation ou ré interrogation des sources statistiques).

Le suivi des travaux s'est réalisé dans le cadre d'un Copil multipartite (19 organisations professionnelles membres de la CPNEF-SV, ministères et institutions sociales). Les conclusions du rapport ont ainsi été régulièrement mises en débat, l'élaboration des recommandations a associé autant que possible la diversité des acteurs impliqués dans ce champ.

Voici les principaux résultats :

La visibilité sur la situation emploi-formation dans le secteur s'est améliorée, mais la connaissance produite n'est pas toujours coordonnée/articulée, des lacunes sont à combler... il en ressort donc un enjeu persistant de consolidation de l'expertise collective.

Des grandes problématiques propres au secteur sont à souligner :

- la dynamique fragile du spectacle vivant ;
- l'instabilité, les inégalités, la précarité et les mobilités professionnelles ;
- la formation professionnelle convoquée à la sécurisation des parcours.

En vingt ans donc, le spectacle vivant apparaît comme un secteur dynamique qui s'est structuré : renouveau de la création et de la diffusion, une forte croissance du nombre d'employeurs, une clarification du champ, une amélioration de la structuration professionnelle.

Mais cette dynamique est fragile et traversée par des déséquilibres structurels : fragmentation du paysage des employeurs et disparités de situations, fragilités financières, dépendance aux subsides publiques qui se raréfient et s'octroient selon une logique de saupoudrage, réseau de production et de diffusion peu articulé avec la dynamique de création, déséquilibre entre l'offre et la demande de spectacles, opacité et hétérogénéité des territoires, etc.

Une question fondamentale se pose au secteur : comment pérenniser les entreprises pour pérenniser l'emploi ? Cette problématique renvoie à des enjeux et des questions.

---

<sup>4</sup> Mesures émises à l'issue d'une large concertation entre les partenaires sociaux du spectacle et les pouvoirs publics.

Des enjeux : l'accompagnement au plus près des territoires et des entreprises, renforcer la fonction de services aux entreprises en poursuivant la structuration de la branche, des nouveaux modèles économiques à conforter, anticiper le changement.

Des questions : le soutien de l'activité et les politiques culturelles doivent-ils être davantage connectés aux questions sociales ? Face à l'émiettement des subventions entre les différents niveaux (État, régions, départements, communes, inter-communalités), comment rendre davantage visibles et opérants les financements publics et leurs usages ? Comment renforcer les dynamiques de coordination et de coopération entre les acteurs ? Faut-il subventionner la création et/ou la diffusion de spectacles ?

Face à un écosystème fragile, le marché du travail du spectacle vivant est sous tension. Son fonctionnement suscite de nombreux travaux. La métrologie du marché du travail occupe une place grandissante et très sensible (régulation, régimes de protection sociale). L'approche quantitative se stabilise via l'OPMQC SV.

La visibilité sur la situation emploi-formation dans le secteur s'est améliorée, mais la connaissance produite n'est pas toujours coordonnée/articulée, des lacunes sont à combler... il en ressort donc un enjeu persistant de consolidation de l'expertise collective.

Des diagnostics persistent : le déséquilibre croissant entre volume d'emplois et effectifs, l'augmentation sensible du nombre de salariés et un creusement des inégalités, l'instabilité, la volatilité, la précarité.

Ils sont complétés par des travaux de plus en plus précis sur la pluriactivité : elle est généralisée, principalement externe, elle induit de la polyactivité et les situations sont nuancées selon les domaines professionnels.

Quant au rôle joué par la formation professionnelle sur les parcours, un diagnostic persiste : ni les formations professionnelles initiales dans leur généralité, ni les formations professionnelles continues n'offrent d'avantages décisifs en matière de protection contre les risques de discontinuité professionnelle ou de précarité.

L'insertion professionnelle dans le secteur du spectacle vivant et les chances de s'y maintenir sont plus influencées par des variables comme l'origine socioprofessionnelle et le sexe que par des variables de participation à une formation professionnelle initiale.

Le paysage des organismes de formation continue du spectacle vivant est très spécifique : faiblesse du secteur privé, indistinction formation initiale et continue, autofinancement, durée de formation plus longue ... l'appareil de FPC du spectacle vivant accentue l'entrée dans le secteur.

Quant à l'appréciation des effets de la FPC sur les parcours, elle est à confirmer : la part de CDDU non indemnisés avant leur formation, devenus indemnisés après est dérisoire, la capacité à rester dans le champ n'est ni confirmée, ni contredite..., seuls les techniciens connaissent une augmentation de salaire à l'issue de leur formation.

Quelle régulation du marché du travail ?

Au terme de notre travail plusieurs pistes de recommandations ont été proposées en matière de régulation du marché du travail. Celles-ci s'articulent autour de grands axes :

**1.** La sécurité de l'emploi et la qualité des emplois : face à l'autonomie des salariés dans la gestion de leurs parcours, comment infléchir les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises et leur responsabilité sociale ? Quelle place à la formation formelle ou à la certification au regard de la prééminence de l'expérience professionnelle, de la formation sur le tas, de l'effet réputation... ?

**2.** Le défi de la pluriactivité et l'accompagnement des mobilités professionnelles : quelles sont les frontières de branches ? Faut-il étendre la coordination multi branches ? Comment reconnaître la diversification des pratiques de travail ?

**3.** La stratégie formative du secteur : comment inscrire la logique de demande des salariés dans une dynamique préventive et de maîtrise de leur parcours ? Comment l'articuler avec une logique classique d'expression des besoins des entreprises en matière d'emplois, d'évolution des métiers et des qualifications recherchées ? Comment accompagner les entreprises à identifier leurs besoins en compétences et leur proposer des cadres de développement pour leurs emplois ? Comment développer les démarches qualité par des procédures d'évaluation ex-ante et ex-post.

Globalement sur les vingt dernières années, en dépit de nombreuses actions entreprises, des efforts accomplis par la profession, la progression de son organisation et de sa structuration....les déséquilibres et la fragilité de certaines situations n'ont pu être résolument enrayerés.

Pour autant, 20 ans c'est long et pas tant que ça ! Des recommandations, à la mise en œuvre de dispositifs, aux effets et à la visibilité de ces effets.

Le contexte est ardu à plus d'un titre, le glissement des enjeux de professionnalisation vers ceux de la sécurisation des parcours est un défi particulièrement difficile à relever dans le spectacle vivant.

**M. CHEVALIER** – Merci. Malgré le manque de résultats, il y a eu un bon éclairage du secteur du spectacle vivant. Je pense que cela a permis à chacun de voir la complexité de ce secteur, qui n'a évidemment rien à voir avec l'agroalimentaire vu précédemment, et la complexité aussi de mettre les choses en perspective et de faire de la prospective. Et on voit donc la temporalité – pour rebondir avec ce matin dans l'introduction – sur ce qu'on présente au décideur dans le temps de la conjoncture et la difficulté que cela engendre ; car dans ce cas on est vraiment dans un secteur très complexe.

Une question fondamentale se pose au secteur du spectacle vivant : comment pérenniser les entreprises pour pérenniser l'emploi ?

Nous allons poursuivre cet atelier sur la troisième intervention avec M. Marc BILLION et Mme Lydie CHAINTREUIL sur un regard à deux entrées distinctes, mais quand même avec un point commun, celui de regarder quel apport les Oref ont dans la prospective régionale.

Comme cela a été dit en introduction, on aborde progressivement au sein des Carif-Oref la prospective régionale avec les acteurs nationaux, notamment France Stratégie avec qui nous travaillons. Nous allons maintenant regarder avec Mme Lydie CHAINTREUIL, chargée d'études à l'ORM de PACA, l'approche développée en termes de prospective régionale sur les champs de l'emploi et la formation dans l'agroalimentaire. M. Marc BILLION, responsable opérationnel au sein de l'Efigip Franche-Comté, présentera en quelques mots le travail conduit par un groupe de travail au sein du réseau des Carif-Oref sur des tableaux de bord de l'industrie agroalimentaire réalisés par plusieurs Carif-Oref et aussi les liens tissés avec la branche et l'observatoire pour voir comment les relations s'établissent. Il nous présentera aussi comment cette question de la prospective est traitée en Franche-Comté, notamment au sein d'une cellule de veille active. On verra comment s'alimente l'outillage pour les décideurs régionaux. Nous avons regroupé les présentations, mais il y aura peut-être des questions sur l'agroalimentaire après l'intervention de Lydie CHAINTREUIL à qui je laisse la parole.

**Mme CHAINTREUIL** – Ces dernières années, nos partenaires et nos commanditaires ont interpellé l'Observatoire régional des métiers pour élaborer une démarche de prospective régionale sur le champ de l'emploi et la formation. En effet, la décentralisation de la formation professionnelle s'est poursuivie et les compétences des conseils régionaux se sont élargies. Par ailleurs, la crise économique de ces dernières années est venue renforcer le besoin d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques, tant du côté des pouvoirs publics que des acteurs socioéconomiques.

En raison d'un contexte plus pressant, nous avons décidé de nous lancer dans un exercice de prospective régionale début 2013. Nous nous sommes tournés vers la direction régionale de l'Insee et la Direccte en leur proposant de construire ensemble une méthodologie de projections d'emploi qui à la fois repose sur les tendances nationales et tient compte des spécificités régionales, notamment la démographie, le taux de chômage et la structure de l'appareil économique. Cette étude est d'ailleurs présentée dans l'atelier n°1.

Ces projections d'emploi par secteur d'activité ont constitué un levier au démarrage de la présente étude. En effet, en tant qu'Oref, et donc ayant une mission d'aide à la décision, nous avons souhaité aller au-delà et prolonger ce travail. L'objectif d'une prospective régionale est non seulement de réaliser un suivi de l'évolution de l'emploi à partir d'un diagnostic quantitatif et qualitatif, mais aussi d'accompagner les acteurs institutionnels et socioéconomiques dans l'appropriation de ces résultats afin d'en faire un des éléments de diagnostic et d'aide à la décision. L'ORM souhaitait dépasser l'étape des projections d'emploi et prolonger ce travail en conduisant une étude pilote sur un secteur d'activité, celui des industries agroalimentaires. Plusieurs raisons ont conduit à ce choix : un partenariat ancien et très collaboratif avec les représentants professionnels en région, et l'existence d'un observatoire prospectif national actif. En parallèle, ce secteur a également retenu l'attention du groupe de travail national inter-Carif-Oref sur la prospective régionale qui travaille, depuis 2014, à l'élaboration d'un tableau de bord portant sur l'économie, l'emploi et la formation.

## La démarche d'enquête

Cette étude pilote est conduite en partenariat avec les acteurs du secteur agroalimentaire, qui se sont montrés très intéressés par la démarche. Qu'il s'agisse d'acteurs régionaux, tels l'Ifria et la Friaa, ou nationaux tel Observia.

Ce partenariat permet un croisement des approches de niveau national, régional et sectoriel. Le champ de compétences et d'expertise étant différent d'une structure à l'autre, le pluralisme des points de vue a été constructif et a permis des échanges de fond.

La démarche est originale dans le sens où elle est réalisée sur des constats nationaux confrontés aux spécificités régionales. En d'autres termes, il s'agit de se baser sur des éléments de cadrage nationaux (les grandes tendances, l'environnement du secteur professionnel...) et de les mettre en regard avec la réalité régionale de l'activité économique des industries agroalimentaires : nature des établissements, composition des secteurs d'activité, forces et faiblesses constatées sur le territoire régional.

Pour élaborer cette démarche de prospective, un tableau de bord dynamique du secteur agroalimentaire a été co-construit de façon à caractériser le secteur de façon objective et mieux saisir ses évolutions. Ces données chiffrées ont été discutées et enrichies par les acteurs au cours des réunions du groupe de travail. Il faut souligner l'appropriation par tous les acteurs des données statistiques ayant donné lieu à des échanges constructifs au sein du groupe de travail. Il a également été créé un « périmètre ad-hoc » du secteur des IAA afin de coller au plus près de la réalité de nos partenaires.

### Plusieurs étapes ont permis l'élaboration de cette démarche :

- établir un diagnostic quantitatif suivi d'un diagnostic qualitatif comprenant une analyse des atouts et faiblesses du secteur en région et les principaux facteurs d'évolution ;
- régionaliser les scénarios sur la base des scénarios nationaux d'Observia ;
- définir les impacts sur les activités des entreprises ;
- identifier les impacts des scénarios régionaux en termes de compétences métiers.

À partir des scénarios régionaux, le groupe de travail a identifié les impacts qualitatifs que chaque scénario engendrerait sur l'activité de l'entreprise afin d'en conclure des impacts sur les métiers.

Les impacts métiers – c'est-à-dire les répercussions qu'aurait tel ou tel scénario sur les métiers des industries agroalimentaires – sont considérés comme une « montée en compétences » ou de « nouvelles compétences » et non en volume d'emploi ou en besoin de formation. Dès le départ, le groupe de travail a convenu d'axer l'étude sur une approche sectorielle, les effets « métiers » constitueraient éventuellement un sujet d'étude à part entière, compte tenu de l'investissement en temps que cela nécessite.

D'autre part, nous avons pris en considération uniquement les impacts en termes de « gains » et non en termes de « pertes » de compétences.

Comme évoqué précédemment, nous avons souhaité créer un périmètre *ad hoc* à ce secteur. Effectivement, les différents périmètres liés aux industries agroalimentaires utilisés correspondent à des logiques d'utilisation et/ou de gestion différentes. Plusieurs logiques sont à l'origine de ces différents périmètres : une logique d'ajustement aux conventions collectives, une logique de services auprès d'entreprises adhérentes à une fédération professionnelle en région, une logique de respect de la nomenclature de la statistique publique, une logique institutionnelle qui pousse à la fusion de plusieurs observatoires prospectifs de branche ou interbranches et des Opcalim avec la création d'Opcalim depuis 2012, et enfin une logique du ministère de tutelle qui a son propre périmètre.

Les Oref souhaitent étudier les métiers à partir des statistiques publiques, ils utilisent souvent la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) ou bien la nomenclature des familles professionnelles (FAP). Les branches professionnelles utilisent également leur propre nomenclature pour les métiers. Ainsi, le site d'Opcalim référence 85 métiers pour ces seules activités. Les résultats statistiques sont différents et non comparables mais néanmoins complémentaires.

L'objectif d'une prospective régionale est non seulement de réaliser un suivi de l'évolution de l'emploi à partir d'un diagnostic quantitatif et qualitatif, mais aussi d'accompagner les acteurs institutionnels et socioéconomiques dans l'appropriation de ces résultats afin d'en faire un des éléments de diagnostic et d'aide à la décision.

Pour ces raisons, un périmètre d'étude ad hoc a été défini entre la Friaa, l'Ifria, Observia et l'ORM sur la base d'une nomenclature d'activité française en 732 postes, et validé par tous. Nous avons pris le champ traditionnel des industries de transformation en excluant l'artisanat des métiers de bouche (boulangeries, pâtisseries et charcuteries), qui relève d'autres fédérations. Pour les mêmes raisons, la viticulture n'a pas été retenue, qui est du ressort de l'agriculture – on a néanmoins gardé la viniculture, qui est une activité de transformation. Le commerce de gros alimentaire et le commerce de détail alimentaire ont également été exclus.

Nous ne prenons pas en compte la notion de « filière » qui regroupe l'amont et l'aval des IAA : agriculture, logistique, commerce de gros, circuits de distribution. Une autre étude serait nécessaire pour la filière en particulier compte tenu de son large spectre incluant une diversité d'acteurs.

Pour terminer, voici un premier bilan des apports et limites de notre démarche.

### **Apports de la démarche**

Les experts du groupe étaient réactifs et participatifs, ce qui permettait des échanges constructifs.

Cela a permis d'étudier un secteur sous différentes dimensions grâce à des données chiffrées et qualitatives, l'adaptation des spécificités d'un secteur sur le plan régional, la prise en compte de l'aspect économique et des dispositifs régionaux existants.

Ce fut un lieu de rapprochement d'acteurs (complémentarité Oref / Observatoires de branches) avec un document national comme base de travail pour le régional.

Il s'agissait d'une activité expérimentale pour l'ORM qui souhaite transférer cette démarche à d'autres branches/observatoires.

L'étude a permis une réflexion poussée sur les logiques de branches et d'acteurs.

### **Limites**

Il s'agit de limites inhérentes à la prospective : nul ne peut prétendre prévoir l'avenir avec certitude. Une difficulté fondamentale est de ne pas pouvoir faire face à l'imprévu.

Nous avons rencontré des problèmes liés à la logistique difficile, réunir tout le monde compte tenu des emplois du temps et des contraintes géographiques de chacun.

L'étude s'étant construite au fur et à mesure a été longue dans sa réalisation (2 ans).

Nous n'avons pas d'exhaustivité des experts : et, se pose la question de si c'est une limite, de s'arrêter au niveau des impacts sur les compétences.

**M. CHEVALIER** – Est-ce qu'il y a dans la salle des questions sur cette première partie d'intervention, à la fois sur ce que Mme Lydie CHAINTREUIL a présenté ou sur le tableau de bord des Carif-Oref ?

**Mme ABOUBADRA** – Est-ce que vous avez un exemple d'illustration sur les résultats de l'évolution des besoins en compétences sur un métier en particulier ? C'était ma première question. Puis, vous vous interrogez sur le fait d'aller jusqu'aux compétences, les limites ou s'il faut aller plus loin, etc. Est-ce que c'était initialement à la commande que vous aviez décidé d'aller jusque-là ? Pourquoi cela s'est arrêté à cette phase-là ? Est-ce qu'il y a eu des questions pour poursuivre sur les besoins en formation ou d'autres éléments ?

**Mme CHAINTREUIL** – Pour répondre à votre première question, nous avons constitué un tableau que vous pouvez retrouver dans notre étude qui propose un récapitulatif des impacts métiers selon les différents métiers qui évoluent dans le temps. Cette synthèse permet de constater que certains métiers impactés en termes de montée en compétences ou nouvelles compétences apparaissent ou disparaissent selon les scénarios. Par exemple, on se rend compte qu'en « Maintenance et travaux », le technicien de méthode apparaît comme pouvant être impacté et ce, selon les trois scénarios alors que le chargé de méthodes risque de subir des impacts uniquement selon l'un des scénarios.

Concernant votre seconde question, aucune commande nous a été formulée. Cette étude est une auto-saisine même si partant d'un fort souhait de nos commanditaires et partenaires. De fait, aucune limite ne nous était



imposée. L'arrêt de l'étude a été discuté et acté avec la Friaa, l'Ifria et Observia. L'objectif était d'accompagner ces acteurs dans l'appropriation des données produites et être au plus près de leurs interrogations pour faire évoluer le secteur. Les acteurs ont maintenant un travail d'appropriation à effectuer de leur côté.

**M. CHEVALIER** – Avant de passer la parole à M. Marc BILLION pour présenter un exemple sur comment un Oref met en place ce travail de veille prospective, je m'en voudrais de ne pas parler du travail des Carif-Oref en disant qu'au niveau national, le réseau suit ces travaux. Le réseau fait d'ailleurs partie du réseau emplois et compétences (REC) piloté par France Stratégie. Il participe aux groupes de travail dans lesquels les problématiques que l'on a vues ce matin sont abordées et avec l'objectif d'essayer de voir comment les méthodes se font ici et là et tenter d'harmoniser à tout le moins de rapprocher les analyses. C'est un premier point. Il faut dire aussi qu'au niveau du réseau des Carif-Oref, nous sommes sollicités par des branches, nous ne pouvons pas répondre à toutes ces demandes, même si elles sont certaines à être très intéressées. Travailler en commun au sein du REC est un assez bon compromis.

Par contre, nous allons probablement développer des partenariats avec les acteurs nationaux via leurs outils, notamment le COC (comité d'organisation des certifications) qui s'appuie sur la Copanef et il est probable qu'à la rentrée prochaine, nous réfléchissons avec eux sur les problématiques intersectorielles et sur les difficultés que cela comporte pour eux, bien évidemment. Nous sommes donc assez proche en termes de réflexion bien que plus ancrés sur un champ emploi-formation et métiers-secteurs. Malgré tout, il y a des proximités intersectorielles qui nous rapprochent. Ces travaux sont pour nous d'actualité, sans oublier aussi toute la dimension information métiers qui intéresse sur les moyens d'informer le public sur les métiers de tel ou tel secteur. C'est important de le signaler pour vous dire que ces travaux s'inscrivent aussi dans une dynamique à la fois interrégionale, régionale, mais aussi nationale.

La parole est à M. Marc BILLION sur la veille prospective en Franche-Comté.

**M. BILLION** – Avant de parler de l'outil mis en place en Franche-Comté, je voudrais dire un mot sur le groupe de travail anticipation des mutations économiques et prospective du réseau des Carif-Oref qui a travaillé durant plusieurs mois à la réalisation d'un tableau de bord sectoriel interrégional sur le secteur agroalimentaire. Ce document, disponible en septembre, propose un grand nombre d'indicateurs statistiques illustrés et commentés. Ce document a fait l'objet d'un travail de réflexion et de collaboration avec les représentants nationaux de la filière des industries alimentaires et de l'alimentation de détail via l'observatoire des métiers des industries alimentaires Observia et l'Opcalim des branches de l'industrie alimentaire, de la coopération agricole et de l'alimentation de détail Opcalim. Cette collaboration a mis en exergue la complémentarité des approches statistiques secteurs/branches ce qui a donné lieu à l'intégration, dans le tableau de bord, d'une note méthodologique et pédagogique sur ce sujet des différentes entrées d'analyses possibles et leur justification en fonction des objectifs visés.

Revenons-en à l'outil mis en place en Franche-Comté.

La cellule de veille prospective correspond à une des déclinaisons opérationnelles du contrat de plan régional de développement de la formation professionnelle. Elle répond à la demande des partenaires sociaux, de l'État et du conseil régional, de disposer d'informations partagées et identiques sur la situation des principales branches professionnelles en région, avec une vision prospective. Efigip est chargé de la mise en œuvre et de l'animation de cette cellule qui est inscrite dans son programme d'activité depuis 2013.

Cette démarche prospective qualitative s'appuie sur l'organisation d'entretiens spécifiques pour chacune des principales branches professionnelles de la région.

Lors des réunions de la cellule, l'invitation est faite vers l'ensemble des acteurs : les représentants de branches (fédérations, syndicats professionnels), les observatoires de branche lorsque c'est possible, les pôles de compétitivité, les Opcalim, les représentants de l'État (Direction et rectorat), de la région, de Pôle emploi, d'un représentant du CCREFP/Crefop.

Les informations issues des entretiens constituent pour les décideurs régionaux une des ressources leur permettant d'adapter l'offre de formation aux besoins de l'économie.

La cellule de veille prospective est une démarche prospective qualitative qui s'appuie sur l'organisation d'entretiens spécifiques pour chacune des principales branches professionnelles de la région. Elle est inscrite au sein des déclinaisons opérationnelles du CPRDFP de Franche-Comté.

Les comptes rendus sont capitalisés et différents documents sont produits et mis à disposition dans un espace de travail collaboratif destiné aux acteurs de la vie économique et sociale régionale.

Les réunions sont organisées à partir d'une grille d'entretien qui permet de recueillir des informations fines sur :

- le contexte économique et social dans lequel évoluent les entreprises des branches ;
- les freins au développement de l'activité et de l'emploi ;
- les recrutements et difficultés potentielles ;
- les profils recherchés ;
- l'image-attractivité du secteur, des métiers ;
- l'offre de formation et les freins à la formation ;
- les évolutions et facteurs qui devraient avoir un impact sur l'activité et l'emploi ;
- les métiers concernés par ces évolutions ;
- les compétences attendues pour ces métiers et les besoins d'adaptation des formations.

Diffusion de la trame de questionnement avant les réunions afin que les acteurs préparent l'entretien.

En amont des réunions, réalisation d'une veille documentaire nationale et régionale afin d'intégrer au questionnaire des éléments de contexte, actualités, pistes de réflexion à aborder durant l'entretien. Cela permet de se doter d'une culture de la branche.

Les comptes rendus font l'objet d'une validation systématique des acteurs invités et constituent le reflet des enjeux et défis à relever pour les branches. Dans une logique de représentativité, des contributions complémentaires sont demandées aux personnes absentes.

En plus des comptes rendus, les entretiens annuels donnent lieu à une synthèse avec restitution aux acteurs. Cela permet un partage des informations collectées et offre à chacun une vue globale des préoccupations, difficultés et perspectives des autres branches. Cela fait prendre conscience des problématiques intersectorielles. Ce temps d'échange permet de cerner collectivement quels sont les enjeux et les défis à relever pour les branches, et cela donne aux décideurs régionaux du matériau pour accompagner les branches.

Les éléments collectés au cours des entretiens avec les branches professionnelles de la région ont donné lieu à une synthèse en 2014.

Celle-ci met notamment en avant les points suivants :

- forte dépendance de la majorité des branches au contexte économique ;
- hétérogénéité des freins au développement de l'activité et de l'emploi mais prédominance des contraintes législatives, réglementaires et financières, et diminution des marges et des ressources ;
- problématiques récurrentes de saisonnalité et de turn-over ;
- peu de recrutements mais nécessaire montée en qualification des actifs pour s'insérer et évoluer professionnellement ;
- difficultés de recrutement récurrentes en lien avec une méconnaissance des métiers et du secteur, des conditions de travail parfois difficiles et des lieux d'implantation des entreprises parfois peu attractifs (zone rurale) ;
- image et attractivité des secteurs et métiers à renforcer ;
- manque général de visibilité des branches, peu de vision prospective et notamment des besoins de compétences à venir.

Avant de débiter de nouveaux entretiens avec les branches, un temps de bilan et d'évaluation du travail conduit en 2013 a été pris avec le Bureau du CCREFP afin de dégager les points positifs et négatifs et étudier des pistes d'amélioration pour l'outil. Il ressort notamment de ce bilan que :

- les branches ont du mal à remonter des informations objectives sur les évolutions attendues des métiers et des compétences. Ces informations relèvent le plus souvent du niveau national (observatoires de branches). Les représentants régionaux n'ont pas toujours ces informations et les éléments nationaux issus de notre veille documentaire ne trouvent pas toujours écho auprès d'eux ;

- la représentativité des branches n'est pas toujours atteinte dans les réunions (disponibilité) et le paritarisme n'est pas effectif ;
- les métiers transversaux ne constituent pas la préoccupation principale des branches qui restent focalisées sur les métiers cœur d'activité ;
- faible réactivité des branches pour réfléchir ensemble à des problématiques communes, peu de partenariats intersectoriels.

Au vu de ces interrogations et réflexions, quelques changements sont effectués dans l'organisation des nouveaux entretiens et notamment :

- adossement des entretiens, chaque fois que c'est possible, aux commissions paritaires régionales emploi formation des branches afin d'avoir une représentation paritaire ;
- invitation des observatoires de branche pour renforcer l'apport d'informations sur l'évolution des métiers et des compétences, (ou à défaut pour cause d'éloignement des observatoires : consultation amont pour préparation ou aval pour apport d'éléments complémentaires) ;
- sollicitation renforcée des absents pour améliorer la représentativité et limiter la subjectivité ;
- évolution permanente de la grille d'entretien avec intégration de questions complémentaires pour éclairer les nouvelles préoccupations des décideurs régionaux.

Au final, et après deux années de fonctionnement de cet outil, les atouts et les faiblesses qui en ressortent sont les suivants :

#### **Points positifs**

- participation et échanges riches y compris avec des branches avec lesquelles Efigip ne travaillait pas jusqu'à présent, certaine légitimité ; intérêt de la part des branches à remonter des difficultés et problématiques. Carif Oref perçu comme un lieu neutre permettant la réflexion collective ;
- lieu de rapprochement d'acteurs ;
- matériau recueilli utilisé pour divers travaux d'Efigip et de ses partenaires ;
- création d'opportunités : Efigip est dorénavant convié à la commission formation compétences du pôle des microtechniques ;
- synthèses et comptes rendus constituent une offre de services aux entreprises des branches pour les décideurs régionaux. Efigip invité en SPER pour présenter les synthèses d'entretiens.

#### **Points négatifs**

- collecte d'infos sur les évolutions de métiers et besoins de compétences reste assez limitée en dépit de la nouvelle organisation des entretiens et la meilleure représentativité des branches ;
- nécessaire appropriation par les acteurs régionaux des informations collectées et mise en œuvre de plans d'actions pour accompagner les branches. Condition nécessaire à la pérennisation des entretiens et à la confiance accordée par les branches. Responsabilité forte des partenaires sociaux et des décideurs ;
- lourdeur et complexité d'organisation des entretiens pour garantir la représentativité de la branche et le respect du paritarisme. Difficulté à mobiliser tous les acteurs d'une branche en même temps ;
- rôle de la cellule reste celui de collecter des informations et d'informer les branches, les partenaires sociaux et les décideurs : frustration parfois à ne pas accompagner les branches dans des réunions intersectorielles autour de problématiques communes (partage ou transfert d'expérimentations, mutualisation de bonnes pratiques).

**M. CHEVALIER** – On le voit bien : on est peut-être pas ici dans de la prospective en tant que telle. Peut-être plus dans une démarche prospective pour laquelle d'ailleurs nous sommes quelques Oref à avoir une démarche similaire. Après, cela s'inscrit dans des contextes différents d'une région à l'autre. Pour ma part, j'aurais fini sur les points positifs et j'aurais parlé du négatif avant - qu'il ne faut pas négliger. Mais c'est le positif qu'il faut retenir et qui montre l'importance d'un tel travail.

Effectivement, on voit dans cette présentation presque tous les aspects qui ont été mis en avant ce matin par M. RICOCHON : on voit bien que ces travaux pour les Carif-Oref et les autres acteurs vont s'inscrire de plus en plus dans le cadre du Crefop. C'est vrai que dans le cadre du CPRDF, ces types de travaux se sont mis en

place petit à petit.

En ce qui concerne l'appropriation de la prospective, les Oref y ont été incités et ils s'en saisissent de plus en plus. Cela a commencé dans la plupart de nos structures. Il est clair que dans les commissions qui se mettent en place dans le Crefop, cet outillage et cette démarche sont une problématique essentielle. Les partenaires sociaux y attachent de plus en plus d'importance.

**Mme GRAVOULET** – Frédérique GRAVOULET du Dafpic pour le réseau des Greta en Pays de la Loire. J'avais une question relative à l'exhaustivité des entretiens que vous menez avec les branches professionnelles. Je crois savoir qu'elles sont une centaine ou aux alentours de cent cinquante. Est-ce qu'effectivement vous balayez l'ensemble et vous rencontrez l'ensemble de ces branches professionnelles ? Après, on imagine bien que suivant les territoires régionaux, il y a des poids différents des branches. Comment gérez-vous cette exhaustivité ou cet échantillonnage ?

**M. BILLION** – L'objectif retenu en Franche-Comté est de s'entretenir avec les principales branches professionnelles. On a donc retenu celles qui concentraient le plus d'emplois en région. Néanmoins, parfois, pour répondre à un besoin spécifique, on peut mettre en place des réunions avec des branches moins porteuses d'emplois mais qui nécessitent un temps de réflexion et de collecte d'informations pour mettre en place un plan d'actions. Ce peut être le cas des scieries par exemple.

**M. CHEVALIER** – On peut compléter la réponse de Marc en disant que souvent les Oref, lorsqu'ils sont dans cette démarche prospective, s'appuient sur les contrats d'objectifs territoriaux qui existent en région et qui en général couvrent le mieux possible l'emploi régional.

**M. BODIN-HULIN** – Thierry BODIN-HULIN, Carif-Oref Pays de la Loire. J'entends toute la richesse qu'il y a dans les contenus des études de ce matin, qu'elles soient purement sectorielles ou présentées de façon méthodologique. Cette richesse, j'entends qu'elle va vers les décideurs. Les experts parlent aux décideurs. Est-ce qu'à un moment ou à un autre quand ces études sont faites, a-t-on l'idée de passer d'une information experte à une information grand public. Est-ce qu'à un moment les experts parlent aussi au grand public à un moment où la loi nous demande de donner de plus en plus d'informations, sur les métiers, les secteurs, les débouchés, etc. ?

**M. BILLION** – Aujourd'hui, la commande qui nous est passée est de transférer une information aux décideurs et partenaires sociaux. Cela n'exclut pas d'intégrer dans nos travaux de type « analyse de secteur d'activité », disponibles sur notre site et accessibles aux grand public d'intégrer des éléments issus des entretiens. Ces travaux restent néanmoins peu vulgarisés.

