

# Itinéraire de l'Observatoire régional des métiers

mardi 1er avril 2008

# 10 ans

## Toute une histoire



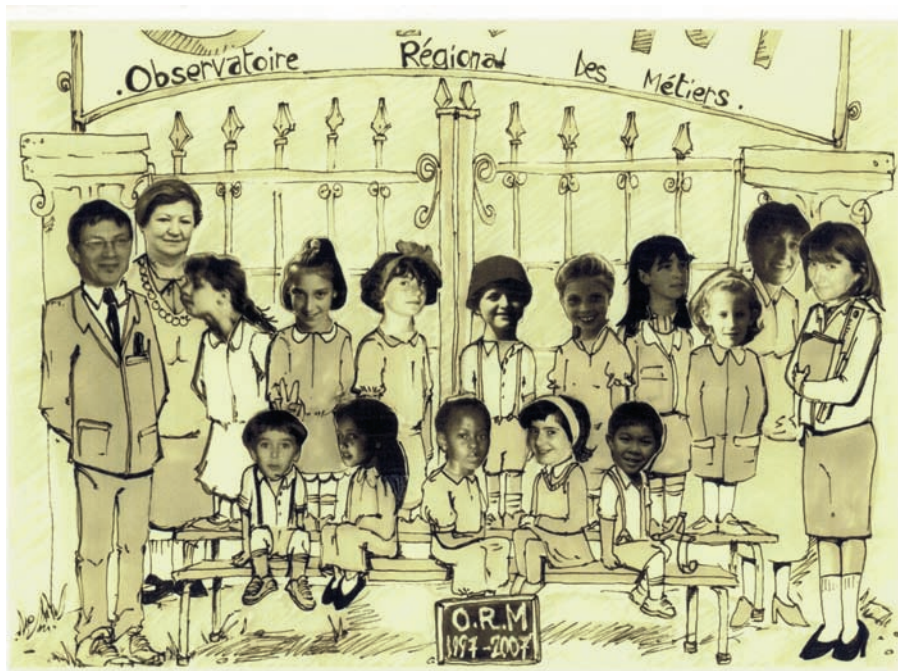
**ORM**

PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

Séminaire de clôture  
des "10 ans de l'ORM"

**10  
ans**

**Toute  
une histoire**



Dessin : M. L.

Olivier LIAROUTZOS, Annie BOYER, Anne-Sophie DUMORTIER, Adeline PÉTROVITCH, Pauline GAY-FRAGNEAUD, Pierre LORENT, Cécile REVEILLE-DONGRADI, Daniëlle BIGRE, Sonia MILLIARD, Isabelle BOISSEAU, Agnès MALLET-SAEZ.

Georges GUIRAUD, Fanny BREMOND, Marie-Louise MENDY, Dominique VIAL, Somoudom INTHAVONG.

## Remerciements

L'équipe des salariés de l'Observatoire régional des métiers présente ses plus vifs remerciements à l'ensemble des intervenants et participants du séminaire du 1<sup>er</sup> avril 2008. Elle voudrait plus particulièrement honorer les "anciens" qui, d'une manière très collective, ont participé à la création de l'ORM tel qu'il existe aujourd'hui. Elle les remercie d'avoir partagé, sincèrement et avec humour, un bout de leur histoire de vie professionnelle ô combien enrichissante ! Merci à l'ensemble des administrateurs de toutes les mandatures successives pour leur confiance, leur bonne humeur, leur soutien et leur intérêt pour ses travaux. Un coup de chapeau particulier à ceux qui l'ont aidée dans sa quête départementale à l'occasion des dix ans décentralisés. Toute sa gratitude également à l'ensemble des membres du conseil scientifique qui l'accompagne dans ses cheminements. Elle est consciente de vivre une aventure peu commune. Pour cela, merci. ■

# Sommaire

<b>Préface</b> , Françoise AMAT .....	6
La genèse d'un projet .....	8
Prélude : regards sur les métiers du chantier du tramway marseillais.	11
Accueil, Olivier LIAROUTZOS .....	14
L'ORM : une jeune histoire, Dominique VIAL .....	15
<b>Introduction</b> , Damien BROCHIER.....	19
 <b>1<sup>er</sup> questionnement : les pratiques de mise en œuvre dans le cadre de la décentralisation contribuent-elles à la construction d'alternatives à l'adéquation formation-emploi ?</b>	
Intervenant "témoin", Jacques BROCHIER .....	24
Intervenant "acteur", Pascale GÉRARD .....	31
Intervenant "chercheur", Thierry BERTHET .....	34
 <b>Témoignage</b>	
Une expérience singulière, Annie BOYER .....	37
 <b>2<sup>e</sup> questionnement : la construction de ces alternatives passe-t-elle par la prise en compte de l'individu et de son parcours professionnel tout au long de la vie ?</b>	
Intervenant "témoin", Jacques ROUX .....	42
Intervenant "acteur", Jean-Claude LABRANCHE .....	49
Intervenant "chercheur", Éric VERDIER .....	51
 <b>Témoignage</b>	

L'ORM essaime en Languedoc-Roussillon, Bruno BÉRENGUEL..... 56

**3<sup>e</sup> questionnement : comment les modalités de l'expertise, le métier de l'observation et les méthodes utilisées s'adaptent-elles à ces évolutions ?**

Intervenant "témoin", Jean-Claude APARICIO ..... 60

Intervenant "acteur", Gérard CASCINO ..... 64

Intervenant "chercheur", Jacques GARNIER ..... 70

**Témoignage**

À la découverte des OREF, Pierre LOUIS ..... 74

**Et maintenant ? Regards croisés sur l'avenir**

De l'observation nationale à l'observation régionale et vice versa,  
Bernard HILLAU et Olivier LIAROUTZOS ..... 78

Un observatoire co-piloté par les partenaires sociaux,  
Stéphane GUEYDON et Jean-Claude LABRANCHE ..... 86

**Bonus**

Décentralisation, politiques publiques d'emploi et de formation,  
Observatoire régional des métiers: des histoires parallèles !..... 92

L'animation scientifique à l'ORM ..... 119

Quelques points de repère sur le développement de l'ORM ..... 124

Répertoire des sigles ..... 128

Liste des participants ..... 131

Revue de presse ..... 136

Chiffres-clés de l'ORM ..... 138

Les mots-cachés ..... 139

L'air du catalogue ..... 140

J'ai dix ans ..... 141

Hommage à Michel ARLIAUD ..... 142

## Préface



### Françoise AMAT

Secrétaire générale du  
Conseil national de la formation professionnelle  
tout au long de la vie (CNFPTLV)

**V**ingt ans... cela fait vingt ans que le premier séminaire national des OREF a été réuni par Jean-Pierre SOISSON, alors ministre du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, avec l'appui à son cabinet, d'une chargée de mission que je connais bien...

Et voilà que, par les chemins détournés d'un long parcours professionnel, je les retrouve, ces observatoires régionaux, au centre des dynamiques régionales sur lesquelles le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie porte un regard attentif.

En vingt ans d'évolution des politiques publiques, de décentralisation des compétences aux conseils régionaux, de déconcentration des services de l'État, de changement de contexte économique et social, les OREF ont grandi. Ils se sont adaptés aux politiques publiques tout en épousant les particularités de leur région. Renforçant leur expertise technique de la relation formation-emploi en appui aux acteurs régionaux et locaux, ils ont contribué à construire une connaissance partagée et une culture commune pour asseoir la concertation voire le pilotage de la formation professionnelle. Ce faisant, ils ont conquis leur place dans le paysage régional : telles sont les premières conclusions de l'état des lieux réalisé dans le cadre du Conseil national.

L'Observatoire régional des métiers a largement participé de ces évolutions quand il ne les a pas précédées, grâce à la volonté conjugée de l'État et du Conseil régional et à l'implication forte des partenaires sociaux ! Cela n'empêche qu'il présente des particularités, fruits de son histoire et du contexte régional : l'accent mis sur le caractère scientifique de ses travaux lié probablement à ses relations privilégiées avec le Céreq, son positionnement aux côtés du CARIF alors qu'un mouvement de fusion a été à l'œuvre dans les autres régions.

Rôle d'animation des acteurs au niveau local, nécessité de travailler

ensemble et avec les producteurs de données au niveau national, besoin de croiser leurs regards avec les observatoires de branche, centrage de leurs travaux sur les mutations économiques sont évoqués par les OREF comme les principales perspectives de la décennie qui vient. Là encore l'ORM est précurseur !

Puissent "les 10 ans de l'ORM" constituer un témoignage concret de la longue route des OREF vers la reconnaissance de leurs activités et l'intérêt de leurs travaux pour la conduite des politiques publiques, à l'heure où sont conclus l'Accord national interprofessionnel sur la GPEC, celui sur la formation professionnelle tout au long de la vie, et où sont relancés les travaux du Groupe "Prospective des métiers et des qualifications" dans le cadre du Centre d'analyse stratégique. ■



## La genèse d'un projet

**A**u départ, une intime conviction de la part des observateurs *in situ* : l'histoire de l'Observatoire régional des métiers, celle de la décentralisation et celle des politiques publiques en matière de formation et d'emploi sont étroitement liées. Et un profond sentiment, après quelques expériences fortes suite à des étapes de la décentralisation (le plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes - PRFDPJ - puis le plan régional de développement des formations - PRDF -, le schéma des formations sanitaires et sociales), que cela allait s'accroître durant les prochaines années, modifiant ainsi le champ de l'observation de la relation formation-emploi et les méthodes d'accompagnement à la prise de décision.

Vingt-cinq ans de décentralisation ont conduit progressivement les Régions à partager avec l'État des compétences sur l'éducation et la formation. Les logiques adéquationnistes qui ont prévalu jusqu'au VII<sup>e</sup> plan sont remises en cause dans un contexte où le marché du travail commence à connaître de sérieuses difficultés. Démarrent alors les processus de décentralisation et de déconcentration, non achevés à ce jour, mais qui mettent de nouveaux acteurs en relation au niveau régional.

Dès 1983, les lois de décentralisation transfèrent aux Régions des compétences en matière d'éducation et de formation. Du côté des politiques d'emploi il va s'agir de déconcentration, de globalisation et de territorialisation. Des expériences émergent afin de se doter d'outils d'aide à la décision. En Provence - Alpes - Côte d'Azur ce sera l'ORM. De grandes étapes successives ont versé aux Régions différents programmes de l'État (crédit formation individualisé (CFI) adultes, CFI jeunes, plus récemment le sanitaire et social et bientôt l'AFPA) et ont conforté les Régions dans leur rôle de coordination des acteurs.

Une meilleure connaissance par les acteurs régionaux des interactions des uns avec les autres met en évidence une relation complexe entre formation et emploi et d'autant plus complexe que celle-ci met le plus souvent en relief des systèmes d'empilement de politiques publiques et

de mesures diverses, n'ayant pas forcément de liens les unes avec les autres mais avec lesquelles il faut composer. Comment peut-on asseoir un OREF dans ce contexte mouvant ?

Le contrat de plan État - Région 2000-2006 a dessiné la configuration de l'ORM d'aujourd'hui, introduisant de nouveaux outils et études dans le domaine de l'insertion en particulier. L'actuel contrat de projet met en avant les questions de mutations économiques, de mobilités professionnelles, et nous permet d'explorer aussi le domaine de l'orientation professionnelle. Les politiques publiques de maintien dans l'emploi des seniors, des personnes handicapées, des jeunes, des femmes, met l'individu au centre de nos préoccupations, au moins pour nous, équipe de l'ORM, membres du conseil d'administration et de l'assemblée générale, approche consolidée par nos deux tutelles signataires du contrat de projet.

Si l'on observe la relation entre la formation et l'emploi au niveau de l'utilisateur final, qu'en est-il de l'adéquationisme ?

L'ORM a montré au cours de ces vingt années d'existence, sa capacité de résistance et d'adaptation. Tel un roseau il plie mais ne rompt pas. Même dans les moments les plus tendus entre les acteurs, il a su maintenir le cap et s'adapter aux éléments de contexte. À la lecture des événements passés, les questionnements sont permanents, la remise en cause des méthodes et des outils n'est pas un sujet tabou. À certaines époques, l'accent a été mis sur les branches professionnelles, à d'autres sur les dispositifs de formation, à d'autres sur les modalités de l'insertion et à d'autres encore sur l'observation locale. Cela ré-interroge en permanence le rôle de chargé d'études, à mi-chemin entre chercheur et animateur accompagnateur. Il peut aussi utiliser d'autres techniques (comme la photo par exemple). ■



## Prélude

Regards sur les métiers du chantier du tramway marseillais

### les salariés de l'ORM



**Montrer le travail.** Dans chaque région de France, existe un observatoire régional emploi formation (OREF), financé sur fonds publics et étudiant les enjeux relatifs aux qualifications professionnelles. L'OREF, de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur s'appelle, l'Observatoire régional des métiers (ORM). À travers ses études visant à mieux connaître, pour les améliorer, les conditions d'accès à la formation et à l'emploi, l'ORM cherche en permanence à renouveler la notion de "métier" soumise à des changements continus. Cette démarche, qui s'appuie sur le traitement de données statistiques et recueillies auprès de multiples acteurs, aboutit à la production de publications diverses, du rapport d'étude à la note de synthèse.

Le déroulement pendant deux ans, sous nos fenêtres, du chantier du tramway nous a offert l'opportunité d'un autre mode d'observation et de restitution. Au départ, quelques collègues, piqués de curiosité, prenaient, presque quotidiennement des photographies. Leur motivation était d'abord ludique mais chemin faisant, ils se sont pris au

jeu, jusqu'à l'idée d'ouvrir une exposition pour la semaine d'inauguration du tramway. Les photographies seraient accompagnées de petits textes libres. Le succès de cette exposition a confirmé que la démarche d'amateurs croisait le travail de l'ORM qui contribue notamment à comprendre les logiques d'exercice des métiers.

Économie de l'immatériel, développement des activités de service, transformation des sites industriels en forteresse, uniformisation des habits de travail : les métiers ne se laissent plus voir aisément au risque que le travail passe inaperçu. Il nous faut alors montrer et raconter le travail. En faire le récit, avec un début et une finalité, expliquer comment les hommes et les femmes s'y prennent. Ici, la photographie mêle démarche d'observation et de création, les métiers se dévoilent sous le regard artistique.

L'exposition, et maintenant l'ouvrage, poursuivent encore un autre objectif : garder la mémoire du chantier.

Les premières rames circulant, les Marseillais se sont réjouis du retour



d'un moyen de transport propre et... de la fin des travaux qui les avaient si longtemps incommodés. Le travail de centaines d'ouvriers a été salué mais comment en garder la trace ? Comment maintenir le lien entre l'énergie humaine dépensée et le confort gagné par les citoyens ?

La balade des photographes y contribue. En suivant la progression de leurs travaux, l'image restitue les gestes, les savoir-faire, les conditions de travail de tous ces hommes, et d'une poignée de femmes,

qui ont transformé les rues de la ville pour accueillir le tramway. À côté de chaque image, un texte. Les auteurs ont fait parler ces scènes.

Apparaît alors l'individu au travail : sa concentration, sa solitude parfois. Apparaît en même temps un immense collectif qui n'est pas toujours visible mais inmanquablement présent. Un collectif constitué de diver-

sités. Celles des métiers, des niveaux de qualification, des nationalités rassemblées, des engins, des matériaux, des câbles et des tuyaux, des entreprises et des sous-traitants, des couleurs et des bruits...

Apparaît une pagaille monstre qui cache bien son organisation. Car pour arriver au résultat attendu de tous, chaque métier aura su trouver sa place en complémentarité avec les autres. Même les tâtonnements, les retards et les conflits auront permis au chantier d'arriver à son terme.

Voilà ce que souhaite rendre compte l'Observatoire régional des métiers. Pour une fois, ce ne sont pas les statistiques qui parlent. Les photographies et leur force évocatrice rappellent que derrière les chiffres il y a toujours des hommes et des femmes qui peinent et qui réussissent. ■

*L'ensemble des photos projetées et les textes lus figurent dans l'ouvrage remis en fin de séminaire à l'ensemble des participants. Des exemplaires sont disponibles à l'ORM sur simple demande.*



Photos : Rémi BELLE (DRTEFP) - Fanny BREMOND (ORM) - Dominique VIAL (ORM).

Textes : Isabelle BOISSEAU (ORM) - Pauline GAY-FRAGNEAUD (ORM) - Somoudom INTHAVONG (ORM) - Olivier LIAROUTZOS (ORM - Directeur) - Pierre LORENT (ORM) - Adeline PETROVITCH (ORM) - Cécile REVEILLE-DONGRADI (ORM) - Dominique VIAL (ORM). Observatoire régional des métiers - Mars 2008.

**B**onjour et merci à tous de consacrer une partie de votre temps à notre anniversaire. Le 1<sup>er</sup> avril n'est pas une blague, même si nous avons le droit de nous amuser et de nous détendre. C'est l'aboutissement d'un processus qui s'est traduit par six étapes dans les départements de la région où nous avons présenté les diagnostics départementaux sur les enjeux de qualification.

Cela a été l'occasion de nous rendre compte que le champ départemental, même s'il est sur la sellette en ce moment, est pertinent en matière d'observation dans le champ de la relation formation-emploi. Aujourd'hui, cette manifestation régionale de clôture est le point d'orgue de cet anniversaire. Nous n'avons pas souhaité en faire une manifestation commémorative. L'idée est - certes nous allons faire un peu d'histoire - de regarder comment l'histoire de l'Observatoire régional des métiers a avancé parallèlement à l'histoire de la décentralisation, principalement dans le champ de la relation formation - emploi, et ceci pour mieux se projeter dans un avenir proche.

C'est un travail de rétrospection qui doit nous permettre de nous rendre compte combien les contextes institutionnels, économiques et sociaux participent du développement de l'observation, et comment cette réflexion peut nous aider à voir comment nous allons évoluer dans les prochains mois. ■

# L'ORM : une jeune histoire

**Dominique VIAL**

Coordinatrice des études à l'ORM

" **L'***expérience d'un observatoire régional est riche d'enseignements sur le vécu 'in situ' du mouvement de déconcentration et de décentralisation de l'action publique.*" C'est l'une des milliers (voire millions ?) de phrases que j'ai trouvées en relisant les "archives" de l'ORM.

Nous vous avons convié aux "10 ans", mais en fait, c'est plus de vingt ans d'archives que nous avons explorés ! Nous avons imaginé réaliser une fresque pour cet anniversaire. Une fresque qui reprendrait les dates et périodes clés de l'histoire de l'ORM, des OREF et des CARIF, de la décentralisation et de la déconcentration, des politiques publiques d'emploi et de formation ! Nous y arriverons ! D'ici quelques semaines, le projet devrait aboutir<sup>1</sup>. En attendant, j'ai fait un peu de débroussaillage.

J'ai aussi écouté les dix heures d'entretiens que les plus jeunes - et les moins jeunes - recrues de l'ORM ont eues avec les plus anciens - et les moins anciens - témoins de l'histoire de l'ORM. Je tiens à vous remercier tous, d'avoir joué le jeu de cet échange de pratiques, de tutorat et de récit de vie, méthode que nous avons tendance à préconiser de plus en plus souvent quand on nous interroge sur le devenir des seniors ! Et nous en avons besoin pour être capables de faire de la prospective !

Merci à Pauline et Adeline, Fanny, Isabelle, Somoudom, Annie et Cécile, Anne-Sophie, et aux deux Jacques, à Jean-Claude et Jean ainsi qu'à Bernard. Merci aussi d'avance à Sonia pour la phase "after 1<sup>er</sup> avril" !

Alors, le résultat de nos investigations sur l'histoire de l'ORM ?

Je me suis d'abord entendu dire *"t'es sûre qu'il n'y a pas une erreur dans l'échantillon de la base que nous avons extrait de la base nationale de l'histoire des OREF, tu sais, celle dont en fait on ne sait pas si la variable 'date de création' est constante ou est écrasée après chaque mise à jour des statuts ?"*

Non, il n'y a pas d'erreur ! C'est bien vingt-cinq ans d'histoire politique et socio-économique que nous devons regarder si nous voulons comprendre d'où nous venons. Comme tous les OREF, celui de Provence - Alpes - Côte d'Azur a connu un début quelque peu "chaotique". Mais la

<sup>1</sup> Le projet est aujourd'hui réalisé et présenté à la rubrique " Bonus " en fin d'ouvrage.



ténacité de quelques-uns et l'investissement de nos deux pionniers - Annie et Bruno -, rejoints ensuite par Bernard, ont eu raison des imbroglios politico administratif tecnico socio économiques qui ont jalonné son parcours.

Du premier transfert de compétences dont Jacques BROCHIER nous disait qu'il s'était déroulé de façon simple : il est allé chercher avec sa 4 L les 140 conventions à la DRFP et les a ramenées à la Région, au dernier transfert en date : *"Pascale, je crois que ta voiture n'était pas assez grande pour prendre dans un même voyage les conventions AFPA et celles du sanitaire et social ! Et pourtant tu nous as souvent répété qu'il manquait quelques liasses de billets. Le voyage n'est même pas encore terminé !"*

Vingt-cinq années se sont écoulées, 25 ans ? C'est tout juste si la plus jeune de nos salariés était née !

Une chose est sûre : l'ORM est jeune et fier de l'être ! Il n'a pas vraiment de papier d'identité en règle, mais chut... Certains fixent sa date de naissance en 1983 voire avant, d'autres la fixent en 1990.

L'association elle, date du 19 décembre 1997, ça nous en sommes sûrs ! Peu importe, comme tout jeune en phase d'insertion dans la vie active, on va considérer qu'il a pour âge moyen 20 ans !

Il a passé son enfance et son adolescence à apprendre les tenants et les aboutissants de la relation formation-emploi. Pour cela, il a suivi un parcours scolaire dans la voie générale jusqu'en fin de 3<sup>e</sup>. Il a alors choisi la voie professionnelle, non pas par défaut, mais par "envie". Il paraît que cela devient de plus en plus rare !

Après l'obtention de son bac pro "analyse de la relation formation-emploi" qu'il a choisi de faire en trois ans (mais il en a bavé : il a failli plusieurs fois sortir du système éducatif), il a préparé un BTS puis une licence professionnelle en "je veux être capable de lire dans le marc de café" (ceci explique peut-être pourquoi nous sommes certainement l'entreprise qui a consommé le plus grand nombre de cafetières ces dernières années).

Son histoire s'est écrite en parallèle de celle de la décentralisation et de l'évolution des politiques publiques en matière d'éducation, de formation, d'insertion, d'emploi, de développement des territoires et des compétences. Il a rencontré quelques filles en chemin... mais, pour le moment, il a l'air de préférer l'attitude "Tanguy"... celle qui consiste à

rester chez papa et maman ! (Je laisse libre toute investigation pour savoir qui est qui entre papa et maman : État, Région, partenaires sociaux ?). Il aime bien l'esprit de famille en tous cas !

Il s'est forgé un caractère en côtoyant bon nombre d'entre vous au cours de ces dix années d'existence associative. Excusez-le d'être un peu têtue de temps en temps, mais bon, il a bien fallu qu'il fasse sa place :

- Il n'a jamais voulu changer de nom alors qu'il a connu différentes situations de gouvernance : les métiers sont toujours restés dans son cœur !

## "L'ORM, c'est le nom provençal de l'OREF !"

Jean FRANÇOIS, SEPES DRTEFP, 5 mars 2008

- Il a toujours voulu être inscrit au contrat de plan (projet maintenant) État - Région harcelant SGAR et Région, de façon cyclique tous les cinq à sept ans, et ce depuis 1989 ; ils sont habitués ... (en plus, maintenant il en a mis quatre sur le coup : Georges, Agnès, Danielle et Marie-Louise !).  
- Il a toujours voulu faire entendre la voie des qualifications (les images qui viennent de nous être présentées en sont le témoignage vivant si j'ose dire !), merci Olivier de nous inciter à être de plus en plus innovants.

Des fautes de jeunesse il en a fait. Mais qui n'en fait pas entre 10 et 20 ans (et même après...) ? Ce n'est pas vraiment la peine de revenir dessus...

Il ne m'est bien sûr pas possible de résumer en cinq minutes près de six mois d'investigation dans les placards ! Nous nous engageons ici à vous fournir tous les détails dans le cadre d'une publication spéciale pour ces "10 ans" associant tous les acteurs, partenaires et amis de tous les territoires de la région qui nous ont suivi dans cette aventure depuis quelques mois, et aussi ceux qui "utilisent" l'ORM comme thématique de recherche (Merci Aisling, pour les échanges sur le pourquoi et le comment de l'ORM et de ses méthodes).

De ces investigations je retiendrais quelques éléments qui ont marqué l'histoire de l'ORM et qui symbolisent à eux-seuls les questionnements que nous avons voulu reprendre cet après-midi avec vous (et je me dépêche de vous le dire parce que des "Pierre" peuvent surgir d'un moment à l'autre) :

- 1982 et 1983 : premières lois de décentralisation. En région : naissance

de l'AREDEF, associant État, Région et partenaires sociaux. Des activités d'observation de l'emploi et des formations (mission OREF) démarrent à côté d'actions d'information sur les métiers (mission CARIF).

- 1985 : une circulaire fixe les objectifs des CARIF.

- 1989 : les Régions et l'État inscrivent les OREF dans les contrats de plan État-Région.

- 1993 : loi quinquennale, lancement des PRDFPJ, renforcement du rôle et des missions des OREF.

- 19 décembre 1997 : assemblée générale constitutive de l'association ORM.

- 17 janvier 2002 : loi de modernisation sociale.

- 4 mai 2004 : loi relative à la formation tout au long de la vie.

- 13 août 2004 : loi de programmation pour la cohésion sociale transférant aux Régions les dispositifs AFPA et "sanitaire et social". ■

# L'ORM, témoin et acteur de la décentralisation de la formation

**U**n anniversaire, c'est une fête mais c'est aussi l'occasion de mesurer le chemin parcouru depuis la naissance et de prendre date pour l'avenir. À cet égard, les 10 ans de l'ORM constituent un événement majeur, qui vient replacer cette jeune institution régionale au cœur de l'histoire longue de la décentralisation de la formation. On ne peut en effet comprendre le statut incontestable d'animateur de l'analyse territoriale de la relation formation-emploi qu'a acquis désormais l'ORM sans replonger dans la genèse de sa création. Les témoins présents à cet anniversaire nous rappellent l'ambiance des années quatre-vingts où se sont inventés dans chaque région les cadres concrets de l'exercice de la décentralisation. L'ORM a émergé là, fragile, balbutiant, à travers quelques pionniers ballotés entre les services de l'État et ceux de la Région...

Chemin faisant, l'extension des domaines de compétences dévolus aux acteurs régionaux a fait croître le besoin d'une institutionnalisation plus affirmée d'un pôle local d'expertise sur l'emploi et la formation. Celle-ci s'est réalisée entre 1996 et 1999 à la faveur d'une conjoncture inédite que nous relatent avec brio les acteurs qui y ont contribué. L'élaboration du premier Programme régional de formation professionnelle des jeunes, l'installation à Marseille d'une structure nationale d'expertise reconnue comme le Céreq, l'apaisement des relations jusque là tendues entre les services de l'État en Région et le Conseil régional, ces ingrédients parmi d'autres ont contribué à bâtir les fondations de l'ORM tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Depuis dix ans, l'ORM construit donc patiemment sa route, en se mettant au service des multiples acteurs régionaux de la relation formation-emploi. Mais il le fait selon une démarche originale qui

consiste à associer des chercheurs pour l'aider à définir ses orientations et veiller à la cohérence scientifique de ses travaux. Par la richesse et la diversité de leurs analyses, les chercheurs présents à cet anniversaire en portent témoignage. Ce partenariat avec la recherche doit aussi beaucoup à Michel ARLIAUD, chercheur au Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST) et premier président du conseil scientifique de l'ORM. Trop vite disparu, il constitue un acteur de référence dont cet anniversaire est l'occasion de célébrer la mémoire.

**"Contre toute apparence et toute tentation de se rassurer, les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Ce qui fait leur valeur, ce sont les questions que l'on pose et les hypothèses que l'on avance, une fois ces questions posées. C'est ce travail, dit de problématisation, qui seul, permet de faire 'parler les chiffres', intelligemment et utilement."**

Michel ARLIAUD, Président du conseil scientifique,  
Assemblée générale de l'ORM, 14 mars 2003

À travers plusieurs de ses membres, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) représente également un partenaire incontournable de l'ORM. Bernard HILLAU et Olivier LIAROUTZOS sont ainsi passés d'une institution à l'autre, démontrant par leur parcours, la fécondité des interactions entre action opérationnelle et recherche.

En reconstituant, le temps d'une journée, un espace de rencontre entre témoins, acteurs et chercheurs qui ont contribué à son histoire, l'anniversaire des 10 ans de l'ORM, et surtout cet ouvrage qui en porte témoignage, sont essentiels pour conserver la mémoire de cette création institutionnelle originale, rendue possible par des hommes et des femmes passionnés par l'enjeu de leur mission.

Si j'ai eu un grand plaisir à assumer le rôle d'animateur qui m'a été confié au cours de cet anniversaire, c'est cependant à partir de mon rôle de chercheur que je voudrais clôturer ces propos introductifs. Car l'histoire de l'ORM m'a fait replonger dans les réflexions pionnières engagées au sein du Céreq sur "l'analyse régionale de la relation formation-emploi" il y a près de vingt ans, et auxquelles j'avais eu l'opportunité de contribuer<sup>2</sup>. Celles-ci esquissaient une forme d'analyse prospective du rôle singulier des OREF : *"L'harmonie entre formation et emploi ne*

<sup>2</sup> *Groupe de travail sur l'analyse régionale de la relation Formation-Emploi - Problématiques et méthodes*, Céreq, collection des documents de travail, N° 53, Paris, mars 1990 (74 p).

*dépend pas seulement de la recherche d'un impossible ajustement permanent entre niveaux et spécialités de formation d'une part, et profils d'emploi d'autre part : elle suppose bien plus une convergence des comportements et des projets des acteurs publics et privés. Les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation pourront concourir à la réalisation progressive de cette convergence en développant des cadres de réflexion et d'analyse constituant un référent commun dans le domaine de la relation formation-emploi. C'est dire combien la ténacité des parties prenantes sera sollicitée, et que toutes les compétences devront être mobilisées dans un processus de travail s'inscrivant dans la durée : il faudra le temps nécessaire pour expérimenter, capitaliser les expériences, produire des modes de pensée admis par la communauté".*

En fêtant son anniversaire, l'ORM contribue à sa manière, à s'inscrire dans la durée en dévoilant l'alchimie de son histoire brève mais intense, qui permet aujourd'hui l'émergence d'un véritable savoir local partagé...

## Le maître du temps

**Pierre LORENT**

Chargé d'études à l'ORM





## 1<sup>er</sup> questionnaire

Les pratiques mises en œuvre dans le cadre de la décentralisation contribuent-elles à la construction d'alternatives à l'adéquation formation-emploi ?

Entamée depuis plus de vingt ans, la décentralisation avance étape par étape. Il s'ensuit une production de mesures et des dispositifs allant jusqu'à brouiller le paysage. Cette agitation institutionnelle est propice à la recherche de nouvelles grilles d'analyses et de nouvelles pratiques. C'est du moins l'hypothèse faite par l'ORM.







## Intervenant témoin

### Jacques BROCHIER

Directeur de l'AREDEF (agence régionale pour le développement de la formation) de Provence - Alpes - Côte d'Azur de 1983 à 1986

**L**a décentralisation a-t-elle sonné le glas des approches adéquationnistes entre l'emploi et la formation ? Je réponds sans hésiter, oui. L'existence de l'ORM tel qu'il s'est construit depuis 10 ans en est la preuve, aussi bien en ce qui concerne son statut, son autonomie et son mode de fonctionnement inter partenarial, que dans ses travaux. Il représente ce que nous pouvions attendre de la décentralisation.

Devant ce constat, il semble important de revenir sur l'histoire des origines de l'ORM. Je le ferai pour deux raisons essentielles :

- La première, c'est qu'il est toujours positif pour une institution de revenir sur son passé comme nous le suggèrent nos collègues historiens, pour comprendre le présent. Comment ne pas évoquer cette longue lutte que nous avons menée pour construire une observation des métiers qui s'inscrive dans le cadre de la décentralisation ! Il faut ici remercier Bernard HILLAU d'avoir réalisé les fondations de l'ORM d'aujourd'hui.

- La seconde est, qu'en repérant les difficultés rencontrées et les solutions trouvées tout au long de cette période de mise en place, on retrouve les problèmes sur lesquels l'ORM, encore aujourd'hui, continue à chercher et à apporter des solutions.

Je distinguerai quatre phases dans le processus de décentralisation ayant conduit à la création des observatoires régionaux emploi formation (OREF) en général et de l'ORM en particulier :

- une première phase correspondant à l'émergence de la décentralisation en France et de l'approche territoriale qui irait de 1945 à 1970 ;

- une période 1970 - 1982, marquée par l'élaboration des bases de la décentralisation ;

- une troisième phase, celle de 1982 à 1986 au cours de laquelle nous avons construit un grand rêve convivial entre l'État, la Région et les différents acteurs ;

- une dernière phase qui nous conduit à 1997, date de création de l'association.

**1945 - 1970.** Le processus de décentralisation en France est une affaire "récente". Cette phase est marquée par l'importance de la programmation et de la planification. La France, à cette période était très centralisée ; elle se reconstruit et organise sa croissance. Jean-François GRAVIER publie en 1947 *Paris et le désert français* qui démontre combien l'État suit des logiques très centralisées, mais ouvre aussi des perspectives de "rééquilibrage" entre régions.

C'est la période d'apparition d'une nouvelle politique publique de l'aménagement du territoire (Eugène CLAUDIUS-PETIT - Plan national d'aménagement du territoire) pour régler la crise du logement et maîtriser le développement économique, de la création du Fonds national d'aménagement du territoire (FNAT) en 1950, des comités régionaux d'expansion (puis économiques), de la mise en place des Programmes régionaux d'action régionale (PRAR) en 1954 et 1955. Vingt et une régions de programme sont créées (1955).

Dans le prolongement de ces premières initiatives, de nombreuses structures sont mises en place pour associer les régions à la croissance économique : la création de la DATAR en 1963 (Olivier GUICHARD), des comités de développement économique régional (CODER) en 1964, des organisations d'études d'aménagement des aires métropolitaines (OREAM) en 1966, la loi sur la formation professionnelle et la promotion sociale la même année. En 1967, la loi d'orientation foncière instaure les Schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme (SDAU) avec les Plans d'occupation des sols (POS), les Plans d'aménagement ruraux (PAR). Du côté de l'emploi et de la formation, le Céreq voit le jour en 1970.

C'est le début de la prise de conscience des limites de la centralisation. L'idée que les régions puissent aider à appliquer et réguler les politiques de l'État, aider à réduire les inégalités sur le territoire, à traiter les zones en crise qui apparaissaient, fait son chemin.

**1970 - 1982.** La crise économique du début des années 1970 a commencé à poser en France les bases de la décentralisation. C'est une période importante dans le champ de l'emploi et de la formation et du développement économique marquée par deux changements institutionnels essentiels.

D'abord, les modifications introduites par la loi de 1971<sup>3</sup> relative à "l'organisation de la formation professionnelle dans le cadre de

<sup>3</sup> Loi n°71-575 du 16 juillet 1971.

l'éducation permanente", qui instaure une relation nouvelle entre les politiques de formation professionnelle continue de l'État ou des communes et celles des entreprises soumises désormais à une obligation légale de financement de la formation dont elles peuvent s'acquitter dans le cadre de Fonds d'assurance formation (FAF) gérés paritairement.

La formation professionnelle continue et la promotion sociale, qui étaient jusqu'à présent financées dans le cadre des établissements de l'Éducation nationale ou dans les centres de promotion sociale des villes (Marseille, Lyon, Paris, Grenoble, etc.) sont dorénavant largement ouvertes aux organismes privés, associatifs, et publics à travers des conventionnements annuels avec les entreprises et les pouvoirs publics. Seul le CNAM de Paris et l'AFPA restent financés par l'État.

Je retiens aussi de ce moment-là, la création des Délégations régionales à la formation professionnelle (DRFP) qui étaient les seules structures en région à avoir une enveloppe déconcentrée mobilisable au niveau régional. Les délégués les plus dynamiques ont pu utiliser avec les Préfets ces éléments-là pour les restructurations. Des actions collectives, comme en Lorraine avec Bertrand SCHWARTZ, sont menées. Elles sont des formes d'approche de solutions à une crise décentralisée. Se dessine ainsi une nouvelle appréhension du terrain par rapport au niveau central.

Pour accompagner cette évolution de la politique nationale, des dispositions sont prises dans le cadre du plan. Se met en place au niveau du VII<sup>e</sup> Plan (1976-1980), puis du VIII<sup>e</sup> (1981-1985), deux groupes de travail qui se sont appelés "groupe emploi-formation". Il y avait dans ce groupe, des personnes comme Elisabeth PASCAUD, Bernard SIMONIN, Vincent MERLE. C'était un groupe prospectif. Une de leurs conclusions a été de dire qu'il fallait déconcentrer l'information et l'observation.

En 1976, le Centre Inffo voit le jour, comme mesure d'accompagnement de la loi de 1971, cherchant à s'appuyer sur des centres décentralisés (qui sont devenus par la suite les CARIF). En 1973, avait été créé un autre outil : l'Agence nationale pour le développement de l'éducation permanente (ADEP), chargé d'appuyer la mise en place de la loi de 1971. Il y avait là une équipe "approche territoriale". L'ensemble des grands services de l'État était préoccupé par la liaison emploi-formation.

Il y avait des régions dans lesquelles la dynamique prenait bien, comme en Rhône-Alpes ou en Aquitaine. L'idée de lancer des "schémas régionaux de la formation professionnelle" a pris corps accompagnée le plus souvent d'un observatoire régional (qui deviendra ultérieurement l'OREF). Tous ces points et toutes ces personnes ont été moteurs de la décentralisation.

En PACA, le délégué à la formation professionnelle Antoine BLACHÉ et le SGAR étaient très mobilisés. La Région a beaucoup bataillé et un document a été réalisé : *La liaison entre la formation et l'emploi* (1977) au moment de la création de la ville nouvelle de Fos. De nombreuses personnes ont contribué à ces travaux : Jean FRANÇOIS, Gilbert JEAN (DRTEFP), les chercheurs du LEST et de l'ADEP. Une tentative d'élaboration d'une base de données en région était lancée, avec l'Insee, le ministère du Travail, l'ANPE. À cette époque l'établissement public régional ne disposait quasiment pas de personnel. Gaston DEFFERRE avait soutenu la mise en place d'associations qui, en face de l'État étaient capables de réfléchir sur l'économie régionale et sur les liaisons entre emploi et formation (le CREFOCEP).

Le Préfet de région, Michel AURILLAC, soutenant l'action engagée par son délégué régional à la formation a organisé en 1979 une conférence régionale qu'il a introduite par un exposé où il montre l'intérêt d'un observatoire régional de l'emploi et de la formation comme base d'une stratégie de développement économique, dans une approche adéquatationiste.

**"C'était l'époque où on faisait des projections d'emplois par métier. C'était une époque de planification un peu adéquatationiste."**

Jean FRANÇOIS, SEPES DRTEFP, 5 mars 2008

Gabriel DUCRAY, premier directeur du Céreq, avait contesté cette approche trop adéquatationiste en s'appuyant sur les travaux des chercheurs en liaison avec la commission du plan et qui travaillaient pour une nouvelle conception de la liaison "emploi-formation" (Vincent MERLE, Élisabeth PASCAUD, Bernard SIMONIN, déjà cités, mais aussi M. MENU, Patrick CLÉMENTEAU, Éric VERDIER, Michel DE VIRVILLE, François AVENTURE (Céreq) et l'équipe de l'ADEP).

L'approche régionale et locale des problèmes de formation et d'emploi

était considérée par tous comme une nécessité, ce qui explique qu'en 1982 une circulaire ait relancé officiellement les schémas régionaux de la formation professionnelle, expérimentés avec le concours de l'ADEP.

Je me souviens d'ailleurs que dès 1980, Raymond BARRE nous avait reçus dans son bureau en nous disant *"avec la crise de l'emploi pour les jeunes il faut faire une programmation proche du terrain"*. Cette idée a été reprise au moment de la loi de 1983, et nous avons introduit cette dimension - j'étais rapporteur de la commission décentralisation de la formation au niveau national chargée de jeter les bases de la future loi sur la décentralisation - son orientation était restrictive puisqu'elle ne concernait que la formation professionnelle continue mais nous nous efforçons de prendre en compte la formation professionnelle initiale et les politiques de branches, ce qui n'était pas simple. En effet, les seuls FAF régionalisés étaient l'AREF BTP, l'AGEFOS-PME, le FAFIH (hôtellerie), le FAFCASE (coopératives), UNIFORMATION et PROMOFAP. Ce n'est qu'après la loi de 1993 qu'une approche transversale et interprofessionnelle a été prévue avec la mise en place des OPCAREG.

C'est ainsi qu'après une courte période transitoire, la loi du 7 janvier 1983 dans sa section IV a transféré au Conseil régional, la compétence de droit commun pour la mise en œuvre des actions d'apprentissage et de formation professionnelle continue.

En Provence - Alpes - Côte d'Azur, sur la base d'une expertise confiée à l'ADEP, est née l'AREDEF.

**"Le Conseil régional avait choisi, non pas de créer un service en propre pour s'emparer de la mise en œuvre de sa compétence de formation professionnelle transférée par l'État, mais de créer une agence, une sorte de délégation du président."**

Jean FRANÇOIS, SEPES DRTEFP, 5 mars 2008

**1982 - 1986.** En organisant au sein de l'AREDEF des synergies entre une structure d'études, un CARIF et une mission régionale "jeunes", nous avons essayé de concilier une approche de terrain (convention globale de zone) avec des approches stratégiques régionales sur des grands choix liés à une analyse macro-économique.

Au cours de cette troisième étape, une concertation positive et permanente a été instaurée entre la Préfecture (DRFP), le service public de

l'emploi (Directions régionales du travail, de l'AFPA, de l'ANPE) et la Région (AREDEF) débouchant sur plusieurs grandes rencontres conviviales.

Sur une demande du président, Michel PEZET, un schéma régional des formations a été élaboré en 1985 ainsi qu'un schéma régional du BTP dont l'extension à d'autres branches ne pouvait être envisagée qu'avec la régionalisation progressive des FAF. Un groupe permanent "emploi formation" animé par M. LAMANDÉ de l'Insee est constitué.

En renforçant cette approche transversale, nous souhaitons améliorer la programmation. Il s'agissait de rapprocher l'analyse globale de l'économie régionale, souvent qualitative, des objectifs opérationnels indispensables pour définir les orientations et les programmes annuels en matière de formation et d'emploi. Pari difficile à tenir lorsque l'on veut concilier les besoins des territoires et les attentes des habitants, des entreprises et des branches.

Le changement de majorité au Conseil régional (1986) va entraîner des profondes modifications et une interruption des actions engagées. En 1988 l'AREDEF disparaît, une partie du personnel est réintégrée à la Région et, sur demande des partenaires sociaux, un CARIF est maintenu dans lequel se trouve une petite antenne d'Observatoire régional des métiers. Le nouveau Conseil régional présidé par Jean-Claude GAUDIN ne portait pas dans son cœur les stratégies planificatrices et ne partageait pas les orientations et les méthodes de travail de l'AREDEF.

À partir de là, il y eut un jeu de balancier et paradoxalement la balle a rebondi du côté de l'État, avec la mise en place du Crédit de formation individualisé (CFI). Il n'y avait plus de transversalité État Région. L'État met en place des coordonnateurs emploi-formation dans les bassins d'emploi et reprend l'analyse globale de la région en s'appuyant sur un groupe emploi-formation avec le Céreq. L'initiative planificatrice est cette fois du seul côté de l'État.

Entre l'État et la Région, seules quelques relations fonctionnelles sont maintenues au sein du CARIF dans le contrat de plan, au COREF et à la DRTEFP pour l'apprentissage.

### **Dernière étape jusqu'en 1997, date de création de l'ORM.**

La loi de 1993 (loi quinquennale) va relancer la concertation en préconisant la mise en place des Plans régionaux de développement des forma-

tions professionnelles des jeunes (PRDFPJ), des OREF et des contrats d'objectifs, avec le concours de Véronique MERLE qui était chargée de ce programme à la direction des lycées du Conseil régional. Les deux recteurs d'académie, le DRTEFP, Jacques ROUX et la Région se sont retrouvés à nouveau pour une programmation transversale portant notamment sur la carte des formations professionnelles et sur les contrats d'objectifs par branche. Il fallait saisir cette opportunité, c'est pourquoi, avec Jean FRANÇOIS et plusieurs autres, nous nous sommes beaucoup battus pour dire qu'il fallait soutenir cette dynamique transversale dans le cadre d'un "office" qui pourrait très bien être animé par Bernard HILLAU, et le Céreq nous a accordé cet immense honneur, de lui permettre de préparer la mise en place de ce dispositif.

**"Le travail du PRDFPJ a permis la reconnaissance partenariale et institutionnelle de la part des différents acteurs, en particulier des branches professionnelles. C'est à ce moment-là qu'a été reconnue l'existence d'un lieu tiers où des techniciens pouvaient apporter aux différents acteurs des points de vue et des connaissances. La crédibilité s'est construite. Dans l'année qui a suivi, le projet de créer une association avec une installation conjointe par l'État et la Région est né."**

Jean FRANÇOIS, SEPES DRTEFP, 5 mars 2008

En 1997, après cette longue période de gestation une association "ORM" a été mise en place avec le soutien conjoint de l'État et de la Région. Bernard HILLAU qui en avait été le patient et combien compétent promoteur a été désigné comme directeur. Telle est résumée à grands traits la longue et éprouvante histoire de l'accouchement de cet organisme indispensable pour la Région. ■



## Intervenant acteur

**Pascale GÉRARD**

Conseillère régionale Provence - Alpes - Côte d'Azur  
déléguée à la formation professionnelle et à l'apprentissage

**J**e vais d'abord remercier Jacques (BROCHIER), car il disait toute à l'heure que la suite avait été reprise par sa voisine. Cela ne s'est pas tout à fait passé comme ça. En 1998, quand le Président VAUZELLE m'a confié cette mission, la première chose que j'ai faite, c'est d'aller voir Jacques et c'est avec lui que nous avons tissé cette passation de relais. Les premières orientations de 1998 ont été co-écrites à 4 mains. Il fallait je crois, le souligner et je l'en remercie.

Je voudrais aussi remercier l'ORM, à la fois pour cette journée festive mais aussi pour ce thème central dont vous savez qu'il est mon dada. C'est une question de 1<sup>er</sup> avril ! Évidemment que non nous n'en avons pas fini avec cette logique adéquationniste !

Quand tu disais Jacques *"est-ce qu'on lui a tordu effectivement le cou ?"* je réponds non. C'est une espèce de pente savonneuse et de guerre au quotidien que de lutter contre cet adéquationnisme ! C'est une espèce de prêt-à-penser, et si je veux être caricaturale, je dirais que c'est un prêt-à-penser que l'on retrouve chez quelques "technos" dans des institutions nationales, qui aimeraient tant que l'on puisse dire *"il y a tant d'offres d'emplois et tant de personnes au chômage, ça serait quand même pas bien compliqué de les mettre au travail !"*.

Et si vous m'autorisez... on n'est pas bien loin non plus de "combien y-a-t-il de millions d'émigrés et combien y-a-t-il de chômeurs..." ce qui laisse à penser que l'adéquationnisme est le prêt-à-penser et l'idéologie dominante. C'est contre ces schémas simplistes que l'on lutte régulièrement.

Alors, est-ce que la décentralisation améliore, ou plutôt, éloigne le risque de logique adéquationniste ? Je vais être tentée de répondre oui, mais comment la décentralisation peut-elle le permettre ? Je ne crois pas que cela puisse être de façon définitive. Dès que l'on se frotte vraiment aux réalités du terrain on se rend compte que ça ne peut pas marcher. Quand on rencontre les chefs d'entreprises, les salariés et les usagers de la formation, l'adéquationnisme personne n'en veut, c'est le



"garde-fou" des institutions. Il n'y a pas un chef d'entreprise digne de ce nom qui va dire "*voilà, je veux tant de CAP de telle option pour dans trois ans*". Peut-être que nous élus, par définition on est dans cette obligation d'être proche des réalités du terrain. Et l'on constate rapidement que ce prêt-à-penser à l'épreuve des vrais gens tombe tout de suite.

Alors, comment on s'y prend ? Il y a non seulement régulièrement cette tentation adéquatationiste qui revient, mais il y a aussi les tentatives re-centralistes permanentes. Nous vivons cela régulièrement, et en ce moment au niveau des Régions nous en vivons une : nous vivons régulièrement la "nécessité d'une réforme de la formation". Tous les trois ans à peu près, on dit que la formation ça ne marche pas et qu'il n'y a qu'à faire une réforme. Là, en ce moment, on a un exemple extraordinaire ! Il faut faire une réforme de la formation parce que ça ne marche pas, on n'a qu'à inventer un fond au niveau des Régions, et puis on fera des appels d'offres et comme ça on pourra répondre.

Heureusement se met en place un groupe de travail auquel j'ai la chance de participer. Tout doit se faire cependant en deux mois. Tous les mardis pendant deux mois on va parler de formation à Bercy. Heureusement que ces réunions sont là pour dire que ça ne peut pas marcher. Nous, on le sait, nous qui rencontrons chaque jour les vrais gens.

Comment on éloigne le plus possible la logique adéquatationiste ? Quand on accepte, nous élus, de se rapprocher le plus possible des préoccupations des personnes dans une logique de développement humain et de dire qu'il n'y a pas de prêt-à-poser, de prêt-à porter, en matière de formation. Quand on accepte de tricoter et d'inventer, quand on accepte d'écouter les besoins des personnes y compris de tous ceux dont on a parlé tout à l'heure : les chefs d'entreprises, les salariés et les personnes en formation. Cela veut dire nécessairement qu'on tricote avec d'autres gens, nous institution régionale que nous sommes. Cela veut dire que quand on tricote avec d'autres gens nous sommes obligatoirement, et en tous cas c'est un mouvement fort de la part du Président VAUZELLE que je porte aussi très fort, on est nécessairement hors d'une logique de marché, parce qu'on ne peut pas acheter de la formation comme on achète une machine à laver ou comme on construit un lycée. Et que cette logique de partenariat sur les territoires et de construction, on va

faire de la dentelle pour un territoire donné et pour un public donné. Il ne faut pas en faire un truc partout et pour tout le monde, et donc encore moins essayer de l'appliquer au niveau national.

Voilà pourquoi de mon point de vue, c'est accepter d'écouter, c'est accepter de fabriquer et d'innover. Alors en tant qu'élue j'ai deux obsessions, c'est deux phrases - "*mais ce n'est pas possible, on ne l'a jamais fait !*" ou "*ça, on ne peut pas, on a toujours fait comme ça !*".

La décentralisation permet cette liberté. ■



## Intervenant chercheur

**Thierry BERTHET**

Chargé de recherche CNRS  
au SPIRIT (Science Politique Relations Internationales Territoire)  
Institut d'Etudes Politiques, Bordeaux

**L**es pratiques mises en œuvre dans le cadre de la décentralisation contribuent-elles à la construction d'alternatives à l'adéquation formation-emploi ?

J'interprète cette question comme : les Conseils régionaux ont-ils les moyens pour construire de pareilles alternatives s'ils le souhaitent ? (C'est-à-dire que je m'intéresse plutôt comme chercheur en science politique aux pratiques institutionnelles).

On suppose ainsi qu'ils le veulent bien et ce n'est pas toujours donné du fait de deux principaux ordres de motifs :

- Un motif structurel lié aux objectifs par rapport auxquels a été pensée la décentralisation de la formation. En effet, la décentralisation de la formation professionnelle a été explicitement conçue comme accompagnant les compétences des Régions en matière de développement économique.

- Une série de motifs plus conjoncturels et liés à la volonté politique de sortir de l'adéquationisme. Il n'est pas rare que le discours des élus régionaux soit assez fortement teinté d'adéquationisme et d'une conception très mécaniste de la relation formation-emploi. On y retrouve effectivement la perspective d'une gestion prescriptive de l'écart entre offre de formation et besoins du marché du travail.

Si on entend bien par adéquation, le fait de fonder sur les besoins identifiés en main-d'œuvre la structure de l'offre locale de formation et d'y guider les individus - éventuellement de manière contraignante -, alors il faut s'intéresser de près à deux types d'intervention possible des Conseils régionaux :

1. Les moyens dont ils disposent pour structurer l'offre de formation.
2. La capacité à jouer sur la demande de formation en s'appuyant sur des stratégies coordonnées d'orientation.

## **1. La régulation locale de l'offre de formation (REGULOF).**

On peut ainsi légitimement se demander si les Conseils régionaux disposent des moyens efficaces pour réguler l'offre de formation. À cette première question, la réponse est globalement oui, mais elle n'est pas seulement liée à la décentralisation institutionnelle. Quelques brèves remarques à ce sujet :

- La Région a bien acquis, au fil d'une série de décentralisations successives, une légitimité de plus en plus tangible à intervenir sur le système de formation. La décentralisation a institutionnalisé cette légitimité. C'est-à-dire qu'elle l'a inscrite dans des routines organisationnelles, des schémas de représentations et des aménagements internes de l'institution régionale.

- Mais, à la différence de l'État, elle n'a jamais été opératrice dans le domaine de la formation. Elle ne bénéficie pas d'un corps de formateurs et d'établissements en propre. Sa capacité d'intervention demeure donc très liée à sa faculté à coordonner d'autres acteurs (Éducation nationale, organismes de formation publics et privés, branches). La première compétence de la Région est ainsi de savoir faire de l'ingénierie partenariale et surtout de pouvoir peser sur ces scènes décisionnelles. On notera au passage que cette compétence primordiale liée à la coordination d'acteurs n'entretient que des rapports lointains avec la technicité et la complexité des dispositifs de formation.