Si demain la commande change, nous verrons comment adapter l'information pour qu'elle soit plus facilement appropriable par le grand public. Aujourd'hui, charge aux acteurs de l'AIO de s'emparer de nos travaux et d'extraire et adapter les informations aux publics visés.

**M. GREUGNY** – Peut-être un complément par rapport à l'intervention ce matin de M. Ronan LHERMENIER qui précisait qu'effectivement dans la continuité des travaux qui ont été faits sur le champ de l'agroalimentaire, l'État, la région, l'Insee et le Carif-Oref de Bretagne, mènent des travaux complémentaires pour élargir ce spectre et peut-être que les collègues pourraient intervenir pour préciser la manière dont les résultats ont été communiqués. Quelle est l'appropriation pour les collègues qui sont sur les territoires, que ce soit du côté État ou région ?

C'est peut-être un peu tôt, mais je sais que l'on a un deuxième volet qui concerne justement l'information utile pour au moins les professionnels en médiation avec le public et je pense entre autres aux acteurs du service public régional de l'orientation ou les conseillers en évolution professionnelle. Mais, je laisserais les collègues de la Direccte ou de l'Insee s'ils le veulent.

**M. LEON et M. LHERMENIER** – Effectivement, pour ce qui est de l'étude présentée ce matin, il y a un principe à l'Insee de publication des résultats. L'étude a été mise en ligne et a aussi fait l'objet d'une conférence de presse avec des reprises dans la presse régionale. Pour ce qui est de la démarche en cours de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, on a eu un premier rendez-vous avec des professionnels de l'orientation. Il y avait eu une production de fiches métiers par territoire mobilisé, avec un certain nombre de tableaux et graphiques sur les spécificités, les dynamiques, les niveaux de qualification, les taux de retraite, les départs en fin de carrière, etc. Et, on a convié l'ensemble de ces acteurs à une réunion pour qu'ils s'approprient le contenu statistique et graphique de ces fiches et pour voir s'ils entraient en résonance avec la per-

ception empirique qu'ils avaient de la réalité des métiers dans leur territoire. Il s'est avéré que c'était plutôt correspondant. Mais, en tout cas, ces fiches métiers constituaient un outil de travail dans les territoires. Il y a donc une appropriation locale qui est faite et puis, il y aura ensuite une étude de synthèse sur les enjeux de renouvellement des métiers dans les territoires qui sera faite d'ici l'automne et comme toutes les études qui sera diffusée sur le site de l'Insee.

**M. CHEVALIER** – M. Thierry BODIN-HULIN posait une des questions fondamentales. C'est vrai que les Carif-Oref, comme d'autres acteurs, travaillent effectivement pour des décideurs, mais ils travaillent aussi selon les cas et plus ou moins directement pour ce que l'on appelle le grand public. C'est vrai que selon la loi, il en va aussi pour les outils du SPRO, CEP et autres sur cette question de l'information.

De ce fait, pour ce qui est directement des Oref, la vulgarisation et l'appropriation de l'information statistique dite experte sur les secteurs d'activité et les métiers a son importance : il y a des outils à développer, mais qui le sont déjà dans la plupart des Carif-Oref, notamment en Pays-de-la-Loire. Pour la plupart d'entre nous, cette démarche avance. On est chemin faisant, car en effet toute la dimension intermédiation est cruciale, le premier contact est essentiel. On en connaît la diversité et la difficulté. Donc, on sait bien que le décideur – encore une fois cela a été dit ce matin – attend ou demande quelque chose de simple et d'appropriable, mais il en va de même pour le responsable d'un Fongecif, d'un Pôle emploi, d'un CIO, etc. La problématique principale est le comment traduire de manière appropriable *in fine* les informations produites. Ce travail est une étape qu'il faut faire macérer avec les acteurs. On le voit bien dans les régions, il y a des espaces d'information métiers, des outils informatiques, etc. Beaucoup de choses ont déjà été faites, mais c'est vrai que la loi va nous inciter encore plus à aller dans cette articulation entre la production experte et la médiation pour l'intérêt du grand public.

**M. LAINÉ** – Sur les branches professionnelles, il ne suffit pas de leur demander pour qu'elles sachent effectivement se projeter soit sur l'évolution d'emplois, soit sur l'évolution de compétences. Vous avez inscrit votre méthode et évolué dans le temps en disant que vous vous êtes trompés et qu'il aurait fallu plutôt poser cette question ou obliger les gens à objectiver par les chiffres ou bien au contraire ne pas faire de chiffres. En même temps, est-ce que parfois vous avez décelé des contradictions internes même dans le discours, soit d'une année sur l'autre, soit des gens qui disent que finalement ce n'est pas le niveau de formation qui compte, mais la motivation, etc.

**M. BILLION** – On manque encore de recul pour constater d'éventuelles contradictions. Néanmoins, nous sommes vigilants durant les entretiens, du fait de la présence systématique de deux chargés d'études, d'être attentifs à des propos contradictoires ou incohérents. De même, dans les comptes rendus, nous faisons ressortir les éventuelles oppositions de points de vue entre représentants d'une même branche.

**M. CHEVALIER** – Je me permettrai de compléter pour essayer de répondre à M. Frédéric LAINÉ. En Haute-Normandie, un outil similaire à ce qu'a présenté Efigip existe. Il est vrai que systématiquement d'une année sur l'autre, quand on fait ce type de réunion, on la démarre toujours par rappeler ce qui avait été dit l'année précédente. Tels ou tels aspects avaient été mis en avant l'année dernière, à la fois sur le plan économique, sur l'évolution des métiers, etc. Et on leur demande si aujourd'hui, un an après, ils disent la même chose. Et souvent cela enclenche la discussion. On les « force » à avoir un point de vue sur demain à un an d'échéance.

**Mme Chantal RUGI** – Je travaille dans une collectivité locale, la communauté d'agglomération d'Angers et ce qui m'intéresse c'est de transposer cela à une prospective RH métiers interne à nos collectivités. Je me dis que nous rencontrons aussi ces mêmes difficultés avec des questionnements de faire réfléchir nos décideurs sur l'évolution des métiers et des compétences. Et je me demande si on a une question de méthodes, mais est-ce que l'on n'a pas aussi une question de préparation mentale de nos décideurs à réfléchir dans un autre cadre qui est celui de demain et comment on les y emmène. Bien sûr, ils se projettent sur l'évolution des services publics de demain et sur l'évolution des politiques publiques, mais dans notre environnement. Or, notre environnement est dans un environnement beaucoup plus large. Comment on amène à les faire changer de paradigme et à se dire c'est quoi demain pour que l'on ait de fait les impacts pour les métiers. Parce que sinon on entre toujours par le bas en se demandant ce que l'on s'est dit l'année dernière et ce n'est pas forcément de la prospective. C'est de la projection de ce que va être un petit demain par rapport à un aujourd'hui. Je ne sais pas si je suis claire.

La problématique principale est celle de la traduction des informations produites de manière appropriable. Dans les régions, il y a des espaces d'information métiers, des outils informatiques..., mais il est vrai que la loi va nous inciter encore plus à aller dans cette articulation entre la production experte et la médiation pour l'intérêt du grand public.

**M. CHEVALIER** – Pour ce qui nous concerne en Haute-Normandie, mais aussi dans d'autres régions, nous nous appuyons souvent sur les travaux du Ceser qui s'inscrivent via une commission dédiée à la prospective. On peut s'appuyer sur leurs réflexions qui sont souvent très thématique (les jeunes, l'économie régionale dans 20 ans, ...). Mais, malgré tout, on essaie de s'approprier cette vision à plus long ou très long terme. Il y a de la matière, différents scénarii. Cela peut nous alimenter. C'est un exemple qui est sans doute insuffisant par rapport à votre question.

On essaie de croiser ces éléments produits par le Ceser avec la dimension emploi-formation, ce n'est pas si simple que cela. Mais, évidemment, cela a un intérêt. On reste plus dans une approche de moyen terme, il faudrait pouvoir regarder comment cela peut s'intégrer ou influencer sur le long terme.

> Atelier n°3

---

## Les démarches de prospective au service de l'individu

*Atelier animé par **Céline Vivent**, centre associé au Céreq de Basse-Normandie*





**Mme VIVENT** – Cet atelier fait partie de la première journée inter-réseaux sur la prospective avec comme sous-titre de la rencontre générale : les démarches et outils au service des territoires et des individus. Effectivement, dans nos métiers la prospective est davantage utilisée pour représenter et pour composer des scénarios de mutation socioéconomique, comme le rappelait M. RICOCHON à l'introduction de la journée, et également dans un avenir éloigné pour définir des choix à court et moyen terme.

Alors, même si les individus ne sont pas complètement absents de ce type d'anticipation, ce n'est pas habituel de les penser ensemble. Et la question à laquelle on va essayer de répondre est : qu'est-ce que mettre la prospective ou du moins la démarche de prospective ou d'anticipation au service des individus ? Et cette question n'est pas si saugrenue qu'elle en a l'air, tant est que finalement les politiques sociales d'accompagnement des publics vers l'emploi, vers la formation ou vers la qualification, suivent elles aussi deux grands principes qui sont les principes d'individualisation des solutions et notamment la proximité.

Les démarches des projections individuelles et de prospective territoriale peuvent-elles se nourrir et se compléter ou au contraire doivent-elles s'ignorer ?

Donc, les démarches des projections individuelles et de prospective territoriale peuvent-elles se nourrir et se compléter ou au contraire doivent-elles s'ignorer ? C'est un peu provocateur dans cette partie. Pour essayer de répondre et d'envisager une relation entre prospectives et individus : trois interventions sont prévues dans cet atelier.

La première qui va se situer à un échelon intradépartemental pour mettre en lumière la mise en place du contrat de sécurisation des professionnels selon une comparaison de plusieurs monographies.

La deuxième présentation va plutôt se positionner *a posteriori* d'une séquence de formation professionnelle parmi une cohorte de salariés, dans le cadre d'une signature de charte entre la région, les OPCA et les partenaires sociaux en Pays de la Loire.

Enfin, la dernière intervention se propose d'aborder une dimension un peu plus généraliste qui questionne non plus la prospective au service des individus mais la prospective individuelle, ce qui consisterait en la possibilité pour l'individu d'infléchir plus librement sur les changements à venir concernant son parcours professionnel.

Je vous invite à écouter l'intervention de : Oriol BOUM-GALIANA (Dares), Solveig GRIMAUULT (Ires) et Grégoire LECLERC (Amnyos) sur le contrat de sécurisation professionnel (CSP).

**M. BOUM GALIANA** – Bonjour, je travaille au département des politiques de l'emploi de Dares, qui est en charge du suivi du dispositif dont on va vous parler aujourd'hui et qui est donc le contrat de sécurisation professionnelle (CSP).

Ce dispositif a été mis en place en septembre 2011 et il faut savoir qu'il a été mis en place à la suite d'un accord entre partenaires sociaux. C'est un dispositif spécifique qui est destiné à accompagner vers l'emploi certains licenciés économiques : ceux d'entreprises de moins de 1000 salariés ou alors d'entreprises de plus de 1000 salariés, si ces entreprises ont fait l'objet d'une procédure de liquidation ou de redressement judiciaire. C'est donc dans ce cas particulier qu'il est ouvert aux entreprises de plus de 1000 salariés.

Il a deux particularités : la première particularité est qu'il offre une indemnisation plus importante que dans le cadre du droit commun, que celle que perçoivent l'ensemble des demandeurs d'emploi. En fait, pendant une période d'un an, ils perçoivent à peu près l'équivalent de leur salaire net en indemnisation chômage, là où en règle générale, on perçoit 70 % du salaire net. Attention toutefois, il y a une contrepartie à cette indemnisation plus importante : les bénéficiaires du CSP doivent renoncer à leur préavis de licenciement, qui dans certains cas peut atteindre jusqu'à trois mois de salaire brut. Il faut le savoir.

Par ailleurs, en plus de cette indemnisation importante, ils ont droit à ce que l'on appelle un accompagnement renforcé, c'est-à-dire des entretiens plus réguliers avec leur conseiller emploi, qui leur donne droit à un accès facilité à un certain nombre d'ateliers de recherche d'emploi (pour faire des CV, des entretiens de simulation d'embauche), et un accès facilité aussi aux formations. C'est un élément vraiment fondamental dans le cadre de ce dispositif.

Les bénéficiaires du CSP ont le droit à un accompagnement renforcé, c'est-à-dire intensif et personnalisé

La seconde spécificité du CSP tient à sa gouvernance : généralement le pilotage des dispositifs de politique de l'emploi est effectué au niveau national ; dans le cadre du CSP, les partenaires sociaux ont voulu qu'en plus il y ait des comités de pilotage locaux, au niveau des régions et même des départements. Au sein de ces comités de pilotage siègent des représentants de l'État au niveau local, des représentants des partenaires sociaux, des représentants bien entendu des collectivités territoriales, et par ailleurs des représentants des deux principaux organismes qui ont en charge l'accompagnement dans le cadre du CSP, qui sont Pôle emploi d'une part, mais également pour la moitié des bénéficiaires des organismes privés de placement, que l'on appelle OPP.

Étant donné que c'est un dispositif qui est né à la suite d'un accord entre les partenaires sociaux, ils se réunissent régulièrement pour discuter d'éventuels aménagements à apporter au dispositif et c'est là que la Dares intervient en partenariat avec l'Unedic : nous devons donner aux partenaires sociaux des éléments d'évaluation du dispositif.

Je vais vous lister les principales interrogations des partenaires sociaux. La première question qu'ils se posent est la suivante : en quoi consiste, dans la pratique, l'accompagnement renforcé offert dans le cadre du CSP ? Il existe un cahier des charges du CSP qui prévoit assez précisément d'ailleurs ce que doit être un accompagnement renforcé : ce doit être un accompagnement intensif, comme je vous le disais, mais aussi un accompagnement personnalisé. Donc, on s'attend à ce que cet accompagnement s'adapte aux besoins de chaque individu et les partenaires sociaux veulent savoir si, dans les faits, c'est bien ce qui est mis en œuvre.

Ensuite, l'autre préoccupation des partenaires sociaux est de savoir quelle est l'incidence finalement d'avoir décentralisé le processus de décision et mis en œuvre des comités de pilotage locaux ? Ils se demandent si c'est de nature à améliorer effectivement la qualité de l'accompagnement.

Enfin, leur dernière interrogation et c'est peut-être la plus importante car c'est la raison d'être même du CSP : les partenaires sociaux se demandent si l'accompagnement renforcé est de nature à améliorer les chances des bénéficiaires de retrouver un emploi et un emploi durable, défini dans le cadre du CSP comme un emploi en CDD de plus de six mois ou en CDI.

Pour répondre à ces questions, nous avons mis en place à la Dares, et avec l'Unedic, un dispositif assez large d'évaluation du CSP, qui comprend notamment la mise à disposition des partenaires sociaux d'un certain nombre d'indicateurs de suivi du dispositif que nous pouvons calculer à l'aide de deux sources administratives que sont : le FHS, le fichier historique statistiques des demandeurs d'emploi, que constitue Pôle emploi sur l'ensemble des demandeurs d'emploi et notamment les bénéficiaires du CSP ; et une source spécifique qui a été conçue par la DGEFP : un extranet CSP permettant d'appréhender et d'identifier les prestations d'accompagnement dont bénéficient les adhérents du CSP.

Ces sources statistiques nous permettent de calculer un certain nombre d'indicateurs utiles, mais présentent des limites. Et l'une des limites fondamentale c'est que, si l'on peut identifier le moment et donc la date à laquelle les personnes sortent des listes de Pôle emploi, on ne sait pas dire avec suffisamment de précision pourquoi elles sortent, et notamment on ne sait pas dire si c'est parce qu'elles ont trouvé un emploi. On aimerait également savoir si elles ont trouvé un emploi, de quel type d'emploi il s'agit et quelles en sont ses caractéristiques.

Pour répondre à ces questions, nous avons décidé de mettre en place une enquête téléphonique en cours actuellement et qui se poursuivra jusqu'à la fin de l'année 2015 auprès des bénéficiaires du CSP, mais également d'autres demandeurs d'emploi licenciés pour motif personnel ou signataires d'une rupture conventionnelle. De cette façon, on disposera de points de comparaison lorsque l'on fera une analyse du retour à l'emploi des bénéficiaires du CSP, qu'on pourra mettre en regard de celui d'autres demandeurs d'emploi qui eux n'ont pas reçu un accompagnement renforcé. Je n'en dis pas plus, car ce n'est pas le cœur de la présentation, mais sachez qu'au premier semestre 2016, l'année prochaine, nous envisageons de publier les premiers résultats obtenus à partir de cette enquête.

Enfin, le dernier élément, qui va être le cœur de la présentation d'aujourd'hui, ce sont des enquêtes de terrain qui ont été menées par le cabinet Amnyos, en partenariat avec l'IRES sur le dispositif CSP. Pour vous en donner une idée générale (et ensuite je cède la parole à Solveig GRIMAULT et Grégoire LECLERC), ces enquêtes ont été menées dans quatre bassins d'emploi en France et notamment dans le bassin d'emploi de Saint-Nazaire. La grande originalité de ces monographies est d'avoir permis d'interroger l'ensemble des acteurs, des parties prenantes du CSP : en partant des bénéficiaires, aux partenaires sociaux signataires de la convention CSP et en passant par les conseillers de Pôle emploi ou des organismes privés en charge de l'accompagnement.

Je passe la parole à Solveig GRIMAULT de l'Ires.

**Mme GRIMAUULT** – Bonjour. Je vous remercie tout d’abord de nous donner l’occasion de présenter ce travail dans le cadre d’une rencontre inscrite sous le signe de la prospective, parce qu’en effet de nombreux ingrédients d’une démarche prospective au service de et engagée par l’individu sont bien présents dans l’ambition du CSP, dans le cahier des charges du dispositif et dans les outils qu’il préconise de mobiliser pour accompagner les individus et leur projet de retour à l’emploi.

Si l’on condense effectivement à l’extrême, et de façon très résumée, l’esprit du dispositif, on peut dire qu’il invite toutes les parties prenantes à mettre en œuvre une stratégie d’accompagnement qui permette à chaque bénéficiaire de ré ouvrir le champ des possibles, et de se projeter à nouveau dans un avenir et un projet professionnel. Il s’agit pour cela d’identifier un objectif de reclassement réalisable, co-construit entre le bénéficiaire et son conseiller, et soutenu par les contributions (financières mais pas uniquement) de toutes les parties prenantes du dispositif.

Un premier point, assez commun mais néanmoins important à souligner est que le CSP, à l’instar de nombreux dispositifs de la politique de l’emploi, est conçu au service de l’impératif général de sécurisation des parcours professionnels, tout en étant lui-même agencé autour de la notion de « parcours » : il s’agit de mettre en place un « parcours renforcé, soutenu et personnalisé de reclassement », « co-construit avec le bénéficiaire et réorienté (si nécessaire) pendant toute la durée du CSP ». Or, l’une des questions qui intéressent directement le thème de la journée est de savoir, compte tenu de la façon dont ces « parcours de transition » sont effectivement soutenus par les opérateurs du service public de l’emploi, de qui le « parcours CSP » est en pratique l’attribut : du bénéficiaire, du dispositif, de ses opérateurs ? En d’autres termes, qui est (ou sont) « à la manœuvre » ; quelle capacité l’individu recouvre-t-il (ou pas) grâce au dispositif ; et comment parvient-il (ou non) à retrouver prise sur son projet et son avenir professionnel ? Au fond, la pleine participation de l’individu dans la reconstruction de son parcours est-elle toujours et vraiment soutenue par les différents intervenants et prestataires mobilisés ? Et quelles actions collectives (en termes de pilotage par exemple), quelles prestations sont requises (en termes de formation et d’accompagnement) pour que le dispositif fonctionne effectivement au service d’une nouvelle capacité de projection de la personne ?

Le fonctionnement concret du CSP est traversé de multiples tensions, dont l’entrée par la « visée prospective » s’avère être également un bon lecteur.

Rien de tout cela ne va de soi et, de fait, nous avons constaté que le fonctionnement concret du CSP est traversé de multiples tensions, dont l’entrée par la « visée prospective » s’avère être également un bon lecteur. La première tension qui prévaut en pratique est une tension entre deux conceptions de ce que peut être le « parcours CSP ». Le parcours CSP peut être conçu comme une sorte de « surface ou de plan de projection » des interventions séquentielles et assez « habituelles » des opérateurs de l’accompagnement : l’établissement du profil de l’adhérent, la détermination de la cible de reclassement – qui emprunte le plus souvent aux attributs de l’offre raisonnable d’emploi, l’identification d’un besoin de formation, la mobilisation des techniques de recherche d’emploi (les ateliers cv, entretien d’embauche, etc.). À l’inverse, on peut privilégier une conception de ce « parcours, ou temps de transition » qu’est le CSP comme chemin, construction conjointe (entre le bénéficiaire et le conseiller), et personnalisée, d’un parcours nécessairement singulier de retour à l’emploi. Disons-le d’emblée, nos enquêtes montrent que la première conception, ou configuration, est en pratique très présente dans les modalités réelles d’accompagnement : on projette d’emblée les « points de passages obligés » habituels de l’accompagnement sur les 12 mois du CSP, de façon relativement standardisée, au risque que cela soit un peu pénalisant pour la personne et parfois contre-productif – même si, bien sûr, un minimum de programmation est nécessaire pour « faire tenir » par exemple une formation dans les 12 mois du CSP. La seconde configuration, celle d’un parcours-chemin, ou d’un « temps de transition » ponctué d’expériences diverses, suppose un certain nombre de conditions, sur lesquelles nous reviendrons.

Cette première tension n’est pas sans lien avec autre tension qui concerne directement la façon de concevoir et de soutenir concrètement le travail d’élaboration du projet professionnel, du projet de formation, et donc du projet de reclassement : le risque, avéré dans un certain nombre de cas, est que cette élaboration du projet prenne la forme d’une projection sur l’individu (un peu rapide et trop unilatérale) d’un profil, d’une cible de reclassement (sur un métier en tension par exemple), d’un projet de formation, mais qui en réalité correspondent mal ou insuffisamment à la personne, parce qu’ils n’ont pas été suffisamment réfléchis en lien avec la problématique de chacun. À l’inverse, et conformément cette fois-ci au cahier des charges et à l’esprit du dispositif, le projet professionnel peut être élaboré et mené à son terme de façon plus itérative, plus ajustée à chaque bénéficiaire et à son environnement professionnel. Ce sont alors des fonctionnements plus efficaces pour le bénéficiaire qui peuvent s’installer, plus « prospectifs » aussi.

Il s'agit bien de « tensions » : on est rarement dans tout l'un ou dans tout l'autre, et il y a des gradients. Mais ces tensions sont très présentes dans l'usage qui est fait des différents outils proposés par le CSP. Nous allons donc revenir sur ces outils pour pointer maintenant, compte tenu des conditions de leur mise en œuvre, les bénéfiques ou les obstacles au cheminement qu'ils constituent pour les adhérents.

Le risque existe que cette élaboration du projet prenne la forme d'une projection sur l'individu (un peu rapide et trop unilatérale) d'un profil, d'une cible de reclassement (sur un métier en tension par exemple), d'un projet de formation

**M. LECLERC** – Bonjour. Après cette présentation générale de l'esprit de notre étude, nous allons vous présenter de manière plus approfondie la mise en œuvre du CSP dans les quatre territoires dans lesquels nous nous sommes rendus, autour de quelques moments-clés de ces parcours CSP. D'abord, effectivement un focus, sur l'amont de l'entrée en CSP et ce qui motive notamment les choix d'adhésion, car évidemment c'est un élément fondamental pour les adhérents au CSP pour se projeter sur ce parcours. Ensuite, nous vous présenterons l'accès à la formation qui, comme on le disait, est un élément tout à fait central du dispositif. Puis, on reviendra de manière plus approfondie sur la nature même de l'accompagnement dans le déroulement du parcours et finalement sur la relation entre l'adhérent et son conseiller Pôle emploi ou conseiller d'opérateurs privés de placement.

Premier focus, sur l'amont du CSP, à l'entrée dans le dispositif, il faut bien voir que la convention CSP donne une attention assez importante à cet aspect, puisqu'il s'agit évidemment pour la personne susceptible d'adhérer au CSP de pouvoir décider en toute connaissance de cause d'adhérer ou non au dispositif, dans la mesure où il y a un arbitrage financier entre le niveau d'indemnisation en CSP et la perte du préavis. C'est un choix *a priori* de la personne qui justifie une obligation d'information incombant à l'employeur dans le cadre d'une procédure de licenciement économique. L'employeur doit informer l'adhérent potentiel sur la possibilité de bénéficier du CSP et sur les composantes de ce dispositif, suite à quoi l'adhérent a un délai de 21 jours pour faire le choix d'adhérer ou non au dispositif.

On a observé, dans les quatre territoires sur lesquels l'étude a porté, d'importants efforts des acteurs locaux, notamment de Pôle emploi et des Direccte, pour essayer de toucher le plus possible les salariés en cours de licenciement économique, avec par exemple des réunions collectives hebdomadaires dans les agences de Pôle emploi, qui permettaient d'informer le plus possible de salariés potentiellement adhérents.

Autre exemple : des dispositifs d'information précoce sur les PSE entre les Direccte et les Pôle emploi, afin de pouvoir mettre en place des informations directement en entreprise.

Malgré, tout, nous avons observé une difficulté à garantir une information générale des adhérents potentiels, et notamment une difficulté à toucher les licenciés individuels qui sont plus difficiles à repérer du point de vue des acteurs locaux, ainsi que les « petits » licenciements collectifs ne donnant pas lieu à un PSE.

Ces limites induisent une forme de biais pour les adhérents : faute pour certains d'entre eux d'une information précise donnée par les acteurs du dispositif, notamment par Pôle emploi, la personne mobilise différents canaux d'informations plus ou moins formels, ou plutôt informels d'ailleurs, qui peuvent être les organisations professionnelles, mais aussi l'entourage professionnel, l'entourage personnel, le renseignement sur Internet, etc.

Finalement, l'adhésion au CSP n'est pas systématiquement éclairée par une information préalable, et surtout n'est pas réellement un choix. Pour les bénéficiaires, l'adhésion au CSP est en fait une quasi-évidence car pour la très grande majorité d'entre eux, on n'identifie pas d'alternative. Ce qui justifie le choix d'adhérer au CSP, et le distingue très clairement de l'accompagnement de droit commun en tant que demandeur d'emploi, c'est d'abord le niveau d'indemnisation, puis la facilité pour accéder à la formation et finalement l'accompagnement renforcé. Il y a un peu de cas où des adhérents identifient des raisons objectives qui justifieraient de ne pas adhérer au CSP, sauf dans de rares cas où par exemple, la personne aurait un projet de retour à l'emploi rapide, auquel cas la perte du préavis ne se justifierait pas financièrement parlant.

Au-delà de cette notion d'évidence de l'adhésion au CSP, ce qui est intéressant concerne les motifs d'adhésion pour les bénéficiaires qui soulignent la dimension de projection individuelle du dispositif. Le niveau d'indemnisation est bien évidemment un gage de sécurisation financière. Mais au-delà même de l'avantage financier qu'il représente par rapport au droit commun, il est aussi une façon et un moyen de pouvoir s'engager sereinement dans un projet et dans une démarche plus réfléchie de consolidation et de reconstruction d'un projet professionnel autre que celui du métier perdu.

Finalement, pour les adhérents, on a souvent le discours que le CSP donne enfin le temps de penser à autre chose : on a eu une carrière professionnelle souvent bien remplie, mais on n'a souvent pas pris le temps de réfléchir à son projet professionnel ou à ses aspirations, et le niveau d'indemnisation du CSP permet ce travail dans des conditions tout à fait satisfaisantes.

Les bénéficiaires du CSP soulignent la dimension de projection individuelle du dispositif.

Le deuxième motif d'adhésion par ordre d'importance décroissant est la facilité d'accès à la formation qui met fortement l'accent sur la dimension de projection également, puisque la formation, pour les adhérents CSP, permet d'ouvrir le champ des possibles, d'aller vers autre chose. C'est donc une dimension très valorisée dans le parcours et dans la motivation de l'adhésion, sur laquelle on va revenir tout de suite.

Puis, le troisième motif d'adhésion est l'accompagnement renforcé, qui finalement n'intervient ici qu'en troisième niveau. En fait, ce qui interpelle et finalement séduit aussi les adhérents, c'est cette notion de personnalisation de la relation, une disponibilité accrue, une réactivité du conseiller. Ce sont effectivement des choses qui, par contraste avec ce que peuvent avoir connu certains dans l'accompagnement de droit commun, motivent aussi l'adhésion au dispositif.

Deuxième focus, sur la question de l'accès à la formation. On l'a dit, c'est une dimension très valorisée, puisqu'elle est notamment la clé de la dimension prospective du CSP : c'est le moyen, le levier, pour aller vers autre chose et finalement construire un nouveau projet. Elle est très valorisée dans l'information en amont sur le dispositif, dans les questions que posent fréquemment les adhérents potentiels lorsqu'ils s'informent sur le CSP. Elle est très valorisée au démarrage de l'accompagnement, puisque la formation est abordée en général très tôt, souvent dès les premiers échanges entre le bénéficiaire et son conseiller. Elle est également très valorisée dans les attentes des bénéficiaires et aussi dans les pratiques des conseillers qui y attachent beaucoup d'importance.

Dans les faits, on observe effectivement que l'accès à la formation est très facilité pour les adhérents au CSP, notamment par rapport au droit commun, car on va pouvoir mobiliser des financements du FPSPP (fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) transitant par les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés), qui permettent un accès aux formations sans commune mesure avec ce qui est possible en tant que demandeur d'emploi où globalement l'accès sera beaucoup plus limité en termes de financement. De plus, les procédures mises en place entre Pôle emploi ou les opérateurs privés de placement qui sont prescripteurs de cette formation, et les OPCA financeurs, ont aussi permis que cet accès à la formation se passe en général bien et dans de bonnes conditions.

Au-delà de ce constat, il faut aller un peu plus loin, et notamment se pencher sur la nature des formations auxquelles accèdent les bénéficiaires CSP. Une certaine tension va ici être mise en évidence entre l'esprit du dispositif et la réalité liée à l'évolution des règles de prise en charge des formations en CSP, puisque l'on a eu en 2013 une décision des partenaires sociaux dans le cadre du FPSPP qui a limité la possibilité de financer un parcours de formation à la durée du CSP (12 mois). Certains conseils régionaux ont pu faire le choix de prendre à leur charge les coûts de formation correspondant à la durée excédant le CSP, mais cela n'a pas été observé partout. D'où la difficulté à prendre en charge les parcours de formation longue, certifiants, qualifiants, du fait de ces règles de financement. Ce qui a deux conséquences. La première, c'est une hypothèque importante sur la capacité à bien prendre en charge les parcours de reconversion passant par une formation qualifiante. Ce qui apparaît quelque peu contradictoire par rapport à l'esprit du dispositif, du point de vue des bénéficiaires, qui ont souvent l'idée que le CSP permet d'aller vers autre chose, d'aller vers un nouveau métier.

La deuxième conséquence est que cette règle de prise en charge financière induit aussi pour les conseillers une incitation forte à programmer le plus tôt possible le parcours de formation, donc à aborder très précocement la question de la formation dans la relation avec le bénéficiaire, y compris même avec le risque que cette réponse formation soit trop précoce et ne s'inscrive pas dans un travail suffisant sur le projet, qui se trouve ainsi trop rapidement défini, voire dans certains cas, que la formation soit même l'unique façon de travailler le projet, à la suite de quoi on va aller directement sur une recherche d'emploi sans autres dimensions concrétisant l'accompagnement en tant que tel.

D'où, comme on le disait précédemment, la place de la formation dans les pratiques des conseillers qui sont incités à vraiment travailler le sujet de la formation très tôt et y accordent beaucoup d'importance, au risque de passer à côté de certaines autres dimensions de l'accompagnement. On a pu rencontrer des bénéficiaires pour qui la réponse formation était effectivement arrivée trop tôt et de manière trop isolée par rapport à leur parcours.

*In fine*, la valeur ajoutée de la formation dans les parcours CSP est surtout dépendante de la façon dont l'accompagnement parvient à inscrire cette étape formation dans le cœur d'un projet qui motive la personne et qui soit articulé aux différentes étapes et expériences du parcours CSP.