- Par contre, et en marge des lois de décentralisation, cette capacité d'intervention a été considérablement renforcée par la mise en œuvre du nouveau code des marchés publics dans le champ de la formation depuis 2002. Elle dispose, par la commandite publique, d'un instrument de pilotage concret de l'offre de formation mais à quelles fins et à quel prix pour les organismes de formation (contraintes de plus en plus fortes), cette réponse est naturellement celle des élus régionaux.

**2. Des politiques régionales d'orientation.** Influencer la demande de formation, la construire "raisonnablement" avec les individus est une des fonctions premières de l'orientation. Il s'agit bien d'opérer une médiation complexe entre les ambitions individuelles, l'offre immédiate de formation et d'insertion professionnelle ainsi que les stratégies de développement à moyen terme des territoires.

Pour ce faire les Régions seraient amenées entre autres à :

- Prendre au sérieux la question de l'orientation en poussant le législateur à dépasser les incertitudes qui perdurent sur la régulation de ce système (rôle de l'ARF ? politisation des enjeux nationaux et locaux liés à l'orientation ?).
- Coordonner les différents réseaux intervenant en orientation, et ce, au bon niveau territorial.
- Savoir dépasser la segmentation par publics et le clivage orientation scolaire/post-scolaire.
- Travailler intelligemment le territoire c'est-à-dire :
  - s'appuyer sur les dynamiques locales pour dépasser l'impasse de la tension entre demande individuelle de formation et offre locale d'emploi,
  - régler les problèmes de mobilité existant,
  - se pencher sérieusement sur les dangers du localisme comme enfermement des individus les plus exposés dans des réseaux de soutien de plus en plus étroits.

Pour conclure, la question qui me paraît demeurer est celle de savoir si la construction territoriale des politiques publiques suffit à générer de l'innovation. Pour le dire autrement, dans un domaine où prime souvent la légitimité technique, les Conseils régionaux seront-ils à même de politiser suffisamment les enjeux pour doter d'une légitimité politique et civique leur stratégie en matière d'emploi, de formation et d'orientation ? ■

## Témoignage

# Une expérience singulière

**Annie BOYER**

chargée d'études à ORM

Quelques mots sur les termes mentionnés dans le programme de cette journée me concernant : "une expérience singulière".

Expérience ? Certainement : seize ans d'ORM et avant, dix ans dans un organisme de formation et un FAF.

Singulière ?

Oui, si on pense à "single" et à une certaine solitude que j'ai vécue au sein de l'équipe réduite qui existait alors, et quelle équipe ! Celles et ceux qui l'ont connue me comprendront ! Deux personnes détachées de la Région, un consultant, et moi, embauchée et salariée sur le budget de l'État car au début, les fonds n'étaient pas mutualisés, la Région payait ce qu'elle voulait et l'État aussi. Pas d'existence juridique, pas d'instance dirigeante, pas de paritarisme et surtout pas de programme d'activité commun à l'État et la Région. Le problème de fond c'est

qu'ils ne savaient pas trop à quoi on pouvait servir. Aujourd'hui, ils ne le savent que trop !

Ma priorité a été d'objectiver, de quantifier l'emploi, la formation et la demande d'emploi sur le plan régional. Quelle ne fut pas ma surprise de constater que l'on n'avait aucune donnée, aucun fichier, rien ! On m'expliqua alors que l'emploi mesuré par le recensement de la population

n'était pas fiable, déclaratif et trop ancien, que les chiffres de la demande d'emploi étaient faux car déclaratifs et mal codifiés par les agents de l'ANPE ; enfin les données sur la formation étaient trop éclatées et on ne s'intéressait alors qu'à la formation initiale. De surcroît, je n'avais pas d'ordinateur, l'État dans sa grande largesse m'en a acheté un !

*"Vous étiez un peu la cellule de rébellion au sein du Conseil régional. Il y avait des jours, si vous les aviez plus ou moins brutalisés, ils étaient plus ou moins calmes."*

Jacques ROUX,  
22 février 2008

La méthode employée était de confier à des représentants de branches professionnelles ou à des experts, le soin d'animer des ateliers où l'on recueillait les propositions des professionnels. Très rapidement, je trouvais cela insuffisant, partiel voire partial. Je pris donc mon bâton de pèlerin et pris contact avec tous les services et/ou institutions susceptibles de fournir des données.

Aidée par le SEPES de la DRTEFP, (merci Jean FRANÇOIS, Jacques BROCHIER, Louis ROUSSEAU, Gilbert JEAN, Josette VIGNAL) je suis allée à la rencontre des techniciens des services déconcentrés de l'État, des deux rectorats, du SGAR. J'ai contacté certains OREF et j'ai compris que l'on pouvait constituer une base de données emploi-formation. J'attache aussi une profonde reconnaissance au LEST, en la personne d'Annie LAMANTHE qui m'a ouvert les yeux sur beaucoup de choses et de Michel ARLIAUD qui avait une attitude protectrice envers moi et qui m'a toujours encouragée à ne jamais baisser les bras.

Je me suis attelée à cette tâche et j'ai commencé à réaliser une "maquette" de cette base de données avec des indicateurs validés par les fournisseurs de

données. En parallèle, je découvre les nomenclatures officielles qui permettent d'éviter des "bidouillages" régionaux qui interdisent toute comparaison avec les autres régions et le national.

À ce stade-là, j'ai eu la bonne idée de faire un enfant, et Bruno BÉRENGUEL a été embauché pour me remplacer et heureusement, son CDD initial a été transformé en CDI ! Je n'étais plus seule face à mes angoisses devant l'introuvable relation emploi-formation. Cela a été le début d'un nouvel essor et de plus de technicité.

Mais pendant mon absence, un document estampillé "ORM" a vu le jour qui a été très décrié par tous les acteurs concernés par le PRDFPJ. Son appellation qui est restée dans notre mémoire collective est le "pitalugue" parce qu'un représentant de l'État a claironné lors d'une réunion "ce document est à la prospective ce que le pitalugue est à la navigation" Pour ceux qui ne comprennent pas, relisez Pagnol, et notamment *César, Marius et Fanny*.

Le reste, vous le connaissez, le PRDFPJ, l'arrivée de Bernard HILLAU et la reconnaissance mutuelle de nos deux tutelles,

incarnées très précisément par Jacques ROUX et Anne-Marie CHARVET que je m'autorise à remercier de leur clairvoyance au moins pour m'avoir sortie d'une ornière professionnelle qui oscillait entre la schizophrénie État / Région qui m'habitait et ma névrose obsessionnelle de faire avancer l'ORM (j'ai oublié de vous dire qu'étant étudiante, j'ai fait sciences po et après, cinq années de psychologie du travail). Venons-en à l'adéquationisme. Au début, je trouvais cela normal : se former à un métier, avoir un emploi, c'est bien. Quoique... Je savais déjà que les branches professionnelles n'étaient jamais satisfaites de l'Éducation nationale, que les jeunes ne voulaient plus travailler, que la valeur travail se perdait, que la formation ne se résumait pas à l'acquisition de savoir-faire liés à un métier, que les parents préféraient que leur progéniture soit en col blanc et pas en bleu de travail, que les recrutements ne se résumaient pas aux sortants de formation, bref, je n'étais pas innocente. Je savais aussi de par ma formation l'importance des conditions de travail, informer sur les métiers c'est bien mais un métier aux horaires atypiques, mal rémunéré et peu reconnu

socialement est-il attirant pour des personnes en recherche d'emploi ? Les individus ne sont pas des stocks ni des variables d'ajustement sur un marché du travail, on oublie le logement, la vie familiale, les problèmes de transport.

Nous avons aujourd'hui bon nombre d'experts qui peuvent expliquer et démontrer que l'adéquationisme n'est plus de mise. Moi, j'ai envie de vous faire part de mes sentiments très personnels et plus "philosophiques". En effet, je me souviens de la liberté que j'avais en terminale de me demander si j'allais faire psycho, histoire ou sciences po sans souci de rentabilité du diplôme. Le principe de réalité est-il conciliable avec le principe de plaisir, de citoyenneté ? Je me pose encore la question et la posture de doute me semble toujours préférable à celle de la certitude !

Nous sommes à l'ORM, me semble-t-il, à cette phase de reconsidérer l'individu dans sa motivation, sa trajectoire professionnelle, ses conditions de travail, sa conciliation vie privée vie professionnelle et le thème de l'égalité professionnelle homme / femme nous a beaucoup enrichis sur tous ces points.



Pour conclure sur cette expérience singulière qui annonçait mon témoignage, je continue et revendique d'évoluer, de contribuer aux débats, et de rester dans cette posture d'expérience singulière mais cette fois-ci encouragée, managée, partagée avec mes collègues. Que dirai-je dans dix ans puisque je suis partie pour travailler encore

plusieurs années ?

Je vous remercie pour votre écoute bienveillante et remercie le staff ORM qui m'a laissé une totale liberté de propos, mais ils ont évité le pire, je suis devenue non pas docile, mais respectueuse du dialogue social et des institutions que l'on peut combattre par ailleurs, et je ne m'en prive pas. ■

## 2<sup>e</sup> questionnement

La construction de ces alternatives passe-t-elle par la prise en compte de l'individu et de son parcours professionnel tout au long de la vie ?

Dans sa mission d'aide à la décision et à l'élaboration de schémas directeurs, l'observation régionale est de plus en plus amenée à prendre en compte les logiques individuelles à travers la diversité des publics et des parcours. N'est-ce pas d'ailleurs l'ambition de la décentralisation que de rapprocher les politiques publiques du citoyen ? L'ORM s'engage ainsi dans une production de connaissances qui poursuit de nouvelles finalités.





## Intervenant témoin

**Jacques ROUX**

Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de PACA de 1995 à 1998

**P**articiper activement à la création statutaire de l'ORM et l'abandonner peu de temps après pour poursuivre ailleurs sa carrière administrative, soit seulement trois ans de présence effective de janvier 1995 à avril 1998, constituent, en ce dixième anniversaire, les limites étroites de mon témoignage.

En effet au 15 janvier 1995, date de mon retour à Marseille, la mission principale du premier directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) en Provence - Alpes - Côte d'Azur, était de réaliser la fusion de la direction régionale du travail et de l'emploi (DRTE) et de la délégation régionale à la formation professionnelle (DRFP). Les textes avaient été publiés aux derniers jours de 1994 après plus de cinq ans de discussions et d'affrontements autour de ces deux services, complémentaires certes mais qu'opposaient l'histoire, les rôles et les fonctions des hommes et des femmes qui les composaient et les encadraient. Hervé BELMONT, directeur régional délégué, m'a loyalement et largement aidé à construire cette nouvelle entité.

La deuxième orientation était le renforcement du service public de l'emploi régional, avec l'ANPE et l'AFPA sans oublier les Assédic, encore départementalisées, pour mettre en œuvre la territorialisation des mesures en faveur des demandeurs d'emploi de longue durée qui ira en s'élargissant. La compréhension du rôle de chacun et l'ardente nécessité d'agir ensemble constituaient aussi une gageure que Jacques SANFILIPPO pour l'ANPE, Jean-Louis GUILLAUD pour l'AFPA et Guy GASS, directeur adjoint à la DRTEFP, ont su dominer ensemble et transformer au fil du temps en organisation performante.

Enfin dernier mais épineux sujet, les relations avec le Conseil régional étaient dans notre domaine réduites au strict minimum. Le calme n'était qu'apparent, l'exacerbation à fleur de peau. En particulier sur l'information et sur les études, le contrat de plan peinait à devenir un instrument partagé ; rien ne concourait à faciliter la construction de coopérations.

C'est pourquoi dès le mois de février 1995, le délégué général à la formation professionnelle de l'époque était venu en personne à Marseille rappeler aux acteurs préfectoraux et régionaux, en présence de leurs chefs de services respectifs, les principes de la décentralisation et l'obligation de construire de nouveaux types de relations.

Progressivement, sur la base d'une volonté commune, les relations entre l'État et le Conseil régional dans le champ de la formation professionnelle se sont détendues. Certains départs et l'arrivée d'acteurs nouveaux permirent de se parler sereinement. Les échéances très rapprochées en matière de formation des jeunes l'imposaient de manière inéluctable.

La perspective d'élaborer le premier plan régional de la formation professionnelle des jeunes (PRDFPJ) sous l'égide du Conseil régional, en particulier de Madame CHARVET, directrice générale des services assistée de Véronique MERLE, a été à l'origine d'une forte mobilisation de l'État, sous la houlette du secrétaire général aux affaires régionales (SGAR) Gabriel KOSMAN, avec la participation effective, des deux recteurs et des directeurs régionaux de l'agriculture, de la jeunesse et des sports, des affaires sanitaires et sociales et, bien sûr, du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

**"Je me souviens d'un week-end de travail au Sofitel Vieux-Port, animé par Vincent MERLE, le directeur du Céreq, où il y avait les deux recteurs en personne, le SGAR, le directeur régional du travail, Jacques ROUX, Jacques BROCHIER, Véronique MERLE et moi. C'était assez exceptionnel, cela signifiait que quelque chose s'était passé."**

Jean FRANÇOIS, SEPES DRTEFP, 5 mars 2008

De plus, l'État devait, dans le cadre de la décentralisation, transférer au Conseil régional la formation professionnelle des jeunes aux termes d'une période de trois ans maximum. Nous voulions transmettre ce que nous considérions comme nos axes forts (cahier de charges, instruction, suivi, transparence des choix, rôle des coordonnateurs emploi-formation dans les territoires), et le Conseil régional avait le souci de maintenir cet existant avant de l'améliorer en l'adaptant à ses propres exigences.

À partir de ce double objectif, il était nécessaire de se doter de connaissances en matière d'emploi, d'évolution des métiers et des qualifications et, fait nouveau, d'une territorialisation de ces données. Le développement de l'ORM s'imposait. Au sein de la DRTEFP, le service des études

avec Jean FRANÇOIS, Jacques BROCHIER, Gilbert JEAN, autant d'agents qui disposaient de l'expérience acquise à l'AREDEF, m'incitait à l'entreprendre d'urgence, surtout que les deux agents qui composaient au principal l'ORM, Annie BOYER et Bruno BÉRENGUEL, n'avaient de cesse de nous éclairer sur leur isolement et la faiblesse des moyens accordés. Ces besoins et ces vœux ont fortement contribué à faire reconnaître le rôle de pilote et de financeur de la Région et de l'État, à donner à l'ORM l'autonomie nécessaire, à garantir une place centrale à la représentation des partenaires sociaux, à laquelle il faut regretter que le CNPF ne se soit pas associé, et le doter des compétences et des outils nécessaires.

Le reste, j'allais dire, se déroula naturellement. D'abord, la création du conseil scientifique que présida Michel ARLIAUD, dont je tiens à saluer ici la mémoire au nom d'une amitié ancienne, mais surtout pour son engagement dans la création du conseil et, plus tard, la défense de l'Observatoire, pour son sens de l'explication et du dialogue et pour sa recherche permanente de l'exactitude et de la justesse.

Ensuite, le recrutement d'un directeur Bernard HILLAU, issu du Céreq, dirigé par Vincent MERLE et qui venait de s'implanter à Marseille, a été la première pierre de l'édifice. Il a su à la fois apporter l'indépendance, la méthode et la rigueur scientifique mais aussi faire preuve d'un sens de la négociation tout à fait remarquable. Enfin, la troisième étape a été celle de la rédaction des statuts, de la composition du conseil d'administration et de la tenue de la première assemblée générale, qui porta Jean-Claude APARICIO à sa présidence.

***"Il (Jacques ROUX) m'a dit : 'vous faites un conseil d'administration avec les membres de droit, et dans les membres de droit il faut que vous ayez un équilibre entre l'État et la Région, entre les syndicats de salariés et les syndicats d'employeurs, et il faut que ce soit les partenaires sociaux qui soient les administrateurs de l'ORM et que l'État et la Région n'aient pas la signature pour éviter la gestion de fait'."***

Bernard HILLAU, Céreq, 20 février 2008

Ce que je garde principalement en mémoire, c'est la publication du travail réalisé à la fois sur le plan régional, par département et par bassin d'emploi. Ce document réalisait à mes yeux cet outil commun aux décideurs et aux acteurs qui permettait d'éclairer la prise de décision sur

une base commune et reconnue. Mission première mais essentielle de l'Observatoire.

**"C'était toute l'époque où il y avait le thème de la mise en œuvre territorialisée des politiques, c'est-à-dire comment adapter des politiques et des interventions de l'État, comment les construire au niveau territorial, les infléchir en tenant compte des caractéristiques des territoires. (...) L'appui et l'apport du Céreq par son directeur Vincent MERLE, la mise à disposition d'un technicien Bernard HILLAU, ont été les déterminants dans la construction de compétences rigoureuses progressivement reconnues."**

Jean FRANÇOIS, SEPES DRTEFP, 5 mars 2008

Je suis persuadé d'avoir oublié ou minoré le rôle de telles ou telles personnes ou de tels ou tels services et je les prie de m'en excuser car ma mémoire peut laisser à désirer.

Pour répondre aux questions de cette table ronde, je prendrai deux thèmes d'actualité d'importance inégale mais révélateurs de l'obligation de sortir de l'adéquation emploi et formation.

Je partirai d'une expérience associative menée par Voisins et Citoyens en Méditerranée et aidée par le Conseil régional. Dans le domaine de la validation des acquis de l'expérience (VAE), nous avons constaté les limites d'une proposition, pourtant préconisée dans le plan de cohésion sociale et plus particulièrement dans son application pour des personnes en difficulté, en situation de précarité. Celles-ci peuvent se reconstruire à la faveur d'une activité économique tout en s'appuyant sur leurs expériences antérieures.

La VAE doit devenir un des moyens qui permettent à la personne de se restructurer en combinant les acquis du passé et les activités actuelles. Elle doit se traduire en diplôme ou en partie de diplôme. Ce cheminement ne peut être assuré que s'il est accompagné par l'initiative de solidarité dans laquelle la personne accomplit sa tâche. Les difficultés rencontrées pour maîtriser son expérience et ses propres connaissances nécessitent aussi un recours à un appui extérieur, ou un accompagnateur particulier qui l'aide et la suive tout au long de l'accomplissement de son projet. Enfin il exige que les services "valideurs" comprennent à la fois le contexte de la validation et sachent adapter leur rôle à cette situation. La professionnalisation de la fonction d'accompagnement adaptée à un

public spécifique, mérite que l'on s'y penche. Jacques BROCHIER pourrait mieux que moi décrire les difficultés rencontrées en ce domaine par les associations travaillant avec des personnes en difficulté. Pour aujourd'hui, retenons surtout la multiplicité des partenaires qui concourent à la réussite du dispositif et la nécessité de mieux connaître le processus dans son ensemble pour le dominer. La "sécurisation des parcours professionnels" passe en effet par une étude approfondie de ce système pour en améliorer l'efficacité.

Le deuxième thème, qui a trait "aux seniors", concerne un problème sociétal de première importance. Il constitue une bonne illustration de l'obligation de lier collectif et individuel que les observateurs que vous êtes devriez suivre avec une grande attention. Cette priorité, sujet d'ampleur nationale, constitue, également, une priorité de la Communauté européenne. Le taux d'emploi des seniors reste en France parmi les plus bas des pays européens.

À l'heure où les compétences et le management des connaissances sont des variables stratégiques, il s'agit de prévenir les risques d'appauvrissement du "capital humain" et de perte durable de potentiel de croissance au niveau des branches, des entreprises et, dans bien des cas, des territoires. Dès lors comment rendre opérant la capitalisation et la transmission des savoirs professionnels acquis par les seniors ? Comment transférer des entreprises, quelle que soit leur taille, qui n'ont point trouvé de repreneurs ?

Dans le même temps, l'âge reste souvent un facteur de discrimination qui se heurte à une série de questions à forts enjeux sociaux : l'embauche des quinquagénaires ou leur retour à l'emploi, la formation continue pour les plus de 45 ans, les sorties anticipées, les licenciements après 55 ans...

Quelles capacités vont être développées par les acteurs sociaux pour retourner cette situation et mettre en œuvre de nouvelles pratiques basées sur une gestion de la diversité des âges et sur la construction de parcours professionnels ? Plus globalement quel exercice de la citoyenneté sera accordé aux seniors dans notre société ?

Mieux prendre en compte les conséquences du vieillissement au travail et promouvoir la santé et le bien-être au travail est une troisième dimension incontournable qu'il convient d'articuler avec les dimensions précédentes. Comment prévenir l'usure professionnelle et l'exclusion et

mettre en œuvre des actions favorisant le maintien durable de l'emploi ? Comment inciter les employeurs à conserver au travail les salariés âgés, dans une dynamique où les uns et les autres ont un intérêt réel et partagé à poursuivre leurs relations de travail et le cas échéant à les faire évoluer ? Cette question complexe soulève des enjeux multiples auxquels sont confrontés l'ensemble des acteurs publics et privés.

Elle suppose aussi de développer de nouvelles pratiques aux différents niveaux : les branches, les entreprises mais aussi les territoires. Pour l'intervention publique comment construire une plus grande cohérence inter-institutionnelle ? Comment favoriser les partenariats et renforcer les coopérations entre acteurs publics et privés ? Le rapprochement entre les partenaires sociaux et les conseils régionaux sur la prise en charge des actifs ne pourra longtemps rester sans réponse ou dans l'ignorance mutuelle actuelle. De même en matière de rapport entre État et Région, la prise en charge du développement économique doit évoluer dans le sens de la concertation et de la complémentarité. La confrontation de l'individuel et du collectif passe, entre autres par des parcours suivis et adaptés tout au long de la vie.

En guise de conclusion de ce dixième anniversaire, nous pouvons constater, aujourd'hui, en région PACA, une richesse certaine dans le champ de l'observation sociale au sens large du terme. En effet, trois instances coexistent : l'Observatoire régional de la santé (ORS), l'Observatoire régional des métiers (ORM) et un dernier-né le Dispositif régional d'observation sociale (DROS). Né à la suite de l'adoption de la loi de lutte contre les exclusions d'une volonté commune de l'État et de la Région, il rassemble les Conseils généraux, les administrations et les organismes publics régionaux, les organismes de sécurité sociale, et les associations. Le DROS vise à capitaliser les informations existantes, ainsi *l'Atlas Social* paru en 2005, à concevoir une batterie d'indicateurs pertinents pour suivre l'évolution de la précarité et de la pauvreté en cours, et à réaliser des études ciblées. Au-delà du quantitatif, cet Observatoire souhaite faire intervenir l'aspect qualitatif et le croisement des regards pour étudier des phénomènes sociétaux comme les travailleurs pauvres, le logement, la pauvreté, les sans domicile fixe, les habitants permanents des camping... Cette fonction d'observation répartie entre trois organisations doit encore se renforcer dans le respect de chacune d'elles par l'échange de données et de pratiques, et



donc élargir la gamme et l'étendue des diagnostics à soumettre aux décideurs.

C'est d'ailleurs l'an dernier, en tant que président du comité partenarial du DROS, que j'ai repris contact avec l'ORM lors de la préparation du colloque du DROS sur les "trajectoires de précarité professionnelle et sociales en PACA". L'ORM comme l'ORS apportaient leur contribution à cette manifestation. C'est sous ce signe heureux et prometteur que je souhaite longue vie à l'ORM. ■



## Intervenant acteur

**Jean-Claude LABRANCHE**

Président de l'ORM de 2005 à 2008  
(au titre de la représentation CGT)

**J**e vais répondre en trois points aux questions posées :

1. Rapprocher les politiques publiques du citoyen dans une démocratie de proximité.
2. La formation professionnelle tout au long de la vie.
3. Les logiques individuelles.

### **1. La démocratie de proximité, les politiques publiques et le citoyen.**

Au printemps, s'est tenu un débat sur la valeur travail. Pour nous, CGT, un emploi est un droit. C'est quelque chose de constitutionnel. La CGT s'appelant toujours Confédération générale du travail, nous sommes toujours attachés à cette valeur. Pour nous, le chômage n'est pas une fatalité. Après, en termes de politique active, il y a deux façons de voir les choses, notamment sur les territoires :

- Soit on fait ce qu'on appelle des "cathédrales dans le désert", c'est-à-dire de façon exogène, on va chercher une industrie transnationale et on la pose au milieu d'un désert. Cela donne une usine à roulettes, c'est-à-dire attirée par les aides. L'entreprise s'implante et elle suit ensuite les aides sur le territoire et va au gré des politiques.

- Soit on voit les choses d'une autre façon. Il y a un travail de l'ORM "tourisme de montagne, compétences au service des modes de développement<sup>4</sup>" qui montre, sur le haut Briançonnais, un développement inverse : un développement endogène du territoire. C'est-à-dire à partir de la revendication de vivre et travailler au pays, comment peut-on développer une économie qui permet à la population de rester ancrée, de façon durable, sur leur territoire et par rapport à tout leur écosystème ?

**2. La formation tout au long de la vie.** La CGT a signé, en 2003, l'Accord national interprofessionnel. C'est un accord signé à l'unanimité par les partenaires sociaux, cela est suffisamment rare pour être évoqué. C'est aussi la reconnaissance d'une mobilité nécessaire. Cela s'est passé

<sup>4</sup> M. BEL, S. INTHAVONG, A. LAMANTHE, S. LANDRIER, 2007, *Tourisme de montagne, les compétences au service des modes de développement*, Collection Mémo, ORM n° 33.

en 2003 mais dès 2000 la question a toujours été liée à son corollaire qu'est la sécurisation des parcours (c'est une idée qui a fait son chemin dans le débat public). Il ne faut pas l'oublier même quand on parle des modèles nordiques.

C'est donc lié au parcours et notamment à la sécurisation du statut du salarié. C'est-à-dire que pour parler des évolutions nécessaires en cours de carrière, il faut qu'il y ait sécurisation des parcours et sécurisation des salariés. Il ne peut pas y avoir flexibilité et mobilité si l'on oublie le volet sécurité. On a aussi mesuré dans de nombreux travaux et publications de l'ORM, qu'on le veuille ou non et quels que soient les aléas de l'emploi, que la qualification et la formation tout au long de la vie protègent du chômage.

L'investissement dans la qualification est le meilleur des outils pour protéger l'individu des aléas et mutations économiques.

**3. Les logiques individuelles.** Le début de la carrière est plus critique aujourd'hui qu'hier. Le premier CDI, c'est quand on a 30 ans. De 20 à 30 ans, avec des nuances en fonction de la qualification, les jeunes galèrent, sont dans la précarité, et subissent un certain nombre d'intermittences au niveau de l'emploi. Je ne ferai pas la paraphrase par rapport aux seniors et la nécessaire anticipation des transitions. Je me suis même commis, sous la direction du directeur de l'ORM, d'une publication *Transition professionnelle dans le cas de la gestion des âges*<sup>5</sup>. C'est à ces deux bouts de la carrière que les problèmes sont les plus durs, les plus cruciaux et les plus compliqués.

Pour conclure sur la logique individuelle, il me semble que la gestion de sa carrière, la capacité à gérer sa carrière, à rebondir, devient une méta compétence. Le chercheur va peut-être me répondre... C'est notamment le cas lors de grandes restructurations, on l'observe dans les cellules de reclassement : les personnes qui ont le plus de mal à se reclasser sont celles qui sont restées les plus fidèles à leur entreprise. Je vois que le DRTEFP est d'accord...

Il se développe quelque part une méta compétence à la mobilité, à gérer sa carrière et à mieux rebondir. ■

<sup>5</sup> J.-C. LABRANCHE, 2008, *La transition professionnelle : un outil pour anticiper la gestion des âges et les mutations économiques ?* Collection Mémo, ORM n° 38.



## Intervenant chercheur

**Éric VERDIER**

Directeur de recherche CNRS  
Laboratoire d'économie et de sociologie du travail  
Aix - en - Provence

**J**e remercie mes deux prédécesseurs dans la mesure où ils ont fort bien introduit et même entamé mon exposé : on mesure ainsi que ces distinctions "témoin-acteur-chercheur" ont finalement un sens très relatif. Ce qui importe, c'est la circulation des savoirs et la confrontation des points de vue. Je suis toujours parti du principe, dans mes recherches, que les acteurs socio-économiques et politiques dont j'analysais les stratégies étaient des experts des situations qui étaient les leurs et avaient donc beaucoup à apprendre aux chercheurs. Ils ont toujours été de très bons critiques de mes travaux.

Cette seconde séquence nous invite à considérer les "parcours professionnels" au long cours. Il me semble qu'il faut approfondir la perspective pour plusieurs raisons :

- Ne doit-on pas analyser ensemble parcours professionnels et parcours de formation et d'éducation, tant ce qui se joue dans la scolarité initiale ainsi que lors des orientations en cours ou à l'issue de la scolarité obligatoire compte pour la suite des cheminements ? Jacques ROUX a très justement souligné l'enjeu que constituent les parcours de santé au travail dans cette réflexion sur le devenir des personnes. Cette dimension explique parfois les choix d'orientation, dans la mesure où les individus, et parmi eux les jeunes, prennent en compte les conditions de travail ainsi que leur impact sur la santé, au-delà de la seule relation formation-emploi. Aussi négliger les conditions d'emploi et de travail, comme a tendance à le faire la logique adéquationniste, est une erreur d'analyse.

- L'invocation de la dimension individuelle et de la fatale diversité qu'elle sous-entend, ne saurait suffire pour envisager les fameuses alternatives que les organisateurs nous appellent à construire ou à révéler. Pour le montrer, je partirai de deux hypothèses :

1. Il y a une pluralité de conceptions possibles de l'individu cheminant

dans un système de formation et sur le marché du travail.

2. Les parcours sont la résultante des interactions entre, d'un côté les dispositifs publics et privés et de l'autre, les choix, plus ou moins contraints, des personnes. Ainsi les parcours des individus portent-ils la marque de conceptions différenciées de l'action publique en matière d'emploi, de formation et d'éducation.

Dès lors, selon le type d'action publique en cause, on pourra considérer l'individu :

- comme destiné à s'insérer et à cheminer dans une communauté professionnelle (1) ou bien dans une organisation hiérarchisée et régulée selon le niveau de formation et/ou l'ancienneté (2) ;
  - ou encore comme le sujet de la construction et de l'exercice d'une citoyenneté sociale (3) ;
  - ou enfin comme un agent ballotté sur un marché au gré des ajustements de l'offre et de la demande (4) ou, ultime variante, comme un agent guidé sur un "marché organisé" de la formation et du travail (5).
- Pour le dire autrement, j'avancerai que l'action publique régionale destinée à accompagner les parcours individuels est un assemblage composite de diverses régulations sociales et qu'ainsi, un individu, selon les phases de sa trajectoire, relèvera de tel ou tel répertoire d'action.

**(1).** La première version relève du modèle classique de la vocation professionnelle : soit une formation professionnelle choisie par projet et non par défaut, réalisée en alternance, débouchant sur une qualification reconnue par accord collectif entre employeurs et représentation des salariés, attestant de la maîtrise d'un métier. Grâce à la transférabilité des compétences, il ouvre un cheminement sur un marché professionnel qui lui-même, offre des possibilités d'accès à des certifications sanctionnant une carrière dans la profession élective. D'une certaine manière, ne se rapproche-t-on pas de l'adéquationisme tant décrié ? On pourra avancer qu'une branche comme le bâtiment ou encore le secteur sanitaire et social, s'efforce de se rapprocher de cet idéal-type, qui n'est pas simple à mettre en œuvre dès lors qu'en amont, la coordination entre la formation et l'emploi repose, en réalité, sur une orientation par défaut<sup>6</sup> ou qu'en aval, la précarisation des emplois rend moins

<sup>6</sup> "L'enquête 'Génération 98' montre que les élèves et leurs familles retardent l'orientation vers les filières professionnelles, comme si la réputation de ces filières restait à faire en région PACA" (O. LIAROUTZOS in *L'insertion professionnelle des jeunes en PACA*, ORM études n° 9, juillet 2006, p 36).

crédible un investissement conjoint du salarié et de l'employeur sur une qualification qui, renforcée en cours de vie active, voudrait être une protection privilégiée contre les risques de l'emploi. La probabilité de l'échec de telles régulations, fondées sur des marchés professionnels du travail, est forte tant ce modèle est exigeant en coordinations réussies, ce qu'illustre assez bien a contrario l'enquête 1 000 apprentis réalisée dans la région en 2004<sup>7</sup>.

(2). Une deuxième acception consiste à voir dans l'individu avant tout le détenteur d'un diplôme, acquis à l'issue d'un parcours de formation rythmé par une sélection dite méritocratique. Le titre scolaire est constitutif d'un signal d'aptitudes qu'il incombe à l'individu de valoriser sur le marché du travail avec comme perspective, plus ou moins lointaine selon la conjoncture de l'emploi, de se positionner sur le niveau de l'échelle des emplois correspondant à son niveau de diplôme. *A priori* les fonctions publiques, moyennant des déclassements initiaux parfois sévères, relèvent de cette correspondance normative ainsi que nombre de grandes organisations à marchés internes du travail : dans cette région, les représentations sociales sont fortement calées sur ce modèle, comme le montrent les travaux de l'ORM<sup>8</sup>. Dans ce modèle méritocratique, la formation continue en entreprise, le plus souvent, se contente d'adapter les compétences à court terme aux évolutions technologiques et organisationnelles ou encore, se couple à l'ancienneté pour favoriser des promotions sur le marché interne du travail. En cas de licenciement, la spécificité des qualifications ainsi acquises expose les salariés à un fort risque de disqualification sociale. C'est alors que l'on appelle le "pompier" Région, le "pompier" DRTEFP (bien que ce dernier soit de moins en moins outillé pour faire face à ce genre de sinistres) afin de tenter de compenser la dévalorisation des qualifications acquises à l'ancienneté.

(3). Le troisième modèle est celui qui est esquissé dans le préambule de la Constitution française : les parcours doivent être structurés par la construction puis l'accompagnement d'un individu détenteur d'une citoyenneté sociale, en vertu d'un principe de solidarité. Tout au long de

<sup>7</sup> D. DAILLOUX, C. REVEILLE-DONGRADI. Cabinet CATÉIS, *À la découverte du métier, De l'orientation à l'insertion professionnelle de 1 000 apprentis en PACA*, ORM études" n° 6, avril 2004.

<sup>8</sup> "Les jeunes en PACA choisissent plutôt des filières généralistes avec l'idée trop répandue qu'il suffit de faire des études longues pour bien se placer dans l'emploi " (B. HILLAU in *L'insertion professionnelle des jeunes en PACA*, ORM études n° 9, juillet 2006, p. 34).

la vie, il est appelé à compenser les inégalités nées de l'inscription dans un milieu social défavorisé ou résultant d'expériences scolaires et professionnelles défavorables. À ce titre, une orientation précoce et irréversible vers la voie professionnelle est proscrite ; à l'inverse, l'individualisation de la formation, fondée sur la construction de parcours adaptés à la diversité des attentes et des projets, prime sur la sélection, tant au sein du système de formation qu'au cours de la carrière. En matière de formation continue, les acteurs collectifs s'efforcent d'organiser une deuxième chance dans le but de diminuer le poids des inégalités héritées ou engendrées par les dérèglements du marché du travail. Il est peu de dire que cette approche reste très seconde dans l'action publique à la française : embryonnaire en formation initiale avec les Zones d'éducation prioritaire, elle est d'une ampleur autre que le modeste Droit individuel à la formation (DIF), que les rares formations-reclassements de l'Unédic ou les accès limités à la qualification via le PRF. À noter cependant que la reprise de formation par les jeunes dans la région semble jouer comme une seconde chance<sup>9</sup>.

(4). Dans un régime d'action fondé sur des *règles marchandes*, le travail peut être une alternative précoce à la poursuite d'études. En amont, les individus évoluent sur un quasi-marché de l'éducation et de la formation qui répond à deux principes : la concurrence entre établissements de formation et le libre choix de l'individu auquel est remis un chèque éducation. En formation continue, c'est la règle classique du marché confrontant prestataires de services et demandeurs qui joue : s'il s'agit de formation générale et/ou transférable, les initiatives et les coûts incombent (plutôt) aux individus, quitte à les doter de chèques formations ; s'il s'agit d'acquérir des qualifications spécifiques, la responsabilité principale incombe aux employeurs qui passent commande aux offreurs de formation. Il me semble qu'en formation continue, une telle perspective fut esquissée par le Conseil régional PACA dans la première moitié des années quatre-vingt-dix. La règle marchande pèse d'autant plus de poids que les trois premières régulations échouent : les transitions par le chômage en sont un symptôme.

(5). La régulation marchande sera qualifiée d'*organisée* dès lors qu'elle est encadrée par un ensemble de règles explicites qui ont pour but de garantir la transparence des rapports qualité-prix des prestations - qu'il

<sup>9</sup> C. REVEILLE-DONGRADI, 2004, *De l'école à l'emploi en région PACA*, Collection Mémo, ORM, n° 16.

s'agisse de formations, d'orientations, de conseils - ; il s'agit de limiter les risques de défaillance du marché et dès lors, de désillusion pour les individus. Ce marché de l'accompagnement des parcours individuels est soutenu par l'intervention publique qui vise à mettre en place des normes de qualité afin de favoriser la fiabilité des transactions sur le marché (ou le quasi-marché pour ce qui est de la formation initiale). Grâce à cette exigence de qualité, l'individu est guidé dans ces choix de telle sorte qu'il puisse en apprécier les conséquences prévisibles et ainsi développer la meilleure stratégie possible. L'individu est alors responsable de son employabilité. Les réglementations britanniques sont emblématiques d'une telle approche dont il faut souligner qu'elle est fort exigeante pour les autorités publiques, garantes de la qualité de l'offre de services. L'organisation d'un marché de la VAE ou encore les chartes régionales de la qualité de l'apprentissage ou du travail saisonnier (en Languedoc-Roussillon) s'apparentent à cette conception.

En France, les parcours sont structurés en premier lieu autour du deuxième idéal-type mais depuis vingt ans, le premier monte en puissance avec le développement de l'apprentissage et le poids croissant des branches dans la régulation de la formation continue ; le troisième fait plus l'objet de discours généreux que de mesures concrètes ; le marché pur reste un repoussoir tandis que le marché organisé inspire certaines réformes récentes et à venir.

Je terminerai en disant que l'on oublie souvent à quel point les représentations sociales contribuent à déterminer la capacité des individus à construire leurs mobilités et à faire usage des outils de l'intervention publique ; sur ce point, je renvoie à un bel article de Michel ARLIAUD, publié en 1974 dans la revue *Sociologie du travail*<sup>10</sup>.

Ultimement, quitte à perturber la philosophie générale de la journée, je serai tenté, par réalisme, compte tenu des potentialités inabouties de la logique vocationnelle, de reformuler ainsi l'interrogation générale de ce jour : faut-il vraiment en finir avec la logique adéquationniste ? ■

<sup>10</sup>M. ARLIAUD, *Les fondements précaires d'un monopole théorique : réflexions sur la problématique économique de la mobilité de l'emploi*, Sociologie du travail, Paris, 16 (2), avril-juin 1974, p. 156-173.



## Témoignage

# L'ORM essaime en Languedoc-Roussillon

**Bruno BÉRENGUEL**

chargé d'études à l'ORM de 1994 à 2004,  
directeur de l'OREF  
Languedoc-Roussillon depuis 2004

**U**n poste d'observation privilégié. Plus de dix ans au sein de l'ORM, c'est à la fois beaucoup et pas assez, mais c'est à coup sûr une chance, tant le contenu de cette expérience fut exaltant. C'est en effet, pour une première expérience professionnelle, un poste d'observation privilégié et très formateur. Il m'a donné l'occasion de m'immerger dans un monde d'une grande richesse et en renouvellement permanent, sous l'effet des transformations dans la conduite de l'action publique, de la variété des dispositifs de formation et d'emploi, de la multitude des acteurs rencontrés et de la diversité des registres d'expertise mobilisés. Développer cette fonction d'observation dans une autre région m'apparut de fait comme une entreprise beaucoup moins incertaine et tout à fait réalisable.

Je sors convaincu du bien fondé de ce métier, de ce qu'il faut réunir pour bien le faire, je sors porteur d'un système d'analyse, et en quelque sorte d'une alternative opérationnelle et pertinente à l'adéquation emploi-formation.

**Des acteurs autonomes et interdépendants.** Le système d'acteurs dans lequel il faut opérer est très composite : les entreprises et leurs salariés, les jeunes et leur famille, les organismes de formation, les acteurs de l'orientation, les élus ou services de l'État en charge des politiques publiques locales, départementales, régionales, les experts, les observateurs, les chercheurs.... Ces acteurs sont très dépendants les uns des autres, mais, par "la force des choses", opèrent souvent comme s'ils étaient seuls et poursuivent des intérêts souvent divergents.

Dans ce contexte, on comprend que l'adéquation formation-emploi n'est pas soluble dans l'analyse mais seulement dans la coordination des acteurs, dans le dialogue entre eux. L'observation n'a d'intérêt que si elle se confronte aux représentations et projets des acteurs, et si elle s'inscrit dans un cadre de coopération, organisé et problématisé.

Cela implique pour les OREF que leurs observations permettent le dialogue avec les acteurs et entre les acteurs. Cela implique également, l'adossement et la construction de grilles d'analyse qui mettent en relation de cause à effet les paramètres qui conditionnent les liens entre formation et développement économique et social.

### **Une grille d'analyse systémique et opérationnelle.**

Les travaux d'analyse territoriale de l'ORM ont, en toile de fond, cette grille d'analyse des mécanismes socio-économiques dans laquelle se raisonnent le développement de l'appareil de formation ou la mobilisation des politiques de l'emploi. L'économie, par la structure de qualifications sur laquelle elle s'appuie et les

conditions d'emploi qu'elle propose, impacte directement les conditions de vie des populations d'une part, et le fonctionnement du marché du travail d'autre part. Les liens entre l'appareil productif et l'appareil de formation existent mais s'expriment indirectement, par l'intermédiaire du marché du travail (demandes économiques en qualification) ou de la demande sociale (des jeunes et des familles). Cette schématisation des mécanismes d'expression de la demande de formation est également très pratique pour raisonner l'opportunité socio-économique d'un projet de formation.

*"On avait une expression avec Bruno, on disait 'maintenant on va faire respirer les chiffres'. Donc on allait rencontrer les représentants des tutelles ou les représentants des branches ou les représentants des territoires comme à Antibes. On allait exposer notre diagnostic et on allait confronter l'image que nous donnions du secteur ou du territoire à la perception qu'ils en avaient eux-mêmes. Et on y allait le plus modestement en disant 'nous on a une vision abstraite des chiffres, on n'est pas très sûrs de nous... Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que cela peut-être utile que l'on vous renvoie cet effet d'image ?... Une espèce de logique de miroir'."*

Bernard HILLAU,  
20 février 2008

**Des outils pour instrumenter le dialogue entre les acteurs.** À elle seule cette pluralité des registres d'analyse, conduit à ne pas rigidifier l'angle d'observation mais au contraire à le diversifier. Les impératifs de partenariat nécessitent également d'appréhender la relation formation-emploi en multipliant les entrées : il ne peut y avoir de dialogue sans prise en compte des préoccupations de l'autre. À l'échelon régional ou infra régional, par exemple, ces préoccupations peuvent concerner le développement économique (secteurs, branches, filières), le développement social (publics particuliers), le développement territorial (bassins, pays, agglomérations), le développement d'une filière (de métier, domaine professionnel) ou d'un dispositif de formation (structure et fonctionnement de l'offre).

**Des conditions pour organiser l'objectivité et l'opérationnalité.**

Parallèlement, ces exigences de concertation et de dialogue impliquent pour l'OREF un positionnement, affiché et organisé, sur le registre de

l'objectivité des analyses ou des outils. Instrumenter le dialogue en objectivant la réalité est une condition nécessaire. Il faut prendre part au dialogue sans prendre partie, notamment en termes de préconisation : objectiver n'est pas préconiser. Le recours aux statistiques publiques, la mise en place d'un Conseil scientifique, un pilotage inter-institutionnel et un financement à parité entre État et Région amènent des garanties sur ce point. L'appropriation des éléments de diagnostic par la décision relèvent de démarche d'accompagnement spécifique des services ou acteurs. Ils sont porteurs de représentations, de projets, de contraintes, de priorités et d'objectifs qui conditionnent l'appropriation des diagnostics tout autant que la qualité du diagnostic. Une interaction permanente (expertise en continue) entre acteurs et observateurs est nécessaire pour opérationnaliser les études et favoriser leur prise en compte.

C'est en quelques mots le contenu de la valise avec laquelle je suis allé observer en Languedoc-Roussillon. ■

### 3<sup>e</sup> questionnement

Comment les modalités de l'expertise, le métier de l'observation et les méthodes utilisées s'adaptent-ils à ces évolutions ?

La décentralisation s'étale sur une longue durée et les objets de l'observation s'ouvrent sur ces nouvelles thématiques. D'autres, en sommeil, peuvent réapparaître. Fêter les 10 ans de l'ORM, sous sa forme statutaire actuelle est aussi l'occasion de capitaliser sur les méthodes déployées. De nouvelles composantes, comme l'animation, se développent.





## Intervenant témoin

**Jean-Claude APARICIO**

Président de l'ORM de 1999 à 2002  
(au titre de la représentation CFDT)

J'ai eu l'honneur de tenir le "bébé ORM" sur les fonds baptismaux, négociateur de l'un des volets du contrat de plan qui allait permettre de le faire vivre, grandir et prospérer. Cela s'est plutôt bien passé, malgré les clivages politiques, les méfiances qu'il pouvait y avoir à l'époque - qui ne seront jamais d'ailleurs totalement résolus. Mais nous avions affaire à des personnes de qualité, c'est pourquoi je vais rappeler leur nom. Elles avaient compris, ou pressenti, l'importance de cet outil qui fait la preuve aujourd'hui avec son développement et son impact, qu'il est un outil incontournable de l'action régionale et de l'État puisqu'il joue sur les deux registres.

Je vais donc rappeler ceux qui ont travaillé : le Préfet PROUST<sup>11</sup> qui est parti ensuite comme Préfet à Paris et directeur du cabinet d'un ministre de l'Intérieur<sup>12</sup>, j'en garde un très bon souvenir. Le Secrétaire général des affaires régionales de l'époque qui s'appelait Monsieur PAYET<sup>13</sup> qui depuis fait également une brillante carrière de Préfet. Et bien sûr pour la Région, Pascale GÉRARD et Bruno ACAR, et surtout, Bernard HILLAU qui a été un travailleur infatigable - y compris les week-ends : il venait me voir dans les Cévennes pendant que je m'occupais de mes abeilles et on a travaillé et bien travaillé, je crois, pour mettre en place l'ORM.

**"Avec Jean-Claude APARICIO, on a fait des trucs extraordinaires ! La négociation du contrat de plan 2000-2006 en est un exemple".**

Bernard HILLAU, Céreq, 20 février 2008

Après ce point rapide sur l'histoire et par rapport au thème central de ce colloque, je voudrais essayer d'apporter quelques éléments de réflexion à partir de mon expérience. C'est d'abord celle d'un responsable syndical depuis une quarantaine d'années et aujourd'hui militant de la

<sup>11</sup> Jean-Paul PROUST fut Préfet des Bouches-du-Rhône et de Provence - Alpes - Côte d'Azur de 1997 à 1999. Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005 il est Ministre d'État de la Principauté de Monaco.

<sup>12</sup> Jean-Pierre CHEVÈNEMENT, de 1999 à 2000.

<sup>13</sup> Il s'agit de Gilbert PAYET, Préfet de la Nièvre depuis juillet 2008.

Ligue des droits de l'Homme. Si je cite cette organisation c'est que l'on a tout lieu d'être fier en France de l'avoir (elle a 110 ans). Elle a été créée lors d'un moment de grandes discriminations (l'affaire DREYFUS). Les droits économiques et sociaux sont au cœur de ses actions, ainsi que d'autres associations qui luttent aussi pour de meilleurs droits économiques et sociaux. L'ORM apporte aussi à son niveau une contribution.

Le discours des partisans de l'adéquationisme reste très présent dans le paysage où évolue l'ORM. Dans mes responsabilités de membre du Conseil économique social régional<sup>14</sup> et président de l'ANPE PACA, j'ai pu observer que ceux-ci s'appuient sur les pénuries de main-d'œuvre et des chiffres quelquefois impressionnants (l'ANPE édite régulièrement les chiffres des métiers en tension) sur tous les emplois qui ne sont pas pourvus faute de candidats. On pourrait penser de manière facile que si l'on était un peu plus adéquationniste, il y aurait peut-être moins de tension, moins d'offres d'emplois non pourvues. C'est peut-être vrai sur une part de ces offres. Il existe sans doute de vrais problèmes d'adaptation, de mises à jour des contenus des parcours de formation compte tenu de la rapidité avec laquelle les techniques de production évoluent, les besoins de marchés de plus en plus globalisés. Mais pour une large part, on peut se poser la question - et moi j'ai la réponse bien sûr en tant que syndicaliste - dans ces secteurs et métiers à pénurie de main-d'œuvre, est-ce que l'inadéquation n'a pas ses racines, ses causes profondes au niveau des salaires, des conditions de travail, des horaires, de la précarité, de la pénibilité ? Si on avançait sur ces points-là, sans doute que l'on marquerait de grands progrès pour pourvoir ces emplois.

Ma réflexion va aussi vers l'observation des réalités sociales. Je fais partie d'une génération de militants qui ont été à la fois témoins et acteurs de progrès continus en matière de droits sociaux, de statuts, de progression de carrière, d'épanouissements personnel et professionnel, de garantie d'emploi. Et je constate aujourd'hui que cela ne fonctionne plus. Et pire, que chaque jour apporte son lot de remises en cause, de blocages, de régressions. Nous sommes tous inquiets ici pour nos enfants et nos petits-enfants de savoir ce qui les attend dans leur vie professionnelle, notamment lorsqu'on aborde la question du stress au travail. Aujourd'hui on se suicide à cause du travail, parce qu'il faut

<sup>14</sup> Jusqu'en 2007.

produire toujours plus, parce qu'il faut aller toujours plus vite, parce qu'il faut écraser les autres. On ne peut pas discuter de ce qui nous préoccupe aujourd'hui, améliorer la qualité de la formation, les débouchés,... si on n'a pas en tête ces réalités sociales sur l'évolution du monde qui a tout lieu de nous inquiéter. Notre discussion ne pourra pas être productive si elle n'intègre pas ces réalités.

Deux mots encore sur des questions qui n'ont pas été abordées. Je vais essayer de les aborder le plus diplomatiquement possible. Premièrement, la place et le rôle des acteurs économiques. Deuxièmement, la question de la place et du rôle de l'expertise dans l'anticipation et la construction des solutions à apporter.

Sur la première question, il ne peut y avoir de décentralisation réussie et notamment selon le principe de subsidiarité, auquel je crois personnellement, c'est-à-dire l'obligation de prendre des décisions au plus près des acteurs, au plus près de ceux qui vont les mettre en œuvre ou les supporter, voire même les subir. Trop souvent les décideurs économiques s'excluent des problématiques de développement des bassins d'emploi, de l'emploi et des territoires. Il reste par exemple très difficile d'impliquer des chefs d'entreprises dans les conseils d'administration de missions locales, les conseils d'administration de PLIE. On a beaucoup de mal à avoir des acteurs économiques qui ont les mains dans le cambouis mais qui pourraient apporter dans ces outils leurs expériences, leurs attentes, etc. Il n'est pas anecdotique de rappeler que ces acteurs économiques régionaux n'avaient pas voulu s'impliquer dans la création de l'ORM. On peut remercier l'Union professionnelle artisanale qui n'a pas refusé, elle, de s'impliquer pour créer l'ORM et qui a participé dès le début à cette belle aventure. Je crois savoir qu'un grand progrès est attendu pour la prochaine alternance puisque notre ami Jean-Claude LABRANCHE doit passer la main et ce sera très intéressant qu'un syndicaliste CGT passe le relais à l'union patronale régionale, je crois que ce sera à saluer comme il se doit.

Sur la place et le rôle de l'expertise, deux mots et j'en aurai terminé. Il y a une tendance à l'heure actuelle et depuis quelques années déjà, à faire jouer un rôle trop grand à l'expertise et à l'expert ce qui peut dédouaner de certaines responsabilités ou affaiblir la nécessaire confrontation

politique et sociale au sens noble du terme. On l'a vu dernièrement avec la commission ATTALI : on confie à un "expert qualifié" le rôle de nous faire avaler quelques couleuvres !

Je ne parle pas bien sûr de l'ORM qui joue pleinement son rôle de conseil et d'aide à la décision avec des "politiques" bien présents et pour la bonne cause.

Mais là, l'occasion m'est donnée de rappeler que les forces sociales, les forces économiques, les forces politiques, les forces associatives doivent, dans les confrontations, dans les rapports de force, dans les décisions à prendre, jouer pleinement leur rôle. ■





## Intervenant acteur

**Gérard CASCINO**

Directeur régional du travail de l'emploi  
et de la formation professionnelle,  
Provence - Alpes - Côte d'Azur

**D**ix ans d'anniversaire, c'est l'occasion de faire un travail rétrospectif et vous l'avez fait, y compris de manière individuelle avec ce qu'il vient d'être dit il y a quelques minutes. C'est aussi l'occasion de se projeter et d'avoir un regard plus prospectif.

Les débats qui ont eu lieu cet après-midi m'amènent à intervenir sur trois séries de sujets :

- la question du "pourquoi" une observation et/ou une expertise ?
- la question du "quoi" ?
- enfin, la question du "comment" ?