La valeur ajoutée de la formation dans les parcours CSP est surtout dépendante de la façon dont l'accompagnement parvient à inscrire cette étape formation dans le cœur d'un projet qui motive la personne.

Il est enfin à noter que l'on a vu, dans un grand nombre de cas, une réponse formation qui manifestait souvent une lecture adéquationniste entre les projets des individus et la lecture que l'on peut avoir des besoins économiques au niveau d'un conseiller de Pôle emploi ou d'un conseiller d'un opérateur privé. Sur le sujet il faut souligner que l'on n'a pas noté de différences fondamentales dans les pratiques entre ce qui se passait au sein de Pôle emploi et au sein des opérateurs privés de placement.

Cette perception du marché de l'emploi n'est d'ailleurs pas tout à fait exhaustive, puisque souvent basée sur le seul marché ouvert et les offres déposées, et ne permet pas suffisamment d'appréhender le marché caché. D'où des projets de formation qui sont parfois tués dans l'œuf ou écartés par le conseiller, sans même être présentés au financement des OPCA, ou alors qui vont être ramenés à des réponses formation classiques, à des parcours types, que l'on envisage de manière assez régulière parce que l'on sait que cela correspond à des besoins.

Pour terminer sur la formation, il faut ici pondérer le propos, car on a aussi vu des adhérents qui avaient pu effectivement bénéficier d'une formation, et qui avaient eu de ce fait, un réel atout, un réel levier, pour leur retour à l'emploi. Encore une fois, s'agissant des formations de développement, d'adaptation des compétences plutôt relativement courtes, il s'agit d'une dimension du CSP qui fonctionne bien, mais ce n'est pas le cas pour les parcours plus longs.

**Mme GRIMAULT** – Nous allons revenir maintenant sur une sélection d'enseignements de l'étude concernant l'apport possible de l'accompagnement à la réussite des projets et des parcours de retour à l'emploi, ainsi que sur les problèmes posés par les pratiques d'accompagnement rencontrées. Nous le ferons en ciblant trois dimensions : les conditions du travail sur le projet, les liens avec l'environnement du projet (marché du travail local, entreprises), les temps d'échange entre les conseillers et les bénéficiaires.

Rapidement, puisqu'il en a été question en introduction, il faut tout d'abord dire que bien souvent, et c'est inévitable, le projet se présente dans un premier temps de façon essentiellement floue et imprécise, voire parfois plurielle. Or, permettre aux adhérents de sortir de ce flou, dans les limites du temps imparti par le CSP, suppose d'entrer dans les différentes pistes possibles, pour pouvoir les évaluer et parvenir à les « focaliser » et les réduire progressivement. Ce qui suppose de les travailler. Or, en pratique, le travail approfondi sur le projet est paradoxalement le parent pauvre du CSP : soit parce que le champ des possibles se referme en réalité très vite et parfois contre le gré du bénéficiaire (on s'en tient à la cible que constitue l'offre raisonnable d'emploi, ou bien on invalide un projet au motif qu'il ne correspond pas à un métier suffisamment demandé sur le bassin d'emploi, mais au regard principalement des flux d'offres publiées sur le site de Pôle emploi) ; soit parce que le travail sur le projet reste trop modeste ou est externalisé parce qu'il est jugé trop conséquent, les conseillers CSP se privant alors de ce qui devrait pourtant constituer la matière même de l'accompagnement.

Dans tous les cas, ce peu de travail sur le projet bride la possibilité, pour l'adhérent, de faire simultanément trois mouvements importants, avec des itérations, à savoir :

- 1) le fait de pouvoir imaginer son projet, sur la base d'une envie et d'une motivation qu'il faut parfois faire émerger et entretenir ;
- 2) la nécessité de le penser de façon plus rationnelle, documentée, en lien avec sa propre expérience, ses compétences actuelles ou à acquérir, mais aussi en lien avec un environnement et des employeurs potentiels ;
- 3) la nécessité d'engager les actions qui soient utiles au projet. Ce qui se trouve amputé ou affaibli, lorsque l'une ou l'autre de ces trois dimensions (voire les trois) est sous-estimée, c'est d'abord la capacité du bénéficiaire à projeter quelque chose de lui dans ce qu'il fait, dans un travail concret sur son projet ; c'est aussi indissociablement sa capacité à se projeter dans l'avenir, dont le projet professionnel devrait être le premier support ; c'est enfin la possibilité de renouer des liens avec un environnement professionnel et des employeurs potentiels, alors même que c'est un enjeu décisif du parcours CSP. Le peu de travail sur le projet vient aussi de ce que le projet doit très vite, du point de vue de la plupart des conseillers, prendre la forme d'une offre d'emploi susceptible d'être détectée, donc publiée, sur le site de Pôle emploi, ce qui réduit de fait beaucoup le champ des possibles, et omet en particulier tout le travail sur le marché caché de l'emploi pourtant requis au cahier des charges du CSP. En revanche, le projet est très peu pensé par les conseillers comme une « offre de travail » à construire, à

faire évoluer par itérations successives, et au contact d'employeurs potentiels, via des rencontres qu'il s'agirait précisément d'encourager pendant les 12 mois du CSP. Autrement dit, le travail présentement nécessaire paraît sous-estimé au profit d'une survalorisation de l'aval du parcours CSP : la cible d'emploi « projetée » (mais par qui : le conseiller ? l'adhérent ?) qui décidera de la sortie du dispositif. Mais cela aide-t-il vraiment l'individu à acquérir concrètement une nouvelle capacité à se projeter ? Rien n'est moins sûr.

Les conseillers sont très sous-équipés et mobilisent très peu d'informations appropriables, *a fortiori* à caractère prospectif, sur le marché du travail local.

Ensuite, et c'est directement lié à ce qui précède, l'enquête montre que les conseillers sont très sous-équipés et mobilisent très peu d'informations appropriables, *a fortiori* à caractère prospectif, sur le marché du travail local. Les comités de pilotage départementaux, qui devraient en principe y pourvoir, n'équipent pas, de ce point de vue, le travail des conseillers. Le marché de l'emploi est principalement voire parfois exclusivement appréhendé via les offres publiées par Pôle emploi et quelques autres sites. Le travail de recherche d'opportunités sur le marché caché de l'emploi est quasi inexistant. Sur ces derniers points, des pratiques plus innovantes, mais encore émergentes, ont été observées chez certains prestataires privés. Par ailleurs, la relation à l'entreprise constitue, de l'avis de tous, le maillon faible voire le « gros sujet sur la table » en matière d'accompagnement : elle est de fait peu ou pas investie, et les modalités de recherche d'emploi mises en œuvre se résument à des pratiques d'intermédiation très classiques – avec quelques exceptions là encore, essentiellement du côté de certains prestataires privés. Enfin, l'un des outils les plus innovants du CSP est en pratique très sous-employé, à savoir la possibilité de réaliser des périodes de travail rémunérées en cours de CSP, pour ajuster progressivement le projet : conçues par les conseillers essentiellement comme des « reprises d'emploi » faute de mieux sur le marché du travail local, ces périodes de travail ne sont pas encouragées, pas ou insuffisamment travaillées dans l'accompagnement, ni évaluées pour que l'individu puisse en tirer profit. Finalement, l'accompagnement CSP tel qu'il est pratiqué aujourd'hui mise peu sur l'expérience (au sens fort du terme) que pourrait pourtant constituer le temps du CSP, si du moins la palette d'évènements et d'expériences possibles pendant le CSP était encouragée. Dans l'état actuel des pratiques, seule la formation est réellement et pleinement valorisée. Et cela pèse sur la personnalisation et l'efficacité des parcours CSP. Parce que, là encore, la capacité de se projeter ne se construit-elle pas aussi, et d'abord peut-être, dans la possibilité immédiate de faire l'expérience de quelque chose, en lien avec un projet ? A contrario, faire du CSP un temps « un peu vide » et manquant de « contenus », ou parfois un parcours « à marche forcée » (surdéterminé par une projection du conseiller sur l'individu), risque plutôt d'être incapacitant, et de faire du tort au projet.

Enfin, un peu paradoxalement, une autre difficulté de l'accompagnement est qu'il valorise essentiellement la personnalisation du lien avec le bénéficiaire, plutôt que la personnalisation de son parcours dans le cadre du CSP. La relation avec l'adhérent, aussi rassurante qu'elle puisse être au départ au point de constituer parfois un motif important de l'adhésion, est surinvestie par les conseillers, mais au risque que les entretiens réguliers prévus au cahier des charges se vident progressivement de leur contenu et deviennent des rendez-vous de suivi, un peu passifs. Ceci fait dire aux adhérents qu'il leur manque quelqu'un qui puisse challenger les projets, les aider à repenser leur situation, et finalement les conseiller. L'idée sous-jacente, qui consiste à penser qu'il s'agirait de travailler sur l'individu (pour l'aider à se projeter) plutôt que de travailler sur son projet, semble plutôt freiner la mise en place d'un accompagnement qui stimule, pose des questions et propose des réponses. Pour conclure, ce qui paraît finalement très sous-estimé, c'est qu'il y a besoin que le dispositif d'accompagnement crée chez l'individu une nouvelle compétence à agir et à penser sa situation, pour qu'il parvienne à entreprendre concrètement ce qui est nécessaire à son projet de retour à l'emploi. Cette capacité de l'individu n'est pas déjà là ; il s'agit bien de la créer. Et elle ne surgira pas sans un soutien actif du conseiller. Tout doit donc être pensé comme bon pour faire parcours et construire l'avenir, mais d'abord ce qui a fait expérience (avant et pendant le CSP), et dont il faut activer l'expression et l'exploitation.

La capacité de se projeter ne se construit-elle pas aussi, et d'abord peut-être, dans la possibilité immédiate de faire l'expérience de quelque chose, en lien avec un projet ?

Il y a donc prospective et prospective, du point de vue de l'individu du moins. En d'autres termes, il y a la « prospective individuelle »... et ses faux amis, ou faux semblants. Merci.

**Mme RUGI** – Bonjour, je suis Chantal RUGI et je suis responsable du service accompagnement des parcours professionnels à la DRH de la ville d'Angers. Je me questionnais parce que tout au long de vos présentations, de vos réflexions et de vos analyses, on n'a pas du tout abordé l'aspect temps, à la fois pour les demandeurs d'emploi par exemple qui ont pu bénéficier des actions d'accompagnement, ni de l'aspect temps pour les

conseillers. Est-ce que le temps peut être un aspect de la vision de l'accompagnement, et a contrario une difficulté pour les conseillers qui n'ont peut-être pas suffisamment de temps pour aller sur de la recherche et pour travailler le projet ? Cela s'adresse un peu à tout le monde.

**M. GUILLEMINOT** – Bonjour, je suis René GUILLEMINOT, consultant et coach interne sur le champ professionnel. Ma question s'adresse à Mme Solveig GRIMAUULT de l'Ires qui précisait qu'il leur manquait toujours quelqu'un aux adhérents pour challenger la personne. Comment les aider à faire bouger leur ligne et non pas simplement être sur une posture d'écoute ? Dans les différentes interventions, je n'ai pas entendu le coaching, le bilan de compétences. S'il y a un repositionnement professionnel, cela engage la personne, mais aussi son environnement familial etc. Donc, en toile de fond, on a un curseur de 12 mois avec un objectif de résultat et il s'agit pendant cette période d'optimiser et de mobiliser l'ensemble des outils. Ma question relevait surtout de la mission du conseiller, dont je ne sais pas combien de personnes il a à suivre pendant cette période de 12 mois. S'il a 10 ou 20 personnes, je m'interroge sur l'efficacité du système. Donc, s'il faut approfondir sur la problématique de la personne, je ne vois pas l'acteur coach dans les différentes interventions.

**Mme LE MEE** – Bonjour, je suis Jocelyne LE MEE, responsable de la formation continue en alternance à l'Université de Nantes, à l'UFR Sciences. Je voudrais revenir sur un aspect qui a été abordé en fin d'intervention concernant le manque d'informations pertinentes, ce qui accompagne toute cette réflexion sur la construction des projets personnels et professionnels. Pour ma part, je ne suis pas tout à fait d'accord avec cet aspect-là des choses pour avoir travaillé longtemps dans le domaine de l'orientation professionnelle. Il me semble au contraire – et les partenaires qui sont ici ont à cœur de le développer de manière positive et structurée – qu'il y a une offre d'information pertinente. Est-ce qu'elle est bien visible ? Je milite toujours pour des informations justes et suffisantes pour éclairer les choix des personnes. Et il me semble que les informations professionnelles, qui peuvent aider à construire et à se projeter sur un projet, existent. Elles sont organisées et structurées et sont mises au service des individus et des acteurs emploi/formation. Mais, peut-être que c'est plus la question de l'accompagnement à la compréhension et à l'intégration de ces données-là dans la construction d'un parcours professionnel, dont il est plus question, plutôt que de l'existence en elle-même des informations. Il me semble au contraire qu'elles existent et sont riches sur l'offre de formation, des données économiques, l'évolution, les potentiels d'emplois, l'évolution des métiers... C'est peut-être la question de savoir comment on accompagne efficacement les publics dans l'appropriation, la compréhension et la digestion de toutes ces informations, de manière juste et suffisante pour construire un projet professionnel.

Ce qui paraît finalement très sous-estimé, c'est qu'il y a besoin que le dispositif d'accompagnement crée chez l'individu une nouvelle compétence à agir et à penser sa situation, pour qu'il parvienne à entreprendre concrètement ce qui est nécessaire à son projet de retour à l'emploi

**M. GAPIN-FREHEL** – Jean-Claude GAPIN-FREHEL, délégué général du GIP Alfa Centre. Je voulais faire le lien sur une question entre le tout début de votre intervention et la fin en indiquant qu'il y a une difficulté à créer une nouvelle capacité à agir et à penser sa situation. En fait, c'est axé sur la question de l'autonomie de la personne. Est-ce que vous pensez que ce n'est pas lié à la problématique que vous utilisez sans cesse par le terme d'adhérent ? On a pu constater dès le départ que finalement il y a beaucoup d'adhérents par défaut et peu par choix finalement. Il y a donc une liaison entre le fait que c'est relativement difficile de créer quelque chose de nouveau quand les gens sont dans un circuit contraint, plutôt que dans un circuit volontaire. Cette question d'adhésion est d'ailleurs un peu particulière, puisqu'on a un adhérent à un dispositif, mais dans le sens étymologique on ne colle pas totalement au dispositif puisque finalement on ne l'a pas choisi.

**M. LECLERC** – Je vais juste donner quelques éléments de réponse et je pense que mes collègues me compléteront.

Sur la notion du temps, effectivement, on ne l'a pas abordée en tant que telle, mais pour autant elle transparaît vraiment comme un élément central de tout le dispositif. On l'a abordée au moment de la motivation de l'adhésion : le fait de pouvoir se projeter sur un temps long de 12 mois avec une sécurisation financière, c'est le levier qui va permettre de pouvoir aller vers autre chose, et de reconstruire un nouveau projet. Cette dimension de temps au démarrage du dispositif et donc au moment de l'adhésion est centrale pour l'adhérent, le bénéficiaire. Après, dans le déroulé du parcours, la notion de temps est aussi centrale et intervient à différents moments et dans des logiques un peu différentes. Notamment sur la formation par exemple, parce que les conseillers Pôle emploi ou opérateurs privés de placement (OPP) sont incités très fortement à travailler très vite et très tôt sur la notion de la formation du fait des règles de financement. Du point de vue de l'adhérent, ce qui a été aussi observé, c'est qu'on a différentes temporalités à l'intérieur même de cette période de 12 mois. Même si au démarrage on peut estimer que ce temps va permettre de travailler sereinement sur un projet, on



peut aussi se laisser porter par le temps, du fait de la sécurisation financière. Finalement, c'est dans les derniers mois et les dernières semaines de l'accompagnement que parfois la dynamique s'enclenche. Donc, on a aussi cette dimension temporelle dans le déroulé de l'accompagnement.

Sur la question du coaching: pour le portefeuille des conseillers accompagnant les adhérents CSP, le cahier des charges l'établit à 60 adhérents par conseiller. Dans la réalité, on n'est pas tout à fait à la cible : on est plutôt à 70/80, sachant que l'on est quand même bien en-deçà de ce que l'on observe dans le droit commun. Dans tous les cas, on a une relation beaucoup plus personnalisée et renforcée que dans le droit commun. En revanche, la dimension de bilan de compétences au sens fort n'est pas forcément facilement prise en charge, notamment parce que les bilans de compétences ont souvent été écartés dans le cadre des règles de financement des formations par les OPCA, sauf dans certaines régions. On a pu recourir à des prestations externalisées ou à des sortes d'ateliers internes, plus ou moins formalisés et plus ou moins innovants, pour prendre en charge cette dimension. Mais elle n'était pas « structurée » de manière systématique.

Puis, sur la question de l'autonomie et de l'adhésion par défaut, je pense que le terme d'adhésion par défaut est un peu fort quand même. Parce qu'autant on peut parler du fait que l'adhésion n'est pas perçue comme un choix, mais pour autant on a quand même bien conscience du point de vue des bénéficiaires que c'est une chance pour eux.

Et on le disait, il n'y a pas de choix, parce qu'il n'y a pas d'alternative, parce qu'en fait on sait bien que le CSP est infiniment plus avantageux que ce que l'on pourra avoir dans le droit commun, sauf dans quelques cas particuliers de perspectives de retour rapide à l'emploi.

Aussi, on n'a pas d'adhésion par défaut au sens où l'on se sentirait obligé ou forcé ou l'on irait à reculons. Ce n'est pas du tout le cas. Au contraire, c'est plutôt au moment de l'adhésion que l'on a des « étoiles dans les yeux » et on se dit que tout est possible et qu'on peut repartir sur de nouvelles bases. Du point de vue des adhérents, il y a vraiment cette idée-là qui est présente au démarrage de l'accompagnement.

**Mme GRIMAUULT** – Très rapidement, sur la question du temps, les conseillers disent effectivement qu'il y a une grande différence entre ce qu'ils peuvent faire dans le cadre du CSP et ce qu'ils peuvent faire dans le cadre de l'accompagnement de droit commun : c'est qu'avec le CSP, précisément, ils ont le temps. Même si les portefeuilles sont plus chargés qu'ils ne devraient l'être, les conseillers ont tout de même le sentiment d'avoir le temps. C'est ce paradoxe là que l'on voulait pointer. Bien sûr, ils ne l'ont pas de façon « indéfinie », mais la question est plutôt de savoir quel usage ils en font, ce qui nous renvoie au contenu de l'accompagnement. Il y a également une autre question très importante, en filigrane, dans ce que vous disiez : il y a trois temps qui se juxtaposent en continu et dont il faut gérer l'articulation. Il y a le temps personnel, parce que l'on vient de perdre son travail, c'est une épreuve bien sûr, et il faut en retrouver un. Les conseillers nous parlent beaucoup de la question du deuil, mais là aussi sur un mode un peu « psychologisant » et il n'est pas sûr que cela facilite toujours les choses. Il y a également le temps du projet, puis le temps « administratif » si l'on peut dire : il faut aussi gérer un parcours serré qui « doit tenir » dans les 12 mois, dans lequel il faut réussir à positionner une formation, si besoin de formation il y a, avec les contraintes, notamment, des plannings des centres de formation, etc. Ces trois temps-là sont difficiles à articuler.

Sur la question des bilans de compétences, c'est un grand regret des conseillers que de ne pas pouvoir en faire usage. Il y avait un certain flou au moment de l'enquête sur la possibilité ou non de financer dans le cadre du CSP les bilans de compétences, mais cette possibilité était plutôt en perte de vitesse. C'est aussi pour cela que certains consultants mettaient en place un travail sur ce que j'ai appelé « l'offre de travail », qui constitue de fait une façon de faire un bilan de compétences et de rentrer simultanément dans l'élaboration progressive du projet de la personne.

Sur la question des informations : les informations existent, en effet. Mais il y a un problème d'appropriation, qui est double : on a souvent l'air de penser qu'il y a simplement ou principalement un problème d'appropriation de l'information par les bénéficiaires du dispositif, mais ce que nous pointons, c'est qu'il y a également et avant cela un problème d'appropriation de l'information par les conseillers chargés de l'accompagnement. L'information existe, mais « elle n'est pas sur le bureau du conseiller » et elle ne peut donc pas nourrir le travail avec le bénéficiaire sur son projet. Précisons les choses : l'information qui n'est pas là, ou insuffisamment, c'est l'information sur le marché du travail local. En revanche, les conseillers CSP se sont bien appropriés une information sur l'offre de formation au plan local, et se sont beaucoup professionnalisés sur cette question. C'est aussi la raison pour laquelle la formation est devenue l'outil phare du CSP, au détriment d'autres outils ou

Il y a un problème d'appropriation de l'information par les conseillers chargés de l'accompagnement. L'information existe, mais « elle n'est pas sur le bureau du conseiller » et elle ne peut donc pas nourrir le travail avec le bénéficiaire sur son projet.

d'autres dimensions de l'accompagnement, on l'a vu.

Enfin, sur la question de l'adhésion, je dirais un peu comme Grégoire LECLERC : il y a de fait une adhésion et même si la personne n'adhère pas pleinement au dispositif lui-même, elle adhère avant tout au projet de retrouver un travail, qui constitue, en principe, la raison d'être et la visée première du dispositif.

**Mme VIVENT** – Merci. Nous allons pouvoir passer à l'intervention de Mme Valérie GOSSEAUME, du Centre associé Céreq Nantes à propos des parcours professionnels des salariés bénéficiaires d'une formation dans le cadre des chartes d'engagement des partenaires sociaux, de l'État et de la région des Pays de la Loire, de mai 2009 à juin 2011.

**Mme GOSSEAUME** – Bonjour. Mon intervention va être en quatre points : je vais d'abord vous présenter le contexte de cette étude, en deuxième point la méthodologie, en troisième point les résultats de l'enquête quantitative et en quatrième point les résultats de l'enquête qualitative.

En premier lieu le contexte. Depuis 2009, l'État, la région et les partenaires sociaux se mobilisent pour développer la formation auprès de leurs salariés en réaction à la crise économique pour sécuriser les parcours et éviter les ruptures professionnelles. En mai 2009, une première charte de continuité professionnelle pour le développement de la formation est signée. L'objectif était « d'anticiper les besoins de compétences au regard de l'évolution des emplois en mobilisant la formation comme levier à la fois de sécurisation des parcours professionnels des salariés et d'élévation de leurs compétences contribuant au développement des entreprises ». Ce dispositif comportait un volet défensif qui s'adressait d'abord aux salariés menacés de licenciement afin de développer des formations menant à la qualification et à la certification. En juin 2011, une autre charte a été signée avec le même objectif que précédemment, auquel s'est ajouté un volet offensif cette fois, pour développer la formation afin d'accompagner les entreprises dans le cadre des mutations économiques.

Sur le plan de la **méthodologie**, il y a eu deux phases : une phase d'enquête par questionnaire auprès des salariés qui ont bénéficié de ces formations sur trois années : 2009, 2010 et 2011. C'est une enquête qui a été faite en ligne ou en version papier pour les entreprises et/ou les bénéficiaires qui le souhaitaient. Il y avait 1500 bénéficiaires à interroger sur les trois années confondues : au total, il y a eu 546 questionnaires exploitables. Le taux de réponse est de 36 % et entre 2009/2010/2011 le taux de réponse est plus important pour l'année 2011. On fait l'hypothèse que c'était plus facile pour les salariés de se remémorer la formation dont ils ont pu bénéficier en 2011 qu'en 2010 et 2009. La seconde étude, qualitative a porté sur 48 salariés bénéficiaires qui ont été interrogés par entretien.

Sur **les principaux résultats de l'analyse** de ces questionnaires : les bénéficiaires de ces formations sont essentiellement des hommes à 84 %, en CDI et sont plutôt âgés de 40 à 49 ans. Plus de 50 % des bénéficiaires occupent un emploi aujourd'hui qui n'est pas du tout en lien avec leur formation initiale. Ils ont en moyenne entre 11 et 20 ans d'ancienneté. Ils sont plutôt bien dans leur emploi et à 90 % satisfaits de la formation qu'ils ont suivie. Le motif de la proposition de cette formation est beaucoup plus connu pour les salariés qui en ont bénéficié en 2011 que pour les deux autres années. Concernant la durée de formation, les formations de moins de trois mois sont plus importantes, sachant que pour les formations de moins d'un mois, nous avons retenu celles supérieures à 35 heures, estimant que pour celles inférieures à 35 heures les bénéfices ou les effets sur le parcours étaient sans doute moins visibles.

A l'issue de la formation, 45 % ont obtenu une certification, 45 % une attestation, 3 % un permis et 7 % ne savent plus.

Les formations suivies, ayant débouché sur une certification sont principalement des CQPM (certifications de qualification paritaire de la métallurgie) EAPI (équipier autonome de production industrielle), AEAP (animateur d'équipe autonome de production), LEAN (animateur de démarche sur les processus et performances) et ensuite nous avons des formations : opérateur régleur sur machines à commandes numériques, soudeur industriel, conducteur d'équipements industriels, anglais, management, mise en œuvre des composites, et des formations sur la maintenance.

Pour les formations ayant donné lieu à une attestation formations aux savoirs de base, de formateur, soudure, anglais, conducteur de ligne aseptique, logiciel informatique, offshore...

Concernant les apports de la formation, il y a eu un changement de poste pour 11 % des bénéficiaires, plus d'autonomie pour 36 %, un accès à d'autres tâches pour 32 % et aucun apport pour 21 %. À propos des changements depuis la formation : 59 % ont connu un changement qui se traduit par un changement de qualification, de rémunération ou de conditions de travail et 41 % n'ont connu aucun changement. Nous les avons

interrogés sur le poste qu'ils occupaient avant la formation et celui après la formation : 65 % sont sur le même poste et 35 % sont sur un poste différent.

Finalement, pour la deuxième phase de cette étude, nous nous sommes centrés sur cette distinction : ceux qui occupaient le même poste et ceux qui occupaient un poste différent.

Quelles que soient les années étudiées, il y a très peu de différences, les pourcentages sont quasiment identiques pour ceux occupant le même poste.

L'enquête par entretien a donc porté sur 48 bénéficiaires : ceux qui ont connu un changement de poste et ceux qui sont sur le même poste, soit 24 pour chaque catégorie et pour les trois années même s'il n'y avait pas de différence notable.

Donc, les résultats de l'enquête par entretien, je vais vous les présenter en quatre points : le premier sur la perception de la proposition de cette formation (comment les salariés ont perçu cette proposition ?), le deuxième point sur les attentes des salariés concernant cette formation, le troisième point sur une typologie des effets de cette formation et en quatrième et dernier point, en 2014, quels sont les autres effets et les perspectives ?

Concernant **la perception de la formation**, il y a deux catégories : quand cette formation a été vraiment proposée ou quand elle a été imposée. Quand elle a été proposée, les salariés ont pu se saisir de cette proposition de formation voire choisir la formation. Quand elle est imposée, ils l'ont plutôt subie. Dans les deux premiers cas, quand la proposition de cette formation est choisie ou saisie, le salarié se sent acteur et quand elle est subie, évidemment il est plutôt non acteur, voire statique. Je vais vous livrer quelques extraits d'entretiens pour une formation saisie par exemple : « Dès que j'ai appris pour moi je me suis dit, c'est la porte qui s'ouvre, il faut absolument que je saisisse cette opportunité. Si vous voulez, c'était un poste qu'on m'avait changé et qui ne correspondait pas du tout à ce que je faisais auparavant... ». Pour cette femme, en l'occurrence, c'était une opportunité dont elle s'est vraiment saisie de cette proposition de formation. Par exemple pour une formation subie, je cite : « Au départ cette formation, je ne l'ai pas choisie. Il faut être honnête, on me l'a imposée, alors vous savez quand on va dans une chose que l'on nous a imposée, on n'a pas la même vision que quand on est demandeur... ».

Concernant **les attentes des bénéficiaires** : il y avait des attentes en termes de certification car pour certains c'était important d'obtenir un diplôme, voire leur premier diplôme ; il y avait aussi des attentes en termes de qualification, de rémunération, de conditions de travail ; pour d'autres, les attentes étaient en termes de connaissances (découverte, remise à niveau, approfondissement, spécialisation) ; pour d'autres encore, l'attente était de conserver leur emploi ; enfin la dernière catégorie portait sur ceux qui n'avaient pas du tout d'attente. Là aussi, je vais vous livrer quelques extraits d'entretiens et notamment pour celui qui n'avait pas d'attente par exemple : « Je n'ai pas fait la formation en attendant quelque chose de la formation. » On est plutôt sur une position un peu statique.

Pour la conservation de l'emploi, je cite : « *Nous, c'était de toute façon si vous n'acceptez pas de la faire, le prochain plan de licenciement, vous serez les premières dedans.* »

Pour les connaissances, je cite : « *Moi, c'était pour toute la connaissance, c'est vraiment un autre mode de production... Comprendre tout ce qu'est le processus de fabrication parce que justement par rapport aux lignes existantes dans l'entreprise, je n'avais aucune idée de ce qui changeait, de ce qu'il y avait à faire.* »

Quand la proposition de cette formation est choisie ou saisie, le salarié se sent acteur et quand elle est subie, évidemment il est plutôt non acteur, voire statique.

Sur **les effets de la formation**, nous avons pu établir trois typologies d'effets que nous avons nommées : reconnaissance, mise en mouvement et statique. Dans la catégorie reconnaissance, nous avons 23 bénéficiaires, dont 11 qui ont connu un changement de poste avant la formation et 12 un changement de poste après la formation. Dans la deuxième catégorie celle des mises en mouvement : parmi les 10, tous sont sur le même poste, mais ils ont plus d'autonomie, ils ont un accès à d'autres tâches et cela ouvre le champ des possibles, ils ont un accès vers un autre poste ou un autre métier ou une autre formation ou un autre emploi. Puis, dans la dernière catégorie sur les statiques : 15 sont sur le même poste et il y a une déception par rapport au contenu de la formation ou à l'absence de reconnaissance par l'entreprise.

Je vais vous présenter succinctement les profils de ces trois typologies.

Au niveau des reconnaissances, nous avons donc 23 bénéficiaires qui sont plutôt des hommes de moins de 40 ans et des femmes de plus de 40 ans. Au niveau des années de formation, il n'y a pas vraiment une

année où c'est plus prédominant. Concernant la perception de la formation, on voit bien qu'aucun n'a subi la formation : ce sont des formations saisies, voire choisies. Sur l'ancienneté dans l'entreprise, il n'y a rien de particulier (de 11 à 20 ans). Sur les attentes des bénéficiaires, elles étaient en termes de connaissances techniques et sur les 23 bénéficiaires il y en avait très peu qui avaient des attentes en termes de certification et de qualification. Sur les formations suivies, on retrouve bien évidemment les CQPM, AEAP, EAPI, CQP journaliste et des attestations pour des formations conduite de ligne et savoirs de base.

Sur la forme de la reconnaissance, la formation vient légitimer l'occupation d'un poste, car on a vu qu'il y avait 12 personnes qui avaient changé de poste avant la formation, et de fait la formation vient confirmer et légitimer l'occupation du poste ; dans d'autres cas, la formation vraiment permet le changement de poste pour 12 bénéficiaires.

Sur la deuxième catégorie, celle des mises en mouvement : on a plutôt des bénéficiaires de plus de 40 ans, la perception de la formation est principalement saisie, même si on a quelques personnes qui l'ont subie. Les attentes sont plutôt en termes de connaissances et de certifications. Les formations sont sensiblement les mêmes que pour la catégorie reconnaissance et les effets de la formation portent vraiment sur une mise en mouvement vers d'autres métiers, un autre emploi, un accès à une autre formation, un accès à d'autres tâches, tout en restant sur le même poste.

Il y a trois typologies d'effets de la formation que nous avons nommées : reconnaissance, mise en mouvement et statique.

Sur la dernière catégorie des statiques : les bénéficiaires ont plus de 40 ans et la perception de la formation est beaucoup plus subie et éventuellement saisie. Les attentes en termes de formation sont majoritairement des attentes en termes de certification et de qualification. Concernant les effets de la formation, la formation a un effet « soufflé ». Comme il y avait des attentes en termes de certification et de qualification, si l'entreprise ne répond pas à ces attentes, elle crée des déceptions. Puis, il y avait aussi des personnes qui sont restées un peu figées, la peur de perdre l'emploi était plus importante.

Donc, **en 2014, quels étaient les effets ?** On avait nos trois catégories : reconnaissance, mise en mouvement et statique. Après la formation, on avait 23 en reconnaissance, 10 en mise en mouvement et 15 en statique. En 2014, nous n'avions plus que 3 en reconnaissance, 32 en mise en mouvement et 13 en statique.

Pour les reconnaissances : la reconnaissance a eu lieu, car l'entreprise a reconnu les nouvelles compétences acquises des salariés et ces personnes sont sur une nouvelle qualification ou un nouvel emploi.

Pour les mises en mouvement : la reconnaissance faite, l'évolution professionnelle du salarié se poursuit vers d'autres formations, à un autre poste à l'intérieur ou à l'externe de l'entreprise, à un autre service. Pour l'évolution professionnelle qui est en cours, elle prend un petit peu plus de temps, parce que la situation économique de l'entreprise est peut-être un peu plus instable, mais il y a quelque chose qui a été enclenché.

Pour la dernière catégorie des statiques, les personnes se mobilisent pour évoluer. Donc, rien n'est figé. On est vraiment sur des parcours. Ce qui vaut à un moment  $t$ , à un autre moment  $t+$  on obtient autre chose. Les gens ne sont pas enfermés dans ces catégories. Ce qui est important, c'est de voir l'évolution et le mouvement. Puis, pour les statiques on retrouve effectivement des personnes qui étaient dans le statique au départ et qui s'y retrouvent aussi, parce que l'on est sur l'effet « soufflé » de la formation et il y avait des attentes techniques qui n'ont pas été à la hauteur non plus.

En termes de **perspectives**, pour les parcours de reconnaissance, la reconnaissance faite, ils vont vers d'autres postes, d'autres formations, d'autres fonctions. Pour les mises en mouvement, la formation a bien un effet levier pour l'évolution professionnelle. Et pour les parcours des statiques, l'évolution professionnelle est reportée et il n'y a pas de date d'échéance qui leur est donnée. Les salariés veulent bien être patients mais jusqu'à un certain point, car sans cette date qui leur est donnée, ils resteront statiques. Donc, ils priorisent le maintien dans l'emploi ou ils peuvent être déçus aussi par le contenu de la formation et l'absence de reconnaissance.

En **conclusion générale** de ce travail, une proposition de formation qui est explicitée et accompagnée permet au salarié de s'en saisir, ce serait dommage de faire l'impasse sur une explication et un accompagnement. Au niveau de la formation proposée et saisie, elle permet à l'individu de s'en saisir et il y a des effets au niveau personnel et au niveau professionnel. Au niveau personnel : il y a plus de confiance en soi, il y a une reconnaissance de ses capacités et de sa valeur et il y a une mise en mouvement. Au niveau professionnel : il y a une reconnaissance des compétences, une mise en mouvement vers d'autres postes et d'autres formations, plus de

capacités à s'exprimer et plus de capacités à diriger une équipe, à manager. Je vous remercie.

**Mme VIVENT** – J'ai une question qui fait écho à la première intervention et notamment aux questions posées par Mme Solveig GRIMAULT sur la prise en compte des compétences qui sont mises en œuvre durant la mise en projet et qui sont insuffisamment prises en compte dans la projection après et toi aussi tu fais le point sur l'importance, non pas uniquement de la séquence formation, mais bien ce qui se passe en amont, c'est-à-dire la façon de proposer une séquence de formation sur son secteur et sur la façon dont l'individu peut l'approprier. Est-ce que cela a été pris en compte sur les deux chartes qui ont été signées ?

**Mme GOSSEAUME** – Non, pas toujours, parce que dans certains cas cela s'est fait vraiment dans l'urgence. Il y a eu des fonds qui ont été débloqués. Il y avait un risque de licenciement et des actions de formation ont été proposées un peu rapidement, certains salariés ont eu du mal à s'en saisir. Voilà, leur principale préoccupation était : est-ce que je vais perdre mon emploi ? La formation, c'était un peu en retrait. À partir du moment où l'entreprise a su s'approprier le dispositif et entrer en relation avec les salariés, puis faire des propositions voire négocier dans certains cas et entendre la demande des salariés et leurs attentes : effectivement, les résultats sont différents.

**Mme GRIMAULT** – Si je peux, j'aurais une petite question sur les catégories subies et choisies, parce que je trouve cela très intéressant et elles sont continuelles dans nos réflexions pour savoir comment on peut aider les gens à faire parcours etc. sachant que si la question se pose, c'est bien qu'il y a un problème. Est-ce qu'il y a quelque chose de subi ou d'imposé ? Au départ, vous avez choisi et imposé et après cela se décline en trois catégories. Je ne sais plus ce que donne le choisi, c'est-à-dire la meilleure configuration possible, mais en tout cas ce que j'ai bien retenu, c'est que le saisi est à cheval entre ce qui vient du choisi et ce qui vient de l'imposé. Autrement dit, il y a bien des choses qui sont imposées et qui peuvent être soit subies, soit saisies. Et je trouve que c'est la catégorie saisie que je trouve très intéressante, parce qu'en fait ce qu'elle montre et on le voit bien dans les questions d'accompagnement : c'est toujours un mélange, car c'est toujours aussi en subissant que l'on finit par arriver à choisir. Et c'est bien dans le lien entre le premier niveau et le deuxième niveau que se joue la possibilité pour la personne, et pour ceux qui l'aident peut-être, d'ouvrir un champ des possibles mais sous contrainte. De ce fait, ce que je n'ai pas réussi à retenir dans ce que vous avez dit, c'est qu'au regard de toutes les dimensions évoquées ensuite en termes de reconnaissance etc. quelle différence cela fait d'être plutôt dans le saisi ou dans le subi ?

**Mme GOSSEAUME** – Dans le subi, le salarié reste sur sa position. Il est un peu figé. Il ne peut pas s'emparer de cette proposition de formation. Elle lui est présentée comme un choix : formation ou licenciement : effectivement, c'est un choix qui est relativement réduit. De ce fait, la formation, le contenu et la durée ont peu d'importance, puisque ce qui compte c'est de conserver l'emploi.

**Mme MASSIP** – Bonjour, Anne MASSIP, du GIP Alfa Centre Val de Loire, je suis responsable du pôle Appui aux projets des acteurs. En fait, ce qui m'intéresse beaucoup ce matin, à la fois à travers votre témoignage et puis le précédent, parce que vous êtes centrés sur votre expérimentation et vos actions dans le cadre du licenciement économique : c'est le lien avec ce que l'on met tous en place dans les régions avec le SPRO et le CEP (conseil en évolution professionnelle). Et je trouve que cela aussi réinterroge sur une des questions centrales que l'on doit avoir sur une espèce d'acculturation globale et générale de la présence des données socioéconomiques dans l'accompagnement des individus et des parcours.

De ce fait, la place aussi d'un projet de formation dans un parcours : à quoi sert-il et comment on le construit et quels effets cela peut produire dans la construction d'un parcours ? Cela serait intéressant de pouvoir faire des ponts entre ce que vous avez pu observer et repérer dans ce dispositif très particulier ou en plus on a le temps sur 12 mois, alors que dans le SPRO ou dans le CEP malheureusement on sera dans des temps beaucoup plus contraints et en même temps paradoxalement l'enjeu est de travailler sur les parcours et non pas de prescrire. C'est ce que l'on se disait tout à l'heure : c'est sortir de la prescription pour accompagner justement les parcours. Je me disais que cela serait intéressant d'arriver à faire des ponts pour accompagner la mise en œuvre du SPRO et du CEP dans les régions. Qu'est-ce que vous en pensez ?

**Mme GOSSEAUME** – Penser l'accompagnement : c'est toujours intéressant. C'est important de pouvoir avoir l'adhésion des salariés et des bénéficiaires, sinon tout dispositif aussi bien pensé qu'il soit, perd de son sens s'il n'a pas l'adhésion de l'acteur.

**M. MENS** – Je disais que quand les chartes se sont mises en place, comme dans d'autres régions, la première charte défensive est un tour de table entre conseil régional, partenaires sociaux et l'État

C'est bien dans le lien entre le niveau subi et le niveau saisi que se joue la possibilité pour la personne, et pour ceux qui l'aident peut-être, d'ouvrir un champ des possibles mais sous contrainte.

pour répondre en 2008 et un peu en catastrophe à la crise qui débarquait. Ce n'était pas fondamentalement dans le cahier des charges, alors qu'on le trouve dans le CSP. Dans le cahier des charges, les questions d'accompagnement sont de dire si l'on va tenir compte de la personne. Là, c'était plutôt d'ailleurs de tenir compte du développement économique des entreprises et de la continuité professionnelle.

De fait, il n'y avait pas eu un regard particulier là-dedans et il y a eu concomitance des chartes. La CSP sur Saint-Nazaire et les partenaires sociaux d'ailleurs étaient dans les deux comités de pilotage. Et l'on voyait bien les questions qui étaient en reflet, pas tout à fait les mêmes, dans la mesure où cela portait sur des opérations différentes, même si après, comme on l'a vu, on voit des choses qui apparaissent.

**Mme VIVENT** – Merci pour cette remarque qui fait la transition avec ton intervention avec Mme Christine LEVESQUE-NOUCHET sur le sens et le contresens de la prospective individuelle. Finalement, si la question posée pourrait paraître saugrenue au démarrage entre prospective et individu, on voit que pour la mise en projet et la coordination des territoires, si l'individu ciblé n'est pas acteur en tout cas de la projection ou du scénario à venir : cela pose quelques difficultés. Nous vous écoutons.

**M. MENS** – Merci. Je démarre mon intervention pour dire que là où nous parlions beaucoup de formation et d'emploi, nous parlons aujourd'hui en plus d'orientation professionnelle et l'on peut vraiment espérer qu'elle fonctionne comme catalyseur du système formation emploi. Un catalyseur, c'est quelque chose qui ne pèse pas lourd, mais qui rapporte gros en termes d'efficience. C'est cela un catalyseur au niveau biochimique. Alors, est-ce qu'un nouveau paradigme est en train de naître depuis plusieurs années dans le champ de l'orientation professionnelle ? On passe quand même progressivement d'un schéma d'appariement individu / activités (tout à l'heure, Mme Solveig GRIMAULT disait effectivement : profil/cible) à un schéma où les personnes sont amenées à gouverner leur vie et leur parcours professionnel entre le champ des possibles et bien sûr dans un champ de contraintes.

Voilà, je pose la question : gouverner sa vie n'est-ce pas se vivre en prospective ? Qu'est-ce que je ferai dans 5 ans, dans 10 ans ? En fait, on se pose tous cette question et on pourrait peut-être regarder les outils de la prospective sectorielle et territoriale pour voir en quoi cela peut s'appliquer à la prospective individuelle. Comment cette prospective s'inscrit-elle ou peut-elle combattre les déterminismes sociaux et territoriaux des parcours de formation avec ses corollaires sur les emplois occupés ? Mme Christine LEVESQUE-NOUCHET du Gref Bretagne va intervenir tout de suite sur la question.

Cette approche de prospective individuelle trouve-t-elle des points d'appui dans les outils de la formation et de l'orientation tout au long de la vie au travers de la loi de 2009, qui crée un nouveau droit à l'information et à l'orientation. Et puis, la loi de 2014 qui prolonge et met au centre la personne et crée en particulier le conseil en évolution professionnelle, sur lequel on reviendra tout à l'heure pour cette question.

Est-ce que cette perspective est un progrès ? À quelle condition peut-elle être un progrès ? Le pouvoir de chacun de se vivre en prospective et de gouverner sa vie n'est-il pas extrêmement variable et peut être même corrélé à de grands déterminismes ? Donc, là, il y a de vraies questions et Mme Solveig GRIMAULT en parlait dans son intervention en disant que c'est un des enjeux sans doute dans la CSP, mais dans d'autres systèmes de conseil en évolution professionnelle sûrement. Comment travailler à développer ce pouvoir pour chacun, pour celles et ceux en particulier qui en sont le moins pourvus ?

Cette intervention n'est pas tout à fait orthodoxe, car ce n'est pas le fruit d'une étude. D'abord, parce que dans les Carif-Oref aujourd'hui, on n'aurait pas grand-chose à dire en soi dans le cadre d'une étude sur la prospective individuelle. On est ici dans un séminaire inter Carif-Oref / Céreq / Dares. On est en fait surtout dans un séminaire inter Oref / Céreq / Dares. Je milite beaucoup pour les Carif-Oref, parce que ce sont des fonctions qui sont en reflet. Quand on parle de service public régional d'orientation ou de CEP, on est plutôt historiquement dans un Carif, mais est-ce que ce n'est pas plutôt l'Oref qui doit étayer la réflexion ? Sûrement et cela rejoint les questions posées d'ailleurs sur les informations mises à disposition des personnes.

Ce n'est donc pas le fruit d'une étude à proprement parler des Oref, mais un travail d'assemblage d'éléments mis en perspective par deux Carif-Oref, celui de Bretagne et celui des Pays de la Loire, afin d'ouvrir un espace d'échange en écho aux prospective territoriales et sectorielles où il y a des matériaux, dans le réseau des Carif-Oref et ailleurs, en écho sur ce que l'on pourrait appeler la prospective individuelle.

Cette intervention se fera en deux temps : dans un premier temps Mme Christine LEVESQUE-NOUCHET du Gref Bretagne va re-

Le pouvoir de chacun de se vivre en prospective et de gouverner sa vie n'est-il pas extrêmement variable et peut être même corrélé à de grands déterminismes ?

mettre en perspective les déterminismes sociaux et territoriaux dans la conduite de la vie des personnes, notamment en formation. Ce sont des choses qui sont connues, mais dans un exercice de prospective on a toujours à regarder les tendances lourdes qui sont fondamentalement à l'œuvre. Et là, il est de fait très important de les repérer.

Dans une deuxième partie, je regarderai plutôt les courants faibles en donnant une place à la non-prescription, au développement de degré de liberté, au sens mathématique et au sens social du terme, des personnes. Voilà, je laisse donc la parole à Mme Christine LEVESQUE-NOUCHET sur le premier volet.

**Mme LEVESQUE-NOUCHET** – Merci. Effectivement, la première partie de cette intervention concerne la présentation d'une compilation d'indicateurs choisis et sélectionnés, issus de travaux réalisés par différentes structures. Cette sélection a été opérée en collaboration avec M. Christophe LEROY, chargé de mission au Gref Bretagne, présent dans un autre atelier aujourd'hui et qui a contribué à ce travail collectif.

M. RICOCHON disait ce matin qu'il se trouvait confronté à une avalanche d'indicateurs et d'informations statistiques - et je suis relativement bien placée pour le savoir avec les fonctions que j'occupe - et il est toujours difficile de pouvoir sélectionner l'information ou les informations qui paraissent utiles pour illustrer au mieux et synthétiquement la réalité de certains phénomènes. C'est le travail que l'on a réalisé avec M. MENS et M. LEROY pour alimenter cette réflexion. Le contenu des diapos qui vont vous être présentées n'est effectivement pas nouveau, mais il nous a paru important, pour illustrer combien gouverner sa vie sera pour beaucoup le fruit d'une mobilisation et d'énergies différentes en fonction de ses degrés de libertés, issus des origines sociales, de la situation familiale et du territoire dans lequel on vit. On parle de prospective individuelle et de parcours de vie : les premiers indicateurs illustrent la puissance des déterminismes sociaux, dès les premières étapes des parcours scolaires.

Concernant la forte influence de la catégorie sociale sur les parcours scolaires, à mesure que l'on s'élève dans les études, la proportion d'élèves des couches sociales les moins favorisées diminue. Ainsi, en sixième, 16 % des élèves sont issus d'une famille dont les parents sont cadres supérieurs, 56 % ont des parents inactifs ou employés. Au niveau de l'enseignement supérieur, les premiers représentent 42 % des diplômés de bac+5 et les seconds 24 %. Cet écart se creuse davantage encore lorsqu'on regarde les entrants aux classes préparatoires des grandes écoles. Les enfants des milieux les plus favorisés représentent 15 % des entrants en sixième et 55 % des entrants en classes préparatoires des grandes écoles, soit un coefficient multiplicateur par quatre pour les uns, et un coefficient diviseur par quatre, lorsqu'on regarde effectivement l'accès des enfants dont les parents sont ouvriers ou employés. Ces derniers sont quatre fois moins nombreux dans les grandes écoles.

Les retards en sixième : les écarts se révèlent importants suivant les milieux, ainsi plus le milieu social est élevé, moins les élèves ont de risque d'être en retard en sixième. Ce retard en sixième concerne 3,6 % des enfants des milieux les plus favorisés contre 20,5 % dans les milieux défavorisés. Là encore, les écarts s'observent en fonction du territoire, et ils s'amplifient notamment pour les élèves issus des zones urbaines sensibles ou des réseaux d'éducation prioritaire.

Un autre angle nous a paru intéressant pour illustrer cette problématique. Il est issu d'un travail conduit dans le cadre de l'observatoire des inégalités, qui met en évidence des probabilités d'accès au bac. Il s'agit du rôle d'ensembliser des Carif-Oref, qui compilent, rapprochent et croisent des informations, indicateurs produits sur ces thématiques notamment par d'autres structures dont l'Insee et la Depp. L'observatoire des inégalités s'est également basé sur ces travaux réalisés par l'Insee et la Depp, et il a ainsi étudié les écarts de probabilité d'accès au bac en fonction de la catégorie sociale des parents. Cette étude montre qu'en 1996, un enfant d'enseignant avait 15 fois plus de chances relatives d'avoir son bac par rapport à un enfant d'inactif. Ce rapport est passé à 25 en 2002. Il est vrai que la proportion de jeunes qui atteignent le bac est de plus en plus importante. Toutefois, ce que relève effectivement ce graphique : les écarts se creusent au fil du temps entre les différentes catégories socioprofessionnelles.

Des orientations diversifiées : nous nous sommes posé également la question du poids de la catégorie socioprofessionnelle sur les orientations. Ainsi, le constat est le suivant : à niveau scolaire égal, en troisième au niveau du brevet, avec des notes équivalentes, on observe que les orientations en seconde générale et technologique diffèrent en fonction de la catégorie sociale des parents.

Un autre élément important impacte les parcours scolaires : il s'agit

Gouverner sa vie sera pour beaucoup le fruit d'une mobilisation et d'énergies différentes en fonction de ses degrés de libertés, issus des origines sociales, de la situation familiale et du territoire dans lequel on vit.

du territoire dans lequel évolue la personne et l'environnement socioéconomique qui l'entoure. Ces travaux ont été publiés cette année par la Depp et le Céreq. Ils rapprochent à la fois les zones à risques au niveau de l'échec scolaire et la part des non-diplômés. On voit bien à travers ces deux cartographies que le risque du décrochage serait plus élevé lorsque certaines conditions de vie convergent. Pour plus d'informations, je vous invite à consulter cette étude très riche par ailleurs, sur ces différents éléments.

La dernière information sur laquelle je vais intervenir concerne le lien formation-emploi. Un certain nombre de facteurs influent sur les parcours scolaires, tant au niveau de l'environnement familial qu'au niveau territorial. On sait aussi que l'insertion professionnelle au cours des premières années dans la vie active est liée d'une part au niveau du diplôme, à l'obtention de ce dernier, et que le lien entre formation et emploi dépend aussi de la spécialité de formation choisie ou subie. Seul un emploi sur trois est en relation directe avec la spécialité d'origine. Il y a là aussi au cours des trajectoires professionnelles au niveau de l'insertion professionnelle, un certain nombre de changements. Ainsi, des formations ont des débouchés concentrés sur quelques métiers, lorsque d'autres offrent un choix beaucoup plus large. Quand on regarde tous ces facteurs les uns derrière les autres, les parcours se pré-dessinent, sont en partie esquissés. Je vais laisser la parole à M. Yves MENS, qui va poursuivre sur la partie formation professionnelle continue. Merci.

**M. MENS** – j'ai un président qui s'appelle M. RICOCHON, le Direccte des Pays de la Loire qui a exprimé dans son introduction de ce séminaire de travail sa solitude de décideur et le besoin d'apport de matériaux mais pas une bible. De ce fait, j'ai pris deux diapos sur la formation continue des demandeurs d'emploi, deux diapos sur la formation des salariés en CIF, deux diapos sur une étude conjointe entre la région Centre et la région Bretagne et Loire sur les besoins des publics notamment sur la question du conseil, et enfin deux diapos sur l'expérimentation du conseil en évolution professionnelle mise en place dans les Pays de la Loire en 2010 par le conseil régional et les partenaires sociaux et qui se termine au 30 juin 2015.

Un premier point sur les trajectoires d'orientation des demandeurs d'emploi suite à une étude que le Gref Bretagne a conduit sur le devenir des demandeurs d'emploi formés et financés par le conseil régional, comme cela peut se faire dans les autres régions sur les programmes qualifiants. Pour 100 personnes sortant de formation, pour l'essentiel, initiale car pour les demandeurs d'emploi formés par les régions très peu ont fait de la formation continue : 32 % occupaient un dernier emploi en lien avec leur formation initiale, sur un âge moyen pour ces populations autour de 29/30 ans. Pour 68 %, ils exerçaient un emploi qui n'avait rien à voir avec leur formation initiale.

Après, on a regardé la formation suivie dans le cadre de leur qualification comme demandeur d'emploi où l'on voit apparaître une typologie à 5 branches : la première branche, 12 % des publics, c'est la une logique de continuité ; c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui paraît dans la norme : il fait une formation initiale et travaille ensuite dans le champ de la formation initiale, puis à un moment, il souhaite passer d'un CAP à un bac pro et il monte d'un niveau de formation. Finalement, ce n'est pas si important que cela : c'est 12 % de la population. À l'autre extrême de la typologie, on trouve 45 % des publics : ils ont une formation initiale, ils ont fait d'autres emplois dans un autre domaine et ils vont faire une formation continue en dehors de tout ce qu'ils ont fait avant, ni en lien avec leur formation, ni avec leur expérience professionnelle. C'est un élément important que l'on retrouvera dans les questions d'accompagnement. C'est pour montrer qu'il y a une dispersion forte des parcours.

La deuxième diapo repose sur la sortie du dispositif de formation continue de ces demandeurs d'emploi : ce sont des dispositifs qui fonctionnent mais que l'on regarde souvent sur la seule mise à l'emploi. Ici, on regarde plutôt la relation entre la formation qualifiante qui a été faite, comme demandeur d'emploi, financée par le conseil régional, sur des temps de prescription assez courts. On voit que dans 57 % des cas, l'emploi est en relation avec la formation suivie. C'est plutôt bien, parce que tout le monde pense cela et imagine même plus. Je ne vais pas présenter toutes les nuances que révèle l'étude. Néanmoins, plus de 40 % des demandeurs d'emploi formés ont ensuite un emploi qui n'a rien à voir avec la formation qu'ils viennent de suivre. Ce n'est pas une critique, c'est un constat. C'est pour montrer que la vie n'est pas adéquationniste. La personne ne se vit pas comme cela, elle est hors norme de l'adéquation visée par une prescription puis une prévision d'exercice d'un métier. Il faut sans doute quitter la prévision pour aller vers la prospective, on pourra y revenir tout à l'heure.

Si l'on regarde même ce qui est directement lié à la formation continue, on arrive à seulement 30 % de demandeurs d'emploi qui exercent un métier directement lié à la formation continue qu'ils viennent de faire. A l'autre bout de la typologie, pour les 43 % qui occupent un emploi sans relation avec leur formation, 27 % occupe

La vie n'est pas adéquationniste. La personne ne se vit pas comme cela, elle est hors norme de l'adéquation visée par une prescription puis une prévision d'exercice d'un métier.



un emploi qui n'a aucun lien avec leur parcours antérieur. Donc, on voit que c'est relativement chahuté.

Sur le deuxième volet sur les dispositifs où il y a prescription, on est plutôt dans l'histoire comme le disait Mme Solveig GRIMAUULT : j'ai un profil, j'ai une cible. Et cela fonctionne plutôt comme cela : ce que l'on appelle la logique de prescription. Après, on pourra discuter sur ce terme-là. Cela marche et après on pourra discuter pour savoir comment cela marche. Pour la non prescription – il se trouve que j'ai été 5 ans directeur du Fongecif des Pays de la Loire et j'étais un militant de la non prescription, car dans le CIF, c'est radicalement le choix du salarié.

On est ici dans un autre système, non prescrit, quelque chose de très important aussi pour le CSP : aussi dans le CIF, on maintient son salaire, contrairement au demandeur d'emploi. Vous disiez, Mme Solveig GRIMAUULT, que quand on maintient le salaire, on a l'esprit libéré. C'est un gros débat dans les partenaires sociaux sur ce volet. C'est sûr que le fait d'avoir une sécurité de salaire permet d'être libéré d'une pression externe qui peut favoriser des apprentissages. Dans ce système non prescrit, on a une réussite à la certification de 93 % très supérieure à celle des demandeurs d'emploi qui se forment (et même des scolaires) alors que ce sont des salariés pour qui la reprise d'étude à 40 ans n'est pas si simple que cela.

Si je reprends ici le lien entre l'emploi et la formation, on arrive à 67 %. Pour mémoire, tout à l'heure à 57 % pour les demandeurs d'emploi. Ce n'est pas pour faire une comparaison, mais pour dire que l'on est dans une logique non prescriptive où la personne a choisi son métier et sa formation et l'on trouve des emplois exercés qui sont en lien avec la formation suivie, alors que l'on aurait pu imaginer que la personne choisisse ce qu'elle a envie et ce qu'elle rêve et que cela ne débouche sur rien. Le tableau montre que l'on reste dans le réel avec sur des objectifs peut-être encore plus forts, parce que un congé individuel de formation, ce n'est pas qu'une formation, c'est un processus un peu plus complexe. Par rapport aux objectifs fixés, on voit qu'à 85 %, les salariés qui font un CIF atteignent leur objectif. On est sur des niveaux hauts en termes d'efficacité du dispositif. Pour les 15 % qui n'ont pas atteint leur objectif, un an après le CIF, ils sont encore 70 % à vouloir les atteindre. Ils n'ont pas réussi, parce que peut-être qu'ils n'ont pas trouvé l'emploi.

On voit qu'à 85 %, les salariés qui font un CIF atteignent leur objectif : la prise en compte de la personne donne des résultats probants.

Cela, c'était pour démontrer à rebours – mais je le dis aussi parce que les choses bougent et la loi de 2014 fait bouger radicalement ce champ – que la prise en compte de la personne donne des résultats probants. C'est la question d'un conseil en évolution professionnelle de niveau deux non prescriptif qui figure dans la loi : on est dans cet esprit. Je sais, pour avoir participé à la mise en place du SPO en pays de la Loire quand j'étais directeur du Fongecif, que c'était un peu la solitude non pas du décideur, mais du militant de la non prescription : cela ne faisait pas sérieux. Car cela fait sérieux d'être prescriptif, parce qu'un profil / une cible c'est presque binaire et bjectif et mathématique, adéquat. Et la non prescription : c'est dire qu'on va tenir compte de la personne, parce que finalement sa vie est à elle. Cela paraît un peu plus compliqué mais est plus efficace sur de nombreux points. Il faut saluer cette initiative du fonds paritaire qui a lancé la première évaluation nationale sur le CIF et qui a montré avec des taux de réponse de 50 % des publics soit près de 15 000 enquêtés, des choses très robustes sur le CIF.

Le troisième éclairage porte sur une étude récente sur une enquête 2014 menée par les trois Carif-Oref Pays de la Loire, Centre, Bretagne, pour le compte des trois conseils régionaux qui ont souhaité pendant l'expérimentation SPRO travailler sur la connaissance des besoins du public. J'ai juste repris la question autour du conseil sur tous publics (jeunes, salariés, demandeurs d'emploi) et sur ce que l'on attend de son conseiller emploi. On voit très nettement qu'à près de 50 %, ils cherchent surtout à trouver avec leur conseiller des solutions. Cela rejoint les interventions sur le temps du conseiller et les matériaux de ce temps de conseiller. Le temps est une donnée mais qu'est-ce que je fais de ce temps ? Il faut continuer à travailler en tension. Être non prescriptif ne veut pas dire : fais ce que tu veux. Au contraire, accompagner quelqu'un en non prescriptif, c'est travailler en profondeur sur le projet et sur la personne en lui laissant la main.

Un tiers des publics attend avant tout de son conseiller qu'il lui donne des informations afin qu'il puisse se débrouiller seul. Puis, 12 % attend avant tout de son conseiller qu'il lui propose des solutions professionnelles. On observe d'ailleurs un poids plus important chez les jeunes que chez les adultes, avec 16 % pour les jeunes.

On voit que notamment suivant le type de public, jeunes, demandeurs d'emploi ou actifs, on retrouve 50 % pour notamment tous les publics actifs dans la mesure où sur les actifs en emploi, c'est bien pour eux que la ressource est relativement rare sur du conseil en évolution professionnelle.

Le quatrième point est un éclairage de l'expérimentation de conseil en évolution professionnelle mis en place en 2010 par les partenaires sociaux (Copire et Fongecif) et le conseil régional des Pays de la Loire. Il est important de rappeler les éléments déclencheurs du besoin d'un conseil en évolution professionnelle : près de 28 % des bénéficiaires sollicitent ce service par rapport à un effet de « lassitude » dans le travail, mais également pour des contraintes professionnelles, des opportunités professionnelles, le souhait de reprendre une activité professionnelle, un problème de santé, etc., pour montrer que les éléments déclencheurs sont très variables dans les conseils en évolution professionnelle.

Ce qui est attendu de son conseiller pour la moitié du public, c'est de trouver, avec leur conseiller, des solutions.

Concernant la demande, les premières demandes portent sur l'envie de changer de métier. Ce qui est exprimé, par moment, n'est pas du tout conforme avec la réalité. La personne a un problème avec son N+1 et dit au conseiller : je veux changer de métier, alors qu'en fait elle a un problème à l'instant *t* et conclut trop vite qu'il faut qu'elle change non seulement d'entreprise, mais de métier et qu'elle fasse une reconversion, alors que son problème est un problème de relations. Beaucoup de personnes arrivent en disant : j'ai besoin de faire le point. On observe également la question du financement de la formation.

Je ne sais pas si c'est un concept, la prospective individuelle. C'est quelque chose qui rejoint sans doute des problématiques de prospectives. J'aurais envie de dire, non pas en conclusion, mais parce qu'ici on est entouré de vrais scientifiques et de vrais chercheurs, plus que dans les Carif-Oref. Nous sommes plutôt des artisans bricoleurs, mais parfois de génie. Je le dis comme cela, même si tous les collègues ne sont pas d'accord avec cette expression, mais je trouve que l'on essaye, sans nécessairement faire de la science. La prospective individuelle, ce n'est pas de la science, mais quelque chose qui émerge et qui ressemble à un paradigme. J'étais content d'entendre l'intervention que vous avez faite sur l'évaluation du CSP. Ces questions sont finalement présentes, bien sûr dans le cahier des charges du CSP, mais aussi dans la façon dont vous avez regardé l'évaluation.

Juste quelques mots pour conclure et c'est presque un jeu de mots : s'orienter doit être réfléchi et pas transitif. Cela signifie que l'on n'oriente pas : on s'oriente. Donc, quand je dis réfléchi, cela veut dire que l'on s'oriente et que c'est radicalement quelque chose qui est embarqué par la personne. Rien ne se passera comme prévu et ce n'est pas grave. C'est aussi de la prospective, parce que quand on donne des scénarii, on sait bien que ce n'est pas cela. La prospective, ce n'est pas de la prévision, ni de la prédiction. Pas du tout et là, c'est la même question. C'est l'intérêt de regarder les trajectoires quand la personne dit : je me forme pour faire tel ou tel métier. C'est ce dont rêvent les décideurs publics, mais ce n'est pas cela qui se passe. Je ne l'ai pas dit tout à l'heure, mais pour la relation formation-emploi des demandeurs d'emploi, il y a des résultats différenciés suivant le genre : c'est-à-dire que le taux d'adéquation est beaucoup plus fort pour les hommes que pour les femmes. Cela paraît très surprenant. En fait, quand on regarde après les navettes domicile-travail sur les emplois trouvés après la formation continue, on voit que les hommes ont des navettes domicile-travail beaucoup plus grandes que les femmes. Finalement, quand j'habite à Carhaix, je peux aller travailler à Morlaix, à Brest, à Quimper, à Châteaulin et même à Lorient...si je suis un homme et ainsi multiplier mes chances de valoriser dans l'emploi la formation que je viens de faire. Je resterais à Carhaix, si je suis une femme. Et à Carhaix, il y a de l'agroalimentaire et je repars dans un travail sur des lignes automatisées, sur des emplois non qualifiés sans valoriser la formation que je viens de faire.