Parler du "pourquoi" c'est avant tout revenir sur des transformations d'ordre sociétal qui sont en train de se dérouler sous nos yeux. Je voudrais commencer par celles qui nous amènent à être face à un changement de paradigme. Nous sommes passés dans les trente dernières années d'une production de masse à une économie de la variété fondée sur la diversification et la qualité de service. Cette émergence d'une société en réseau, fondée désormais sur l'inter-action et sur la coopération, par le développement des technologies de l'information et de la communication, n'est pas neutre. Cela traverse complètement le champ emploi-formation et c'est la raison pour laquelle il faut, me semble-t-il, être attentif à ces macro-processus et macro-événements, qui sont en situation de surplomber le reste et que l'on finit parfois par oublier. Ces transformations sont effectivement, cela a déjà été dit, porteuses de nouveaux risques et il faut que l'on y soit attentif. Elles sont également porteuses d'opportunités à la fois pour les entreprises et pour les hommes. C'est aussi pour ça qu'il est intéressant de lever le nez du guidon et de regarder un peu plus loin.

Les transformations que je viens d'évoquer sur un plan macroscopique, ont également un impact au niveau micro, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise. J'en retiendrai là aussi, trois.

On assiste depuis l'avènement des technologies de l'information à une modification des frontières internes et externes des entreprises avec une mise en réseau à la fois interne et externe des organisations. Ceci permet d'avoir des processus inversés aujourd'hui d'internalisation et d'externalisation en fonction du positionnement relatif sur la chaîne des valeurs. Ils sont déterminants de la façon dont va s'organiser l'entreprise, organisation de type scientifique hier confiée à des experts tayloriens, et aujourd'hui qui repose sur une méta-construction d'une autre nature - mais qui au moins est aussi importante que la première - avec des gens qui ont en charge le contrôle de gestion, dans une logique plus décalée que l'habituelle.

Ces processus modifient la morphologie des organisations, il faut avoir cela à l'esprit sinon nous ne pouvons pas aborder les questions du travail qui sont extrêmement déterminantes. On assiste à toute une série d'événements. Du coup le travail est transformé, et là je me ferai l'écho de ce que disait il y a quelques années déjà Yves LASFARGUES, en parlant de dématérialisation, de distanciation et d'interactivité. Le travail n'est plus seulement un travail séquentiel où on avait un amont et un aval, il ressemble plus à du zapping, on est obligé de passer d'une activité à l'autre et de travailler en permanence avec d'autres.

Tout cela fait éclater les unités traditionnelles de temps, de lieu et d'espace, d'action qui caractérisait l'entreprise taylorienne, le travail est moins séquentiel que par le passé, plus parallèle et plus interactif. Du coup, la question de l'emploi à travers la question des compétences est posée puisque c'est le modèle même de la compétence qui est en train d'évoluer sous nos yeux. Hier, la compétence était essentiellement inscrite sur le geste professionnel et sur la qualité intrinsèque de ce geste professionnel. Désormais, il y a bien évidemment cette dimension qui est encore de mise mais vient de surajouter tout ce qui a trait à ce que certains appellent la mobilisation subjective du salarié. La mobilisation objective était celle de l'effet taylorien, la mobilisation subjective, c'est tout ce qui fait appel à l'intelligence de l'opérateur qui se met en situation de réguler. La panne et l'aléa deviennent de plus en plus fréquents dans les organisations et de plus en plus complexes. On demandera à un agent d'être bon au vue des qualités intrinsèques de son geste et aussi, de savoir procéder à ses régulations.

La deuxième série d'évolutions qui me paraît fondamentale pour éclairer les questions qui étaient à l'ordre du jour aujourd'hui, c'est la modification du rapport entre les acteurs. Le dialogue social est devenu l'élément clé et constitutif du modèle social européen. Après une longue période qui a été caractérisée par une intervention unilatérale de l'État, il me semble que la préférence est aujourd'hui donnée à une gouvernance qui est ou sera de plus en plus partagée. C'est tant mieux.

Garant de l'intérêt général et d'un développement économique et social, l'État n'est plus l'acteur exclusif comme il l'a été pendant longtemps, dans une vision un peu surplombante et un peu donneur de leçon. Je crois que ces temps-là sont révolus et dans le respect de l'autonomie des partenaires institutionnels et des partenaires sociaux, l'État conserve un rôle. Ce n'est pas moins d'État, c'est mieux d'État, un rôle déterminant d'ensemblier qui croisent ces légitimités.

Les débats de ce matin en CCREFP me donnent à penser que l'on est bien dans ces jeux-là et c'est important qu'ils le soient, y compris lorsque l'on est parfois en désaccord. Les raisons du désaccord sont au moins aussi importantes que les accords. On les dépassera, j'en suis persuadé.

Cela fait glisser d'une approche de l'emploi en valeur à la question de l'emploi en qualité. Vous l'avez dit très justement Monsieur APARICIO, les questions du travail traversent complètement les questions de l'emploi. On ne s'intéressera plus maintenant aux questions de l'emploi simplement en termes de volume mais il faudra les aborder aussi au travers de la qualité des conditions de réalisation du travail, les conditions de production, sans lesquelles on passera complètement à côté des questions d'emploi et donc de formation qui les accompagnent.

Troisième évolution, c'est l'émergence forte du fait régional. J'ai commencé mon exposé par les dimensions macroscopiques, je suis descendu ensuite au niveau micro de l'entreprise, et il y a un niveau intermédiaire que certains appellent méso-économique qui renvoie à un regard que l'on doit nécessairement porter au niveau intermédiaire qui est le niveau des branches, qui est le niveau des filières mais qui est aussi le niveau des territoires et du fait régional qui devient de plus en plus important. C'est vrai dans la sphère État avec le renforcement dans les semaines à venir des Préfets de région et de certains services de l'État, mais c'est vrai aussi dans la relation extrêmement forte et prégnante qui devra de plus en plus se nouer entre l'État et la Région. On n'aura pas un

bon processus de décentralisation si on n'a pas parallèlement un bon processus de déconcentration de l'État.

La territorialisation des politiques publiques est bien la marque de ces évolutions fortes, elle apparaît désormais comme un fait nécessaire à la modernisation de l'action publique. On a changé de régime et de registre. Hier, les circulaires ministérielles étaient essentiellement faites sur le mode taylorien, sur le commentaire. On ne prescrivait pas simplement ce que l'on venait de réaliser en général mais aussi le geste qu'il fallait déployer pour que l'on puisse y parvenir. Désormais, les circulaires sont de plus en plus sur le quoi faire et quels résultats essayer d'atteindre. Le processus de territorialisation est le fruit d'une volonté politique qui s'inscrit dans le cadre général de la réforme de l'État qui est devant nous. Une telle démarche repose sur la capacité régionale à atteindre les objectifs mais aussi sur la qualité de l'expertise des réalités socio économiques du territoire concerné et du jeu des acteurs locaux en présence.

Tout ce que je viens de décrire démontre que la réalité que l'on a à saisir n'est plus la même et elle est de plus en plus complexe. Nous ne sommes plus sur des faits simples, nous sommes sur des faits en interrelation et sur des actions à réactions multiples. On est vraiment sur des systèmes. On aborde de nouvelles exigences en matière de modélisation et de modernisation de l'action publique avec de nouveaux enjeux de gouvernance qui doivent conduire à réfléchir sur la place de l'expertise ou de l'observation. Cela doit nous amener à améliorer la qualité de la décision publique, c'est cela que moi j'attends, en tant que directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, d'un Observatoire régional emploi formation. J'attends qu'il m'aide, non pas à être le grand témoin passif de faits économiques et sociaux qui se répandent vers nous et sur lesquels on n'aurait pas de prise, mais bien d'être celui qui nous alerte, qui nous met en mouvement politiquement, avec nos amis de la Région, pour essayer de faire bouger les systèmes, les systèmes d'acteurs et nous amener à prendre des décisions qui fassent bouger effectivement ces systèmes. Déterminer les logiques d'interventions possibles : il y a différents choix possibles et scénarii alternatifs, quel est le meilleur à prendre en compte ? Déterminer les futurs possibles, élaborer des stratégies collectives, voilà ce qui me semble important à conduire.

Alors, quand on parle d'expertise dans ces domaines, on ne peut pas le faire sans avoir à l'esprit aussi les temporalités sur lesquelles elles portent. Bien évidemment les temporalités ne sont pas les mêmes pour un individu, pour une entreprise, pour une administration ou pour une collectivité publique qu'elle soit de niveau national, régional, départemental ou local. Les débats que nous avons eus ce matin - et ce n'est pas Michèle TRÉGAN qui va me démentir - sur l'organisation d'un système d'acteurs (le rôle des missions locales sur le territoire) est intéressant et nous sommes d'accord pour le dire mais c'est encore plus intéressant si au total ça arrive à l'individu qui est largement concerné par des problèmes qui pèsent directement sur sa personne. Le terme d'expertise amène deux choses.

Il amène les choses sur l'aire de la connaissance et il amène des choses sur l'aire de la compétence de l'expert. L'expertise souvent a été vue comme quelque chose de fondamental parce qu'elle reposait sur un dire d'expert. Un dire un peu en situation d'extériorité (le Rapport ATTALI me semble être pour partie de cette nature) et l'on voit bien que c'est intéressant mais que ce n'est pas suffisant. L'expertise dont on a besoin, en tous cas celle dans laquelle je nous conduis collectivement, c'est un processus qui ne se réfère pas à un dire d'expert. Le dire d'expert participe de ces processus de connaissances et de l'approche de la connaissance. Bien sûr il va toujours falloir des praticiens spécialistes de l'emploi et de la formation, de la relation entre l'emploi et la formation, de cette relation qualifiée d'introuvable dont on a largement parlé cet après-midi. L'expert comme clé de voûte d'une prise de décision où la connaissance scientifique est toujours déterminante, je crois que ce n'est plus de mise, il faut raisonner sur une connaissance plus interdisciplinaire. Sur les sujets emploi formation, je ne vois pas beaucoup pour l'instant de géographes dans les débats sur les territoires, d'historiens, d'ergonomes sur les débats sur l'économie de l'entreprise. Je pense qu'il faut croiser les disciplines, qu'il faut croiser les regards et, c'est extrêmement important, sortir du corridor emploi-formation dans lequel on est enfermé. L'enjeu c'est de passer à autre chose.

L'expertise, on peut en dire, en tous cas à mon niveau, un certain nombre de choses. Je la distingue de l'observation qui est l'action de suivi attentif des phénomènes sans tenter de les modifier à l'aide de

moyens. Observer c'est en quelque sorte s'accaparer certains éléments du réel et en unir d'autres, c'est faire des choix dans l'observation. Il n'y a pas d'observation qui ne soit pas guidée par la finalité qui la structure. Un regard est toujours orienté par ceux qui le fondent. La qualité des informations recueillies n'en sera que meilleure si on a délimité l'objet de l'étude ou du regard que l'on veut porter. On a quand même senti que l'observation pouvait être abordée de deux manières en opposition avec l'expérimentation, l'observation peut être alors une phase exploratoire à la recherche, elle vise à se familiariser avec une situation ou avec un phénomène afin de faire surgir une hypothèse donc c'est de cette observation que naît l'hypothèse. Il y a une autre démarche dans l'observation qui consiste à recueillir les informations dans le but de tester des hypothèses. Les hypothèses sont préalables, on essaye de les tester au travers de l'observation. Il me semble que l'on a besoin d'avancer là-dessus.

**"Il y aurait nécessité à disposer d'un pense-bête prospectif, c'est-à-dire de quelques enjeux clefs, des mutations spécifiques qui vont se poser à la Région pour mettre en perspective les travaux de l'ORM."**

Philippe MÉHAUT, conseil scientifique de l'ORM, 7 décembre 1999

Il y a un autre mot qui me paraît tout à fait essentiel c'est celui de la prospective. Dans cette région, n'oublions pas que le père de la prospective française nous a dit un certain nombre de choses : la prospective c'est destiner à voir loin, c'est destiner à voir plus large, en analysant en profondeur dans une approche transversale, c'est prendre des risques, c'est faire des paris, c'est penser à l'homme. L'observation du présent ne nous a jamais dit ce que sera l'avenir, elle dévoile des avenir qui restent à éditer ou à construire et à construire ensemble. Donc l'enjeu c'est bien celui de la concertation, au sens le plus positif possible. C'est la volonté des acteurs qui fera l'avenir. ■



## Intervenant chercheur

**Jacques GARNIER**

Maître de conférences - Chercheur, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix - en - Provence  
Président du conseil scientifique de l'ORM

**J**e crois que les deux interlocuteurs qui viennent de me précéder ont mis le recul nécessaire sur la question et me faciliteront la tâche dans la mesure où la réponse que je compte donner à cette question est une réponse banalement scolaire. Je reprends la question qui nous est posée : *Comment les modalités de l'expertise, le métier de l'observation et les méthodes utilisées s'adaptent-elles à ces évolutions ?* Ces évolutions, c'est-à-dire tout ce que l'on a vu depuis toute à l'heure, notamment la décentralisation. C'est à cette question que je m'efforcerai de répondre.

Mon expérience à l'ORM n'est pas suffisamment longue pour que la réponse soit éclairée comme elle l'a été pour certains intervenants de cet après-midi qui ont participé à cette longue histoire. Par contre elle s'alimente de deux choses : d'une part, au fonctionnement, aux débats, aux notes, aux réflexions, aux travaux multiples qui alimentent les débats du conseil scientifique de l'institution ; et d'autre part aux débats qui ont eu lieu en novembre dernier, dans un colloque qui réunissait à Marseille l'ensemble des OREF de France, au cours duquel était posée cette question du statut de l'expertise dans la relation emploi-formation. Je répondrai donc à la question en deux points :

1. Les méthodes.
2. Leur adaptation aux évolutions.

**I. Les modalités de l'expertise, le métier de l'observation et les méthodes utilisées à l'ORM ont progressivement conjugué (et de manière accélérée au cours de ces dernières années) :**

**1. Les outils et les méthodes.** Il me semble que l'on assiste à l'ORM, et ce, de manière accélérée au cours des dernières années, à une conjugaison de trois types d'outils.

- La production de connaissances qui devient plus systématisée que par

le passé dans la mesure où l'équipe de l'ORM a mis en place ce qu'ils ont appelé des outils génériques, qui ont pour vertu d'intégrer les connaissances et les informations accumulées, notamment les informations statistiques pour en faire des outils propres adaptés aux spécificités de l'expertise de l'ORM. Ce sont des outils classiques intégrés de connaissance, notamment statistique.

- Les études / actions et les diagnostics / expérimentations. Elles viennent de l'inter-action et de la relation avec les acteurs et les commanditaires, je n'ose pas dire les clients puisqu'on ne vend pas.
- Les actions de mutualisation et les espaces collaboratifs interactifs. Ce sont des choses assez nouvelles qui se sont développées récemment à l'ORM, notamment à l'occasion d'études assez approfondies dans le cadre de l'action sanitaire et sociale. Les espaces collaboratifs mettent à profit l'usage des nouvelles technologies et ont permis aux différents acteurs et aux experts de l'ORM d'échanger de manière approfondie à l'occasion des diagnostics dont il était question.

**2. Les démarches.** Les évolutions actuelles ont conduit l'ORM, me semble-t-il au travers de l'expérience que j'en ai, à trois types de démarches.

- Une démarche d'animation et de communication. Lorsque l'on développe les études / actions et les diagnostics / expérimentations, les espaces collaboratifs, on est conduit à développer bien plus qu'auparavant la fonction d'animation et de communication.
- Une démarche pédagogique visant à favoriser l'appropriation des connaissances délivrées et des connaissances construites par les acteurs qui entrent en partenariat et en coopération avec l'ORM.
- Une démarche de conceptualisation qui est nécessaire au vu de ce que je viens de dire et qui se sont développées à l'ORM, notamment depuis l'existence du conseil scientifique. Le souci de développer des nouvelles catégories d'analyse adaptées aux nouvelles méthodes et aux nouveaux outils est permanent à l'ORM. J'en ai retenu trois au cours de ces dernières années. Ce sont des catégories qui sont relatives à la définition des territoires par exemple, les zones socio-économiques. Bruno BÉRENGUEL a beaucoup contribué au développement de ce concept. Par exemple aussi, la catégorie de la mobilité arrivée dans les préoccupations de l'ORM plus récemment, et enfin la catégorie de l'attachement



des individus, des familles et des groupes à leur cadre de vie. Ça c'est un thème qui est cher à Olivier LIAROUTZOS et qui s'appuie sur les observations réalisées par l'Observatoire.

**II. Ces outils, méthodes et démarches sont les produits des grandes évolutions depuis vingt ans, elles s'y adaptent et elles en consolident les effets au profit des acteurs.** Il ne faut pas seulement parler d'adaptation des outils et des méthodes aux évolutions, il faut considérer que les méthodes, les outils, l'observation, sont produites par ces évolutions, et cela je voudrai l'évoquer à travers trois types d'évolution : la décentralisation, les mutations économiques et sociales, la nature de la qualification du travail.

**1. Dans leur rapport au processus de décentralisation.** On est passé en la matière, et c'est Jacques BROCHIER qui l'a évoqué en début d'après-midi je crois, du point de vue de la connaissance de l'emploi-formation, d'une approche de type régionale globalisante surtout statistique et très empreinte d'adéquationisme à une démarche et une approche beaucoup plus spécifique, par branche, par métier, par territoire, par groupe, cela a été dit plusieurs fois cet après-midi.

On est passé en quelque sorte, on pourrait le dire de cette manière d'une démarche qui était haut bas (pour ceux qui n'auraient pas compris je vais dire top down) à une démarche bas bas, ou bas haut bas (pour ceux qui n'auraient pas compris bottom up ou bottom up bottom).

On comprend que dans ce rapport au mouvement de la décentralisation les méthodes de l'ORM aient été amenées à combiner, encore davantage que par le passé, des outils génériques dont je parlais toute à l'heure, des démarches partenariales et des dispositifs collaboratifs interactifs.

**2. Dans leur rapport aux mutations économiques et sociales.** Ce qu'il faut souligner, je crois que Monsieur CASCINO l'a suffisamment souligné pour que je n'insiste pas, c'est sur l'accélération de l'évolutivité des techniques, des organisations, des marchés, des mobilités individuelles, de telle manière que désormais, l'impératif d'anticipation a été omniprésente à l'ORM depuis sa création, ne puisse pas se faire selon une démarche adéquationniste.

Lorsque tout bouge, lorsque les technologies bougent, lorsque les organisations bougent, les métiers et les localisations d'entreprise, l'anticipation ne peut pas être adéquationniste. Elle doit forcément reposer sur des

efforts combinés, des usages combinés des outils génériques, des dispositifs collaboratifs interactifs très poussés impliquant l'animation.

**3. Dans leur rapport à la nature et à la qualification du travail.** La qualification est un attribut de l'individu et ce qui a changé c'est qu'elle constitue un patrimoine personnel que l'on a à gérer. On a suffisamment insisté dans l'atelier précédent là-dessus, de telle manière que les outils, les méthodes de l'ORM doivent évoluer.

Ensuite, la qualification, on s'en est aperçu, dans sa forme compétence a des dimensions collectives, des dimensions territoriales, des dimensions informelles, des dimensions tacites qui donnent lieu d'ailleurs depuis quelques temps à une recherche en collaboration entre l'ORM, le LEST et le GREQAM qui s'appelle *Gens de métiers, acteurs du territoire*. Elle vise à tirer tous les enseignements du fait que la qualification et la compétence, ça se construit sur les territoires, collectivement, et là encore on voit bien que du point de vue des méthodes, l'ORM ne peut répondre à ce type de demande que par l'écoute, l'analyse historique et qualitative et par conséquent un usage plus important que par le passé des outils collaboratifs. ■

## Témoignage

# À la découverte des OREF

**Pierre LOUIS**

responsable de l'OREF

Pôle Rhône-Alpes de l'orientation (PRAO)

J'ai pris récemment les fonctions de responsable de l'Observatoire régional emploi formation, au sein du Pôle Rhône-Alpes de l'orientation (GIP PRAO). Je suis donc un nouveau venu dans le réseau inter CARIF-OREF, mais pas tout à fait candide sur l'analyse de la relation emploi-formation, après dix années passées à la Région Rhône-Alpes, au sein de plusieurs directions en charge de la formation professionnelle.

Je suis ravi de participer à cette manifestation et je voudrais profiter de cette tribune qui m'est offerte pour prononcer un petit plaidoyer en faveur de la mutualisation interrégionale. D'abord, j'intègre le réseau inter CARIF-OREF au moment où il semble atteindre une phase de maturité, c'est une véritable aubaine !

Je voudrais insister sur le soutien majeur du Conseil national de la formation professionnelle tout au

long de la vie (CNFPTLV), qui œuvre beaucoup pour favoriser l'articulation entre le niveau national et notre niveau régional et cela apporte une plus value très importante.

Je remercie aussi les membres du groupe ORAFE (Outils régionaux d'analyse de la relation emploi-formation) de leur publication *Formation et emploi en région - Outils, méthodes, enjeux* qui est une véritable mine. C'est un condensé de réflexions et de méthodes sur la place et le rôle de l'expert emploi formation dans l'aide à la décision des politiques publiques de formation. Ce travail de capitalisation facilite le transfert de méthodes et c'est important pour le réseau.

Si l'ORM a ouvert la voie en organisant à Marseille à l'automne 2007, avec le Céreq et la Dares, les premières rencontres interrégionales autour du thème de l'expertise, le PRAO prend la relève pour organiser en

septembre 2009 à Lyon les  
deuxièmes rencontres sur le  
thème de la mobilité  
professionnelle. Avec le souci  
d'aborder ce thème, non  
seulement sous l'angle de  
l'expertise et de l'aide à la  
décision, mais aussi sous l'angle  
de l'information des publics et de  
la professionnalisation des  
réseaux AIO.

Je souhaiterais enfin, saluer

l'originalité et la charge poétique  
de la publication de l'ORM sur les  
métiers du tramway marseillais.

Cet ouvrage me renvoie à la  
merveilleuse collaboration entre  
le photographe Édouard BOUBAT  
et l'écrivain Michel TOURNIER,  
avec deux livres fascinants : *Vue  
de dos* et *Journal de voyage au  
Canada*.

Bravo et un grand merci à toute  
l'équipe de l'ORM ! ■



Et maintenant ?  
Regards croisés sur l'avenir



# De l'observation nationale à l'observation régionale et vice versa

**Bernard HILLAU**

Chargé de mission Céreq  
Directeur de l'ORM de 1996 à 2003

**J**e voudrais par cette intervention rappeler quelle a été la trajectoire d'un organisme comme l'ORM, et plus largement quelques éléments de trajectoire communs à de nombreux OREF aujourd'hui. Au milieu des années 1990, la question des OREF restait encore assez largement instrumentalisée. D'une part, dans les grands organismes d'études sur la formation, l'emploi et l'économie, la question des territoires et des régions restait assez subordonnée à la planification nationale et à l'analyse des processus macro-sociaux. D'autre part, lorsque l'on arrivait dans une région à partir d'études nationales - comme c'était mon cas - on se rendait compte que le chiffre, les travaux d'études et l'effort d'objectivation statistique ne comptaient pas beaucoup vis-à-vis d'autres priorités comme l'organisation du partenariat, de la concertation. C'était certes un plus, mais l'important pour les acteurs était surtout de se rencontrer, d'échanger autour de la table, l'observation et l'analyse étaient en quelque sorte un peu comme la cerise sur le gâteau, cela n'avait pas d'importance stratégique.

Dans les années 1990, les acteurs régionaux en PACA ont créé un contexte très favorable pour mettre en place l'organisme que nous connaissons aujourd'hui, avec deux tutelles, État et Région, qui voulaient vraiment travailler ensemble.

Il fallait selon elles, qu'une telle structure d'observation soit à la fois immergée dans les débats et les préoccupations des acteurs, et il fallait qu'elle ait des moyens (financiers, techniques, scientifiques et humains) et qu'elle ait du temps pour accumuler, transmettre, échanger, construire de la connaissance. L'ORM a pu ainsi problématiser ses observations et ses analyses et se dégager des commandes et des demandes qui auraient collé de trop près à des problèmes conjoncturels.

Que s'est-il produit depuis cette époque fondatrice (1997) et qu'est-ce qui a changé dans cette trajectoire et dans la façon dont on se pose les

questions aujourd'hui ? Pour ma part, j'ai appris deux choses importantes. La première, est par rapport à l'expression d'Éric VERDIER tout à l'heure, l'importance de l'expertise des acteurs. Il y a quelque chose que l'on soupçonne mal dans la modernisation de l'action publique, c'est l'extrême richesse que peut apporter la confrontation de l'analyse, des études, du travail d'objectivation que mènent les techniciens d'une part, et la connaissance experte des acteurs d'autre part. À condition que cette confrontation et ce travail d'expertise soient menés en continu. Et là, c'est toute une autre culture de l'expertise de l'action publique, qui suppose tout autant de la part des responsables politiques et institutionnels que de la part des techniciens, une vraie volonté de travailler ensemble et d'échanger en permanence.

Le second point qui a beaucoup changé et ce, plus récemment, c'est l'évolution des problématiques dans les OREF. Sur ce point-là, je dirais que les OREF sont confrontés à une demande sociale qui s'élargit et se complexifie, notamment à travers la question du développement économique sur les territoires et dans les régions. Les mutations économiques, les pôles de compétitivité, le développement durable des territoires, autant d'interpellations qui obligent les OREF à élargir leur panorama d'analyse au-delà de la relation formation-emploi vers une relation formation-emploi-développement. Du coup, la question d'une adéquation stricte des formations aux besoins de l'économie n'est plus à poser. On pouvait se la poser tant qu'on était sur une logique de politique de formation reliée à l'emploi. Dans la mesure où l'on veut travailler aujourd'hui sur une approche beaucoup plus intégrée des phénomènes socio-économiques sur les territoires, on voit bien que cette problématique-là devient insuffisante.

Pour finir, comment peut-on voir l'évolution du rôle des OREF ? Il me semble que les OREF ont tout intérêt à jouer un rôle de passeur. Dans cette construction, dans cette modernisation de l'action publique, ce qui en fait la richesse, c'est ce mouvement de balancier entre les milieux de la recherche qui font évoluer les problématiques de la relation formation-emploi-développement, et d'autre part le questionnement social qui a sa force, qui a sa vérité. Un OREF doit se distinguer par exemple d'une structure académique par son immersion dans le débat social, mais il doit se distinguer d'un travail de consultant par sa capacité d'immersion dans la réflexion problématique.



De ce point de vue, en ce qui concerne le Céreq et notre réseau des centres associés (avec notamment le centre associé du LEST pour la région PACA), il y a un avenir d'échanges et de partenariat. Les OREF ne pouvant pas tout faire, y compris se préoccuper de l'évolution des problématiques emploi-formation, l'interaction avec le Céreq et son réseau est tout à fait importante.