Voilà pourquoi, il faut travailler profondément ces questions-là, mais rien ne se passera comme prévu comme dans la prospective. C'est ce que des chercheurs patentés appellent la « sérendipité ». C'est-à-dire je trouve quelque chose que je ne cherchais pas. Il y a des aléas. Ou, comme on le disait tout à l'heure dans le CSP : provoquons des rencontres avec des employeurs, provoquons des chocs pour avoir plus de chances un jour de voir quelque chose qui marche. Permettre aux citoyens de demeurer des sujets de leur action et de se vivre en prospective et non le sujet des actions des conseillers, parce que souvent c'est un peu cela. Ce n'est pas une critique, mais ce n'est pas l'affaire des conseillers : la vie de la personne, c'est son affaire et le conseiller est là pour l'aider. C'est bien le sujet de la personne et aussi de son temps : est-ce que le temps de la personne qui vient est aussi respecté ?

Permettre aux citoyens de demeurer des sujets de leur action et de se vivre en prospective et non le sujet des actions des conseillers, parce que souvent c'est un peu cela.

On parlait du temps des conseillers, mais parlons du temps de la personne et de ce temps dans sa conduite de vie et de projets et notamment sur la période de 12 mois du CSP. La question du temps est fondamentale et doit être respectée et bien prise en compte. On est donc radicalement dans des questions de prospective sur des logiques de tenir conseil, et du

conseil en évolution professionnelle, tel qu'on le trouve dans la loi. C'est élaborer un agir sensé. Voilà, c'est un gros travail et on n'est pas sur un schéma « profil/cible » du tout. Ce n'est pas du tout ce sur quoi on doit travailler. Je voudrais citer M. Bertrand DE JOUVENEL, pionnier et fondateur de la prospective qui a créé la revue *Futuribles* : « *Bientôt on s'étonnera que la prodigieuse expansion des arts de moyens ait tant tardé à être suivie d'une expansion des arts du conseil.* » De fait, on ne parle pas de développement des arts de la technologie, mais des arts du conseil. On arrive à un moment où la question du conseil est essentielle. Je reviens à mon catalyseur formation-emploi et aux questions d'orientation que je ramène au conseil. C'est un peu plus léger en volumétrie. Mme Catherine BEAUVOIS, secrétaire général du Cnefop étant là, on pourra mesurer cela quand la commission des comptes aura fait ses travaux. Bien sûr, l'orientation coûte. Il y a 2 500 personnes qui font ce travail de conseil avec Pôle emploi, dans l'intégralité des interlocuteurs du SPO en pays de la Loire. À la fois, c'est beaucoup, mais ce n'est pas si énorme que cela par rapport aux autres volumes budgétaires.

Voilà peut-être que l'on aura bientôt une expansion des arts du conseil. Il faudra, au regard de l'évaluation du CSP qui est intéressante, que l'on analyse ce qu'est le conseil et quels sont ces matériaux. Allons-nous vers un conseil en prospective individuelle ? On voit souvent que les conseillers les gardent pour eux les matériaux, un peu en soliloque pour eux. Je ne parle pas de ce qui s'est passé dans ces conseils, mais de ce qui se joue dans ces conseils pour qu'il y ait une efficacité importante. Autrement ces métiers auront du mal à être reconnus, alors que l'on est tous convaincu sans doute qu'ils sont utiles et plus ou moins utiles suivant la façon dont ils sont exercés.

Je finirai en parlant de formation continue : cela faisait très longtemps, au moins 20 ans que je n'étais pas allé en formation. Je suis allé à un séminaire international du CNAM en février dernier sur la thématique de conduire sa vie. Puis, à la fin des deux jours du séminaire, il y avait M. Jean-Pierre BOUTINET qui était un des derniers intervenants. C'était impressionnant, parce que pendant deux jours, on n'avait pas entendu prononcer le mot projet, ni de motivation. Et, de fait, il s'en étonnait et il a fait une intervention sur sa façon de revisiter ce concept, lui qui était un peu le pape du projet dans les années 90. C'est ce que j'ai mis dans la page de présentation de l'atelier : je crois à une orientation embarquée. Il prenait l'image de la barque qui est à la fois traditionnelle, mais il disait la barque parce qu'elle a une proue. C'est la question du sens sur laquelle on pourrait échanger. La poupe, c'est ce qui est à l'arrière pour ceux qui ne sont pas navigateurs. C'est que Mme Solveig GRIMAULT disait tout à l'heure, l'expérience que j'ai eue et mon parcours antérieur est fondamental pour après. Et il n'est pas si souvent que cela pris en compte dans les processus de conseil ou d'accompagnement.

La quille, c'est ce qui fait que le bateau ne se retourne pas et ce qui fonde profondément le motif, la motivation, tout comme une loi est motivée. Il y a toujours l'exposé des motifs. Autrement, ce n'est pas constitutionnel. S'il n'y a pas de motif : cela n'existe pas. Quels sont les motifs ? J'entendais dans l'intervention de Mme Solveig GRIMAULT : je travaille le projet ou je travaille à un moment la personne. On est sur la question du motif qui est difficile, mais fondamentale, autrement le bateau se renverse.

Puis, le mât, c'est effectivement si on prend les alizés, c'est facile, vous en avez pour 20 jours et vous traversez l'Atlantique, mais dès fois il n'y a qu'une petite risée de 10 minutes. On peut prendre le vent, mais l'important pour des personnes qui sont en orientation, c'est à un moment de réussir même un parcours qui ne dure pas très longtemps, parce que cela engrange la question du mouvement.

À y réfléchir, dans cette proue, cette poupe, cette quille et ce mat, il y aurait un parallèle avec ce qui fonde la démarche prospective.

Voilà donc juste pour finir là-dessus, en faisant cela on n'a bien sûr pas du tout défini la prospective individuelle, ni même dit si cela existe, mais vous l'avez peut-être ici rencontrée.

J'ai fini. Merci.

**Mme BEAUVOIS** – Bonjour, Catherine BEAUVOIS, secrétaire générale du Cnefop. Il y aurait énormément de choses que j'aurais envie de commenter ce matin et c'était vraiment une matinée passionnante. Je vous en remercie vraiment beaucoup.

A y réfléchir, dans cette proue, cette poupe, cette quille et ce mat, il y aurait un parallèle avec ce qui fonde la démarche prospective.

Tout d'abord, une question peut-être pratico-pratique interpellant les trois études de la matinée qui est liée à une actualité que j'espère forte au second semestre et l'année prochaine dans le déploiement de la réforme du conseil en évolution professionnelle de tous les accompagnements évoqués ce matin : est-ce que vous avez croisé l'outil « passeport orientation-formation » ? Et je ne sais pas si vous savez qu'il y a un passeport orientation formation qui va être livré à l'automne prochain dans le cadre du compte personnel de formation et qui a vocation à être proposé à l'ensemble des millions de personnes qui ouvrent ce compte personnel de formation.

Donc, cet outil aurait vocation demain à devenir un outil central qui aide justement tous ces accompagnements à capitaliser l'expérience individuelle des personnes. Lorsque, d'une part, quand elles arrivent en accompagnement, précisément l'outil passeport n'a jamais été rencontré et donc il est à faire pour travailler à l'élaborer, quitte d'ailleurs à passer par le biais bilan de compétences pour le faire de façon intensive et importante. Mais, pour tous les publics qui auraient déjà un passeport, ce sera justement cette possibilité de s'inscrire plus facilement dans le parcours qui jusqu'à présent a été conduit et essayé de partir de cette expérience pour continuer à faire parcours.

C'est une question en forme d'interpellation, parce que si vous me dites que vous ne l'avez pas rencontré, je ne serai pas complètement étonnée. Mais, par contre, puisque l'on a beaucoup évoqué d'abord cette thématique du faire parcours et du comment on capitalise sur une expérience acquise, comment on la valorise et comment on arrive à individualiser les propositions de parcours par rapport à cette expérience. Il me semble que cet outil pourrait demain devenir extrêmement central si on se décide à le rendre central.

Puis, j'ai vraiment été très impressionnée par la présentation de l'évaluation sur le CSP. Vous savez sûrement que le Cnefop va devoir élaborer très prochainement un cahier des charges d'évaluation du CEP. Et pour répondre peut-être à des interpellations qui avaient fait le lien entre CSP et CEP, il est évident que l'on va à la fois s'inspirer et essayer de comprendre d'abord comment on peut capitaliser ce que vous avez déjà compris et pointer les filiations qui sont évidentes entre CSP et CEP. Et en même temps, ne pas rater les enjeux, à la fois de généralisation et de positionnement du CEP, dans cinq univers professionnels qui sont quand même très différents et qui relevaient là aussi d'un défi assez nouveau.

Voilà, en tout cas, encore merci et j'espère que l'on aura l'occasion de retravailler ensemble.

**M. MENS** – Sur la question du passeport, je n'ai pas encore regardé le passeport. Le fonds paritaire a un passeport depuis longtemps, mais c'est un vieux passeport et il y a eu beaucoup de passeports. Pour revenir sur mon intervention, je terminais par la poupe pour voir ce qu'il y avait derrière. Après c'est la difficulté de dire que ce n'est pas qu'un séquençage d'actions, d'opérations, d'expériences. Et l'expérience, ce n'est pas que de dire j'ai travaillé 12 mois dans cela. Cela rejoint un peu ce que l'on extrait dans la VAE : finalement qu'est-ce que cela m'a apporté. Et c'est fondamental parce que cela rejoint ce que l'on disait dans le CSP : cette expérience si on l'a comprise, cela signifie que j'embarque mon avenir en comprenant aussi tout ce que j'ai engrangé parce que c'est une richesse et cela montre que j'ai bougé. Quand bien même, j'ai un CAP ou même pas un niveau de qualification, c'est quelque chose qui est fondamental si je le vis en le décryptant. Et le passeport peut effectivement être un véritable outil. Ces questions de passeports ont eu des noms divers, mais cela fait 30 ans que cela dure. On voit bien que par rapport à l'économie générale de la loi, il prend vraiment du sens, de mon point de vue. Mais, effectivement, on ne l'a pas vraiment rencontré.

**Mme GOSSEAUME** – Le passeport fait sens à partir du moment où l'on n'obtient pas un catalogue non plus. Ce n'est pas un CV, ce n'est pas un catalogue. C'est vraiment à relier avec les aspirations de la personne.

**M. LECLERC** – Effectivement, dans le cadre de l'étude sur le CSP et cela a été un point commun entre les quatre territoires sur lesquels on aura travaillé : cette notion de passeport orientation-formation, on ne l'a pas vue et on ne l'a pas croisée. Ce n'est pas qu'un outil qui est utilisé par les conseillers.

Mais, j'en profite pour faire une parenthèse, parce que je pense que cette question d'outillage est aussi intéressante. Dans le cahier des charges CSP, il y a un outil qui est censé formaliser justement le projet de la personne à partir de son expérience, de son bilan, de son parcours antérieur, de ses aspirations, de ses souhaits et des actions à mettre en place. Cet outil, c'est le plan de sécurisation professionnelle (PSP) qui est une pièce centrale et quelque part la clé de voûte du parcours CSP dans le cahier des charges. Ce qui est intéressant, au regard de la notion de passeport orientation-formation, c'est que sur la question de l'outillage, il faut vraiment être attentif à la façon dont elle peut être appropriée et utilisée par les conseillers.

Le CSP, en tant que tel, quand on est allé interroger les conseillers de Pôle emploi et des opérateurs privés de placement, spontanément ils n'en parlent jamais. C'est quelque chose qui n'existe pas pour eux, en fait. C'est une formalisation purement administrative au sens où ils étaient tenus de formaliser ce plan de sécurisation professionnelle à des échéances et des délais contraints dans le cahier des charges sur ce CSP. Ils le faisaient parce qu'ils devaient le faire matériellement pour coller au cahier des charges. Pour les opérateurs privés, ils devaient le faire aussi en plus pour pouvoir être rémunérés, puisque c'était un des livrables du cahier des charges des opérateurs. Mais, cela n'était absolument pas connecté à ce qui se passait dans la relation de l'accompagnement. De fait, c'est un outil qui n'avait pas d'existence en tant que tel et n'avait pas de portée

dans l'accompagnement autre qu'une portée purement administrative. C'est un éclairage en parallèle qui me paraît intéressant, parce qu'effectivement la façon dont les outils sont utilisés est absolument centrale.

**M. BOUM-GALIANA** – Oui, je réagis à votre intervention du Cnefop sur la qualité du travail effectivement réalisé par le Cabinet Amnyos en partenariat avec l'Ires. Si vous voulez vraiment tirer profit de leur travail, sachez qu'il y a un document de travail publié par la Dares sur la base des monographies qui ont été réalisées. C'est un rapport transversal que vous trouverez en ligne et qui vous apportera pas mal d'informations sur le travail mis en œuvre.

**Mme CHARBONNEAU** – Bonjour, Luce CHARBONNEAU, directrice de l'EFIGIP Franche-Comté. Ce n'est pas une question. C'est juste une réflexion par rapport à tout ce que l'on a évoqué et qui fait le lien avec un sujet sur lequel on travaille pour la réunion du réseau sur la question des compétences. Je pense que quand on parle des compétences et du travail que les Carif-Oref peuvent faire, on est bien aussi dans cette question qui prend sens de la prospective individuelle.

Sur ce que M. Yves MENS disait, sur la question des outils qui capitalisent ces compétences : depuis que l'on travaille sur le projet sur l'orientation – sur lequel je travaille depuis 30 ans – ces questions se posent. Je pense que ce qui peut faire la différence aujourd'hui, c'est un peu la démarche initiée par les partenaires sociaux en Franche-Comté : cela ne suffit pas si on ne fait que les capitaliser, c'est comment on fait pour reconnaître et transférer. C'est un outil qui permet la reconnaissance et la transférabilité dans le cadre des mobilités professionnelles des individus. Et il me semble que si on ne le pense pas comme un outil simplement, il ne sera pas utilisé ou mobilisé ; mais si on le pense comme étant quelque chose qui accompagne le parcours et qui permet à la personne, parce que l'on a trouvé des moyens, de reconnaître ce qu'il y a dedans, cela servira l'individu dans son parcours professionnel. Car nos partenaires disent que les employeurs vont reconnaître ce que la personne a fait et ce qu'elle a pu développer comme compétences. Voilà, je voulais juste apporter cet éclairage.

**De la salle** – Je voulais rebondir sur ce que vous disiez sur le passeport orientation emploi formation. Je suis contente qu'au niveau national, il se passe des choses, parce que sur le territoire effectivement dans le cadre de l'accompagnement, dans la mise en œuvre du dispositif du SPRO, les acteurs ont besoin d'outils. Et cela prend tout son sens aujourd'hui. Peut-être qu'effectivement, il y a 15, 20 ou 30 ans, qu'on réfléchit.

Mais aujourd'hui, les outils peuvent aussi être un moyen de se rassembler autour d'une espèce de culture commune sur ce SPRO : c'est quoi, il sert à quoi et comment on peut accompagner les personnes autour de cela. Et effectivement, nous sommes en train de l'expérimenter sur Châteauroux – territoire bien connu pour son dynamisme – et on a pas réinventé un portfolio : on utilise celui qui a été fait par Pôle emploi qui s'appelle passeport orientation emploi-formation que l'on met sur clé USB pour que les personnes puissent aller au fil de leurs rencontres avec les acteurs du SPRO et avoir une trace du travail effectué à différents moments. Cela reste en effet une réflexion ou en tout cas une action réfléchie au fur et à mesure qu'ils avancent dans leur projet. Donc, je pense que l'on est preneur d'outils en tout cas sur les territoires qui puissent participer, à condition que cela serve non pas juste un catalogue de compétences mais que cela serve à se profiler et à imaginer. Je voulais vous livrer une petite phrase que je trouve intéressante dans le dernier article de Philippe CARRÉ : *« Aider les gens à apprendre à eux-mêmes, c'est passer de la formation à l'apprenance. Et comprendre que ce qui importe, n'est pas l'énergie que déploie le (ou la) professionnel(le) de la formation à construire ou à animer un dispositif, mais l'énergie que le sujet met à s'engager dans son entreprise. »* Je trouve que cela résume assez bien.

**De la salle** – Je voulais juste revenir sur la question des outils qui permettent de formaliser les compétences et l'expérience et puis vous avez parlé de la VAE. Je pense que c'était spécialement bienvenu, car je me suis dit qu'il y a beaucoup à apprendre de ce qui se passe dans la VAE. Il y a quelque chose que l'on oublie et dont on a spontanément une mauvaise conception, il s'agit de l'expérience. Et d'ailleurs, vous avez dit aussi que l'expérience n'est pas un CV : l'expérience, ce sont des compétences. Je pense que les gens qui ont travaillé sur la formalisation des dossiers de VAE le savent très bien : c'est que l'expérience ne préexiste pas pour ainsi dire au processus de VAE. Ce que la VAE a de parfaitement performant – j'allais même dire performatif – c'est qu'elle reconstruit l'expérience. C'est vraiment important pour comprendre les ressorts de ce qui se passe dans les processus d'accompagnement : c'est-à-dire que dans le travail d'explicitation, lorsqu'il est bien fait et lorsqu'il est aidé, parce que c'est souvent très difficile et les personnes en VAE le disent aussi. Ce qui se passe, c'est parce que l'on formalise l'expérience qu'elle existe. C'est-à-dire qu'en fait on la reconstruit. Donc, autant la VAE s'est équipée d'outils et de référentiels, mais cela oblige à parler, à discuter et à écrire. Probablement que ces outils vont retrouver leurs équivalents fonctionnels dans le processus d'accompagnement CSP/CEP.



> Séance plénière

---

**Séance plénière**

*Atelier animé par **Pascal Caillaud**, directeur du centre associé au Céreq des Pays de Loire*





**M. Basilio NAPOLI, directeur général au FOREM** – Je vais articuler mon exposé autour de six chapitres : le premier traitera des finalités et des usages de la prospective au service public de l'emploi et de la formation. Les quatre suivants, si le temps me le permet, présenteront à chaque fois une approche spécifique de ce que nous avons développé ou que nous développons actuellement et puis j'essaierai de tirer quelques éléments transversaux.

La prospective au cœur des rôles du service public de l'emploi et de la formation est pour nous un élément fondamental, tant dans notre rôle d'opérateur que de prestataire de service, puisque nous assumons directement toute une série de prestations au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises, mais nous avons aussi un rôle sans doute encore plus important de régisseur. Donc, c'est une mission de pilotage du marché du travail qui comporte notamment une mission d'analyse et de diffusion de la connaissance sur le marché du travail. Vous imaginez que par rapport à cette mission, la question de la prospective est une question particulièrement importante.

Anticiper les besoins de main-d'œuvre, de compétences, les transformations, les évolutions des métiers permet en fait de rencontrer différents objectifs : le premier, c'est sans doute le plus évident, c'est l'adaptation de l'offre de services aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. L'offre de services que nous assurons nous-mêmes en gestion propre, mais aussi les choix que nous faisons par rapport aux commandes que nous passons à différents opérateurs et puis aussi ça nous permet d'influencer les choix des autres acteurs présents sur le marché du travail.

Le résultat de ce travail d'anticipation nous permet aussi d'éclairer l'enseignement sur les filières à développer pour le monde de l'éducation. Cela nous permet aussi de soutenir le gouvernement régional sur les orientations et les mesures à prendre et, « *last but not least* », informer le public sur les perspectives offertes par le marché de l'emploi à court et moyen termes.

Quand je parle du public c'est au sens très large du terme : cela peut toucher des jeunes qui sont en étude, des demandeurs d'emploi, des travailleurs qui veulent changer d'orientation professionnelle, etc. Donc, nous voyons notre mission de manière très large.

Alors, j'entre dans les approches spécifiques développées et la première que je vais évoquer : c'est un dispositif qui en fait n'avait au départ aucune intention prospective. En 2004, le gouvernement wallon nous a demandé de mettre en place un dispositif intégré de lutte contre les pénuries de main-d'œuvre et l'objectif était d'objectiver les problèmes rencontrés sur un certain nombre de métiers spécifiques et surtout de dégager des réponses. Mais l'exercice que nous menons maintenant depuis plus de 10 ans nous a permis d'identifier l'émergence d'un certain nombre d'éléments clés qui sont susceptibles de révéler des situations futures.

Finalement, l'approche « remédiateur » qui fut la nôtre au départ nous a permis d'appréhender les choses sous un angle prospectif. Trois exemples d'éléments clés observés que je vais commenter rapidement : la liquidité croissante du marché du travail, une deuxième évolution c'est le passage du métier à la compétence et enfin le passage du certificat à l'agrément, la compétence non durable.

Par rapport à la liquidité croissante du marché du travail, ses modes d'expression en fait correspondent à la diminution des termes des contrats de travail, la croissance des contrats à durée déterminée et du travail temporaire, mais c'est aussi la diversité des situations professionnelles au sein d'une carrière. Ce sont les changements de statut, les changements d'employeur et chez le même employeur, les changements de métier et de fonction. Les conséquences sur cette liquidité croissante du marché du travail ce sont forcément des mouvements de plus en plus nombreux entre les situations de travail et le chômage et des mouvements d'une durée de plus en plus courte.

L'impact que cela a, c'est qu'en termes de développement de compétences, c'est une situation très difficile, parce qu'en situation d'emploi de courte durée, les employeurs n'ont pas envie d'investir dans la formation et dans des situations d'inactivité de courte durée, ce que les demandeurs d'emploi cherchent avant tout, c'est un nouvel emploi et non à s'engager dans une formation de longue durée.

Une deuxième dimension est le passage du métier à la compétence : la liquidité du marché du travail a pour effet qu'on fait de plus en plus référence aux compétences et moins aux métiers. Ainsi, les compétences désormais sont l'élément clé de la descrip-

Trois évolutions clés se dégagent sur le marché du travail wallon : la « liquidité » croissante du marché du travail, le passage du métier à la compétence et celui du certificat à l'agrément, c'est-à-dire à la compétence non durable.

tion des offres d'emploi, des profils des candidats, des parcours de formation ou des parcours d'enseignement. On voit une tendance vraiment importante se dessiner pour finalement accorder plus d'importance dans la formulation de ces différents éléments en termes de compétences plutôt qu'en termes de métier.

Cette référence aux compétences a aussi un impact par rapport à l'organisation des processus de formation. Ceux-ci sont de plus en plus modularisés, dans ce sens qu'ils sont basés sur un découpage des compétences. Ce qui évidemment amène à une certification des compétences.

D'autre part, la référence aux compétences qu'on peut parfois peut-être appréhender de manière négative, elle permet en tout cas quelque chose de très positif : c'est la validation des compétences acquises, soit la validation des acquis de l'expérience comme vous l'appellez en France. Or, c'est quelque chose qui n'est possible que si on descend au niveau des compétences. Ce qui permet effectivement de valoriser toute une série d'acquis que les personnes ont pu obtenir.

Un dernier élément clé que je souhaiterais aborder : c'est du certificat à l'agrément, la compétence non durable. On observe que dans toute une série de situations, l'exercice de certains métiers et de certaines activités est désormais conditionné à la détention obligatoire de certains brevets ou agréments, mais ce sont des brevets ou des agréments qui ont une date de péremption. Donc, on voit une évolution qui fait apparaître qu'un certain nombre d'habiletés ne sont plus reconnus de manière définitive et qu'ils le sont pour un temps limité. C'est aussi une tendance évidemment qui a son importance quand on essaie d'avoir une vision prospective de l'évolution des métiers, des emplois et des compétences.

Alors, j'aborde la deuxième approche spécifique : c'est l'approche écosystème. Un écosystème n'est pas un secteur. C'est une démarche fondamentalement différente. Dans l'approche écosystème, on s'intéresse à un secteur économique où l'on interroge différents acteurs qui sont interdépendants dans le sens où l'action de l'un conditionne l'autre, en termes de normes, de coûts ou de contreparties. C'est une approche essentiellement qualitative qui est fondée sur des entretiens avec des acteurs de l'écosystème et aussi fondée sur des questionnaires qui sont soumis aux responsables des entreprises, aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi.

Ce qui est particulièrement important dans cette approche, c'est que l'on analyse et on interprète les interactions et les postures subjectives des différents actes. On les confrontera bien évidemment ensuite à des données plus objectives, mais le point de départ c'est véritablement se mettre dans la peau des acteurs de l'écosystème. Cette approche permet d'avoir un éclairage sur les phénomènes émergents, les transformations internes, les évolutions des pratiques dans l'écosystème, qui impactent les emplois, les métiers et les qualifications.

Sur l'application à deux écosystèmes : si on prend l'écosystème du bâtiment, on observe des évolutions légales particulièrement au niveau des normes environnementales, des évolutions technologiques au niveau des nouveaux matériaux. Par exemple, si on prend le secteur du domaine de la couverture, à côté des activités traditionnelles de couverture et du lattage, aujourd'hui, les techniques d'isolation et tout ce qui touche à l'électricité sont des éléments qui font vraiment partie d'un nouveau métier qui est en construction. Autre phénomène que l'on observe dans le secteur du bâtiment : c'est que les corps de métier doivent travailler de plus en plus en parallèle et non plus de manière sécante, comme dans le passé. On observe aussi l'importance de la gestion des déchets pour diminuer les coûts, comme l'importance de la domotique. Tous ces éléments permettent évidemment de constater que l'on va vers une hybridation importante des profils et que cela va avoir des conséquences très importantes par rapport aux nouvelles compétences à maîtriser et à l'organisation des processus de formation.

Cela interpelle notamment la manière dont jusqu'à présent nous formions par exemple, des couvreurs, au sein du Forem. Un autre exemple d'écosystème et ce matin j'ai entendu certains propos qui m'ont fait penser à ce que je vais vous dire. C'est vrai que le secteur non marchand a été bâti au départ par des pères fondateurs, des personnes charismatiques qui étaient orientées sur la rencontre d'un besoin social ou culturel et le groupe était facilement soudé autour de cette noble cause. Avec la multiplication des projets, avec les budgets en croissance et le besoin de rendre des comptes aux pouvoirs subsidiaires, une gestion de plus en plus rigoureuse est devenue nécessaire et on a assisté progressivement au fait que les fondateurs soient remplacés et cèdent le relais à des gestionnaires plus compétents en management, rigueur, productivité. Mais tout cela n'a pas été sans poser des problèmes et particulièrement des tensions entre les anciens travailleurs et les nouveaux travailleurs.

À partir de là, on a observé des besoins de nouvelles compétences, comme par exemple dans le domaine de la médiation ou encore dans le domaine du travail en réseau qui apporte un certain nombre de réponses à ces situations conflictuelles.

Très rapidement et sans commentaires, quelques enseignements transversaux liés à ces études d'écosystèmes. Premier enseignement : au-delà des compétences techniques, les aptitudes socio-relationnelles deviennent un facteur clé de l'employabilité. Savoir communiquer et savoir travailler en équipe sont aujourd'hui une dimension incontournable.

Au-delà des compétences techniques, les aptitudes socio-relationnelles deviennent un facteur clé de l'employabilité. Savoir communiquer et savoir travailler en équipe sont aujourd'hui une dimension incontournable.

Deuxième observation, c'est la dissonance croissante entre les temporalités du monde de l'enseignement et l'entreprise. Du côté de l'entreprise, on est sur du très court terme : de l'adaptation à des évolutions du marché. Au niveau du secteur de l'enseignement, on est dans des mouvements beaucoup plus lents et donc il y a un fossé effectivement qui constitue un problème que notamment les opérateurs de formation au niveau du Forem, on essaie de combler.

Troisième élément : les nouveaux métiers en émergence sont souvent le fruit d'une hybridation de compétences. Un autre élément particulièrement clé, me semble-t-il, c'est la tendance au réseautage. Aujourd'hui, les entreprises intégrées verticalement cèdent de plus en plus la place à des logiques de chaînes de valeurs et donc on doit associer son propre métier au métier d'autres intervenants et d'autres entreprises. C'est une complexité évidemment importante mais qui a aussi parfois des effets négatifs dans la mesure où dans ce type de logique de chaînes de valeur, certains sous-traitants peuvent avoir une position extrêmement basse, ce qui fragilise leur capacité notamment à gérer les besoins de compétences.

Puis, un autre exemple même s'il est pour l'instant plus anecdotique, c'est l'émergence d'un nouveau rapport au travail et au métier : c'est ce qu'on appelle les nomades collaboratifs. Ce sont des gens qui gèrent eux-mêmes leur carrière professionnelle sur la base d'opportunités. C'est ce que l'on voit notamment dans les technologies d'information, de la communication, de la publicité, de la recherche et développement. Là, on a affaire à une toute autre configuration par rapport à ce que l'on peut observer de manière générale sur le marché de l'emploi.

L'approche suivante que je voudrais évoquer avec vous est une approche orientée sur le développement économique de la Wallonie qui repose notamment sur six pôles de compétitivité décidés il y a maintenant six ans, où sont rassemblés des acteurs du monde de l'industrie et de l'entreprise, autant des grandes entreprises que des start-up, des centres de recherche et des acteurs de la formation, autour de projets communs au caractère innovant. C'est une démarche qui s'inscrit dans une logique de spécialisation intelligente. Plutôt que d'éparpiller ses moyens sur différents secteurs professionnels, on a décidé de concentrer l'essentiel des ressources sur quelques domaines clés qui sont extrêmement prometteurs en termes de compétitivité sur le plan international et en termes de création d'emplois.

Nous avons aussi en Wallonie des centres de compétences qui sont en fait des centres de formation de très haut niveau qui associent les partenaires sociaux et des opérateurs publics de formation comme le Forem. Ces différents acteurs ont besoin de définir les évolutions clés dans lesquelles inscrire leurs projets de développement de compétences. Or, jusqu'à présent chacun faisait sa veille de son côté, de manière tout à fait dispersée et en tout cas pas professionnelle. Donc, nous avons convenu de développer un projet commun de veille d'analyse et de diffusion de l'information qui soit commun à ces trois ensembles. Alors, comme tout dispositif de veille, il repose évidemment sur une étape veille, ensuite la dimension analyse, puis bien sûr le volet diffusion et influence.

Au niveau de la veille très rapidement, on utilise les ressources de l'*open source intelligence*, de la *business intelligence*, de la *human intelligence* – aujourd'hui, nous sommes dans ce cadre-là puisque ce sont effectivement des échanges directs entre êtres humains – puis il y a la *social intelligence* à travers les réseaux sociaux. C'est particulièrement important car c'est la construction d'un plan commun de veille où l'on choisit des axes de veille et on identifie les différentes ressources qu'on va pouvoir mobiliser. Alors, évidemment l'information qui va découler de ce plan de veille va bien sûr faire l'objet d'une identification, d'une acquisition, d'une qualification et d'une hiérarchisation.

L'analyse repose sur des choses assez classiques que vous connaissez sans doute : des études de marché, des analyses du marché, des enquêtes et puis au niveau du traitement d'analyse c'est du datamining en réseau partagé d'experts. Ce sont évidemment les experts de ces sous-ensembles qui se rencontrent et qui travaillent ensemble.

Au niveau de de la diffusion, il y a une diffusion interne au réseau des partenaires et une diffusion plus large et qui permet notamment d'établir annuellement un état des lieux des besoins en compétences.

J'en viens à la dernière approche : c'est l'opération métiers d'avenir que nous avons lancée en 2013. Elle comporte deux dimensions : la première dimension, c'est une prospective veille-secteur-métiers pour identifier les métiers à analyser ; la deuxième dimension, c'est une prospective métiers-compétences pour travailler en profondeur chaque métier retenu et les compétences qui sont associées sur la base de la méthodologie « Abilitic 2 Perform » qui résulte d'un projet européen qui a d'ailleurs associé un intervenant français.

Pour ce qui est du volet prospective veille-secteur-métiers : on retrouve bien sûr une revue bibliographique, une analyse par secteurs des tendances sur base de la méthodologie PESTEL (politique, économique, sociétale, technologique, environnementale, légistique). C'est appréhender toutes les facettes des évolutions. Ensuite, une synthèse est transmise à plus ou moins 300 experts qui nous font part de commentaires et de réactions. Ceux-ci sont alors intégrés dans une synthèse des tendances sectorielles qui est diffusée auprès de ces experts avec la demande qui leur est faite d'identifier les métiers d'avenir, tant en termes d'activité principale que de compétences. Et on leur demande en fait pour chacun de ces métiers dits d'avenir de pondérer chaque métier sur la base de trois critères : le premier critère, c'est le besoin d'effectifs ; le deuxième, c'est l'importance stratégique au regard du développement économique de la région ; et le troisième critère c'est l'importance des besoins de qualification liés à ce métier.

Pour ce qui est du volet prospective métiers-compétences » : on utilise la méthodologie « Abilitic 2 Perform ». C'est une méthode d'anticipation des compétences qui est basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs. C'est une méthode qui est très largement inspirée des travaux de Michel GODET sur tout ce qui touche à la prospective stratégique, mais c'est adapté évidemment à l'objet des métiers et des compétences. Le processus méthodologique qui est utilisé comprend essentiellement les étapes suivantes : on identifie toute une série de facteurs de changement et on détermine des scénarios les plus probables et les plus souhaitables. Ce matin, cela a été évoqué en tout cas dans l'atelier auquel je participais. On en déduit une définition du profil d'évolution du métier avec une identification des tâches impactées et des compétences nouvelles attendues. Alors, il y a une diffusion des comptes rendus des travaux, l'adaptation du référentiel des compétences qui permet d'adapter les programmes de formation, puis il y a une appropriation des résultats via les canaux d'informations métiers de nos conseillers et de nos formateurs. Il y a aussi la démarche vis-à-vis des partenaires externes. C'est une approche opérationnelle extrêmement claire.

Sur les premiers outputs et enseignements : c'est tout d'abord une publication métiers d'avenir que nous avons réalisée et dont vous pouvez trouver des éléments sur notre site internet. On a identifié des tendances sectorielles pour 30 secteurs d'activités, ce qui nous a permis de dégager toute une série de métiers d'avenir. Il y a différents types de métiers : il y a des nouveaux métiers, comme par exemple dans le domaine de l'énergie, le conseiller « *smart grid* », l'électricien de maintenance des systèmes photovoltaïques, dans le domaine de la construction, les courtiers en travaux. Il y a des métiers dont le contenu va évoluer, comme dans l'automobile on ne parlera plus de mécaniciens, mais de techniciens en maintenance diagnostic automobile, dans le marketing, on parlera d'e-marketeurs. Il y a aussi des métiers en demande avec un potentiel de croissance de la part des employeurs, c'est notamment les experts en sécurité dans le domaine des technologies d'information et de la communication, mais c'est aussi dans le cadre de la finance et la banque, les conseillers.

Nous avons jusqu'à présent réalisé une analyse approfondie de cinq métiers et nous poursuivons actuellement le travail jusqu'à la fin 2016 sur 30 métiers supplémentaires.

Je voudrais simplement terminer ma présentation en évoquant quelques enseignements transversaux. Ce qui nous paraît important au travers des différentes démarches que nous avons pu mettre en œuvre, c'est toujours de commencer par s'interroger sur les finalités et les usages : le pourquoi, pour le dire simplement. On a vécu trop de choses où l'on s'engage rapidement sur une voie sans avoir vraiment suffisamment réfléchi à l'usage concret que l'on veut en faire. Ma présentation, je pense, en fait la preuve : beaucoup d'approches sont possibles et il ne s'agit pas seulement d'approches très élaborées sur le plan intellectuel. C'est parfois tout simplement du bon sens qui permet de tirer des enseignements de nature prospective. Bien évidemment et cela a été dit ce matin dans l'atelier auquel je participais : croiser les données quantitatives et qualitatives. Mais, mon expérience m'amène à vous dire de surtout développer le qualitatif, parce qu'en prospective c'est cela l'élément clé. Le quantitatif ne peut être qu'un élément d'indication, mais pas plus puisqu'on n'est pas dans de la prévision quand on fait de la prospective. Et enfin, si on veut atteindre des seuils suffisants pour produire des choses qui ont une réelle valeur d'usage, il faut absolument mutualiser les ressources et partager les données. Je vous remercie de votre attention.

**M. GUITTON** – Christophe GUITTON du Céreq. Sur les métiers d'avenir, on le verra avec les exposés suivants j'imagine : cela concerne soit les métiers à fort potentiel d'emplois avec des postes à pourvoir, soit les métiers hautement qualifiés à l'origine d'innovations attendues. Quelle est votre méthodologie d'approche dans un cas et dans l'autre ?

**M. NAPOLI** – Effectivement, c'est une question évidemment importante par rapport à cette thématique et donc nous essayons de l'approcher, comme je l'ai indiqué mais sans doute trop rapidement dans mon exposé, en croisant trois dimensions en particulier : quelle est l'importance stratégique pour le développement de la région de ce type d'emploi ? Est-ce que cela a un impact important en termes d'évolution des compétences qui sont liées ? Et nous essayons d'y intégrer aussi l'impact quantitatif et c'est sans doute l'élément le plus difficile à appréhender, en tout cas dans l'état actuel de nos travaux.

**Mme POLLET** – Bonjour, Ariane POLLET de la région Pays de la Loire. Justement concernant vos experts, j'aurais aimé avoir des éléments sur la constitution du panel. Quels types d'experts vous avez mobilisé ? Est-ce que ce sont les mêmes quels que soient les secteurs que vous avez voulu étudier ? Est-ce que ce sont des experts de la Wallonie ou vous êtes allés chercher des experts sur un périmètre géographique plus large, voire à l'international ? Sur quels panels ?

**M. NAPOLI** – Au niveau de ce panel d'experts, il est constitué d'abord de spécialistes métiers que nous avons au sein du Forem. Par exemple, par rapport à notre activité de formation professionnelle, nous avons ce que nous appelons des responsables de domaine et de lignes de produits. Ce sont des personnes qui suivent en permanence l'évolution des domaines et des lignes de produits dans les différents métiers. Mais nous associons des experts issus des secteurs professionnels et d'autres venant de centres de recherche. C'est un panel très diversifié pour essayer de refléter le plus correctement possible un certain nombre d'évolutions. Pour l'instant, nous n'associons pas encore d'experts étrangers, simplement pour des questions de coûts, mais il est vrai que la question se pose parce que cela nous permettrait de partager et de bénéficier de toute une série de travaux qui se font ailleurs.

**Mme MAS** – Stéphanie MAS de la Dares. Juste au-delà des experts étrangers, est-ce que vous prenez en compte que les personnes qui travaillent en Belgique peuvent aussi venir d'ailleurs et avoir été formées de l'autre côté de la frontière ou au contraire que vous les formiez pour qu'eux-mêmes aillent travailler de l'autre côté de la frontière. Je ne sais pas quelle est l'importance de ce phénomène en Belgique. En tout cas pour la Franche-Comté, c'est important.

**M. NAPOLI** – Ce sont effectivement des éléments qui sont pris en compte notamment lorsqu'il y a de part et d'autres de la frontière des centres de formation professionnelle. Par exemple, dans le secteur du bois, il y a un certain nombre de centres de formation de très haut niveau du côté de la frontière française et donc effectivement on appréhende un métier qui se situe dans un domaine de ce type. Cette dimension a son prix puisque le déplacement est assez limité.

**Mme BEAUVOIS** – Bonjour, Catherine BEAUVOIS du Cnefop. Pour faire le lien entre le début et la fin de votre intervention, avec votre analyse sur la fluidité du marché du travail et le fait qu'on en est obligé d'avoir une approche beaucoup plus axée sur les compétences que sur les métiers et ensuite vous nous avez parlé des métiers d'avenir sans revenir sur les aspects de compétence. Vous aviez un schéma notamment qui faisait les liens avec l'évolution des référentiels de certification. Est-ce que vous pouvez redire de façon un peu plus opérationnelle et détaillée comment vous arrivez à justement chaîner l'analyse entre votre vision de nouveaux besoins de compétences et l'ajustement du référentiel des formations.

**M. NAPOLI** – Je vais essayer de répondre au mieux à votre question tout en vous disant que je ne suis pas un technicien. Clairement, nous nous sommes alignés sur le ROME V3 et d'ailleurs l'ensemble des services publics belges de l'emploi et la formation. Donc, les métiers sont déclinés en activités principales et à ses activités principales sont associées des compétences. En tout cas, dans le cas des métiers d'avenir, c'est comme cela que l'on pratique très clairement et c'est cette chaîne-là. Mais comme je le disais effectivement au début de mon intervention, on voit que ces nouveaux développements nous conduisent à modulariser de plus en plus nos systèmes de formation. Il y a encore 15 ans, c'était une formation en bloc. Aujourd'hui, nous avons entrepris une modularisation de toute notre offre de formation qui permet alors aux personnes d'aller chercher simplement le module qui lui manque, sans imposer de suivre tout le parcours quand ce n'est pas nécessaire. J'espère avoir répondu à votre question.

**M. CAILLAUD** – Vous avez parlé des trois services publics de l'emploi et de la formation qui sont présents en Belgique, puisque c'est au niveau des régions que c'est géré. Comment est-ce que la démarche est articulée

avec les deux autres régions ? Est-ce qu'elles se sont lancées aussi dans cette démarche prospective ? Est-ce que vous avez des lieux de discussions, de débats et de construction commune ou est-ce que l'on est resté sur des créations très régionales ?

**M. NAPOLI** – Pour l'instant, notre coopération est très importante, puisqu'elle se fait dans le cadre d'une analyse commune que nous avons créée. Nous nous sommes particulièrement attachés à nous aligner sur un référentiel commun, le ROME V3, qui a suscité évidemment de longues discussions dans une négociation que nous avons entreprise avec l'ANPE il y a quelques années et qui a abouti. Maintenant, nous nous efforçons de traduire le ROME V3 dans nos outils informatiques. Très concrètement, avoir le référentiel est une chose, il faut maintenant pouvoir le traduire dans l'identification des profils des demandeurs d'emploi, dans la manière dont on qualifie les compétences demandées par les entreprises et dans les parcours de formation. Donc, effectivement le fait d'avoir choisi le ROME V3, le référentiel de formation s'aligne sur le référentiel emploi qui est le ROME V3.

Mais, au niveau de la démarche prospective, pour l'instant, c'est une approche wallonne.

**M. FOLLÉA** – Guillaume FOLLÉA du Crefor, Bonjour. Merci pour votre présentation que je trouve éclairante sur la méthodologie et j'aimerais avoir quelques éclaircissements sur le phasage de votre travail prospectif. Est-ce que c'est un travail qui est suffisamment mûr pour vivre dans un flux continu annuellement avec des étapes et à quel moment vous faites des arrêts sur image pour regarder le travail prospectif qui est fait ? Est-ce qu'il y a des temporalités particulières au cours d'une année ? Quelles sont ses temporalités, quel est leur contenu et à quel moment vient le point d'aboutissement qui est de dire on arbitre, on priorise et on met en œuvre l'action ?

**M. NAPOLI** – Pour répondre à votre question, je dois d'abord indiquer que par rapport à la première approche que j'ai évoquée, Job Focus, l'approche médiatrice pour lutter contre les métiers en pénurie, là on peut considérer que le travail d'analyse est terminé. Maintenant évidemment nous allons organiser une maintenance. Nous avons étudié des dizaines et des dizaines de métiers sous toutes les coutures dans le cadre de cette approche. Je le disais ce matin dans l'atelier, ce que nous faisons chaque année, c'est identifier les métiers en tension qui sont déterminés à partir du taux moyen de satisfaction des offres d'emploi que nous recevons et de la durée moyenne de satisfaction, plus des enquêtes qualitatives auprès de nos conseillers qui gèrent les offres. Dès que nous observons des tensions à nouveau à ce moment-là, il y a une démarche qui est remise en place pour analyser les causes de manière approfondie.

Pour ce qui concerne les études d'écosystèmes, ce sont des études que nous avons réalisées durant les années 2000, la démarche est aujourd'hui terminée et nous continuons à l'utiliser au quotidien. Par contre, pour les métiers d'avenir, nous sommes en pleine analyse et nous avons prévu d'étudier 30 métiers d'ici fin 2017 et il est clair qu'au terme de ce travail, nous allons faire une évaluation pour voir quelle suite nous pouvons donner à cette démarche. Donc, je suis incapable à ce stade de vous dire où cela nous mènera.

Puis, il y a le tout nouveau projet que nous mettons en place et sur lequel vraiment nous comptons autour de ce dispositif de veille commun au pôle de compétitivité au sens de compétences et au niveau du Forem : cela va être une occasion extraordinaire d'apprentissage et surtout de lier notre système de veille vraiment au développement économique. Cela va nous éclairer certainement sur les processus structurels à mettre en place au-delà de la phase « projet » dans laquelle nous sommes engagés.

**M. CAILLAUD** – J'invite maintenant Mme Julie ARGOUARC'H de la Dares, Mme Sandrine ABOUBADRA-PAULY et M. Frédéric LAINÉ de France Stratégie, à venir nous parler de l'emploi et des métiers en 2022.

**Mme ABOUBADRA-PAULY** – Bonjour à tous et merci de votre invitation à votre journée aujourd'hui très riche. Nous sommes là pour vous présenter les résultats et les enseignements du troisième exercice de prospective des métiers et des qualifications qui est réalisé par France Stratégie et la Dares, avec l'appui d'un certain nombre de partenaires réunis au sein d'un comité d'orientation PMQ, notamment les administrations qui sont concernées par l'analyse des évolutions, des métiers et des qualifications à moyen terme.

C'est un exercice qui porte sur un horizon de 10 ans, sur la période 2012-2022. Des premiers résultats ont été publiés en 2014, nous avons enrichi cette première publication qui portait essentiellement sur les évolutions par métiers avec plusieurs modules.

Le premier consiste à élaborer des scénarios macrosectoriels, destinés à réaliser des projections d'emploi par secteurs, sur la base des projections de population active de l'Insee. Un deuxième module permet, sur

la base des projections par secteur et d'une matrice secteurs/métiers de réaliser les projections d'emploi par métier et nous permet d'identifier les métiers dynamiques et les métiers plus fragiles. Un troisième module porte sur les départs en fin de carrière en fonction des projections du COR. Ces projections de départs en fin de carrières plus les créations d'emplois nous permettent d'estimer les volumes de postes à pourvoir. Enfin, on a un module sur l'emploi des débutants par métier destiné à identifier les perspectives d'emploi pour les jeunes et un module sur les métiers et territoires qui permet d'identifier où sont les métiers les plus fragiles et les métiers les plus dynamiques selon les territoires. Je le précise, c'est un exercice qui ne prend pas en compte les mobilités, le turn-over sur le marché du travail et qui n'analyse pas non plus les évolutions de contenu de métiers et les compétences.

Avant de rentrer dans la présentation, quelques éléments pour préciser que c'est une grosse responsabilité de publier et de diffuser ce type d'exercice, dans la mesure où il est destiné à nourrir le débat et la réflexion des acteurs publics, des partenaires sociaux mais aussi, de donner de l'information aux jeunes et aux adultes, qu'ils soient en formation initiale, continue, ou lors de leur orientation. D'autant plus, une grande responsabilité, car c'est un exercice qui a été réalisé dans une période de fortes incertitudes économiques, qui nous a conduit à identifier un certain nombre de risques susceptibles d'affecter les secteurs et les métiers de façon différenciée. Très rapidement et très schématiquement, on peut identifier des risques au niveau international, l'évolution des taux de change ou le prix des matières premières sont susceptibles d'affecter les secteurs particulièrement exposés. Le deuxième facteur de risque porte sur les changements sociologiques liés à la démographie. On avait une illustration ce matin de l'Insee et la Direccte de Bretagne sur la démographie en Bretagne qui montrait bien les métiers en croissance. On peut avoir également des impacts sur les secteurs en raison des contraintes budgétaires, soit sur les emplois publics et les emplois aidés, mais aussi sur les activités relativement dépendantes des financements publics, la construction par exemple. Enfin, les changements technologiques qui affectent particulièrement l'industrie, la distribution, la santé, les médias. On peut citer le développement de la vente à distance qui transforme les contenus des emplois.

Pour tenter de prendre en compte ces risques, nous avons élaboré trois scénarios macroéconomiques. Le premier scénario, qualifié de central, envisage une sortie de crise progressive et prend en compte l'ajustement des finances publiques lié au programme de stabilité. Dans ce scénario, la croissance de l'emploi est équivalente au niveau observé ces 25 dernières années, soit environ 180 000 emplois créés par an. Le scénario de crise, prolonge la crise actuelle, et donc envisage une dégradation de la compétitivité et une croissance relativement faible, avec pour résultat des créations nettes d'emplois autour de 110 000 par an. Un scénario cible enfin, envisage une reprise de la croissance et de la productivité, appuyée sur une stratégie d'investissement et d'innovation et un contexte réglementaire et fiscal qui favorisent l'éclosion de nouvelles activités. Les créations nettes d'emploi s'élèveraient, dans ce cadre, à environ 210 000 par an.

Le graphique présente les projections d'emploi par secteurs, selon les trois scénarios : quel que soit le scénario, on observe que la hiérarchie des secteurs n'est pas modifiée. Dans le scénario central, les secteurs les plus créateurs d'emplois seraient comme par le passé : les services liés à la santé, l'action sociale, l'éducation et les services à la personne, les activités récréatives, culturelles et sportives, la distribution, l'hôtellerie-restauration et les services d'appui scientifique et technique, soit les activités de recherche-développement en appui aux entreprises qui ont été fortement bénéficiaires par le passé de l'externalisation des entreprises.

En revanche, la construction serait un peu moins contributeur à la croissance de l'emploi qu'elle ne l'a été par le passé et la désindustrialisation qui a été très forte dans les dernières années serait ralentie, mais elle resterait assez contrastée selon les secteurs. Les deux secteurs qui perdraient le plus d'emplois sont l'agriculture et les services centraux de l'administration.

Le scénario crise impacterait tous les secteurs qui seraient affectés par une faible croissance. Les services aux entreprises et les services d'aide et de soins aux personnes créeraient moins d'emplois en raison de contraintes budgétaires plus fortes et d'une baisse des revenus des ménages.

Dans le scénario cible, les impacts seraient favorables pour l'emploi mais resteraient différenciés selon les secteurs. On peut notamment citer les secteurs intensifs en énergie, qui seraient assez pénalisés en raison des hypothèses retenues dans ce scénario, d'un verdissement de l'économie et d'une préférence des consommateurs pour les biens faiblement consommateurs en énergie.

Voilà pour cette présentation générale. Je laisse la parole à Mme Julie ARGOUARC'H.

Métiers 2022 : selon le scénario (central, de crise ou cible) retenu, les créations nettes d'emploi varient de 110 000 à 210 000 emplois par an.

**Mme Julie ARGOUARC'H** – Bonjour, je vais vous présenter les résultats par métiers, qui s'appuient sur la nomenclature des familles professionnelles (FAP) en 87 métiers mise en place par la Dares qui permet de faire le lien entre le répertoire de Pôle emploi (ROME), et la PCS qui est utilisée par l'Insee.

Le premier graphique présente les 10 métiers bénéficiant des plus importants volumes de créations d'emploi d'ici 2022 : ce sont surtout des métiers de niveau de cadre, on retrouve également des métiers de la santé et des métiers peu qualifiés d'aide à domicile et d'aide-soignant. La tendance à la tertiarisation au niveau des secteurs se retrouve également au niveau des métiers.

Ensuite, on regarde pour les trois scénarios les postes à pourvoir : selon les scénarios, il y aurait entre 110 000 et 210 000 créations nettes d'emplois chaque année. Les départs en fin de carrière (à partir de 50 ans) ne sont pas forcément des départs à la retraite. Il peut aussi y avoir des départs définitifs de l'emploi pour raison de santé, des départs vers l'inactivité ou le chômage sans retour vers l'emploi après 50 ans. Ces départs en fin de carrière dépendent de la structure par âge de personnes en emploi et pas de la conjoncture, c'est pourquoi pour les trois scénarios on retrouve le même chiffre d'à peu près 620 000 départs en fin de carrière chaque année. Ainsi, d'ici 2022, entre 735 000 et 830 000 postes seraient à pourvoir chaque année. Ce qui frappe, c'est vraiment la part importante des départs en fin de carrière, car il y aurait au minimum trois quarts de postes à pourvoir qui seraient consécutifs à des départs en fin de carrière.

Les 10 métiers bénéficiant des plus importants volumes de créations d'emploi d'ici 2022 sont les métiers de cadres, et ceux des secteurs de la santé et de l'aide à domicile, confirmant la tertiarisation de l'économie.

Ensuite, on regarde les 20 métiers qui offriraient le plus de postes à pourvoir d'ici 2022. On additionne pour cela les départs en fin de carrière et les créations nettes d'emploi. Les secteurs qui offriraient le plus de postes à pourvoir seraient les agents d'entretien, les aides à domicile et les enseignants. Selon les métiers, les départs en fin de carrière et les créations nettes d'emploi se combineraient différemment, puisqu'on a pour les agents d'entretien en projection des postes à pourvoir qui ne seraient quasiment que des départs en fin de carrière et pour les aides à domicile les postes à pourvoir seraient pour moitié des créations nettes et l'autre moitié serait des départs en fin de carrière.

On peut préciser que dans l'exercice de projection, on ne s'était pas occupé des mobilités professionnelles et donc des métiers qui auraient peu de postes à pourvoir d'ici 2022 ne seraient pas forcément les métiers avec le moins d'embauches ou avec le moins de difficultés de recrutement. On ne s'occupe pas de l'attractivité ou du turn-over.

Si on revient sur les créations nettes d'emploi, pour le scénario central, on voit déjà une forte concentration des créations, avec plus de 80 % de créations nettes qui seraient concentrées dans les 20 métiers présents sur le graphique. On retrouve les métiers cités précédemment : les métiers très qualifiés, les métiers de soins et d'aide à la personne et des métiers du commerce principalement. On voit aussi que les métiers très créateurs d'emplois ne sont pas ceux qui auront forcément le plus de postes à pourvoir. Par exemple, les agents d'entretien qui étaient les premiers en termes de postes à pourvoir et qui ne sont pas parmi les métiers les plus créateurs d'emplois. Il existe également des métiers qui sont assez créateurs d'emplois et qui descendent dans la hiérarchie des postes à pourvoir : on peut citer les ingénieurs en informatique ou le personnel de recherche qui sont des métiers plutôt jeunes où la moyenne d'âge est inférieure à l'ensemble des métiers, donc avec moins de départs en fin de carrière.

On s'intéresse au niveau de qualification, pour chaque famille professionnelle, en regardant le niveau de qualification dominant de chaque famille professionnelle. On observe que d'une part, quel que soit le scénario, la part des cadres augmenterait : elle passerait de 20,9 % en 2012 à 22 % en 2022 dans le scénario central. On observe aussi une hausse pour les professions intermédiaires. En revanche, la part des ouvriers et employés qualifiés serait en baisse et la part des ouvriers et des employés peu qualifiés se stabiliserait. Pour cette stabilisation, ce sont deux effets qui se compensent, avec d'un côté, la baisse de la part des ouvriers peu qualifiés et de l'autre une hausse de la proportion d'employés peu qualifiés d'ici 2022 en raison de l'essor des métiers d'aide à la personne et de soins. D'ici 2022, la relative polarisation des qualifications déjà observée dans le passé se poursuivrait.

On s'intéresse ensuite à la part des femmes : la part des femmes est en constante augmentation depuis les années 1970, cette part continuerait d'augmenter en projection et passerait à 49,1 % de femmes dans l'emploi en 2022. La hausse de la part des femmes s'observe surtout dans les métiers les plus qualifiés, dans les métiers de cadre et des professions intermédiaires. À l'inverse, les métiers les moins qualifiés resteraient très ségré-



gés, par exemple pour les ouvriers peu qualifiés, la hausse de la part des femmes serait faible et les métiers resteraient très « masculins ». La part des femmes parmi les employés qualifiés serait stable d'ici 2022, avec toujours quatre personnes sur cinq dans les métiers d'ouvriers peu qualifiés qui seraient des femmes en projection. Donc, on garderait des métiers peu qualifiés très ségrégués.

D'ici 2022, la relative polarisation des qualifications déjà observée dans le passé se poursuivrait.

Pour la suite de la présentation sur les débutants et les seniors, je passe la parole à Frédéric LAINÉ.

**M. Frédéric LAINÉ** – Bonjour, je vais vous présenter trois autres volets de l'étude, sur les jeunes, les seniors et les territoires. Au-delà des résultats, les méthodes seront également explicitées, dans la mesure où elles sont à chaque fois spécifiques.

Pour les jeunes, on utilise le concept de jeunes débutants, c'est-à-dire sortis depuis un à quatre ans du système éducatif, concept utilisé dans le cadre des bilans formation emploi réalisés par l'Insee, le Céreq et la Dares. Les perspectives de création d'emploi à l'horizon 2022, les perspectives de modification de la structure professionnelle des métiers sont plutôt favorables aux jeunes et en particulier aux jeunes à partir de bac+3. En effet, les projections de créations d'emplois sont supérieures à la moyenne dans des métiers où actuellement la part des diplômés du supérieur est importante : cela va concerner des professions intermédiaires, des cadres, des attachés commerciaux, des informaticiens ou des personnels d'études et de recherche, par exemple. Ce qui ne veut pas dire pour autant, bien entendu, qu'en dessous de bac+3, il n'y a pas de salut. Tout dépendra également du scénario dans lequel on se situe.

Le taux de chômage des jeunes est de façon générale assez sensible au contexte macroéconomique et plus sensible que l'ensemble de la population. Il en est de même dans les projections que l'on a réalisées où l'on prévoit un taux de chômage des jeunes à un niveau supérieur à l'ensemble de la population. Dans le scénario de crise, on aurait à l'horizon 2022, un taux de chômage pour les jeunes débutants qui serait de l'ordre de 20 %, soit à peu près équivalent à ce qu'il était en 2012.

Autre message en cas de scénario de crise, la concurrence serait aiguisée entre les niveaux de diplômes en particulier entre les non-diplômés et les diplômés du secondaire, les titulaires d'un CAP et d'un bac professionnel et entre les bac+2 et bac+3, avec des phénomènes possibles de déclassement en chaîne. Lorsque l'on a réalisé l'exercice, on s'est beaucoup posé de questions sur les CAP et les bac professionnels. Finalement, qui allait l'emporter ? En fait, si la structure des métiers, et l'évolution de l'emploi par métiers serait plutôt favorable au CAP, la concurrence entre diplômés favorise plutôt les titulaires de bacs professionnels. La situation actuelle le démontre : par exemple, les travaux du Céreq identifient un fort taux de chômage pour les titulaires de CAP.

Ainsi, s'engager dans un exercice de prospective, c'est se poser de nombreuses questions, comme celle que je viens d'évoquer. Toutefois, si nous n'avons pas pu réaliser tous les travaux que nous souhaitons faire sur les jeunes, nous n'avons pas prévu de donner des éléments sur les besoins en emploi par spécialité de formation compte tenu de ce que l'on sait de la relation formation-emploi.

Une autre analyse de l'étude concerne les seniors. Vous savez que l'on projette une forte progression de la population active des seniors. Donc, il se pose le problème de leur maintien dans l'emploi ou bien éventuellement de leur recrutement dans d'autres métiers. Un des messages du PMQ, c'est que ces enjeux d'emplois vont être différents selon les métiers. Et la déformation de la structure professionnelle des métiers, telle qu'elle est projetée dans le PMQ est plutôt défavorable aux seniors, c'est-à-dire que les métiers pour lesquels on prévoit de fortes créations d'emplois en moyenne ne sont pas des métiers dans lesquels les seniors sont nombreux.

Cela veut dire que pour augmenter leur taux d'emploi, il faudrait avoir des politiques assez volontaristes, mais qui doivent être différentes selon les métiers. Dans des métiers touchés par des destructions d'emplois, il peut y avoir des enjeux de reconversion professionnelle pour les salariés en milieu ou en fin de carrière. Dans des métiers où l'on projette de fortes potentialités d'emploi, donc d'augmentation de l'emploi, comme vendeurs, employés de la restauration, informaticiens, on peut dire que se posent des problèmes d'enjeux de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors.

La déformation de la structure professionnelle des métiers, telle qu'elle est projetée à l'horizon 2022 est plutôt défavorable aux seniors, c'est-à-dire que les métiers pour lesquels on prévoit de fortes créations d'emplois en moyenne ne sont pas des métiers dans lesquels les seniors sont nombreux.

On a aussi des enjeux d'évolution technologique et organisationnelle, là où la place des seniors est soutenue, par exemple dans

la fonction publique, les banques, les assurances. Il est important d'assurer un enjeu d'accès à la formation continue pour permettre de maintenir les compétences. Enfin, pour les métiers d'ouvriers et d'employés peu qualifiés où les départs en fin de carrière pour raisons de santé sont importants, la prévention de l'usure au travail est essentielle.

Il y a des métiers où l'on peut se demander si la place des séniors n'est pas trop importante, ou si tout au moins on ne pourrait pas élargir à d'autres publics. Par exemple, les métiers d'aide à la personne, principalement occupés par des femmes en deuxième partie de carrière, pourraient s'ouvrir aux jeunes et plus globalement aux hommes. Il se pose aussi la question de l'amélioration de la qualité des emplois.

Sur toutes ces questions, nous n'avons pas réalisé de projection. On utilise une matrice de la déformation d'emplois et on regarde où sont actuellement les seniors dans les différents métiers. On analyse aussi le fonctionnement des marchés du travail dans chaque métier. Cela nous suffit en tout cas pour, à notre avis, alerter les décideurs sur plusieurs enjeux vis-à-vis des séniors.

Autre volet, c'est celui du développement de l'apprentissage. En fait, c'est un peu un exercice de prospective que j'appellerai normatif, c'est-à-dire qu'on ne va pas faire de projection sur le nombre d'apprentis en disant qu'il faut autant d'apprentis dans dix ans, compte tenu du scénario macroéconomique. Nous nous sommes placés du point de vue du décideur qui a fixé un objectif de 500 000 apprentis à l'horizon 2017. Nous avons essayé de répondre à cette question : qu'est-ce qu'il faudrait faire au niveau des métiers pour atteindre cet objectif de 500 000 en 2017, puis plus en 2022 ? Dans quels métiers y-a-t-il un potentiel de développement de l'apprentissage.

Nous avons identifié des métiers où le taux d'apprentis était actuellement plutôt inférieur à la moyenne et où il nous semblait qu'il y avait des potentiels de développement de l'apprentissage et de l'alternance en général. Le tableau qui présente ces métiers montre que le développement peut concerner des métiers de niveaux de qualifications très divers : des ouvriers, des employés, mais aussi des ingénieurs, etc., de façon générale à la fois dans le secondaire et dans le supérieur.

On a listé ensuite quelques branches professionnelles pour expertiser les situations professionnelles de chacun des métiers. Se posent finalement pour chacun des métiers des enjeux en termes de professionnalisation : si l'on fixe un objectif pour développer l'apprentissage dans des métiers où il est peu présent, il faut avoir des dispositifs appropriés, de la stabilité de l'emploi dans le métier ce qui n'est pas assuré et également un enjeu d'ouverture de certains métiers aux jeunes, comme les aides à domicile, de façon concomitante avec une ouverture du métier vers d'autres publics.

Dernier point de la présentation : les territoires. On a regardé dans un premier temps les métiers que l'on considérait comme fragiles au plan national, c'est-à-dire pour lesquels on avait des projections et des pertes d'emplois projetés d'ici aux 2022. On essayait de voir dans quel territoire se situait ces différents métiers dits fragiles qui vont être des métiers d'ouvriers, des métiers agricole, mais aussi d'autres métiers comme les secrétaires, les caissiers, dans le scénario de crise, ou encore les employés de comptabilité. Nous avons regardé où étaient ces métiers fragiles en partant de l'emploi dans chaque territoire dans le scénario central et dans le scénario de crise.

L'un des messages importants : ces métiers fragiles représentent une part plus importante de l'emploi dans les villes moyennes de moins de 100 000 habitants et sont en baisse globalement dans l'espace rural, soit dans les très petites villes. Ce qui pose des problèmes d'aménagement du territoire avec un effondrement de plus en plus important du tissu des villes moyennes en France, même si ce n'est pas le cas dans toutes les régions. Cela pose aussi un enjeu individuel de reconversion, puisqu'on va avoir potentiellement des personnes qui exercent des métiers fragiles dans des territoires qui sont eux-mêmes fragiles. En termes de méthodologie, nous n'avons pas réalisé de projection : on utilise les projections faites précédemment pour une autre étude sur les territoires. Par contre, on s'est interdit dans le rapport même de produire des cartes au niveau, par exemple, de la zone d'emploi, considérant que c'était trop difficile et qu'il fallait un accompagnement sur une analyse plus fine du territoire.