Enfin, je ne voudrais terminer cette intervention sans saluer et remercier les deux présidents de l'association ORM, Jean-Claude APARICIO, puis Philippe GUY, qui lui a succédé, et qui ont beaucoup œuvré pour préserver le paritarisme à l'ORM. Avant de passer la parole à Olivier, je dirais que l'ORM a été pour moi une belle aventure, et je pense que c'est une aventure qui continue, et qui continue grâce à lui et à toute l'équipe actuelle de l'ORM. ■

## Olivier LIAROUTZOS

Directeur de l'ORM depuis 2004  
Chargé d'études Céreq de 1993 à 2003

La manifestation d'aujourd'hui s'inscrit dans les suites du 6 novembre dernier, date à laquelle le réseau des CARIF-OREF, le Céreq et la Dares organisaient leurs premières rencontres interrégionales autour du thème de l'expertise emploi-formation à l'épreuve du territoire<sup>15</sup>.

Nous avons déjà travaillé, lors de ce colloque, la question de l'évolution des métiers de l'observation et de la reconfiguration des ressources d'expertise appelées par la poursuite du processus de décentralisation. Nous sommes encore sur cette thématique cet après-midi et on le sera une nouvelle fois en septembre 2009, à Lyon, pour les secondes rencontres préparées déjà activement par les mêmes organisateurs.

Comme contribution aux conclusions d'un après-midi qui fut riche et convivial, il peut être intéressant de revenir sur six points soulevés dans les questions et les débats et qui apparaissent comme autant de problématiques sur lesquelles les uns et les autres nous réfléchissons.

**Le premier point** concerne le travail d'observation sur les territoires et sur le besoin d'animation autour des résultats de l'analyse territoriale. Il y a effectivement une évolution forte de notre métier dans ce domaine (l'ORM a comptabilisé, pour l'année 2007, à côté d'une vingtaine de publications plus de quatre-vingts interventions à l'extérieur qui ont nécessité à chaque fois la préparation d'un dossier spécifique). Nous vivons donc une montée en puissance de cette fonction d'animation compte tenu notamment de la multiplication des lieux et instances qui génèrent une demande d'observation dans les territoires infra régionaux : territoires de projets, maisons de l'emploi, comités territoriaux éducation, formation, emploi (COTEFÉ)... Ce rôle, va être de plus en plus important et pour répondre à l'interpellation d'un participant, lui-même acteur du local dans les Hautes-Alpes, on conviendra du besoin pour l'ORM de s'organiser de façon à faire face à ces attentes, disposition à prendre avec les collègues d'Espace Compétences, CARIF

<sup>15</sup> Cf. *L'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires*, Céreq, collection Relief, n° 26, juin 2008.

de la région PACA, et également centre de ressources pour la professionnalisation des acteurs. Il s'agit maintenant de mieux partager le travail des experts de l'interaction entre la formation et l'emploi et de mettre en œuvre le transfert de ces savoir-faire en préparant un passage de relais avec les professionnels mobilisés sur les territoires. Il a été fait allusion à une époque où existait une animation régionale d'un réseau d'observateurs du local, professionnels qui cumulent bien souvent cette fonction avec d'autres et qui sont volontaires notamment pour traiter ensemble de questions de méthode. On se souvient de son efficacité et nous réfléchissons sur la réorganisation de ce réseau.

**Le deuxième point** porte sur l'orientation professionnelle dont il a beaucoup été question aujourd'hui. Ce n'est pas une thématique nouvelle mais il semble que l'on prend conscience de l'apport que peut représenter l'observation pour les pratiques d'accompagnement des parcours. Ce n'est que récemment que nous nous sommes interrogés à l'ORM, sur ce qui apparaît maintenant comme une contradiction : on analyse les conditions d'accès à la formation initiale et continue, la qualité de l'insertion professionnelle, l'évolution des métiers... mais on ne travaillait pas sur l'orientation. Sur ce plan, il y a bien une proximité avec le Céreq qui a engagé il y a un an, une série d'enquêtes dans plusieurs régions autour des enjeux de l'orientation scolaire et professionnelle. De son côté l'ORM a démarré, en partenariat avec la DR AFPA, une étude sur l'évolution des projets professionnels durant les parcours d'orientation. Ce travail basé sur le recueil d'information auprès des usagers et des professionnels concerne donc les adultes, approche jugée prioritaire par rapport au sujet peut-être plus investi de l'orientation scolaire.

**Le troisième point** qui est revenu très souvent cet après-midi et cela est très stimulant, c'est la question du travail. Nous avons déjà eu l'occasion de souligner ces derniers temps un paradoxe devenu préjudiciable. Tandis que se sont multipliées ces dernières années des expertises sur l'analyse des activités de travail, que ce soit dans le cadre de la préparation des certifications professionnelles, des démarches qualité, des diagnostics pour l'amélioration des conditions de travail qui mobilisent nos collègues d'Act Méditerranée, cette connaissance trop disséminée s'est, comme évaporée dans les airs au point de s'être laissée confisquer le débat sur la valeur travail. Or pour faire de la

prospective, comme nous y invite une demande sociale de plus en plus pressante, on ne peut pas faire l'impasse sur la façon dont évolue, dans le détail, le contenu des métiers. La prospective a besoin de s'appuyer sur des bases de données, peut-être davantage qualitatives, permettant d'interpréter les changements qui affectent l'exercice des métiers. Cette mission n'incombe pas forcément aux OREF mais ces derniers ont besoin que soit capitalisée l'information recueillie sur l'espace régional pour accéder à une meilleure lisibilité des modes de mobilisation des compétences. Là encore, il s'agit de connexions à établir avec les consultants, les experts, les formateurs et les chercheurs intervenant dans ce domaine et qui seraient certainement réceptifs à cette forme de valorisation de leurs travaux.

**"Je crois que les missions emploi-formation en région reposent sur trois piliers : un pilier d'expertise et de connaissance, un pilier d'information et de communication, un pilier d'ingénierie de formation."**

Bernard HILLAU, Céreq, 20 février 2008

La notion de "prospective", qui vient d'être évoquée, constitue le **quatrième point**. Cette interpellation de nos partenaires pour se projeter dans l'avenir, et qui suscite automatiquement un débat méthodologique, n'est pas nouvelle pour l'ORM. Dominique VIAL, coordinatrice des études à l'ORM, s'est plongée, pour préparer cet anniversaire, dans les archives de l'ORM et a relevé que dès les premières réunions constitutives de l'Observatoire cette question était sur la table. Jacques GARNIER a évoqué à l'instant tous les outils déployés aujourd'hui dans le traitement de cette question à entrées multiples. Qui, aujourd'hui, a encore des certitudes sur la performance de scénarios construits sur le chiffre et dont on dit, en guise de précaution, qu'ils reposent sur une fourchette d'interprétation entre hypothèse faible et hypothèse forte ? Nous sommes davantage dans l'idée de tenir tous les bouts de l'expertise, de la statistique au retour d'expériences, pour faire de la prospective. Il y a des entreprises sur le terrain qui prennent des initiatives mais les pratiques innovantes sont trop peu analysées, alors qu'une capitalisation sur les freins et les atouts de ces démarches serait une contribution précieuse pour la prospective. Celle-ci peut être

alimentée aussi par des enquêtes qualitatives comme l'étude *Gens de métiers, acteurs des territoires* à laquelle il a été fait allusion aujourd'hui. L'ensemble de ces travaux qui requièrent des techniques diverses, repose sur des coopérations entre chercheurs et experts constituant des équipes *ad hoc* selon les sujets.

Ce montage est mis en pratique, par exemple, dans *l'atelier mutations et qualifications* où travaillent côte à côte des collègues de la direction régionale de l'Insee, du LEST, d'Act Méditerranée, du service d'étude de la DRTEFP, de l'ORM, qui apportent chacun différents niveaux de connaissances. La finalité de cet atelier est de jouer un rôle d'alerte que Gérard CASCINO appelait tout à l'heure de ses vœux. L'idée est bien d'identifier et de prévenir les risques de mise à l'écart des populations des salariés confrontés aux mutations, que celles-ci soient négatives, comme dans le cadre de restructurations (il y a moyen d'identifier les salariés qui peuvent être fragilisés sur le marché du travail sans attendre la sentence de la fermeture d'entreprises), ou qu'elles soient positives, quand se préparent des projets d'envergures comme c'est le cas avec les pôles de compétitivité. Car il convient aussi de dépasser le schéma selon lequel l'attractivité de la région PACA garantit systématiquement l'arrivée de qualifications dont les projets innovants ont besoin, ce raisonnement pouvant conduire à écarter du développement les populations locales.

**Les deux derniers points** concernent l'ouverture du champ d'observation. L'ORM, et les OREF en général, se sont construits sur une idée qui a peut-être participé à la perpétuation du schéma adéquationniste. Leur mission initiale était de travailler sur les matériaux existants, d'aller chercher des données dormantes auprès du système éducatif et du monde de l'emploi. La consigne était un peu de mixer le tout et d'en sortir des enjeux de qualification.

**"Il n'y a pas d'autre espace en région où l'on puisse ainsi rassembler dans une même 'marmite' et "cuisiner ensemble" des sources aussi diverses et en faire partager les résultats."**

Philippe MÉHAUT, conseil scientifique 19 novembre 2002

C'est bien sur ces croisements de données que s'est construit l'expertise mais ce n'est plus suffisant. Les enseignements qui nous viennent de la

montée en puissance de l'animation poussent à un élargissement de la fenêtre d'observation. Il s'agit maintenant de tenir compte - même si nous ne savons pas encore les ramener à des indicateurs quantitatifs pertinents - de tout élément caractérisant l'environnement, dans tous les sens du terme, des individus. Parler de l'accès à la formation et à l'emploi revient à traiter les questions relatives aux transports compte tenu de l'hétérogénéité des territoires, aux logements compte tenu de la pression du foncier, et ainsi de tous les facteurs qui régissent le cadre de vie auquel les gens sont très attachés et qui déterminent les comportements de mobilité. La prise en compte des aspirations globales des individus, qui viennent se conjuguer à leur investissement et à leur projet professionnel, est fondamentale. Par exemple, on est relativement dépourvu par rapport au hiatus entre l'aspiration des jeunes à travailler dans certains métiers de l'environnement, souvent difficilement solvables, et les emplois que les industriels se réclamant de ce champ professionnel ont du mal à pourvoir.

**Dernier point**, dont il est aussi beaucoup question ces temps-ci : la gouvernance. Celle-ci devient un objet d'étude à part entière et simultanément, un terrain d'expérimentation. Là encore, la coopération entre collègues d'institutions diverses peut être performante. Les lieux de concertation et de participation, comme les COTEFE, ou même de décision, comme les territoires de projets, produisent une connaissance qui émane de la confrontation entre acteurs mais que l'on ne sait pas encore exploiter. Il y a là un matériau précieux que l'on maîtrise moins que les statistiques ou les produits d'enquêtes qualitatives mais dont on pressent l'importance dans le renouvellement des démarches d'observation.

Pour terminer, car il s'agit maintenant de conclure cette manifestation, que soient remerciés les participants venus fêter les dix ans de l'ORM. Qu'il leur soit répété que l'ORM est une maison ouverte. Nos partenaires sont nombreux mais peut-être ne viennent-ils pas suffisamment nous voir. Les occasions ne sont pas si fréquentes de poser un peu les crayons et prendre du recul, comme nous l'avons fait cet après-midi. Dans ce monde qui s'agite, cela fait du bien. ■

# Un observatoire co-piloté par les partenaires sociaux

**Stéphane GUEYDON**

Union patronale régionale

*(Présente les excuses du président, M. MOREL,  
en convalescence suite à une petite opération chirurgicale)*

**L**es débats que vous avez initiés aujourd'hui étaient intéressants et mettaient en lumière les aspects intellectuel, théorique, technique et pratique des choses qui sont, je pense, importants à rappeler.

J'ai retenu notamment, dans la richesse de vos débats, les propos de Madame TRÉGAN de la complexité de lier éducation, formation, orientation, parcours professionnel... alors que ces éléments sont intimement liés entre eux. J'ai retenu également que Monsieur CASCINO avait fait un appel à l'ouverture et à la prospective, sujets qui nous préoccupent particulièrement.

Quelques mots pour dire que nous sommes effectivement attachés à tous les lieux où l'on peut s'exprimer dans le cadre du paritarisme, avec nos partenaires sociaux (même si, vous l'avez rappelé, nous avons été absents quelques temps). C'est pour ça que malgré quelques sourires dans la salle, nous ne sommes aucunement gênés de prendre la suite de Monsieur LABRANCHE dont il convient de saluer la qualité.

Si nous sommes appelés à présider l'ORM, nous souhaitons bien entendu poursuivre les travaux très riches et qui permettent de se pencher sur l'évolution de la formation et de l'emploi dans le cadre territorial. Ceci est important pour les enjeux auxquels nous sommes soumis. Nous souhaitons également mettre l'accent sur la prospective. Nous concevons comme une suite avec quelques orientations nouvelles.

Je retenais ce que disait Olivier : *"la prospective n'est pas une science exacte"*. Nous avons eu l'occasion au travers d'une étude avec l'APEC sur l'impact que pouvaient avoir les pôles de compétitivité sur l'emploi des cadres, de nous rendre compte qu'il n'était pas possible de conclure définitivement sur le sujet. C'était en soi intéressant puisque cela

permettait d'identifier le fait qu'on devait se mobiliser et mobiliser nos outils pour pouvoir accompagner l'évolution des entreprises, notamment les PME, dans les pôles. En effet, lorsque le besoin en termes d'emploi se fait sentir, il y a toujours un temps de réaction. Or, aujourd'hui nous sommes soumis à des temps de réaction très courts donc il faut les anticiper autant que faire ce peut.

C'est une des orientations sur laquelle nous souhaiterions appuyer la nouvelle mandature.

Dans ce contexte-là, il me semble que nous avons besoin des travaux de l'ORM pour nous accompagner dans l'évolution de l'emploi et de la formation sur le territoire. C'est de plus en plus complexe pour les entreprises et pour l'accompagnement de leurs ressources humaines. ■



**L**e mot de la fin me revient. Je voudrais d'abord vous remercier d'être venus aujourd'hui et au cours des six manifestations décentralisées tenues dans les départements pour fêter les 10 ans de l'ORM. De notre côté, nous avons fait notre possible pour que vous passiez un bon moment. Je voudrais donner une mention spéciale à Dominique VIAL qui a géré l'ingénierie de ce séminaire.

**L'ORM lieu de dialogue social, de diagnostic partagé, lieu d'excellence.** L'ORM est un observatoire co-piloté par les partenaires sociaux, avec les deux tutelles Région et État dans le cadre donc d'une gouvernance paritaire. J'appelle de mes vœux à ce que le patronat prenne le relais dans l'intérêt et le développement de cet observatoire, qui est effectivement un "petit bijou". Je crois que cet avis est partagé par tous les participants aujourd'hui et finalement par le microcosme de l'emploi et de la formation en PACA.

Concernant les partenaires sociaux, il faut rattraper une bévue : dans les documents qui vous ont été remis\*, la FSU n'est pas citée alors qu'elle est partie intégrante de la gouvernance de l'ORM, ce qui est logique compte-tenu de son implication dans les politiques éducatives.

Fin juin 2008, la présidence passera du collège des salariés au collège des employeurs. Bienvenue donc ! C'est une bonne nouvelle, je pense, pour maintenir une vraie dynamique à l'ORM et pour refléter le partenariat régional que l'UPR prenne la place qui lui revient dans l'organisation.

**L'ORM lieu de diagnostic partagé.** Le programme d'activité dont se dote l'ORM est discuté en conseil d'administration, présenté à l'assemblée générale et donc devant tous les partenaires (grand service public élargi). Parmi les pistes qui ont été développées par Gérard CASCINO tout à l'heure, j'apprécie particulièrement l'expression "sortir du corridor emploi-formation" parce que l'on voit bien que le cadre de vie, les problèmes de logements, les problèmes de transports impactent

\* Dépliant présentant l'ORM remis lors du séminaire.

aussi à la dynamique du marché du travail et je pense qu'il y a là une piste de travail. Il convient de souligner que l'ORM est un producteur de connaissances, les solutions elles, relèvent évidemment du champ du politique, ce n'est qu'un observatoire même si c'est un lieu d'excellence. C'est aux décideurs, dans leur pluralité, de prendre leurs responsabilités par rapport à l'engagement sur les politiques publiques.

**L'ORM, lieu d'excellence.** Cela m'est facile de le dire, très humblement, car je n'étais pas là à la création. Je rendrais hommage aux deux précédents présidents, Jean-Claude APARICIO qui a parlé tout à l'heure mais aussi Philippe GUY qui représentait l'UPA et qui a rendu un grand service à la pérennité de la structure parce qu'au moment où il s'y collait ce n'était pas si simple ! Il a rendu un grand service pour que la gestion paritaire de l'ORM se perpétue parce qu'il y avait des tentations à l'époque, de trouver d'autres solutions et le cadre paritaire et associatif aurait pu exploser. Philippe, en prenant le relais de la présidence au titre des employeurs, a permis de consolider et de pérenniser ce mode de gouvernance.

Pendant ce mandat, j'ai eu la chance de côtoyer le premier président du conseil scientifique, Michel ARLIAUD, qui a compté pour nous tous, particulièrement les nombreuses personnes présentes ce soir. J'ai eu beaucoup de plaisir à rencontrer cet homme de grandes qualités, notamment au travers des relations entre l'ORM et le LEST. Avec Jacques GARNIER, actuel président du conseil scientifique, nous étions déjà complices via l'Institut régional du travail (IRT), la relation s'est intensifiée à l'ORM. Ce conseil scientifique est aussi une des clés pour l'excellence, la rigueur et la pertinence des productions de l'ORM.

La signature de l'ORM, ce sont ses salariés. Si les productions sont de bonne tenue c'est parce que les salariés sont des gens investis, compétents, je dirais "qu'ils travaillent très sérieusement sans se prendre au sérieux". C'est-à-dire qu'ils ont cette distance, cette humilité et cet humour que résume la signature de l'ORM. Donc on peut applaudir tous les salariés de l'ORM parce que ce sont eux qui font ce qu'est l'ORM.

Et enfin, le management de l'ORM. J'ai eu deux mandats avec Bernard HILLAU et on a vu arriver ensemble Olivier LIAROUTZOS. De ce que j'ai

pu en observer, il a pris le relais d'une dynamique insufflée à la création de l'association, cela dans une approche constructive et soucieuse de la cohésion d'équipe et j'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec lui pendant ces trois ans. Il y a une proximité président-directeur nécessaire comme garantie d'efficacité. Je souhaite donc autant de plaisir à mon successeur dans sa collaboration avec le directeur et toute l'équipe de l'ORM. ■

**BONUS**

# Décentralisation, politiques publiques d'emploi et de formation, Observatoire régional des métiers : des histoires parallèles !

**Dominique VIAL**

Coordinatrice des études à l'ORM

La création de l'association "Observatoire régional des métiers" le 19 décembre 1997 ne fut qu'une étape d'un processus qui a démarré au début des années 1980, voire plus tôt. Commémorer le dixième anniversaire de l'association est l'occasion de replacer la construction et l'évolution de l'OREF de Provence - Alpes - Côte d'Azur dans le contexte plus large de l'histoire de la décentralisation en France, et plus particulièrement des évolutions des politiques publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle qui ont jalonné ces vingt-cinq dernières années. Un regard rétrospectif sur ces histoires parallèles amène à s'interroger sur les évolutions auxquelles l'expertise d'observation doit faire face aujourd'hui et dans un avenir proche.

**Introduction.** Imaginés au niveau national dès la fin des années 1970 par un petit groupe "d'avant-gardistes", les OREF ont commencé à poindre leur nez dans les paysages socio-économiques régionaux au début des années 1980, en Provence - Alpes - Côte d'Azur comme ailleurs.

Créé pendant le X<sup>e</sup> plan (1989 - 1993), constitué en structure indépendante au cours du XI<sup>e</sup> (1994-1999), prenant sa véritable dimension pendant le XII<sup>e</sup> (2000-2006), l'Observatoire régional des métiers, OREF de Provence-Alpes-Côte d'Azur, aborde le XIII<sup>e</sup> contrat État-Région, dit "de projet" avec une réelle détermination à poursuivre le travail entrepris dans le domaine de la production de connaissance pour aider l'action publique, tout en prenant part aux évolutions des métiers de l'observation. Paradoxalement, les plans successifs, les contrats de plan puis de projet ont donné naissance à un outil qui se revendique de tout modèle, sauf celui de la planification.

Comme tous les autres observatoires régionaux de l'emploi et de la formation, l'ORM a connu un long cheminement avant de devenir une structure indépendante, concrétisée par l'assemblée constitutive de

l'association le 19 décembre 1997. Plus de dix années ont conduit à cette étape : les premières mentions de l'ORM dans les textes de la Région datent de 1986<sup>16</sup> et l'Observatoire a été installé officiellement en 1990<sup>17</sup>. Dès 1983, une mission d'observation était imaginée.

C'est donc dans le contexte du début des années 1980 qu'il faut aller chercher les sources du besoin d'expertise régionale en matière de fonctionnement du marché du travail, d'organisation des systèmes d'éducation et de formation et de modalités d'insertion dans la vie active.

**Le début des années 1980 : des changements économiques, politiques et sociétaux dans le prolongement d'années 1970 un peu mouvementées!** 1973 marque la fin des trente glorieuses et le début des premières crises économiques mondiales d'ampleur avec les crises pétrolières. Du côté de l'éducation et de la formation, c'est le début de la mise en œuvre de la loi de 1971<sup>18</sup>, fondatrice du système français de formation professionnelle des salariés et demandeurs d'emploi qui perdure encore aujourd'hui. C'est la mise en place des fonds d'assurance formation (FAF, devenus OPCA par la suite).

Le contexte global de l'emploi et de l'insertion n'est pas favorable. La situation économique se dégrade peu à peu, l'emploi connaît une véritable crise alors que les conditions d'insertion des jeunes deviennent difficiles. Un glissement s'opère progressivement sur les objectifs de la formation : un pan de ce dispositif est désormais consacré à des actions destinées à venir en aide à l'emploi. S'appuyant sur les principes de la loi de 1971, de nouvelles politiques publiques impulsent de nouvelles attentes pour la formation : la promotion sociale, la lutte contre le chômage et une nouvelle compétitivité économique.

Bertrand SCHWARTZ<sup>19</sup> remet au premier ministre un rapport dans lequel il souligne que la "remise en jeu économique et sociale des jeunes" ne pourra se faire sans une vaste collaboration de l'ensemble des forces sociales et la participation des jeunes eux-mêmes. Le rapport préconise une politique d'ensemble concernant la qualification des jeunes, le

<sup>16</sup> Rapport du Conseil régional en date du 22 août 1986 (extrait) : "Le rapporteur général des formations initiales et continues a en charge la mise en place de l'observatoire régional des métiers".

<sup>17</sup> 12 mars 1990 : Installation officielle du groupe de pilotage de l'observatoire régional des métiers en présence de Jean-Pierre SOISSON, Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

<sup>18</sup> Loi n°71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente. Elle définit, dans son article 1<sup>er</sup> la formation professionnelle permanente qui "constitue une obligation nationale." Elle institue les comités régionaux et départementaux de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi.

<sup>19</sup> Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, demandé en 1981 par Pierre MAUROY, premier ministre.

développement de l'alternance et du tutorat en entreprise, et la mobilisation de toutes les ressources pour offrir des réponses adaptées dans tous les domaines : formation et emploi, loisirs, santé, logement, culture.

### **La création des CARIF, centres d'animation, de ressources et d'information sur les formations**

Durant cette période (fin des années 1970, début des années 1980) se pose également la question de l'élaboration d'une politique globale d'information sur les formations, celle-ci faisant défaut pour le développement de la formation professionnelle. L'État et les partenaires sociaux mettent en place des groupes de travail dont vont naître les missions locales, les permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) et les centres d'animation, de ressources et d'information sur les formations (CARIF).

Avec les lois de décentralisation les Régions deviennent partenaires pour le montage des CARIF en région. Les premières bases de données sur l'offre de formation sont mises en place et la plupart des centres sont constitués en 1984. En 1987 puis en 1989, des circulaires techniques définiront les missions des CARIF.

Le groupe emploi-formation du VII<sup>e</sup> plan (1976-1980) initie un tournant dans l'analyse des relations formation-emploi entre autres en remettant en question les analyses construites à partir de la logique adéquationniste qui avait prévalu au cours des différents plans nationaux des années 1960 et 1970. À l'origine, cette méthode reposait sur un appareil assez lourd<sup>20</sup> qui permettait de constater des décalages entre les sorties et les besoins de formation afin de réguler les flux internes du système de formation par ouvertures ou fermetures de sections<sup>21</sup>.

Le groupe du plan préconise en effet de coordonner au niveau régional la régulation du fonctionnement du marché du travail, le développement de l'activité économique du point de vue du volume et de la nature des emplois créés, les décisions d'implantation d'établissements scolaires et universitaires.

Les recommandations vont encore plus loin et proposent une pré configuration d'une mission d'observation qui deviendra plus tard, la base de la création des observatoires en tant qu'outils d'aide à la décision. Les textes qui initiaient la création des OREF ne proposaient pas de solution

<sup>20</sup>Source : groupe de travail sur l'analyse régionale de la relation formation emploi - Problématiques et méthodes - 1990 - Céreq - Document de travail.

<sup>21</sup> Il existait jusqu'à la fin des années 1970, un bureau de l'administration centrale de l'Éducation nationale, le bureau du réseau scolaire, qui arbitrait sur l'ouverture des formations dans toute la France.

alternative mais démontraient une volonté de porter la réflexion au niveau régional pour appréhender autrement la relation formation emploi.

Les premières applications de ces recommandations se retrouvent dans les premières générations des schémas régionaux de formation (1980). Un groupe d'études sur les schémas est constitué au sein du secrétariat d'État à la formation professionnelle. La démarche qu'il propose repose sur le principe de rejet des méthodes admettant qu'il existe une relation stricte entre chaque formation et chaque emploi et privilégie les démarches s'appuyant sur l'analyse des situations et les mécanismes de fonctionnement.

Les changements politiques en 1981, les lois de décentralisation de 1982 et 1983 amènent une nouvelle vague de schémas régionaux à compter de 1982. La démarche initiée précédemment est poursuivie mais corrigée de certaines imprécisions. Son objectif devient "la définition d'une politique régionale de formation professionnelle qui vient explicitement en appui de la politique économique, sociale et culturelle de la région, dans les domaines où les pouvoirs publics ont une action volontariste<sup>22</sup>".

Les lois de décentralisation transfèrent aux régions des compétences auparavant assurées par l'État en matière d'éducation et de formation, mais elles ont la particularité de ne pas transférer la totalité de leurs composantes : le fonctionnement matériel et l'investissement reviennent aux collectivités territoriales (les écoles aux communes, les collèges aux départements et les lycées à la région), la responsabilité pédagogique elle (contenu des programmes, horaires, diplômes, personnels) reste entre les mains de l'État. La particularité de ce secteur est donc d'être dans un système à compétences partagées mettant en interaction un grand nombre d'acteurs qui ne se connaissent pas.

Une circulaire d'avril 1983 invite les Commissaires de la république à coordonner les multiples interventions de l'État et à les harmoniser avec le programme régional de formation au sein d'un schéma régional de la formation professionnelle et de l'apprentissage. La loi du 22 juillet 1983

<sup>22</sup> Source : *Schémas régionaux de la formation professionnelle : éléments de réflexion* - ADEP - octobre 1986 dans Groupe de travail sur l'analyse régionale de la relation formation emploi - Problématiques et méthodes - 1990 - Céreq - Document de travail.



amène à la création des schémas régionaux prévisionnels des formations pour les lycées<sup>23</sup>, pour l'apprentissage et pour la formation des demandeurs d'emploi adultes. La formation professionnelle prend un nouvel élan avec en 1983 la création du contrat de qualification, en 1985 la création des baccalauréats professionnels, en 1987 l'extension de l'apprentissage à tous les diplômés à caractère professionnel.

### Historique de la planification en France

- 1947 - 1955 : I<sup>er</sup> plan de modernisation et d'équipement, plan MONNET. Prévu initialement jusqu'en 1954, il est prolongé pour coller au plan MARSHALL qui en assure le financement.
- 1954 - 1957 : II<sup>e</sup> plan, sous l'autorité d'Etienne HIRCH. La dette augmente et une rallonge de financement est demandée aux États-Unis.
- 1958 - 1961 : III<sup>e</sup> plan. Entrée dans la CEE (Rome 1958). Guerre d'Algérie, baby boom. Introduction d'une dimension prospective : projections.
- 1962 - 1965 : IV<sup>e</sup> plan.
- 1966 - 1970 : V<sup>e</sup> plan.
- 1971 - 1975 : VI<sup>e</sup> plan.
- 1976 - 1980 : VII<sup>e</sup> plan. Crises pétrolières de 1973 et 1979. Remise en cause de la planification, adaptation à la concurrence.
- 1981 - 1985 : VIII<sup>e</sup> plan qui devient de contrat de plan Etat Région (1982 : loi portant réforme de la planification).
- 1984 - 1988 : IX<sup>e</sup> plan.
- 1989 - 1992 : X<sup>e</sup> plan, qualifié désormais de stratégique. Il s'agit moins de prévoir que de déterminer un ensemble d'actions majeures à engager pendant la période du plan. Sera prolongé jusqu'en 1993 pour caler sur les programmes européens.
- 1994 - 1999 : XI<sup>e</sup> plan.
- 2000 - 2006 : XII<sup>e</sup> plan.
- 2007 - 2013 : XIII<sup>e</sup> plan qui devient contrat de projet État Région.

Des initiatives régionales émergent et prennent le terme générique "d'observatoire régional de l'emploi et de la formation" visant à doter les décideurs régionaux d'outils d'observation aptes à les aider dans leur action. Officialisés par le premier ministre dans une circulaire du 16 février 1988<sup>24</sup>, les OREF pouvaient se voir proposer un financement dans le cadre de contrats de plan État-Région (Xe plan).

Une circulaire relative à l'élaboration de ces contrats de plan État - Région<sup>25</sup> précise " la volonté de voir se mettre en place dans chaque région, un observatoire régional de l'emploi et de la formation comme outil d'aide à la décision. Ils doivent s'inscrire dans une politique visant :  
- à développer des outils d'analyse de la situation de l'emploi au niveau

<sup>23</sup> En PACA, il existera un schéma prévisionnel des formations daté du 22 octobre 1985.

<sup>24</sup> "Outils d'aide à la décision ... permettant si possible d'articuler les analyses et prévisions pour la formation initiale, la formation continue et la formation des entreprises".

<sup>25</sup> Circulaire DE/DFP du 9 décembre 1988.

local par les directions régionales du travail et de l'emploi, afin de répondre aux besoins nés de la complexité croissante des phénomènes d'emploi et du chômage, à la diversification des instruments de politique d'emploi et à la nécessité d'une approche plus efficace et plus offensive de la lutte contre le chômage ;

- à la mise en œuvre par la délégation à la formation professionnelle d'un dispositif de prospective macro-économique à moyen terme réalisé par le BIPE<sup>26</sup> et des contrats d'études prévisionnelles avec les branches professionnelles.

La volonté de contractualiser avec les Conseils régionaux sur des outils d'aide à la décision en matière de formation professionnelle s'inscrit dans la continuité du transfert de compétences de la formation initiale et continue aux Conseils régionaux."

Les expériences acquises par un certain nombre de régions permettent de mettre en avant la nécessité de s'attacher à la valorisation de l'existant, au repérage des spécificités locales (atouts et faiblesses), à la construction d'outils. Des études ou enquêtes complémentaires peuvent être envisagées mais elles ne doivent pas être redondantes avec l'existant et pour cela, les organismes d'études statistiques en région devront être associés aux travaux des observatoires.

L'histoire ne s'est pas déroulée de façon linéaire dans toutes les régions. Divers courants et diverses méthodes se sont croisés, aboutissant au fait que des dispositifs d'initiative régionale ont pu être pris en compte pour bâtir les missions d'observation prévues dans les contrats de plan. La notion d'outil d'aide à la décision a cependant servi de socle commun à tous. Mais la création de chaque OREF ne peut se comprendre sans la prise en compte du contexte "historique" spécifique de chaque région.

**Et en Provence - Alpes - Côte d'Azur ?** Le 1<sup>er</sup> juin 1983 étaient transférées à la Région les compétences jusqu'alors assurées par l'Etat en matière de formation professionnelle des adultes et d'apprentissage. La Région a souhaité alors se doter d'un outil pour assurer cette nouvelle responsabilité et créé le 20 juillet 1983, l'agence régionale pour le développement de la formation permanente (AREDEF). Il s'agissait d'une association loi 1901 présidée par le Président du Conseil régional<sup>27</sup>, avec

<sup>26</sup> Société d'études économiques et de conseil en stratégie s'appuyant sur la prévision économique et la prospective appliquée.

<sup>27</sup> M. Michel PEZET.

pour vice-président, le président du CESR. Le Préfet (ou le DRFP) représentait l'État au sein de cette association. Cinq collèges permettent aux représentants des partenaires sociaux, des élus et des personnalités qualifiées de siéger dans cette structure. L'AREDEF est officiellement le CARIF (Centre de ressources, d'information et d'animation régionale) et à ce titre, bénéficie de financement de l'État. Elle est organisée en six pôles :

- le CARIF composé lui-même d'un service information, d'un service documentation et d'un service banque de données ;
- le service programmation - développement ;
- le service gestion ;
- le service études des politiques de formation ;
- le service apprentissage ;
- la mission régionale jeunes.

Dans cette configuration, certaines missions préfigurent celles qui seront plus tard les missions d'un Observatoire régional emploi formation. Ainsi le service études des politiques de formation, "produit pour les services techniques, les élus et les partenaires de l'agence, les connaissances économiques, sociologiques, pédagogiques et démographiques nécessaires à la réalisation efficace des politiques régionales de formation".

Les années 1986 et 1987 sont caractérisées par la première mandature de conseillers régionaux élus<sup>28</sup> au suffrage universel direct marquée par un changement de majorité. C'est le lancement du plan "Lycée réussite<sup>29</sup>", l'apprentissage reçoit les moyens nécessaires à son développement et la formation professionnelle continue des adultes demandeurs d'emploi est relancée. En 1988, l'AREDEF est dissoute, une partie du personnel est intégrée dans les services de la Région et sur demande des partenaires sociaux, un CARIF est maintenu. La volonté de préserver un aspect "études" s'est traduite par l'existence au sein du CARIF d'une petite mission d'observation. Ce n'est donc qu'à partir de 1988 qu'apparaît la volonté de faire un "instrument d'aide à la décision : un observatoire régional des métiers<sup>30</sup>, devenant un des éléments du

<sup>28</sup> M. Jean-Claude GAUDIN est élu président de la région PACA le 25 avril 1986.

<sup>29</sup> Le plan "Lycée réussite" était un programme d'investissement visant la rénovation et la construction de lycées en région.

<sup>30</sup> Discours de M. Jean-Claude GAUDIN, conférence de presse du 22 mars 1990.

contrat de plan État-Région." S'inspirant d'une étude réalisée par l'UPR<sup>31</sup> en 1986, la Région fixe les grands objectifs de cette mission d'observation.

Le contrat de plan (X<sup>e</sup>) État-Région prévoit que l'ORM aura comme objet "de rassembler et de coordonner les informations statistiques et les études qualitatives régionales relatives à l'emploi, la formation, l'insertion professionnelle, en vue de leur mise à disposition du grand public et des décideurs". Ses objectifs sont :

- "aider les prescripteurs et les financeurs des formations initiales et continue à prendre leurs décisions ;
- aider les jeunes et les adultes à choisir leurs formations ;
- aider les formateurs à programmer des actions plus adaptées à la réalité économique de la région ;
- aider les entreprises dans leur recrutement."

**"En choisissant le terme de 'métiers', la Région PACA veut mettre l'accent sur plusieurs aspects :**

- elle choisit d'aborder le problème à partir de l'activité individuelle et non du secteur économique ;**
- elle retient le concept de famille professionnelle des métiers ;**
- elle souhaite contribuer à l'adaptation de la formation aux besoins. Elle a choisi 'métier' au lieu de 'qualification' car il a semblé que le métier était un terme qui recouvrait bien à la fois la fonction et la qualification et qu'il y avait en général une certaine permanence face à une évolution rapide des qualifications."**

Extrait d'une note "Présentation de l'Observatoire régional des métiers"  
du 8 janvier 1996 revenant sur les origines

Ces objectifs sont à replacer dans le contexte plus large de l'élaboration en région d'un schéma prévisionnel des formations, devant couvrir la période 1988-1992, schéma dans lequel l'introduction reprend les principes de la mission de l'ORM :

- "observer en permanence l'évolution de l'emploi et des qualifications à tous les niveaux, par branche professionnelle et par niveau ;

<sup>31</sup> *Quels métiers pour les jeunes ? en PACA* - UPR - Etude réalisée par le centre d'études et de développement des entreprises. (CEDE) - Juin 1986.

- dégager de façon quantitative les tendances d'évolution des qualifications à court et moyen terme ;
- fournir régulièrement des informations sur la réalité des métiers, leurs perspectives d'évolution et les nouveaux métiers à venir, à tous ceux qui ont à prendre des décisions en matière de formation et/ou d'emploi".

La démarche voulue est une démarche "horizontale, inter-institutionnelle, effectuée sous la responsabilité de la Région et de l'État, avec le soutien d'un groupe de pilotage (comprenant sept directeurs des services de l'État - DRFP, DRTE, Insee, Rectorats, ANPE et AFPA -, le président de l'union patronale régionale, les présidents des chambres consulaires, le président du Comité économique et social et dix conseillers régionaux dont la répartition par famille politique se fait au prorata de leur poids électoral) et d'un secrétariat permanent restreint. C'est une démarche de concertation et de dialogue."

D'abord conçu comme une "structure légère" avec la mise à disposition partielle d'agents de l'État et de la Région, l'ORM est installé officiellement le 12 mars 1990, par Monsieur Jean-Claude GAUDIN, président de la Région, en présence de Monsieur Jean-Pierre SOISSON alors ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Les objectifs très généraux sont fixés pour l'ORM, mais sans définition des modalités de constitution et de fonctionnement de la mission.

À cette date, l'ORM n'est pas une entité juridique, n'a donc pas de personnalité morale ni d'autonomie financière. Son cadre juridique sera l'association Formation-info, association loi 1901 créée en 1989 pour accueillir le CARIF<sup>32</sup> et qui hébergera l'Observatoire jusqu'à la création de l'association ORM.

Placé sous la double tutelle de l'État et du Conseil régional, l'ORM dispose d'un comité de pilotage d'une vingtaine de membres<sup>33</sup>. Les organisations syndicales représentatives des salariés ne font pas partie de ce comité mais sont indirectement associées du fait de la présence du Conseil économique et social. Les moyens financiers sont assurés à 50 % par l'État et à 50 % par la Région<sup>34</sup>. Il s'agit d'une simple mutualisation de moyens.

L'activité d'observation prend alors la forme d'ateliers thématiques :

<sup>32</sup> Dans le prolongement de l'AREDEF (association régionale pour le développement de la formation).

<sup>33</sup> Composé de 10 élus du Conseil régional, les recteurs de Nice et d'Aix-Marseille, les directions régionales (Insee, travail emploi et formation professionnelle, ANPE, AFPA), le comité économique et social, l'union patronale régionale, les trois chambres consulaires régionales. La président de la commission formation du Conseil régional (représentant le président du Conseil régional) et le directeur régional de la formation professionnelle (représentant le Préfet de région) en assure conjointement la présidence.

<sup>34</sup> Le budget de fonctionnement est d'un million de francs en 1992.

**"... Il s'agira d'une réflexion basée sur les données dont disposent chacun des participants permettant de déceler les besoins réels de l'emploi et d'anticiper l'évolution des qualifications.**

**Il faudra comprendre les interactions permanentes entre les entreprises, la situation économique, l'évolution des techniques, mais aussi les systèmes de formation, les individus, les familles, l'État et les collectivités publiques à l'échéance de 1993.**

**La méthode sera donc essentiellement pragmatique, un réseau d'informateurs sera constitué afin que l'Observatoire dispose d'un minimum de données sur le plan quantitatif et qualitatif. Des ateliers de réflexion seront constitués pour chaque groupe de métiers retenu. ..."**

Discours de M. Jean-Claude GAUDIN, conférence de presse du 22 mars 1990 (Extrait)

d'abord sur le BTP, le tourisme - hôtellerie-restauration, la métallurgie et les ressources vivantes du littoral méditerranéen (pêche et aquaculture), puis dans un second temps les industries agroalimentaires, les transports et les métiers de la vente. Ces ateliers produiront des cahiers selon leur rythme de travail (25 cahiers publiés<sup>35</sup>) et des films de sensibilisation aux métiers.

En termes de méthode, l'ORM ne se situe pas dans une problématique adéquationniste et s'intéresse essentiellement au niveau régional. Sa démarche consiste à rechercher par tous les moyens quelles sont les compétences nécessaires aux entreprises, comment elles vont évoluer en fonction des changements techniques ou du marché, quelles sont les formations nécessaires. L'aspect qualitatif est prépondérant mais l'Observatoire, quand il le peut, s'efforce d'apporter des éléments quantitatifs<sup>36</sup>.

Rétrospectivement, à une époque (aujourd'hui) où l'équipe des chargés d'études de l'ORM s'interroge sur l'équilibre à tenir entre données quantitatives et approches qualitatives, il est intéressant de constater que cette question est récurrente (posée cependant dans des contextes variés) et qu'une vingtaine d'années plus tard, la question n'est toujours pas résolue, preuve s'il en est besoin, que le champ de l'observation de la relation entre la formation et l'emploi est toujours en mouvement.

<sup>35</sup> La collection complète est disponible à l'ORM.

<sup>36</sup> L'observatoire régional des métiers (ORM) de Provence - Alpes - Côte d'Azur - Document réalisé par Annie LAMANTHE, centre associé au Céreq - LEST CNRS, avec la participation des collaborateurs de l'Observatoire régional des métiers - Mai 1992.

Pour l'ORM de la fin des années 1980, les ambitions sont grandes et le programme d'activité semble disproportionné (déjà ?) au regard des moyens disponibles et de l'investissement des partenaires. Les comptes-rendus des comités techniques et des réunions de travail de l'année 1990 font apparaître des points de divergence entre l'État et les organismes employeurs " ...la connaissance de l'emploi et des métiers ne peut provenir que de l'interrogation directe des entreprises...<sup>37</sup> ".

Et pourtant, les besoins se font de plus en plus pressants : quelques temps auparavant, le 10 juillet 1989, le législateur adoptait une loi d'orientation sur l'éducation fixant pour objectif de "mener 80 % d'une classe d'âge au niveau du bac à compter de l'an 2000".

Pour l'ORM, l'année 1991 voit l'arrivée d'une chargée d'études à plein temps. Les activités se développent autour des ateliers. Chacun fonctionne de manière différente selon sa composition (personnes ressources), les moyens et les données disponibles. L'atelier constitue soit le pivot des études à mener soit seulement un appui. Les travaux s'appuient essentiellement sur des enquêtes auprès des entreprises.

Le rôle d'animation est important. Une première série de publications voit le jour "les cahiers de l'observatoire", collection de vingt-cinq numéros. Ils sont diffusés auprès d'un public ciblé ayant une fonction d'orientation et d'information : ANPE, CIO, PAIO, services de l'État et du Conseil régional, centres de formation,... Par ailleurs, quatre films de sensibilisation aux métiers du BTP, de la métallurgie, du tourisme et de l'hôtellerie ont été réalisés<sup>38</sup>. Une brochure en quadrichromie présentant les métiers et les formations dans le BTP a été réalisée et régulièrement mise à jour. L'ORM répond à des demandes ponctuelles (Rectorats, Délégation régionale aux droits de femmes, par exemple). Il participe à l'approche régionale de certains contrats d'études prospectives, et réalise des études liées aux ateliers en collaboration avec les autres centres de ressources régionaux.

Il participe activement aux travaux préparatoires à la mise en place du PRDFPJ<sup>39</sup>. Un deuxième chargé d'études est recruté en février 1994. Cependant, l'Observatoire est "en panne" de gouvernance, le dernier

<sup>37</sup> Réunion de travail du 11 juin 1990 entre les représentants de l'État et de la Région.

<sup>38</sup> La collection des *cahiers de l'observatoire* et les 4 films vidéo sont disponibles à l'ORM.

<sup>39</sup> *Première approche sur l'emploi et la formation pour le plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes* - Décembre 1994 - ORM.

comité de pilotage (dans la configuration de 1988) se tient le 20 février 1992, la réunion suivante se tiendra le 11 juillet 1995.

**"Le principe de l'observation est de s'appuyer en premier chef sur les professionnels, mais aussi d'associer tous ceux qui détiennent une partie de l'information ou sont susceptibles d'agir sur les facteurs qui en conditionnent l'évolution tels les organismes d'études, les administrations concernées, les formateurs et les orienteurs."**

Extrait du discours du Président du Conseil régional - Conférence de presse du 20 février 1992

**1994 - 1999 (XI<sup>e</sup> plan) : le contrat État - Région conforte l'ORM qui devient une association.** La relation formation emploi se complexifie. Les problèmes d'emploi prennent de l'ampleur, en particulier pour les jeunes, et les dispositifs de formation sont sollicités pour trouver des solutions aux "sortants sans qualification". L'État entre dans une phase de "globalisation" favorisant une approche plus globale du développement économique et social.

La loi quinquennale n° 93-1313 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle va marquer cette période. Trois éléments majeurs vont impacter directement l'objet d'analyse et la méthodologie des travaux des OREF. En effet, au travers de cette loi, tout en recherchant le développement de l'accès à la formation professionnelle pour les jeunes sans solution dans l'enseignement général, les politiques publiques de l'État et de la Région prennent le virage de la territorialisation et essaient d'intégrer dans un même ensemble (les PRDFPJ) les mesures de formation, d'aide à l'insertion et de développement de l'emploi.

L'élaboration des PRDFPJ a été l'occasion de concrétiser la recherche d'une concertation plus étroite entre tous les partenaires régionaux et de tenter de mettre en place des logiques d'actions communes. L'exercice s'avère difficile mais l'ensemble des régions s'inscrit dans cette démarche. "L'élaboration des plans oscille entre une conception étroitement instrumentale visant à doter les décideurs régionaux d'outils d'aide à la décision et une conception visant à dégager un consensus sur quelques grandes orientations<sup>40</sup>".

<sup>40</sup> *L'élaboration des plans régionaux de développement de la formation professionnelle des jeunes* - Rapport du groupe de travail du Comité de coordination, Novembre 1995.



Cette période va également être marquée au niveau national par les travaux d'un groupe de travail OREF au sein du comité de coordination des programmes régionaux de formation et d'apprentissage<sup>41</sup>. Celui-ci a pour objectif de repérer quelques tendances fortes issues du constat du fonctionnement des OREF à la fin du X<sup>e</sup> plan. À partir de ce constat, il s'agit d'envisager les effets probables sur l'activité des OREF des modifications institutionnelles en cours.

**"Ce n'était pas une époque facile pour l'administration centrale. Il y a eu la fusion entre la direction de l'emploi et la direction de la formation professionnelle, comme pour nous au niveau régional. En plus il fallait commencer à transférer tous les dispositifs que l'on avait hérité de Bertrand SCHWARTZ et de François MITTERRAND, les 16-24 ans notamment."**

Jacques ROUX, DRTEFP PACA de 1995 à 1998

La décentralisation ayant transféré aux Régions une partie des compétences de l'État en matière de formation professionnelle, celles-ci ont besoin d'informations, notamment statistiques, pour exercer ces compétences<sup>42</sup>. La demande est d'autant plus marquée que la loi quinquennale fixe des exigences de cohérence en matière de politique régionale de formation professionnelle. Les OREF (dont les contrats de plan reconduisent tous les OREF déjà prévus aux contrats précédents) se voient confortés dans leur mission et notamment doivent :

- contribuer au diagnostic préalable à l'élaboration du Plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes élaboré par le Conseil régional en concertation avec l'État ;
- intervenir en amont de la négociation des contrats d'objectifs signés entre l'État, la Région et les branches professionnelles en fournissant des éléments de cadrage et en favorisant des approches transversales ;
- apporter au COREF, dont l'État assure la présidence conjointement avec la région, les études susceptibles de nourrir les travaux, y compris en matière d'évaluation des politiques régionales de formation professionnelle.

<sup>41</sup> Le groupe de travail s'est réuni d'avril 1994 à mars 1995. Ses travaux sont intégrés dans la publication *les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation, organisation, missions et perspectives* - juin 1995 - Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue.

<sup>42</sup> Circulaire n°95-131 (référence EN) du 28 avril 1995 relative au rôle des services de l'État dans les observatoires régionaux emploi-formation.

De façon concomitante, la préparation des contrats de plan 1994-1999 permet également de repréciser les rôles et les attentes des OREF. Ils "visent principalement à organiser l'information disponible sur l'emploi et la formation dans un cadre régional afin de faciliter les décisions des acteurs locaux". Et paradoxalement, les premières données dont il est fait état<sup>43</sup> sont celles issues "d'enquêtes nationales sur l'emploi et la formation, ... les résultats des analyses et des perspectives nationales". Il est cependant recommandé aux OREF d'être un lieu de dialogue de ces acteurs à partir d'études et d'analyses communes en matière d'emploi et de formation. Le co-pilotage est de mise. Y associer les organisations professionnelles et syndicales est recommandé.

Du côté de l'Observatoire régional des métiers, cette période (1993-1995) va être mise à profit par les représentants de l'État et de la Région pour trouver une solution de relance de l'organisation et du pilotage de l'ORM. Il faudra la ténacité de personnes emblématiques<sup>44</sup>, tant du côté État que du côté Région pour tenter de remettre l'ensemble des acteurs autour du projet commun d'un OREF, "lieu de partenariat régional", "outil d'éclairage de la décision et du pilotage", pouvant bénéficier d'un "développement harmonieux"<sup>45</sup>.

Le comité de pilotage de l'ORM du 11 juillet 1995 relance la dynamique autour de l'Observatoire en région PACA. S'appuyant sur la circulaire relative au rôle des services de l'État dans les observatoires régionaux emploi formation (OREF), l'État (SGAR) propose alors une organisation de l'ORM en trois niveaux :

- un niveau décisionnel revenant au Président de la Région et au Préfet de Région et qui concerne le financement et la structure technique ;
- un niveau de pilotage (comité) qui fixe les objectifs, la programmation annuelle et procède au suivi des réalisations ;
- un niveau scientifique composé d'experts pour assister les différents travaux.

Le choix est alors fait de privilégier d'abord un apport d'expertise aux décideurs, afin de favoriser, sur la base de travaux objectifs, le dialogue entre l'État et la Région en se dotant d'une structure clairement

<sup>43</sup> Annexe à la fiche descriptive de l'OREF PACA dans le cadre du contrat de plan 1994-1999.

<sup>44</sup> Appelés "grands témoins" dans le cadre de notre manifestation régionale du 1er avril 2008.

<sup>45</sup> Note "à l'intention des membres du comité de pilotage" - 24 mars 1995.

individualisée et dédiée aux études et à l'aide à la décision.

Les missions de l'ORM sont à nouveau définies :

- l'établissement direct ou par sous-traitance d'un ensemble de diagnostics, d'études, d'outils, d'instruments et entre autres une banque de données régionale sur l'emploi et la formation ;
- le recueil des informations sur l'évolution des métiers et des qualifications ;
- l'analyse de différents éléments concernant les branches professionnelles en amont des contrats d'objectifs ;
- la participation au PRDFPJ.

**"Le PRDFPJ a été l'amorce en région d'une vraie volonté de travailler ensemble entre l'État et la Région. Si l'on n'a pas conscience de cela, on ne peut pas comprendre toute la dynamique de l'ORM qui a suivi."**

Bernard HILLAU, Céreq, Directeur de l'ORM de 1996 à 2003

Le socle de la mission reste inchangé : "l'OREF doit être constitué comme un lieu partenarial d'analyse et de diagnostic partagés et d'aide à la décision de la Région et de l'État<sup>46</sup>".

En janvier 1996<sup>47</sup>, le comité de pilotage de l'ORM, co-présidé par le Président du Conseil régional et le Préfet de Région regroupe 15 membres<sup>48</sup> et a pour rôle de déterminer les orientations, l'élaboration et le suivi de son programme de travail. Une base de données régionale emploi - formation se construit très progressivement. Elle permet l'élaboration de tableaux de bord par familles professionnelles et par zones géographiques en intégrant des informations sur le marché du travail et l'offre d'éducation et de formation.

Ces missions sont à la fois plus larges que celles précisées dans la circulaire (en prenant en compte un champ plus vaste que celui de la préparation du PRDFPJ et des contrats d'objectifs), et plus restreintes (moins d'accent sur les évaluations). En revanche, le comité de pilotage va plus loin dans la gouvernance de cet observatoire en décidant le recrutement d'un directeur scientifique (effectif en octobre 2006). Les instances de

<sup>46</sup> Gabriel KOSMAN, SGAR PACA - Comité de pilotage du 11 juillet 1995, reprise des propositions du groupe de travail sur les OREF du comité de coordination des programmes régionaux de formation professionnelle et d'apprentissage.

<sup>47</sup> Note "Présentation de l'observatoire régional des métiers" du 8 janvier 1996.

<sup>48</sup> cinq représentants du Conseil régional, cinq représentants de l'État (DRTEFP, deux rectorats, DRAF et DRDFE), cinq représentants socioprofessionnels (CESR - UPR - Chambres consulaires régionales).

pilotage ne sont toujours pas élargies à l'ensemble des partenaires sociaux : les représentants siégeant dans cette instance au titre des "représentants du milieu socio-économique" sont le CESR, les trois chambres consulaires régionales et l'UPR.