Nous avons également examiné la localisation des métiers à fort potentiel d'emplois. Sans surprise, on est à l'inverse des résultats précédent, c'est-à-dire que ces métiers à fort potentiel sont plutôt concentrés dans les très grandes métropoles de plus de 500 000 habitants. Ce qui différencie surtout les territoires entre eux, ce sont essentiellement les cadres. Sur les autres métiers (professions intermédiaires, employés, ouvriers, indépendants) même si ce

Les métiers fragiles représentent une part plus importante de l'emploi dans les villes moyennes de moins de 100 000 habitants et sont en baisse globalement dans l'espace rural, soit dans les très petites villes.

n'est pas exactement les mêmes métiers dans chacun des cas, on a une part à peu près constante. Le phénomène actuel de métropolisation pourrait perdurer dans des zones où il y a déjà des cadres et où la croissance est plus forte qu'ailleurs ; il s'agit d'un phénomène un peu de boule de neige. La question qui est posée est : est-ce qu'on peut mieux diffuser les métiers de cadres sur d'autres territoires ?

Sur les enjeux aussi de fonctionnement du marché du travail, on voit que dans les grandes métropoles, les métiers à fort potentiel d'emploi ne sont pas simplement des cadres, mais aussi d'autres catégories de professions intermédiaires, d'ouvriers et employés qui sont plutôt souvent sur des fonctions de l'économie résidentielle. Pour les personnes qui exercent ces métiers, peuvent se poser des problèmes liés aux coûts des loyers très importants, aux frais de déplacements domicile-travail, qui peuvent engendrer soit des difficultés de recrutement, soit une segmentation spatiale du marché du travail.

Enfin, un dernier point sur les changements de région : nous avons regardé et analysé la mobilité selon les métiers, en identifiant les métiers les plus mobiles au sens où la proportion de changement de région à cinq ans d'intervalle est forte. Les métiers les plus mobiles sont les métiers de cadres, et plus spécifiquement les métiers de la fonction publique et les cadres qui sont plus dans des marchés du travail de type marché interne et marché professionnel. En revanche, parmi les métiers les moins mobiles, on retrouve des métiers d'ouvriers essentiellement et certains métiers d'employés peu qualifiés.

Globalement, les métiers où l'on bouge beaucoup géographiquement sont plutôt les métiers dans les grandes métropoles et les moins mobiles sont dans les territoires non métropolitains dont certains sont fragiles. Il y a donc également des enjeux d'aménagement du territoire ou de reconversion professionnelle pour les personnes qui exercent ces métiers et pourraient être confrontées à des pertes d'emploi ou des restructurations d'entreprises.

Je précise que dans le rapport, vous avez aussi des fiches par métiers avec cette dimension qualitative dont on n'a pas pu parler.

**M. MICHAUD-PIGASSE** – Bonjour, Robin MICHAUD-PIGASSE du Carif-Oref Midi-Pyrénées. Vous avez évoqué les incertitudes qui pèsent sur un exercice prospectif notamment sur la contrainte budgétaire sur les dépenses publiques en citant deux secteurs impactés directement. Mais au-delà de ces deux secteurs, il y a énormément de pans de l'économie qui sont quand même indirectement liés aux dépenses publiques et dans les hypothèses fortes faites dans les différents scénarios, on y voit la croissance et la productivité, mais l'aspect justement dette publique et contrainte budgétaire sur la dépense publique : comment on pourrait l'intégrer plus en amont, puisqu'il y a quand même pas mal de métiers qui recrutent et sont présentés dans cette étude.

**M. LAINÉ** – Dans l'exercice, l'hypothèse du respect de l'ajustement budgétaire, conformément aux traités européens est prise en compte dans les trois scénarios. Ainsi, dans le scénario de crise, la baisse des prix ou de la demande entraîne une réduction des dépenses publiques pour garantir le respect de ces contraintes budgétaires, C'est donc pris en compte d'un point de vue macroéconomique. Ensuite sur l'impact sur les secteurs d'activité et les métiers, c'est pris en compte d'un point de vue macro et mezzo, c'est-à-dire qu'on sait dans chaque secteur la part des consommations de l'État pour l'effet direct. Sur l'effet indirect, les dépenses publiques peuvent faire baisser les consommations de certaines personnes et entraîner une restriction des dépenses. Ensuite, on regarde aussi un aspect qualitatif : on discute avec les acteurs et cela nous a incités à faire bien attention à nos projections, notamment sur les professionnels de l'action sociale et l'impact des dépenses publiques sur l'emploi. Cela dit, nous n'avons pas forcément pris en compte tous les éléments, cela reste un exercice complexe.

**Mme BOYER** – Annie BOYER de l'observatoire régional des métiers de la région PACA. J'avais une question à la fois sous forme de réflexion et de constat. Nous avons l'impression que l'on a intégré dans nos schémas d'analyse dans la relation emploi-formation de plus en plus la dimension territoriale, de plus en plus la dimension économique et il me semble qu'il y a de plus en plus une dimension d'aménagement des territoires. J'ai aussi un autre schéma en tête : celui des pôles de compétitivité selon où ils s'installent, cela crée une dynamique. Il me semble que la dimension aménagement du territoire devient de plus en plus présente. Donc, comme nous avons les instances nationales de prospective qui y contribuent au niveau national en France : est-ce que vous ne verrez pas d'un bon œil le rapprochement avec la Datar ?

**M. LAINÉ** – Il y a déjà des travaux communs réalisés avec la Datar, avec le CGET, autour par exemple du travail métier/territoire. Vous avez certainement pu voir que dans le dernier rapport de l'Observatoire des territoires, il y a une nouvelle dimension métiers emplois. Ce qui est complexe c'est que la Datar travaille sur les systèmes productifs, mais pas tellement sur l'emploi en tant que tel. Il est également difficile d'aller à un niveau de détail très fin : aussi, on décline simplement quelques résultats au niveau territorial, mais on ne va pas plus loin dans

l'analyse régionale.

**M. LAPORTE** – Bonjour, Vincent LAPORTE de l'AFPA. J'ai une question de méthode : comment qualifiez-vous et identifiez-vous et avec qui les indicateurs et les indices qui vont impacter justement ces projections et l'importance de ces indices sur ces projections ? Et dans quelle mesure peut-on territorialiser vos résultats sur des territoires, des zones emploi, des communes, sur des secteurs d'activité particulièrement ?

**Mme ARGOUARC'H** – Nous avons regardé les projections des grands organismes de type OCDE/FMI/Banque mondiale en termes de PIB, de prix, de taux de chômage pour la France, ainsi que les scénarios du COR. Nos trois modèles sont ainsi basés sur de grands agrégats macroéconomiques en entrée du modèle et sur les projections de population active de l'Insee de 2011. Le modèle que l'on utilise, est le modèle NEMESIS mis en place par le laboratoire Erasme.

**M. LAINÉ** – Pour compléter, j'ajouterais que le modèle fonctionne sur des grands volumes et des prix des matières premières, avec une interaction entre les niveaux macro et mezzo. Selon les secteurs d'activités, certains vont être plus ou moins sensibles aux différents indicateurs macros du modèle. C'est un peu compliqué car il s'agit d'un modèle interactif : la macro réagit sur le mezzo, mais les secteurs réagissent aussi sur la macro. Pour le progrès technique, c'est plus difficile. Il est résumé à travers la productivité du travail, mais ensuite, il est difficile de l'incarner dans des secteurs d'activités qui ont connu des ruptures lors de la crise.

Sur la deuxième question : la territorialisation des projections est présentée à travers les territoires fragiles et ceux avec plus de potentiels. Par contre, au niveau national, on ne fait pas de projections régionales laissant le choix aux acteurs régionaux finalement d'utiliser ces projections nationales s'ils veulent pour faire des projections régionales. Il y a plusieurs méthodes, certaines peuvent s'appuyer sur les projections nationales pour faire du régional.

**Mme MEYER** – Virginie MEYER de la Direccte PACA. Ce matin, je suis intervenue dans l'atelier 1, justement pour présenter un exercice de pratiques régionales qui consistait à décliner les travaux nationaux de France Stratégie à notre économie et à notre démographie en région PACA. Je vous invite à consulter cette étude qui s'intitule *D'ici 2030, une croissance de l'emploi toujours portée par les services*, publiée dans la ligne éditoriale de l'Insee PACA.

**M. CAILLAUD** – Merci aux intervenants. Nous descendons maintenant à Marseille puisque M. Christophe GUITTON et Mme Aline VALETTE-WURSTHEN, chargés de mission Partenariats régionaux au Céreq vont nous parler de prospective des métiers et des qualifications : démarche régionale et sectorielle.

**Mme VALETTE-WURSTHEN** – Bonjour, nous allons vous présenter les principales conclusions des travaux conduits dans le cadre de deux groupes de travail qui ont été mis en place dans le cadre du dispositif Prospective des métiers et des qualifications (PMQ). Ces groupes de travail se sont réunis simultanément pour travailler tout au long de l'année 2011-2012 et des documents d'appui méthodologique, d'état des lieux et de retours d'expérience ont été produits par la suite.

Sur la question de la prospective en région, les documents sont d'ores et déjà disponibles sur le site de France Stratégie et du Céreq (publication avril 2014) ; et sur la prospective dans les branches professionnelles, ce document sera publié après l'été conjointement par France Stratégie et le Céreq.

**M. GUITTON** – Je vais vous présenter les travaux de prospective sectorielle des métiers et des qualifications. Quelques précisions sur une distinction assez fondamentale dans les travaux conduits en région et ceux engagés par les branches professionnelles. En région, on a une multiplicité d'acteurs réunis autour de la prospective avec une finalité relativement commune qui tourne autour de l'élaboration et du pilotage des cartes de formation. Dans le champ sectoriel, l'écosystème institutionnel est très différent. On a un grand nombre de branches mais un commanditaire unique – les commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) – et une multiplicité de sujets à caractère prospectif. La question de la formation est bien présente mais ne constitue pas l'objectif unique final des travaux à caractère prospectif, loin de là.

Dans le champ sectoriel, on constate un foisonnement de travaux à caractère anticipateur. La diversité et l'hétérogénéité des travaux rendent vain tout exercice de restitution de résultats. Pour cette raison, je m'en tiendrai à quelques considérations plus transversales. Pour rappel les observatoires prospectifs des métiers, des qualifications et des compétences (OPMQC), dont la généralisation a été engagée à partir de 2003-2004, ont différentes missions, dont celle d'éclairer les instances paritaires de branche, les CPNE, sur toutes questions ayant trait aux évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et des métiers en vue de leur permettre de déterminer des priorités de branche en matière de formation.

Cette formulation générique recouvre une multiplicité de questionnements à caractère prospectif ou anticipateur, selon que les instances paritaires de branche se préoccupent de l'avenir du secteur, de la branche ou de la filière (selon le périmètre retenu), du devenir des métiers, de l'évolution de l'emploi ou encore de l'anticipation des besoins de formation... En matière d'emploi, on constate une montée de ce thème dans les travaux des observatoires à partir de la crise de 2008-2009, en lien étroit avec la question de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Ce qui pose une question très spécifique aux observatoires qui est celle de l'articulation entre les travaux de prospective des métiers et des qualifications (PMQ) et les travaux de GPEC. Enfin, en matière d'anticipation des besoins de formation initiale et continue, on observe un basculement, selon les travaux, entre ce qui relève de la prospective emploi-formation et ce qui s'apparente à la prospective formation-emploi (on verra que ce n'est pas qu'une précaution de langage).

Ce rappel sur la diversité des entrées possibles dans la question de la prospective sectorielle n'est pas anodin dans la mesure où le groupe de travail animé par France Stratégie et le Céreq, avec une douzaine d'OPMQC en 2011 faisait suite à une première série de travaux engagés en 2003-2004 dans le cadre de l'ancien Commissariat général du plan. L'objectif de ce groupe de travail baptisé Prométhée, qui réunissait les premiers observatoires de branche à s'être lancés dans la prospective des métiers et qualifications, était de formaliser une démarche type en la matière qui soit, sinon normative, du moins prescriptive, au moment où les partenaires sociaux décidaient de la généralisation des observatoires de branches et choisissait de le dénommer observatoires prospectifs des métiers et qualifications (OPMQC). Près d'une décennie plus tard, l'objectif était de procéder à une sorte d'état des lieux des travaux prospectifs et d'échanger des bonnes pratiques. Or le constat massif a été celui d'un foisonnement de travaux extrêmement différenciés et de l'absence de démarche-type.

En d'autres termes, les branches professionnelles rentrent dans la prospective à partir des problématiques qui leur sont spécifiques. Si j'avais le temps, je pourrais énumérer la situation de chacune des branches membres du groupe de travail et reformuler les questions que se posaient les CPNE et qui ont déclenché des commandes aux OPMQC.

Ceci étant, quand on reconstitue le puzzle des travaux prospectifs des observatoires de branches, on a les éléments d'une démarche systémique de prospective sectorielle des métiers et qualifications. En effet, la plupart des exercices de prospective et de qualification sont structurés en deux (ou trois) temps : une démarche de prospective du secteur, qui débouche sur la mesure qualitative des impacts sur les métiers et/ou sur la mesure quantitative des impacts sur l'emploi.

Certains travaux, en nombre plus limité, passent des projections d'emploi aux projections de postes à pourvoir, selon une logique assez similaire à ce qui vous a été présenté précédemment par les représentants de France Stratégie sur les travaux conduits au niveau national dans le cadre des exercices PMQ. À cette différence près que le niveau mezzo de la branche permet de prendre en compte des variables comme les mobilités professionnelles qui peuvent difficilement l'être au niveau macro dans le cadre d'exercices nationaux et donc d'affiner l'analyse en distinguant les besoins en volume et en structure. En effet, les départs en fin de carrière et les mobilités intersectorielles (entrées et sorties du secteur) jouent sur le volume des postes à pourvoir, tandis que les mobilités intrasectorielles (fonctionnelles et surtout promotionnelles) jouent sur la structure des besoins, ce qui permet d'estimer la répartition des postes à pourvoir par grands niveaux de qualifications (ouvriers-employés, professions intermédiaires, ingénieurs et cadres) donc d'anticiper la déformation des structures qualifications à moyen terme.

Enfin, certains exercices, en nombre encore plus limité, vont plus loin et abordent la question de la prospective des besoins de formation avec ce distinguo que je faisais tout à l'heure entre la prospective emploi-formation et la prospective formation-emploi. Un exercice de prospective emploi-formation a été réalisé par l'observatoire de la branche des services de l'automobile dont l'organisme de formation continue, l'ANFA, avait besoin d'anticiper le nombre de personnes qu'il aurait à former ou à qualifier au cours de la décennie à venir et avait besoin pour cela de connaître la part des postes à pourvoir correspondant à des recrutements exogènes.

Dans une perspective très différente, le dernier contrat d'étude prospective (CEP) de la métallurgie intègre un exercice de « prospective emploi-formation ». Ce CEP, réalisé en 2011-2012 par le cabinet BIPE Conseil pour ce qui est de la réalisation des scénarios

La plupart des exercices de PMQ sont structurés en deux temps : une démarche de prospective du secteur, qui débouche sur la mesure qualitative des impacts sur les métiers et/ou sur la mesure quantitative des impacts sur l'emploi puis une de prospective de l'emploi à travers des projections de postes à pourvoir.

et des projections d'emplois et de postes à pourvoir, s'achève sur un exercice, confié à un consultant RH, dont l'objectif est d'apprécier la capacité du système éducatif à répondre aux besoins futurs des métiers de la métallurgie. La démarche consiste à mettre en perspective l'évolution à moyen terme de la demande de travail qualifié dans la branche de la métallurgie avec les projections de sortie du système éducatif aux différents niveaux de formation, pour mesurer les écarts métier par métier. Autant l'exercice conduit par la branche des services de l'automobile pose la question de savoir jusqu'où il est possible d'aller dans la déduction des besoins de formation continue correspondant à l'évolution prévisible des emplois, autant l'exercice conduit dans le cadre du CEP de la métallurgie pose la question de savoir dans quelle mesure il est possible de penser simultanément l'évolution de l'offre de formation initiale et l'évolution de la demande de travail qualifié sans verser dans l'ornière adéquatniste.

Autre remarque transversale aux différents travaux de prospective présentés dans le cadre du groupe de travail, la question délicate des relations entre qualification (élaboration de scénarios) et quantification (réalisation de projections). Les exercices de prospective du secteur ou de la branche sont le plus souvent scénarisés, mais pas toujours, en particulier lorsque l'objectif final est d'anticiper l'évolution prévisible des métiers, pour adapter les salariés à l'évolution des emplois et piloter l'offre de formation et de certification de la branche à court et moyen terme, auquel cas un exercice fondé sur la prolongation des tendances d'évolution passées est parfois jugé suffisant. Ce type d'exercice est au cœur des missions des OPMQ mais il ne relève pas de la prospective à proprement parler. Rappelons en effet que la distinction généralement admise entre la prévision et la prospective est que la prospective vise précisément à dépasser l'horizon de la prévision pour essayer d'imaginer des futurs possibles à partir de l'élaboration de scénarios socioéconomiques (plus les scénarios sont contrastés plus la démarche est heuristique).

La question est ensuite de savoir dans quelle mesure il est possible de chiffrer les impacts des différents scénarios. Sur ce point, on retrouve deux grandes approches, selon que les branches privilégient la méthode dite des modèles ou la méthode dite des scénarios. La méthode des modèles donne la primauté à la quantification et aux modèles économétriques. Elle suppose le recours à des prestataires spécialisés, comme le BIPE Conseil. C'est un choix lourd de la part des observatoires, d'une part parce que ce type d'exercice est sous-traité dans sa totalité, d'autre part parce que la scénarisation est intégrée à l'exercice de modélisation, généralement sur la base d'un scénario tendanciel encadré. À l'inverse, la méthode des scénarios, privilégiée par les OPMQC, place l'élaboration des scénarios au cœur de l'exercice, en amont des tentatives de quantification et de chiffrage. Les démarches de scénarisation diffèrent d'un observatoire à l'autre mais leur objectif commun est de faire de la prospective un outil de concertation interne qui alimente le dialogue social de branche en amont des négociations. De ce point de vue, l'enjeu de la PMQ est moins d'aboutir à des simulations fines en recourant à des prestataires extérieurs que de faire travailler ensemble professionnels et experts de la branche, en associant les instances paritaires de branche via l'observatoire, pour identifier quelques macros tendances robustes en matière de transformation longue des marchés, des organisations et des métiers, pour aboutir autant que possible à un diagnostic et à une vision stratégique de l'avenir de la branche partagée par les uns et les autres.

Quant au choix des scénarios, il est tout sauf neutre. Schématiquement, on retrouve deux grandes familles de scénarios : les scénarios dits exploratoires ont une finalité d'exploration des futurs possibles, de manière très ouverte (typiquement l'approche promue par le groupe Futurible), le plus souvent sous la forme d'un scénario tendanciel encadré par un scénario haut, optimiste ou favorable et par un scénario bas, réaliste ou défavorable. Puis, on a une autre famille de scénarios qu'on peut qualifier de volontaristes ou stratégiques dans la mesure où ils visent moins à explorer les futurs possibles qu'à identifier les marges de manœuvre offertes aux acteurs de branche et/ou aux pouvoirs publics pour accompagner ou contrarier selon les cas les évolutions décrites dans les scénarios.

L'exemple le plus parlant de la tendance à l'évolution vers des scénarios plus stratégiques qu'exploratoires est celui de l'observatoire des entreprises du médicament (laboratoires pharmaceutiques), qui a conduit trois exercices de prospective au cours de la décennie 2000. Le premier visait très classiquement à anticiper les mutations du secteur et à mesurer les impacts de ces évolutions sur les métiers et les emplois. Il a permis à l'observatoire de poser les fondements d'un exercice de prospective sectorielle des métiers et des qualifications. Le deuxième exercice, quelques années après, visait centralement à opérer une prospective de l'emploi dans le secteur, alors en difficulté, notamment pour repérer les métiers sur lesquels pesait un risque en matière d'emploi et pour lesquelles la branche devait se préparer à engager un plan du GPEC, en l'occurrence les visiteurs médicaux. Le troisième exercice (CEP de la filière des industries de santé, 2013) vise deux objectifs : alerter les pouvoirs publics sur la situation du secteur, le déficit de compétitivité des

La tendance dans les travaux de prospective de branche est de passer de scénarios exploratoires à des scénarios stratégiques et normatifs.

entreprises du médicament et le manque d'attractivité de l'industrie française pour les investisseurs étrangers, notamment en matière de R&D ; le second objectif est de mettre en place des plans de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au plan territorial (GPECT) pour accompagner les reconversions. Dans cet exemple, l'exercice de scénarisation vise à identifier les leviers d'action et à mettre les uns (pouvoirs publics) et les autres (instances de branche) face à leurs responsabilités. Le scénario dit du « statu quo » anticipe ce qu'il adviendra du secteur si rien n'est fait, que ce soit par les pouvoirs publics au plan de la politique économique et industrielle, ou par la branche au plan RH. À l'inverse, le scénario volontariste décrit précisément à quelles conditions il est possible de « sauver la filière des industries de santé », pour l'essentiel à travers une action publique volontariste, soit un basculement normatif de l'exercice de scénarisation.

Autre sujet extrêmement important, évoqué dans la présentation de France Stratégie à propos de PMQ IV, c'est la question des scénarios de rupture. La fonction des scénarios est d'imaginer des futurs possibles pour la branche et leur portée heuristique est d'autant plus grande que les scénarios sont contrastés, ce qui justifierait l'introduction d'un scénario de rupture, du type de ceux réalisés en météorologie pour prévenir les conséquences d'un évènement climatique de type ouragan ou séisme. Pourtant, aucun des travaux présentés, à l'exception d'une étude sur l'avenir du secteur des casinos, dont l'avenir était hypothéqué par la concurrence des jeux en ligne, ne comporte de scénario de rupture. La raison en est simple : introduire un scénario de rupture dans un exercice de prospective sectoriel des métiers et qualifications, c'est prendre le risque de rendre public des projections d'emploi extrêmement défavorables. Par ailleurs, dès lors que les exercices de PMQ sectoriel tendent à évoluer vers des scénarios de type normatif, on voit bien la contradiction potentielle, en termes de signal adressé aux entreprises de la branche, entre le choix d'un scénario volontariste et l'adoption d'un scénario de rupture.

Je voudrais, pour conclure, vous donner un exemple des limites du choix de ne pas intégrer de scénarios de rupture. Cet exemple est celui de la branche des services de l'automobile qui ont conduit un exercice de prospective il y a quelques années dans lequel ils ont privilégié un scénario de type exploratoire, de type tendanciel encadré, avec un scénario optimiste et un scénario pessimiste, mais pas de scénario de rupture. En effet, ce secteur, jusqu'à la crise de 2008-2009, était peu sensible aux cycles économiques dans la mesure où, lorsque la conjoncture est favorable, c'est le commerce de l'automobile (achat de véhicules) qui tire l'activité, et lorsque la conjoncture est défavorable, c'est l'entretien et la réparation. Or le choc de 2008 s'est traduit par une dégradation de la conjoncture telle que l'impact s'est fait sentir simultanément sur l'achat et la réparation de véhicules, provoquant une dégradation de l'emploi encore supérieure à ce qui avait été envisagé dans le cadre du scénario pessimiste. Je relate cet exemple parce que l'observatoire de la branche des services de l'automobile a eu la transparence d'évoquer cet aspect des choses lors de sa présentation au groupe de travail.

Je vous remercie de votre attention et passe la parole à Aline VALETTE-WURSTHEN pour évoquer les aspects régionaux de la prospective des métiers et qualifications.

**Mme VALETTE-WURSTHEN** – Je vais reprendre la parole sur l'aspect régional, non pas pour vous présenter les travaux, puisque le rapport corédigé avec Frédéric LAINÉ de France Stratégie date d'avril 2014 et que beaucoup d'entre vous ont certainement eu l'occasion soit d'entendre des présentations, soit de le feuilleter. Je vais donc prolonger la réflexion en faisant notamment écho aux propos de M. RICOCHON ce matin sur la prospective : qu'est-ce qu'on en fait et qu'est-ce qu'on peut en faire ?

Effectivement, sur les grands constats du rapport, on note une grande diversité d'exercices et d'objectifs à la fois sur des définitions de besoins et de priorités de l'action régionale, sur la construction d'outils de connaissance et de concertation. Cette multitude d'objectifs se retrouve dans un second temps sur des modalités de mise en œuvre et des choix méthodologiques qui sont différents suivant les cas. Dans le rapport, nous mettons en avant trois grands types de démarches pour essayer d'organiser les choses avec des exercices sur une famille de métiers, sur l'ensemble des secteurs au niveau du territoire régional ou sur l'échelon infrarégional. Au sein de chacune de ces catégories, les modalités de mise en œuvre, les moyens disponibles et les contextes de réalisation des exercices sont bien entendu différents. Je vous laisse retourner vers le rapport pour plus de précision<sup>5</sup>.

Un autre point important à mettre en avant, qui ressort également du rapport : ce sont des démarches prospectives au sens large et non des exercices prédéfinis. On l'a vu dans les ateliers de ce matin, il y a beaucoup de choses différentes que l'on va mettre sous ce vocable. Il y a également les apports de construction des diagnostics partagés, d'outillage et d'alimentation de la concertation au niveau régional. Les enjeux autour de ces démarches se renouvellent avec la mise en place des nouvelles instances régionales, reposant la pro-

<sup>5</sup> <http://www.cereq.fr/index.php/articles/Focus/Prospective-des-metiers-et-des-qualifications-en-region>

blématique de la professionnalisation des acteurs, du développement d'une culture commune entre myriade d'acteurs qui, au niveau régional, sont en charge de ces questions.

Tous ces éléments alimentent la concertation dans un cadre régional qui est marqué par la gouvernance, notion chère aux politistes, qui caractérise très bien le champ emploi-formation au niveau régional, à savoir une situation dans laquelle des acteurs coopèrent sans avoir de liens hiérarchiques entre eux. Effectivement, il y a des dynamiques et des éléments à approfondir au niveau technique et méthodologique dans le domaine de la prospective, mais aussi un grand nombre de questions, pouvant aller même, à titre presque de provocation, jusqu'à se demander si les démarches de PMQ ont réellement une capacité à alimenter la décision publique? Et je dirais même, est-ce que qu'ils doivent l'avoir ou pas ?

En effet, à partir du rapport et du *Bref du Céreq* qui a été publié en décembre 2014, coécrit avec Frédéric LAINÉ de France Stratégie, on a essayé de tirer justement ce fil de la capacité des travaux de PMQ à alimenter le pilotage de l'offre de formation. Mes propos font également référence à des travaux réalisés au sein du conseil scientifique de l'Oref PACA qui est vraiment un lieu de réflexion très stimulant.

Cela va sans dire que les besoins en formations ne découlent pas naturellement de la prospective des métiers et des qualifications, mais le répéter régulièrement ne me semble pas vain. Cela a été dit à plusieurs reprises dans la journée : il y a de nombreuses limites techniques autour des questions du renouvellement de main-d'œuvre, du mode d'alimentation des métiers, les questions de mobilité que l'on peut plus ou moins prendre en compte en fonction des données disponibles, sur le lien distendu entre spécialités de formations et métiers occupés...

J'ajouterais une dimension que l'on oublie parfois en convoquant tout un pan de la théorie économique : au moment du recrutement, la formation et la certification sont une chose, mais l'employeur prend aussi en compte beaucoup d'autres éléments, d'autres signaux, dans sa décision. Encore une fois, les choses sont impactées par un grand nombre de déterminants difficile à réunir dans ces démarches. Et, au-delà de ces éléments techniques, il y a aussi des limites contextuelles, stratégiques, politiques.

Il y a tout un ensemble de déterminants qui sont souvent premiers par rapport à celui de l'expertise et des éléments que peut apporter la prospective des métiers et des qualifications : la demande sociale, la question des vœux des familles et des demandeurs d'emploi, la structure préexistante de l'offre de formation initiale ou continue, les contraintes administratives de ressources humaines, les choix et les orientations politiques au niveau national du ministère de l'Éducation notamment et au niveau régional, l'articulation comme on l'a vu tout à l'heure avec la question du développement économique régional...

L'offre de formation, c'est aussi un secteur économique dans une région et les acteurs régionaux ont aussi cette préoccupation à avoir.

C'est pour cela que l'expertise sur la prospective des métiers et des qualifications est prise, pour ne pas dire noyée, dans un ensemble de contraintes, bien plus large, qui impactent les décisions en termes de pilotage de l'offre de formation.

Pour terminer, je prendrais l'exemple, qui a été présenté dans plusieurs ateliers ce matin, de l'exercice de l'Oref PACA. Cette démarche croise un nombre de dimensions importantes, croisant l'aspect quantitatif sur les projections en emploi, réalisées en partenariat Direccte/DR Insee/ORM et l'aspect qualitatif. L'idée, c'était aussi de produire un chiffre pour faire réagir les acteurs et susciter l'intérêt pour aller plus loin et réunir un groupe de travail. Cela a été le cas avec les industries agroalimentaires, parce que le contexte le permettait : les acteurs étaient présents et le partenariat existait.

Un ensemble de limites techniques, contextuelles, stratégiques et politique, impactent la capacité des démarches prospectives à nourrir la décision publique, notamment dans l'exemple du pilotage des cartes de formations.

Donc, il faut aussi tout un contexte pour que cela puisse fonctionner et l'idée était justement d'adapter les travaux nationaux, notamment de l'observatoire des métiers et qualifications de la branche des industries agroalimentaires qui avait fait un exercice de prospective, de les rapprocher des spécificités du territoire et surtout d'imaginer quels sont les dispositifs de politiques publiques qui peuvent être mis en œuvre au regard des enjeux qui ont été mis en avant par le groupe de travail.

Selon moi, c'est sur ce type de démarches qu'on peut avoir vraiment un lien entre l'exercice de prospective et la mise en œuvre sur un périmètre bien défini pour orienter la politique de formation. Et je rajouterais presque



de formation continue, parce qu'à mon sens quand on est dans la formation initiale, les choses sont beaucoup plus ouvertes. La question de la diversité des registres sur lesquels il faut agir reste posée parce qu'elle ne se traite pas de la même façon quand on est dans la formation initiale ou dans la formation continue.

**M. CAILLAUD** – Tout à l'heure, vous avez évoqué que l'analyse par secteurs et l'analyse territoriale avaient été menées de façon séparée, de façon disjointe : y-a-t-il de prévu le fait de faire se confronter ces deux types d'analyse ?

**Mme VALETTE-WURSTHEN** – Effectivement, c'est la suite logique de ce qui s'est fait et c'est actuellement porté par France Stratégie, à travers le réseau emplois compétences (REC) dont la mission et la vocation est justement d'essayer de croiser les travaux, de mieux diffuser et d'échanger sur les travaux, notamment des observatoires régionaux, des observatoires de branche et des organismes nationaux qui travaillent ces questions.

L'orientation prise est celle de la constitution de groupes de travail thématiques, sur un champ précis, pour arriver à des productions opérationnelles. C'est ce qui se lance et on espère que l'objectif sera rempli sur le long terme avec la mobilisation croisée de tous les acteurs. Au niveau régional, les échanges et les travaux conjoints entre Oref et observatoires de branches existent déjà. Mais, c'est aussi comme cela que l'on commence à avancer et ensuite la question est d'arriver à faire vivre et à rendre lisible ce croisement au niveau national.

**M. FOLLÉA (Crefor, Haute-Normandie)** – À la fois sur la question sectorielle et sur la question régionale, le constat affiche une multiplicité de dispositifs, d'angles d'attaque, de clés d'entrée... répondant chacun ou chacune à des stratégies particulières. Ma question est de savoir si c'est un bien ou un mal ? La multiplicité est plutôt heureuse dans ces exercices ou est-ce qu'il y aurait quelque chose qui serait de l'ordre de la dispersion et qui pourrait éventuellement être malheureuse ? Puis, par ailleurs, Mme Aline VALETTE-WURSTHEN, dans votre propos, vous avez posé la question de l'opérationnalité de ces exercices et la manière dont les acteurs s'en saisissent ? Est-ce que de votre point de vue, de votre expérience, il y a bien de l'opérationnalité dans les régions ? Est-ce que les acteurs régionaux s'en sont saisis ? Est-ce qu'il y a des exemples concrets de mise en œuvre de politiques publiques, grâce à ces choses-là ? Ou est-ce que là encore ce sont des choses qui sont de l'ordre du « fond d'écran » qui passe, qui certes est tout à fait intéressant, instructif, mais qui est là et dont on peut, dans un environnement changeant faire autre chose, ou la décision publique a plutôt besoin d'autre chose pour prendre ses décisions.

**M. GUITTON** – Sur la question du foisonnement et de l'hétérogénéité, je ne porte aucun jugement. C'est un constat, et un constat d'autant plus frappant que le groupe PROMETHÉE, qui réunissait une dizaine d'observatoires de branche « historiques », avait proposé une sorte de démarche type, ou de cadre de référence en matière de prospective sectorielle des métiers et qualifications. Or, force est de constater que les exercices conduits au cours des dernières années débordent totalement ce cadre. Encore une fois, les commanditaires, ce sont les CPNE et les commandes passées aux observatoires s'élaborent souvent en interaction entre les instances paritaires de branche et le responsable ou l'équipe de l'observatoire. C'est plus une co-construction de la commande qu'une injonction de la part des partenaires sociaux de branche, même si certaines CPNE considèrent les OPMQC comme des prestataires. Encore une fois, la diversité des travaux prospectifs conduits par les observatoires reflète avant tout la variété des problématiques de branches et la multiplicité des entrées possibles dans la question de la prospective des métiers et qualifications.

Les observatoires de branches travaillent un peu chacun de leur côté dans la mesure où ils ne sont pas structurés en réseau, pas formellement en tout cas, comme peut l'être le réseau des Carif-Oref, et il n'existe pas de tradition d'échanges entre OPMQC, notamment sur les démarches prospectives. Le groupe de travail animé par France Stratégie et le Céreq leur a permis d'échanger sur ces sujets et, parfois, de réaliser un certain nombre de choses. Je vous donne un seul exemple, celui de la presse écrite. Il y a quelques années, la branche a confié à son observatoire l'organisation d'une réflexion prospective sur les mutations du secteur confronté à la baisse de la consommation de journaux papiers, à la montée des journaux gratuits et des sites d'information en ligne, au développement de l'impression numérique, etc. Ils ont réuni les meilleurs spécialistes de ces questions, mis en place des méthodologies extrêmement intéressantes, de nature qualitative, et produit un document passionnant qui présente plusieurs scénarios d'évolution possible du secteur de la presse écrite... Sauf que l'observatoire a réalisé après coup qu'ils n'avaient pas anticipé la question de la mesure de l'impact de ces évolutions, ni au plan qualitatif sur les métiers – ce qu'ils ont fait par la suite dans le cadre d'un exercice ad hoc – ni sur l'emploi. Car, ne l'ayant pas anticipé, ils se sont heurtés à des difficultés rendant l'exercice impossible

La diversité des travaux prospectifs conduits par les observatoires de branches reflète avant tout la variété des problématiques de branches et la multiplicité des entrées possibles dans la question de la prospective des métiers et qualifications.

(absence de données sur certaines catégories d'emploi comme les pigistes, absence de séries statistiques longues permettant de réaliser des projections, problèmes de nomenclature pour arriver à cerner le périmètre du secteur de la presse écrite à partir de la NAF, etc.). Conclusion, si les entrées dans la question de la prospective sectorielle sont multiples, les articuler dans une perspective systémique suppose que l'observatoire dispose des « fondamentaux » que sont les bases de données sectorielles et les outils métiers (cartographies, répertoires) et du savoir-faire d'ensembliser nécessaire à l'architecture des modules et à l'itération entre approches qualitatives et quantitatives... raisons pour lesquels les observatoires travaillent le plus souvent avec des prestataires spécialisés.

**Mme VALETTE-WURSTHEN** – Sur le fait d'être heureux ou malheureux sur la diversité, je pense que déjà c'est normal, ensuite faut-il en rester là ou faire autrement ? Je pense qu'on ne peut pas aller vers une unification. Les contextes sont trop différents et les moyens disponibles dans chacune des régions et dans chacun des contextes, font que cette diversité ne peut pas être réduite. Elle est souhaitable dans le sens où elle permet à chacun, en fonction de ses moyens, de réaliser quand même quelque chose. Certes, parfois on a le sentiment qu'il pourrait y avoir une capitalisation un peu plus importante et ainsi un phénomène d'apprentissage s'il y avait plus d'échanges. Il y a quand même un groupe d'inter Carif-Oref qui a longtemps travaillé ce thème. Pour certains, cela commence à se poser peut-être moins et c'est vrai que l'on observe une capacité d'apprentissage, d'incrémentation au fur et à mesure des difficultés que certains ont rencontrées pour essayer d'aller un petit peu plus vite. Mais, de toute façon, la diversité fait quand même que chacun peut, à sa mesure, réaliser un exercice qui va alimenter les réflexions dans son propre contexte.

Ensuite, sur l'opérationnalité et le lien avec le concret, c'est assez variable. On peut avoir un sentiment assez pessimiste, au vu de présentations, concernant la région Provence-Alpes-Côte-D'azur, de la part des rectorats expliquant la façon dont se construisait l'offre de formation, parfois liée d'assez près au dialogue de gestion avec les établissements. Donc, on imagine bien qu'avant que les résultats de la prospective puissent influencer et irriguer les décisions même, on est parfois très loin. De façon très large au niveau des conseils régionaux, c'est assez semblable : en termes de moyens budgétaires, la question est qu'aujourd'hui on n'ouvre pas une section si on n'en ferme pas une par ailleurs. Mais, c'est tellement difficile de fermer qu'au final, il y a peu de choses qui évoluent. On comprend bien que ces enjeux cristallisent trop les choses pour qu'on arrive vraiment à orienter la décision. Pour autant, on a vu notamment, au sein du groupe de travail sur la prospective régionale, le cas de l'Île-de-France qui, à travers les orientations conjointes État/région, définissait à un niveau assez précis des spécialités de formation les orientations en intégrant des éléments issus des travaux prospectifs. Donc, il y a certains mécanismes et certains dispositifs qui essaient de les prendre en compte, mais de façon globale, je pense qu'on est quand même dans un poids d'appareils et de structures et que c'est très compliqué d'aller jusque-là dans les faits.

**M. GUITTON** – Juste un complément très court sur l'opérationnalité de prospective dans le champ des branches professionnelles. Il n'y a pas d'exercice de prospective, que ce soit du secteur, des métiers, de l'emploi ou de la formation, qui n'ait vocation à déboucher sur des applications extrêmement précises et anticipées au moment la commande. Par exemple, j'ai été très impressionné quand les représentants de l'observatoire de l'hôtellerie-restauration nous ont présenté leurs travaux dans la mesure où ils ont été d'une transparence totale sur la stratégie de la branche, notamment vis-à-vis de l'Éducation nationale. Ils ont ainsi réalisé il y a quelques années un exercice de prospective des métiers à l'échelle du secteur dans son ensemble (hôtellerie, restauration, loisirs) dans la perspective de compléter et d'actualiser leur offre de certificats de qualification paritaire (CQP). Ce travail s'inscrit dans la stratégie de la branche visant à doubler, en quelque sorte, l'offre de diplômes de formation initiale par une offre de CQP accessibles en formation continue. L'objectif est d'attirer vers les métiers de l'hôtellerie-restauration des jeunes et moins jeunes non formés à ces métiers initialement, mais attirés par la perspective d'une formation, d'une certification et d'un emploi... et donc susceptibles de travailler un peu plus longtemps dans les entreprises du secteur que les jeunes diplômés des métiers de l'hôtellerie-restauration dont l'ancienneté moyenne est de trois ans. Ce n'est donc pas pour contester l'offre de diplômes de formation initiale mais pour limiter le turn-over, difficulté endémique du secteur, que la branche a choisi de constituer une offre de certification autonome, avec l'appui actif de son observatoire.

**M. RICOCHON** – Par rapport à la question posée si cela sert ou ne sert pas, je pense que ce n'est pas le sujet. Je pense que cela sert quand on veut s'en servir collectivement. C'est-à-dire que concrètement on a quelque chose qui est important et qui a un certain nombre de données objectivées, etc., mais après si cela ne s'insère pas dans un jeu d'acteurs qui veut bien en faire quelque chose, qui peut s'appuyer dessus ou qui quelquefois s'en sert aussi pour dévier les choses ou pour orienter vers d'autres horizons que ceux qui sont proposés par les producteurs de savoir en prospective, ça ne fonctionne pas.

Je pense que c'est un élément parmi d'autres dans une prise de décision qui peut avoir une place centrale ou

qui peut avoir une place plus marginale. Cela va dépendre des facteurs environnants, mais en tout état de cause c'est un élément, de mon point de vue, qui est extrêmement important et qui vient interpeller les acteurs, même si cela ne leur fait pas plaisir, puis cela peut repartir sur l'étagère ou cela peut être un objet central.

Par exemple, je vais vous expliquer ce que j'ai vécu à Paris, sur un micro secteur de bijoutiers et de fabricants de bijoux de la place Vendôme. Ils sont entre le deuxième et cinquième arrondissement. Ils ont eu un énorme problème économique à un moment : l'étude économique qui avait été commandée par le secteur disait qu'il fallait délocaliser pour qu'il n'y ait plus de problèmes et que cela se fabrique du côté de l'Inde et beaucoup moins cher. Il y a eu tout un travail de la profession pour dire qu'en fait leur force reposait sur le savoir-faire des salariés, mais qu'il fallait repenser l'organisation, la formation et la façon de produire. C'est tout ce processus que l'on a accompagné à travers un EDEC local, etc. C'est un moment extrêmement passionnant, mais il a bien fallu que les acteurs s'en emparent. Et, au départ, les partenaires sociaux ne savaient pas trop bien comment s'en emparer. Donc, il a fallu vraiment faire un accompagnement pour le faire et cela a fonctionné.

## > Conclusion

**M. CAILLAUD** – La question de savoir si les acteurs s’emparent des connaissances produites est une transition idéale pour annoncer la conclusion de notre grand témoin de la journée, M. Thierry BERTHET, directeur de recherche au CNRS et directeur du centre associé au Céreq d’Aquitaine que j’invite à nous rejoindre.

**M. BERTHET** – Bonjour à vous. Je remercie M. Pascal CAILLAUD et les collègues pour l’invitation à jouer les grands témoins. Pour situer mon propos, je suis chercheur au CNRS en sciences sociales et plus particulièrement en science politique. Les sciences sociales sont des disciplines très utiles à l’étude de la relation formation-emploi-travail. Elles font partie des richesses du réseau des centres associés du Céreq, elles permettent d’avoir un éclairage pluridisciplinaire. Au regard du thème de ces rencontres, on peut se demander au fond ce que le droit, la science politique, etc., peuvent apporter à la prospective. Ce n’est pas du tout ce que je vais faire cet après-midi, mais cela peut se faire avec profit.

Étant candide sur les questions de prospective, nous allons donc naviguer entre les clichés et les propos de café du commerce. Donc, si vous avez un avion à prendre, c’est le moment où jamais. Mon propos sera structuré autour de quelques réflexions un peu décousues qui partent quand même de l’analyse des politiques publiques et des théories de la justice sociale, en essayant d’adopter un ton le moins académique possible.

Vous l’avez vu, le titre de mon intervention est de parler de la prospective comme un instrument d’action publique. Et un instrument d’action publique, c’est devenu une notion très à la mode en science politique depuis quelques années. Ce que l’on désigne en fait ce sont les outils du gouvernement : de quels leviers disposent les acteurs politiques pour activer et agir sur la société.

Jusqu’à une période très récente, on a surtout passé beaucoup de temps à les compter : à dénombrer combien les gouvernants avaient de leviers possibles. Au dernier comptage, on en avait 64. On a passé aussi beaucoup de temps à faire des typologies, à les classer, etc. C’est très récemment, cela date même d’un peu plus de dix ans en 2004, que l’on a commencé à définir un peu plus précisément ce qu’on entend par un instrument d’action publique. Aujourd’hui, au fond, quand on parle d’instrument d’action publique, en sciences politiques en tout cas, on fait généralement référence à la définition de Patrick LE GALÈS et Pierre LASCOUMES : « Un dispositif technique à vocation générique porteur d’une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation ». Au-delà de la définition, cela nous invite à nous poser trois questions, il me semble, et c’est autour de cela que je vais utiliser les quelques minutes que l’on m’a accordées.

D’abord, c’est de savoir si la prospective est un instrument d’action publique, quel usage on en fait et quelle théorie de la régulation sous-jacente on peut mettre à jour avec cet instrument d’action publique. Au fond, le principal intérêt des travaux de Patrick LE GALÈS et Pierre LASCOUMES sur les instruments d’action publique, consiste à nous dire : un instrument d’action publique ce n’est pas juste de l’ingénierie. Ce n’est pas un dispositif technique neutre, objectif, scientifique, etc. Il porte une conception de la régulation et une conception du rapport politique/société. Et c’est cela qu’il faut aller voir donc. C’est un peu ce que je voudrais vous proposer, en tout cas par quelques bribes, de faire cet après-midi.

Première question : est-ce que la prospective est un instrument d’action publique ? De la même manière que l’on a pu démontrer que les statistiques sont un instrument d’action publique, je pense que la prospective est bien un instrument d’action publique. D’abord, c’est bien un dispositif technique et cela personne ne le contestera. C’est un dispositif générique, au sens où on va le retrouver dans plusieurs domaines d’action publique. Je ne parle pas de la prospective en matière d’emploi ou de la prospective formation, mais de la prospective en général. C’est donc bien un dispositif générique et c’est bien porteur d’une conception concrète du rapport politique/société, au sens où il repose sur la nécessité d’anticiper pour gouverner. Jusque-là, la question est facile.

Les deux autres questions, à savoir : celle des usages et celle de la théorie de la régulation sous-jacente sont un peu plus compliquées. D’abord, parce que la prospective c’est de manière générale une démarche qui demeure incertaine. En plus, elle porte, dans les débats que l’on a eus aujourd’hui, sur trois domaines – les secteurs, les territoires et les individus – qui sont, me semble-t-il, un peu flottants.

Les secteurs ont une frontière floue, une définition assez labile et des classifications multiples et variées.

Les territoires, inutile de vous dire que c'est un peu instable dans ses limites et dans ses définitions et que ce n'est pas tout à fait stable d'un point de vue politique. Par contre, c'est parfaitement stable comme espace de vie, car les gens savent bien où ils habitent et quel territoire ils occupent de même que ce que leur territoire peut leur proposer.

Puis, sur la prospective relative aux individus : effectivement, il y a une variété infinie autant que d'individus par principe. Mais, il y a quand même des groupes sociaux avec des traits communs et ce matin d'ailleurs, on a eu le rappel par le Carif-Oref de Bretagne d'un certain nombre de traits sociologiques caractéristiques. Ce qui me paraît intéressant aussi, c'est que l'on fait de la prospective sur et pour ces trois catégories. C'est-à-dire qu'on a là des catégories d'analyses qui sont à la fois l'objet et le destinataire des observations. Ce qui pose me semble-t-il la question de ses usages.

Pour les décideurs, M. RICOCHON, ce matin, nous a donné, je trouve, un cadre extrêmement clair. Je reprends ses termes : « Des supports simples et robustes, facilement et rapidement appréhendables par les décideurs, tout en plaidant pour une adaptation des dires d'experts à son auditoire ». Je trouve que c'est une vraie leçon à tirer de cette journée. C'est qu'il faut prêter attention à ce que l'on prédit en fonction de ceux à qui on le dit. C'est tout aussi critique que l'on s'adresse à un Direccte, à un journaliste, à un demandeur d'emploi ou à un parent d'élève. A chaque fois, il faut bien sûr adapter son niveau de discours.

Monsieur le Direccte a aussi rappelé deux faits d'importance. D'abord, nous avons les mêmes sujets de préoccupation sur les territoires qu'au niveau national et on pourrait probablement rajouter qu'ils sont identiques au niveau européen. Il a dit : « C'est un moyen de mise en cohérence de l'action publique, notamment au niveau régional ». Ce qui n'est pas un mal, car ce n'est pas le niveau d'action publique qui brille le plus par sa cohérence et par l'absence de concurrence entre les services d'État et les collectivités territoriales, par exemple.

Mais, il y a deux questions qui demeurent, me semble-t-il : comment est-ce que l'on prend en compte la prospective au niveau européen de manière générale et surtout comment on articule des prospectives multi-niveaux ? Comment on articule des prospectives qui vont des territoires les plus réduits, voire de l'individu, jusqu'au niveau européen ?

Ensuite, quel usage pour les secteurs : je n'y répondrai pas, parce que c'est une question particulièrement complexe à traiter. La présentation de M. Christophe GUITTON et Mme Aline VALETTE-WURSTHEN ont amplement montré qu'entre les secteurs, les branches, les métiers, l'emploi, la formation : il y a une complexité extraordinaire. Puis, il me semble que lorsque l'on aborde la question de l'usage de la prospective pour les secteurs, on va rapidement quand même arriver en bout de ligne à celui des individus qui sont quand même les bénéficiaires finaux de ces dispositifs. Passons donc directement à la question : quel usage pour les individus ?

L'atelier consacré à la prospective sur les individus était de ce point de vue très intéressant et original. Cette question est d'autant plus importante que c'est peut-être à ce niveau-là que l'on peut le mieux mettre à jour les théories implicites autour de la prospective qui sont dissimulées par toute son instrumentation technique.

Il faut d'abord rappeler que quand on parle de prospective au niveau de l'individu, on parle de l'individu à un double niveau : c'est-à-dire, à la fois comme bénéficiaire, mais aussi comme opérateur de terrain – le bureaucrate du niveau de la rue comme disent les nord-américains – qui est en interface directe avec les bénéficiaires. C'est une perspective intéressante parce que, en partant des usages individuels de la prospective, on aboutit *in fine* à interroger la théorie implicite de la régulation, avec cette première question : pourquoi fait-on de la prospective ?

Un instrument d'action publique est « un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation » (Lascoumes et Le Galès, 2012).

Il me semble que l'on ne fait pas nécessairement de la prospective aujourd'hui comme on faisait de la prospective à la grande époque de la reconstruction des années 1970, période qu'on évoque souvent par référence à ce que l'on pratique aujourd'hui. Je pense que les usages sont radicalement différents et qu'aujourd'hui, on fait de la prospective pour régler des problèmes contemporains. On fait de la prospective, parce que l'on a des problèmes en matière d'emploi et des problèmes en matière de métiers qui ont du mal à recruter. De ce fait, on essaie d'anticiper les politiques à venir pour régler ces problèmes et on s'inscrit dans une théorie de la régulation politique qui est finalement assez classique où les politiques publiques sont là pour résoudre des problèmes.

Or, les travaux d'analyse des politiques publiques, depuis un certain nombre d'années maintenant, ont démontré que les politiques publiques ne sont pas là pour résoudre les problèmes. S'il suffisait d'une politique publique pour résoudre un problème, il y a longtemps qu'il serait réglé. Et on imagine bien qu'une politique publique n'est pas en mesure de « régler » la question de la pauvreté, le problème de la toxicomanie ou du décrochage scolaire. Les politiques publiques sont là pour donner aux acteurs sociaux des cadres cognitifs, des instruments, des systèmes d'acteurs, qui vont leur permettre par leur action de résoudre éventuellement des problèmes sociaux.

Les politiques publiques ont cela d'intéressant : elles créent du cadre, de l'univers et des outils. Deux remarques par rapport à cela : peut-être que cela vaut le coup de se poser la question de la prospective de ce point de vue, c'est-à-dire la prospective n'est pas là pour résoudre des problèmes, mais pour outiller les acteurs sociaux. Donc, on n'est pas là pour résoudre le problème des emplois de demain, mais plutôt pour réfléchir aux informations et aux outils que l'on peut donner aux acteurs sociaux pour s'adapter à des transformations que de toutes manières ils auront à subir et que nous ne sommes peut-être pas forcément capables d'anticiper.

La deuxième remarque c'est qu'entre faire des politiques pour résoudre des problèmes ou donner les moyens aux acteurs sociaux de les résoudre : on va retrouver en fait une dichotomie extrêmement forte qui est liée à la théorie de la justice sociale qui sous-tend notre conception de la régulation politique. Je vais faire référence ici aux travaux d'Amartya SEN, économiste indien, avec lesquels nous sommes quelques-uns à travailler et notamment sa théorie des « capacités ». En fait, il nous rappelle dans son dernier livre, *L'Idée de justice*, qu'il y a deux conceptions de la justice sociale qui s'opposent non seulement en Occident, mais y compris dans des systèmes plus éloignés comme l'Inde médiévale. La première qui est aujourd'hui prédominante dans nos sociétés politiques consiste à affirmer que si on se met d'accord sur des institutions justes et si les individus se comportent d'une manière adéquate, soit d'une manière normée par rapport à ces institutions, alors la justice sociale va être rendue. C'est la théorie de Rousseau sur le contrat social. Une autre façon de concevoir le problème est de dire : plutôt que d'imaginer des institutions théoriquement justes et d'assurer la justice sociale en normant le comportement des gens, autant partir des injustices réelles et des inégalités vécues pour essayer de trouver des solutions qui leur correspondent et si possible le plus près possible de là où se posent les problèmes, c'est plutôt la position de Condorcet.

Si l'on en revient au niveau des individus cela pose des questions vraiment intéressantes qui ont été abordées dans l'atelier 3. Première observation : on n'a pas vraiment abordé la question de l'usage de la prospective, par les opérateurs et par les bénéficiaires. On ne s'est pas vraiment intéressés à la question posée tout à l'heure de savoir ce que l'on fait de cette prospective. Cela a été évoqué notamment pour l'évaluation du CSP : le travail des conseillers est rarement informé par les travaux de prospective. Aussi, a-t-on plutôt parlé de ce que les anglo-saxons appellent le « people processing », c'est-à-dire comment on traite les cas individuels et comment les gens se projettent, quelle prospective ils font d'eux-mêmes et quelle prospective les conseillers font des individus qu'ils ont en face d'eux. Je trouve que c'est une conception très intéressante de la prospective et qui interroge le sens de l'accompagnement des personnes.

Ce qui était très intéressant également, c'est que l'on a bien retrouvé la conception « contrat social », c'est-à-dire que si on fait des institutions justes et si les individus se comportent de la manière dont on attend qu'ils se comportent, alors il y aura justice sociale.

L'accompagnement, comme cela a été dit ce matin, doit réussir à formaliser un projet qui motive l'individu. Ce qui conduit à adopter un système tendant à conditionner l'accès à des services sociaux et des prestations à des normes comportementales. D'ailleurs, pour un domaine que je connais bien – le décrochage scolaire – les décrocheurs, s'ils ne sont pas motivés pour aller à la mission locale, celle-ci ne va pas les rappeler. Aujourd'hui, le discours sur la motivation est transversal dans toutes les situations de conseil et d'accompagnement scolaire et professionnel. On le dit même à nos doctorants : si vous voulez trouver du travail avec votre doctorat, il va falloir être motivé et de fait il faut l'être. Donc, aujourd'hui on pourrait dire qu'on conditionne l'intervention publique à des normes comportementales, exactement dans le schéma que décrit l'économiste Amartya SEN.

La prospective consiste donc à pousser le bénéficiaire à faire de la prospective sur lui-même, mais en fait, le plus souvent, on lui demande d'accepter la prospective réaliste que le conseiller a fait par rapport à son cas individuel. Ceci étant entendu que le réalisme, on a intérêt à le laisser le plus ouvert possible. Le réalisme est aussi évolutif et peut-être que l'on pourrait faire de la prospective sur le réalisme de demain, en attendant l'effet magique du conseil en évolution professionnelle.

Finalement, les opérateurs restent dans des perspectives de prospective qui sont assez prescriptives.

Alors même que les études qui ont été conduites par les Carif-Oref Bretagne et Pays-de-Loire démontrent en comparant des dispositifs prescriptifs comme le PRF et des dispositifs qui ne le sont pas ou moins, comme le CIF, que les gens qui maîtrisent leur parcours s'y engagent beaucoup plus résolument. On rejoint par ce détour prospectif une idée qui m'est chère qui est celle qu'il faut faire prévaloir des choix délibérés, c'est-à-dire des choix qui soient à la fois des choix volontaires et des choix qui ressortent d'une délibération, c'est-à-dire d'un accompagnement qui se fait entre un accompagnant et un bénéficiaire aboutissant à construire un choix endossé, réfléchi, comme ce qui a été dit ce matin.

Ce qui pose au final, me semble-t-il, la question en termes d'usage : comment toute cette intelligence collective, comment toutes ces méthodes sophistiquées, comment tout ce travail d'expertise, toute cette imagination, peuvent outiller et servir les salariés, les élèves, les demandeurs d'emploi, bref ceux qui vont au final être les premiers concernés par les scénarii catastrophes que l'on aura construits entre prospectivistes.

Fin des débats.

Les politiques publiques sont là pour donner aux acteurs sociaux des cadres cognitifs, des instruments, des systèmes d'acteurs, qui vont leur permettre par leur action de résoudre éventuellement des problèmes sociaux.

## > Glossaire

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AIO	Accueil information orientation
APEC	Agence pour l'emploi des cadres
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions du travail
ARF	Association des régions de France
BAIP	Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle
BTS	Brevet de technicien supérieur
CAE	contrat d'accompagnement dans l'emploi
CARIF	Centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation
CAS	Centre d'analyse stratégique
CAV	Contrat d'avenir
CCREFP	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CESR	Conseil Economique et Social régional
CFA	Centre de formation d'apprentis
CIO	Centre d'information et d'orientation
CIVIS	Contrat d'insertion dans la vie sociale
CNFPTLV	Conseil national pour la formation professionnelle tout au long de la vie
CNIL	Commission Nationale Informatique et Liberté
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COE	Conseil d'orientation pour l'emploi
CPER	Contrat de projets État-région
CPRDFP	Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
CREFOR	Centre Ressources Emploi Formation
CRP	Convention de reclassement personnalisé
CTP	Contrat de transition professionnelle
CUIO	Cellules Universitaires d'Information et d'Orientation
DADS	Déclarations annuelles des données sociales
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DATAR	Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité régionale



DDTEFP	Direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle
DEAL	Directions de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIF	Droit individuel à la formation
DIRECCTE	Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DRASS	Direction régionale des affaires sanitaires et sociales
DREAL	Directions de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (dans les régions-départements d'Outre-mer)
DREES	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (des ministères sanitaires et sociaux)
DRTEFP	Direction régionale du Travail, de l'emploi et de la Formation professionnelle
DUT	Diplôme universitaire de technologie
FQP	Formation qualification professionnelle (enquête)
FSE	Fond social européen
GFE	Groupe Formation Emploi
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IGAS	Inspection Générale des Affaires Sociales
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire régional emploi formation
ORM	Observatoire régional des métiers
OTLV	Orientation tout au long de la vie
PAP	Projet d'Actions Personnalisées
PARE	Plan d'Aide au Retour à l'Emploi
PEC	Portefeuille d'Expériences et de Compétences
PRDF	Plan régional de développement de la formation
RMI	Revenu Minimum d'insertion
SCUIO	Service commun universitaire d'information d'orientation
SEPES	Service des études, prospective, évaluation et statistiques
SESE	Services des études, statistiques évaluation
SPEL	Service public de l'emploi local
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNCASS	Union Nationale des Centres communaux d'action sociale
VAE	Validation des acquis de l'expérience

## > Bibliographie

Barreau M., Capelier T., Fretel A., Grimault S., Leclerc G., Monzenga G. (2014), *Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du contrat de sécurisation professionnelle*, Document d'études, Dares n° 187, novembre 2014.

Bobbio M., Gratadour C., en collaboration avec Zegnani S. (2009), Les parcours d'accompagnement des salariés licenciés pour motif économique, *Premières Synthèses*, Dares, n° 43.2., 2009

Bobbio M., Gratadour C., en collaboration avec Zegnani S. (2009), Le reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique, *Premières Synthèses*, Dares, n° 43.3.

Bovi H. (2014), *Les métiers en Bretagne : des spécificités régionales et locales qui évoluent au fil du temps*, Insee Analyses Bretagne n°13, décembre 2014.

Boyer A. (2013), « Pourquoi une prospective régionale sur les questions d'emploi et de formation ? », ORM-MEMO n° 56, février 2013, 4 p.

Créfor (2014), *Les cahiers territoriaux 2013-2014*, <http://www.crefor-hn.fr/domaines-dexpertises/mutations-economiques-et-territoires/cprdfp/cahiers-territoriaux>

Créfor (2014), *Les cahiers métiers 2013-2014*, <http://www.crefor-hn.fr/domaines-dexpertises/mutations-economiques-et-territoires/cprdfp/cahiers-metiers>

Dares-Unédic (2014), *Le contrat de sécurisation professionnelle*, Dossier de référence, octobre 2014.

Deprez A. (2002), *Discussion Papers n° 0208, Compétences et qualifications, Mise en perspective et positions d'acteurs*, août 2002, ministère de la région wallonne.

Desrivierre D. (2012), *Dynamiques métropolitaines du Scot de Lille : une approche démographique du potentiel d'emploi*, Rapport d'étude, Insee Nord-Pas-de-Calais, juin 2012.

Efigip (2014), « Marché de l'emploi, évolution des métiers, qualifications et compétences », juillet 2014 <http://www.efigip.org/themes/secteurs-d-activite-metiers/269-secteurs-d-activite-metiers-description.html>

France stratégie, Dares (2015), *Les métiers en 2022 (Prospective des métiers et des qualifications)*, <http://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-prospective-metiers-qualifications>

Gestin B., Leroy Ch., Molina V. et alii (2014), *Les fins de carrière en Bretagne : un enjeu de renouvellement pour une vingtaine de professions*, Insee Analyses Bretagne n°11, décembre 2014.

Gosseume V., Foucher Ch., avec la participation de Morel S. (2014), « Impact d'une formation sur un parcours professionnel », Céreq centre associé régional de Nantes, juillet 2014 [http://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=2123](http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=2123)

Guitton Ch. (2014), « Le rôle de l'entreprise dans la professionnalisation des salariés : la situation des professions intermédiaires », *Education permanente*, n° HS AFPA 2014, p. 28-37.

Hervé J.-F., Le Bris F., Rieu C. (2012), *Emploi et main-d'œuvre dans les industries agroalimentaires*, Insee Bretagne/Direccte, Dossier d'Octant n° 55, octobre 2012.

Insee (2015), *Les métiers de l'agroalimentaire en Bretagne : quels parcours professionnels possibles ?*, Insee analyses Bretagne n° 16, février 2015, [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/bretagne/themes/insee-analyses/INA\\_16/INA\\_16.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/bretagne/themes/insee-analyses/INA_16/INA_16.pdf)

Jolly C., Liégey M., Passet O. (2012), *Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030*, Rapports et documents n°48, Centre d'analyse stratégique, janvier 2012.

Le Forem (2010-2014), « Analyses sur les métiers en demande » <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses-du-marche-de-l-emploi/analyse-marche-emploi-wallonie.html>

Lainé F., Valette-Wursthén A. (2014), La prospective des métiers et des qualifications, un outil pour renforcer la concertation régionale, *Bref* n° 327 (décembre 2014). - 4 p

Lainé F., Valette-Wursthén A., Klein T., collab. (2014), *Prospective des métiers et des qualifications : Quelle démarche suivre à l'échelon régional ? Document méthodologique*, Paris, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, 195 p.

Lascoumes P., Le Galès P. (2012) (2e édition), *Sociologie de l'action publique* Armand Colin, coll. « 128 », 128 p.

Léon O. (2011), « La population active en métropole à l'horizon 2030 : une croissance significative dans dix régions », *Insee première* n°1371, octobre 2011

Louis Gustave S., Hibade Ch., Labruyère C. (2015), *Contrats d'études prospectives - Environnement et développement durable en Martinique*, Net.Doc , n° 138 , 296 p. <http://www.cereq.fr/publications/Net.Doc/Contrats-d-etudes-prospectives-Environnement-et-developpement-durable-en-Martinique>

CÉREQ  
Dépôt légal 4<sup>e</sup> trimestre 2015

Imprimé par le Céreq  
Marseille





Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

# DARES



Réseau des  
**CARIF OREF**

 **CARIFOREF**  
Pays de la Loire



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



**RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION**

ISBN : 978-2-11-138823-9  
ISSN : 1763-6213

## 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)