Cette période n'est pas pour autant propice à une refonte "tranquille" des instances de l'ORM. L'aggravation de la situation de l'emploi au niveau national, le fonctionnement défectueux du marché du travail et les modifications rapides des pratiques de gestion de main-d'œuvre entraînent une "désagrégation" de la relation formation emploi, ou du moins un accroissement de sa complexité<sup>49</sup>. Les indicateurs les plus courants de l'emploi deviennent de moins en moins utilisables pour comprendre les situations qui, par ailleurs, évoluent très vite. "Comment concevoir des exercices régionaux de prospective alors qu'à tous les niveaux (national, européen, mondial) règne une énorme incertitude sur l'orientation générale de l'économie et sur les évolutions prévisibles de la plupart des secteurs d'activité ?"

**Vers une structure juridique indépendante (1997 - 1999).** La recherche de cohérence au niveau régional est rendue nécessaire par la poursuite des mouvements de décentralisation et de déconcentration des actions de l'État et par la régionalisation des programmes communautaires. Le Fonds social européen occupe une place majeure dans le financement des politiques publiques d'éducation, de formation et d'insertion durant cette période (1994-1999).

Globalement, un glissement s'opère dans les demandes formulées aux OREF : la référence à la prospective est de plus en plus présente. Les rectorats semblent être un peu moins partie prenante au profit des DRTEFP, mais c'est le Conseil régional qui reste le principal "demandeur", ayant le plus de prérogatives dans le champ de l'éducation et de la formation, même si ses compétences sont partagées avec les services de l'État.

Contrairement à certains OREF de la même génération que l'ORM, celui-ci n'est pas doté d'un appareil "base de données statistiques" important. À cette période, dans les autres OREF, la phase de constitution des bases

<sup>49</sup> Groupe de travail OREF - Proposition de rapport - Bernard SIMONIN - 1995.

de données statistiques et de mise en place des outils de traitement, d'analyse et de diffusion des informations est souvent terminée. Ils sont passés dans une phase d'actualisation des données qui nécessite moins de temps et de moyens et qui permet d'élargir le champ d'observation et d'expérimenter de nouvelles démarches méthodologiques.

Le support juridique de l'Observatoire reste le CARIF (association Formation Info). Son commissaire au compte préconise depuis plusieurs années de séparer l'ORM du CARIF. Les représentants de l'État et de la Région au sein du comité de pilotage souhaitent mettre en place une structure pérenne dotée de la personnalité morale. Le statut associatif sera choisi.

La recherche d'un consensus entre les services de l'État et ceux de la Région permettra de mettre en place :

- un conseil scientifique, dont la première réunion se tiendra le 13 mars 1997<sup>50</sup> ;
- une association loi 1901 "ORM", créée le 19 décembre 1997 et dans laquelle État, Région et partenaires sociaux dans toutes leurs composantes ont leur place ;
- une nouvelle méthodologie basée sur la production d'outils "génériques" et de la création d'une base de données régionales.

S'enclenche alors une phase de démarrage de la fabrication des outils "génériques", coûteuse en temps et en investissement mais dont l'utilité n'est plus à démontrer aujourd'hui. Le caractère générique qualifie un outil constituant un cadre commun à l'ensemble des acteurs régionaux de l'emploi et de la formation, sans préjuger de la diversité des utilisations qui en sont faites. Le caractère pérenne de ces outils permet d'avoir une approche structurelle, suivie dans le temps, des variables de la relation formation-emploi.

Parallèlement une étude qualitative "lourde" démarre sur le territoire de la zone d'emploi d'Avignon. Il s'agissait de faire un état des lieux de l'ensemble des dispositifs d'alternance sur une zone d'emploi et d'apprécier, à partir d'une enquête approfondie auprès des acteurs locaux de la formation et de l'insertion des jeunes les rôles respectifs joués par les différentes formes d'alternance comme ressources de formation et d'insertion. Ce projet marque une étape dans la nature des travaux entrepris par l'ORM. Il associe une approche qualitative (menée

<sup>50</sup> Voir la note sur l'animation scientifique à l'ORM.

en partenariat avec le Céreq et un observatoire local - mission locale pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes d'Avignon) et un état des lieux quantitatif, dans le champ de la formation et de l'insertion. Ce type de travaux était plutôt jusque là réservé aux approches sectorielles et liées aux métiers. Et de cette activité (entre autres) naîtra le besoin de recruter un nouveau chargé d'études sur les questions d'insertion.

**Le contrat de plan État-Région 2000 - 2006 : l'ORM prend sa véritable dimension grâce à des fondations solides.** Au sein de l'ORM, la préparation du contrat de plan au cours de l'année 1999 a été l'occasion de réfléchir au devenir de l'ORM à moyen terme. Plusieurs hypothèses étaient formulées : rester sur un "fonctionnement constant", entrer dans une logique de "croissance" visant à accompagner les nouveaux besoins d'aide des acteurs régionaux en rapport avec la territorialisation des politiques publiques, s'inscrire dans un processus "d'élargissement" avec la création de nouveaux outils d'observation territoriale et longitudinale et en étendant les capacités d'animation et de médiation technique de l'ORM. C'est cette dernière option qui a été retenue, dotant ainsi l'Observatoire de moyens importants pour investiguer ces problématiques.

Durant les premières années, l'ORM a privilégié la construction en propre d'outils statistiques dits "génériques" (maquettes de branches, de métiers, de dispositifs de formation, enquêtes de trajectoire, maquette des territoires). Il a également fortement contribué aux grands chantiers régionaux : élaboration du PRDF, participation au PTER<sup>51</sup>.

La fonction d'expertise évolue et se partage entre la production de connaissances objectivées d'une part, l'animation d'un partenariat d'autre part. L'ORM poursuit l'objectif que lui ont donné ses tutelles en le créant : être un médiateur technique, dégageant des enjeux de ses travaux, favorisant leur appropriation par les décideurs et laissant à ces derniers, toute latitude dans la prise de décision. Apparaît alors une nécessité de communiquer "autrement" pour que les travaux ne restent pas l'affaire de spécialistes<sup>52</sup>.

Le contrat de plan signé entre l'État et la Région est porteur d'une nou-

<sup>51</sup> Projet territorial de l'État en région.

<sup>52</sup> L'ensemble de cette réflexion menée à l'interne et avec le conseil scientifique est présenté par le président du conseil scientifique à l'assemblée générale du 14 mars 2003.

velle dynamique pour l'ORM. L'équipe est renforcée, la plate-forme statistique est reconfigurée. C'est également l'occasion de démarrer deux nouvelles missions, "hébergées" à l'ORM : la mission régionale d'observation de l'emploi et de la formation des personnes handicapées, financée par l'Agefiph, et la mission régionale d'observation de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle des métiers du sport et de l'animation, co-financée par la DRDJS et la Région. Une nouvelle thématique est explorée : celle de l'insertion professionnelle des jeunes, au travers de travaux sur les enquêtes d'insertion (IVA et IPA dans un premier temps avec un effort important de relance en 2000-2001) et de trajectoire (première extension régionale de l'enquête Génération en 2001 - sortants en 1998, reprise en 2004 - pour une

**"L'expertise n'est pas de la recherche pour la recherche mais de la recherche pour l'action. Elle tente de combiner au mieux toutes les ressources conceptuelles et méthodologiques pour tendre à élever le degré de pertinence de l'aide à la décision."**

Michel ARLIAUD, Président du conseil scientifique, AG du 14 mars 2003

analyse à compter de 2008).

Les orientations à moyen terme (2000 - 2006) sont l'occasion de réaffirmer les objectifs et méthodes de l'ORM. La relation formation-emploi est abordée selon cinq axes complémentaires : les branches, les territoires, les métiers, les publics et les dispositifs. Les outils génériques assoient la méthode d'analyse. Le rôle de médiateur technique est conforté. De nouveaux questionnements apparaissent : valoriser les effets de genre (un financement spécifique DRDF existait à l'ORM depuis 1994, globalisé ensuite dans le contrat de plan), construire et mettre en œuvre la problématique du volet emploi, mettre en place des méthodes pour améliorer la connaissance des publics en difficulté, mettre en réseau les partenaires.

L'aventure du PRDF a marqué le début des années 2000. L'État et la Région et les deux rectorats missionnent en 2001 l'ORM pour réaliser un diagnostic régional de l'emploi et de la formation. L'Observatoire reformule la demande : "quelles formations prévoir, au tournant des années 2000, à un horizon de moyen / long terme, compte tenu de

l'évolution de l'emploi et des nouvelles problématiques de l'action publique, à savoir une meilleure articulation des formations initiales et continues, et leur intégration en une réponse globale et pertinente aux spécificités des territoires ?"<sup>53</sup>. Ce chantier représentait une première demande conjointe et globale sur les problématiques de l'emploi et de la formation en région. Il permettait de valoriser l'ensemble des travaux précédents et d'asseoir l'expertise régionale. Il a donné lieu à une synthèse présentée en assemblée plénière du Conseil régional<sup>54</sup>.

La connaissance s'accumulant, des notes d'intérêt sont créées (les Mémo) afin de rendre lisible une analyse qui commence à s'enrichir et se consolider. Les demandes de diffusion des résultats sont de plus en plus pressantes. Une différenciation commence à prendre corps entre un travail sur "commande" et un travail plus structurel mené en tâche de fond. Les programmes d'activités des années 2003 puis 2004 s'inscrivent dans cette logique. La pérennisation de la mission de l'observation est acquise, élément stabilisateur d'une analyse "en continu" de la relation formation emploi en région.

À cette période, la structuration des missions "travailleurs handicapés" et "métiers du sport et de l'animation" ont permis de clarifier la nature des travaux. Partant de travaux structurels, l'ORM se rendait capable progressivement de passer à des réalisations conjoncturelles, sur des données très mouvantes. Cela l'a obligé à conforter son expertise sur des éléments pouvant apparaître comme étant en opposition avec l'approche structurelle traditionnelle. Le conseil scientifique s'est alors attaché à asseoir de façon argumentée les approches structurelles et les approches conjoncturelles.

La décentralisation se poursuit et les territoires de projet voient le jour. Les conseils de développement s'intéressent à la relation formation emploi. C'est l'occasion pour l'ORM de rencontrer des acteurs locaux et de développer son expertise territoriale, avec les partenaires de l'État et de la Région.

**2004 : une nouvelle étape de la décentralisation, de nouvelles méthodes de travail pour l'ORM.** En transférant aux régions la gestion des dispositifs des formations sanitaires et sociales, de

<sup>53</sup> La posture paradoxale de l'expertise publique en région : études et aide à la décision dans le champ de la relation formation - emploi. Contribution au colloque GREE - OREFQ par Bernard Hillau. 2003.

<sup>54</sup> Éléments d'analyse de la relation emploi - formation en PACA au tournant des années 2000. Contribution au volet " diagnostic " du plan régional de développement des formations - ORM -. Septembre 2002.



la culture, et en initiant le transfert de l'AFPA aux collectivités régionales, l'État franchit un nouveau cap dans le processus de décentralisation.

À compter de cette période l'ORM inscrit ses programmes d'activité dans une temporalité plus "continuée", s'affranchissant ainsi des "commandes" ponctuelles des commanditaires qui ne peuvent plus se contenter d'une temporalité annualisée, même si les financements restent "annuels". Cela correspond à une volonté de travailler en continu et non pas année après année. Ce travail est alimenté par les données et les travaux des partenaires et par le souhait (impulsé surtout par la Région) de faire participer davantage d'acteurs dans les phases de "compréhension des systèmes existants".

Trois opérations vont venir structurer ces nouvelles formes de travail : le lancement des comités territoriaux éducation formation (COTEF), un atelier regroupant les branches professionnelles et les pouvoirs publics dans lequel il est question de mutations économiques, la mise en place d'une plate-forme collaborative pour la préparation du schéma régional des formations du secteur sanitaire et social.

**Le lancement des COTEF** (2005) par la Région a été l'occasion pour l'ORM de valoriser ses travaux sur les territoires en proposant, à chaque séance introductive de chaque COTEF, une présentation des principales caractéristiques du territoire et en abordant pour la première fois des pistes de réflexion autour des perspectives territoriales. La Région inscrit les COTEF dans sa stratégie de territorialisation de ses politiques en matière d'emploi (plan régional pour l'emploi) et d'éducation et de formation (à travers le plan régional de développement des formations). Ces travaux ont donné lieu à une nouvelle forme de publication, plus synthétique et à visée directement opérationnelle pour les acteurs et partenaires.

**L'atelier mutation et qualification** est né d'une interpellation des branches professionnelles lors de la réflexion engagée autour des Observatoires sectoriels régionaux<sup>55</sup> (2004 - 2005). Un travail d'enquête a été réalisé auprès des branches professionnelles en région. Il en est ressorti la nécessité de créer un lieu de rencontre inter-branches où il serait possible de débattre et d'approfondir par des enquêtes et des analyses, de questions communes à l'ensemble (ou à une partie) des

<sup>55</sup> Accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 (formation professionnelle tout au long de la vie) promulgué par la loi du 4 mai 2004.

branches professionnelles. L'atelier a démarré avec des travaux sur les difficultés de recrutement et se poursuivent actuellement sur les thématiques liées à la mobilité et la transition professionnelle.

**La plateforme collaborative** (2006) mise en place dans le cadre de la préparation du schéma régional des formations sanitaires et sociales, a inauguré un nouveau support pour un travail partenarial mené avec les acteurs techniques et centres de ressources régionaux (Insee, Drass, DROS, ORS, DRTEFP, services techniques de la Région). L'ORM tenait la plume pour le compte de l'ensemble des protagonistes et portait progressivement à la connaissance d'un public plus large, le travail d'analyse des données.

Ces trois opérations et évolutions importantes dans les travaux de l'ORM s'inscrivent dans le prolongement de la dernière étape de décentralisation forte initiée par la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales.

À cette époque, naissent également les dossiers métiers venant alimenter le site internet "métiers en région" hébergé sur le site de la

# Repères chronologiques

Année	Étapes de la décentralisation et de la déconcentration	Étapes de la formation professionnelle, de l'emploi et des OREF	Étapes de l'ORM
1981		Rapport de Bertrand SCHWARTZ au 1 <sup>er</sup> ministre sur les jeunes.	
1982	Loi n°82-213 (loi Deferre). Principe de la libre administration des collectivités locales. Loi n°82-653 du 29 juillet portant réforme de la planification.	26 mars 1982 : Ordonnance sur la qualification et l'insertion des jeunes. Contrat d'orientation. Création des missions locales et des PAIO.	
1983	Loi n°83-8 du 7 janvier fixant la répartition des compétences entre communes, départements, régions et État. Loi n°83-663 du 22 juillet complétant la loi n°83-8 du 7 janvier.	Réalisation des schémas prévisionnels des formations (lycées), de l'apprentissage, des formations adultes par les Régions. Création du contrat de qualification et du contrat d'adaptation. Création des stages d'initiation à la vie professionnelle (SIVP). 21 octobre : mise en place de la délégation interministérielle à l'insertion des jeunes en difficulté.	
1984	Loi n°84-53 du 26 janvier fixant le statut de la fonction publique territoriale.	Mise en place de l'opération "nouvelles qualifications". Création des travaux d'utilité collective (TUC).	
1985		Création des bacs professionnels. Expérimentation des entreprises intermédiaires.	1 <sup>er</sup> schéma régional des formations en PACA. Schéma régional des formations du BTP.
1986	Loi n°86-16 du 16 janvier fixant l'organisation des régions. Élection au suffrage universel direct des présidents de région.	Août : plan d'urgence pour l'emploi. Mise en place des SIVP (stages d'insertion à la vie professionnelle).	Changement de majorité au Conseil régional. 22 août : extrait d'un rapport du Conseil régional : "le rapporteur général des formations initiales et continues a en charge la mise en place de l'Observatoire régional des métiers".
1987		Loi (23 juillet) : Apprentissage ouvert à tout diplômé à finalité professionnelle.	26 février : note "Proposition pour un Observatoire régional des métiers."

1988	Loi du 5 janvier 1988 sur l'intervention économique des collectivités locales et le contrôle des chambres régionales des comptes.	9 décembre : circulaire DEDFP relative aux observatoires régionaux de la formation et de l'emploi. Naissance du RMI.	Janvier : mise en place d'une structure "légère". Disparition de l'AREDEF. Le CARIF héberge cette structure.
1989		31 janvier : séminaire national des Observatoires. 10 juillet : Loi d'orientation sur l'éducation (loi Jospin) => mener 80 % d'une classe d'âge au niveau bac à compter de l'an 2000. Création du CFI (crédit formation individualisé) - volet jeunes. Mise en place des coordonnateurs emploi formation. Création du contrat emploi solidarité (CES) en remplacement des TUC.	
1990		1 <sup>ère</sup> édition du bulletin de liaison du réseau des Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (comité de coordination des programmes régionaux de la formation professionnelle et de l'apprentissage). 13 mars : rencontre nationale des OREF. Mise en place du logiciel PARCOURS pour suivre le programme CFI. Loi du 4 juillet 1990 instaure le principe du droit à la qualification pour tout public, le crédit formation, la qualité et le contrôle, bilan de compétences. Extension du CFI aux salariés.	12 mars : installation officielle du groupe de pilotage de l'Observatoire régional des métiers en présence de Jean-Pierre SOISSON, ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. 19 mars : 1 <sup>ère</sup> réunion du comité technique permanent. 22 mars : conférence de presse.
1991		Accord interprofessionnel créant le bilan de compétences, le contrat d'orientation et la formation hors temps de travail. Extension du CFI aux demandeurs d'emploi.	
1992		Programme PAQUE (préparation active à la qualification et à l'emploi). Mise en place du contrat emploi consolidé (CEC).	20 février : "dernière" réunion du comité de pilotage dans sa configuration de 1988.

1992		<p>Loi n°92-678 du 20 juillet 1992 autorisant la validation des acquis professionnels pour l'obtention d'une partie d'un diplôme.</p> <p>Loi n° 92-722 du 29 juillet 1992 portant adaptation de la loi n° 88-1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion et relative à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et professionnelle.</p>	
1993	Loi n°93-1313 du 20 décembre relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle (dite loi quinquennale).	Transfert aux régions des actions de formation en faveur des 16-25 ans (CFI). (PACA fera ce transfert en 1999).	
1994		<p>16 juin : circulaire DFP (16 juin) n° 94-10 ayant pour objet l'élaboration d'un plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes.</p> <p>SIFE : stage d'insertion et de formation à l'emploi.</p> <p>Version 2 de PARCOURS.</p>	
1995	Loi n°95-115 du 4 février 1995 : aménagement et développement du territoire. Notion de pays et de péréquation entre les collectivités riches et pauvres (dite LOADT - Pasqua). Création des DRTEFP par fusion des DRTE et des DRFP.	<p>28 avril : circulaire interministérielle n°95-131 relative au rôle des services de l'État dans les OREF.</p> <p>Contrat initiative emploi remplace le contrat de retour à l'emploi.</p>	11 juillet : 1 <sup>e</sup> réunion du nouveau comité de pilotage.
1996	Loi n° 96-142 du 21 février portant création de code général des collectivités territoriales.		1 <sup>e</sup> octobre : recrutement d'un directeur, Bernard HILLAU.
1997	Fusion de la délégation à l'emploi et de la délégation à la formation professionnelle en DGEFP. Dispositif déconcentré des emplois jeunes.	Démarrage des programmes "nouveaux emplois - nouveaux services" (circulaire du 24 octobre 1997).	<p>13 mars : mise en place du conseil scientifique.</p> <p>19 décembre : assemblée générale constitutive de l'association ORM.</p>
1998		Lancement du programme TRACE et mise en place des PLIE.	Changement de majorité au Conseil régional.

1999	<p>Loi n° 99-533 du 25 juin : orientation sur l'aménagement et le développement durable du territoire (dite LOADDT - loi VOYNET).</p> <p>Loi n°99-586 du 12 juillet relative à la simplification et au renforcement de la coopération intercommunale (dite loi CHEVÈNEMENT).</p>	<p>Territorialisation des politiques publiques État et Région renforcée.</p>	<p>17 mars : conseil d'administration, élection du 1<sup>er</sup> président J.-C. APARICIO.</p> <p>14 juin : inauguration des nouveaux locaux au 41 La Canebière (5<sup>e</sup> étage).</p> <p>Séparation juridique définitive d'avec le CARIF.</p> <p>Création du logo et de la charte graphique, du site web.</p>
2000	<p>Loi n° 2000-1208 du 13 décembre : solidarité et renouvellement urbains (dite Loi SRU).</p>	<p>Création d'un ministère délégué à l'enseignement professionnel.</p>	
2001	<p>Circulaire EN n° 2001-114 du 20 juin 2001 généralisant les bassins de formation et d'éducation comme unité territoriale de référence.</p>	<p>Mise en place du PAP (plan d'action personnalisé) et du PARE (plan d'aide au retour à l'emploi).</p>	<p>Démarrage des publications Mémo.</p> <p>Diagnostic du PRDF.</p>
2002	<p>Loi n° 2002-73 du 17 janvier : de modernisation sociale.</p> <p>Décret n°2002-790 du 3 mai 2002 relatif à la redéfinition des comités de bassin d'emploi.</p> <p>Loi n°2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité.</p>	<p>Instauration de la validation des acquis de l'expérience (VAE).</p>	<p>Étude Geste.</p> <p>Nouveau président : Philippe GUY.</p>
2003	<p>Loi constitutionnelle du 28 mars relative à l'organisation décentralisée de la République.</p>	<p>Mise en place du CIVIS.</p> <p>Version 3 de PARCOURS.</p>	
2004	<p>Loi n° 2004-391 du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie.</p> <p>Loi n° 2004-809 du 13 août relative aux libertés et aux responsabilités locales.</p>	<p>Abrogation du crédit formation individualisé (CFI).</p> <p>Création du DIF, du contrat de professionnalisation, de la période de professionnalisation.</p> <p>Transfert de compétences vers la Région de formations dans le sanitaire et social et AFPA.</p>	<p>Changement de directeur, Olivier LIAROUTZOS remplace Bernard HILLAU.</p>
2005	<p>Loi n° 2005-32 du 18 janvier de programmation pour la cohésion sociale.</p>	<p>Création des maisons de l'emploi.</p> <p>Mise en place du contrat d'avenir.</p> <p>Labellisation des pôles de compétitivité.</p>	<p>Jacques GARNIER, nouveau président du Conseil scientifique.</p> <p>Nouveau président : J.-C. LABRANCHE.</p> <p>Introductions aux COTEF.</p>
2006		<p>Expérimentation du contrat de transition professionnelle.</p>	<p>Diagnostic "sanitaire et social".</p>

2007	10 juillet : lancement de la RGPP (révision générale des politiques publiques).		Démarrage des publications de Newsletter.
2008	Loi du 13 février 2008 relative à la réforme du service public de l'emploi.		Séminaire des "10 ans de l'ORM".

# L'animation scientifique à l'ORM

Région PACA.

**L**e volet "animation scientifique" de l'ORM repose sur un triptyque formé par le conseil scientifique, la cellule d'animation scientifique, la coordination des études.

**Le conseil scientifique, son histoire, son rôle et ses missions.** Mis en place le 13 mars 1997, placé sous la présidence de Michel ARLIAUD (LEST, Directeur de recherche CNRS), son rôle est de garantir l'objectivité et la qualité des éclairages apportés par l'ORM, de lui permettre de faire preuve de rigueur et de méthode afin de légitimer les travaux dans un champ particulièrement complexe, de favoriser des constats partagés avec l'ensemble des partenaires. Un double objectif doit l'animer : "veiller à la fois à la qualité scientifique des travaux de l'ORM, mais sans se départir de la mission d'aide à la décision de la structure et de son ancrage dans le débat institutionnel régional"<sup>56</sup>.

Il est composé de représentants du monde universitaire et de la recherche scientifique, de responsables d'études et de statistiques des organismes et administrations régionales spécialistes du champ, de personnes qualifiées. La personne qui assure la coordination des études ainsi que le directeur sont membres permanents du conseil scientifique.

**"Au-delà du caractère formel des missions confiées au conseil scientifique, c'est l'état d'esprit qui animera l'activité de ce groupe qui doit être considéré comme prioritaire et en particulier le sens aigu du service et de la responsabilité sociale."**

Michel ARLIAUD, lors du premier conseil scientifique le 13 mars 1997

12 membres constituaient le conseil scientifique à sa création : membres du LEST, du Céreq et du GREQAM, de l'Insee, de la DRTEFP, de la DRAF, du SGAR, des deux rectorats, de l'ANPE et de la COPIRE. Sa composition a quelque peu évolué depuis 1997. Le conseil a été élargi à un représentant "opérationnel et de terrain" (coordonnateur emploi formation), à un représentant de l'orientation scolaire (CIO, choisi parmi les deux représentants des rectorats), et un représentant d'un service

<sup>56</sup> Michel ARLIAUD - Séance du conseil scientifique du 9 juillet 2002.



études du Conseil régional. D'autres personnes ont participé (temporairement) aux travaux du conseil scientifique, issues du Centre d'économie régionale par exemple. Aujourd'hui, la COPIRE n'est plus membre du conseil scientifique.

Ses missions sont de :

- formuler des avis et des recommandations sur les fondements méthodologiques des travaux réalisés et assister l'Observatoire régional des métiers dans la construction de ses démarches et dans l'accumulation des résultats ;
- veiller à la cohérence scientifique des axes de travail à moyen terme et du programme annuel d'activité de l'observatoire ainsi qu'aux conditions de capitalisation des résultats ;
- formuler des avis et recommandations sur les fondements méthodologiques des travaux de l'ORM et des études qu'il fait réaliser ;
- formuler des avis sur les modalités de rassemblement, de coordination et de mise à disposition par l'ORM des informations statistiques et des études régionales.

Par ailleurs, il peut être sollicité par les instances régionales pour donner des avis sur des études relatives à la relation emploi-formation et à l'insertion professionnelle dans la région.

L'ordre du jour est fixé avec le Président du conseil scientifique. Le contenu de cet ordre du jour peut faire l'objet, en amont, d'un débat en cellule d'animation scientifique (CAS) au sein de l'ORM.

Le conseil scientifique, dès sa première séance, se positionne comme un lieu de concertation et de partenariat, un carrefour et un lieu d'échanges, y compris avec les représentants socio-économiques. Les statuts de l'association "officialisent" le rôle et les missions du conseil scientifique. Ils précisent par ailleurs que peuvent être associés en tant que de besoin, d'autres services d'études en région, en particulier ceux des chambres consulaires. La désignation des membres est approuvée par le conseil d'administration de l'association. Le président est élu par les membres du conseil scientifique.

L'intérêt pour l'ORM de disposer d'un conseil scientifique repose sur trois points<sup>57</sup> :

- le premier, qui semble être la vocation de base, est le suivi méthodologique des analyses qui sont faites ;

<sup>57</sup> Bernard HILLAU au conseil scientifique du 23 février 1999

- le second point est sur le besoin pour l'ORM d'avoir des jugements externes notamment sur le respect par l'ORM d'une certaine déontologie lorsqu'il exerce une fonction d'animation technique et d'aide à la décision ;

- le troisième concerne les études *ad hoc* pour lesquelles il est important pour l'ORM d'avoir un avis sur la pertinence des choix effectués.

Depuis 1997<sup>58</sup>, vingt-neuf réunions du conseil scientifique se sont tenues. Elles ont traité de sujets aussi divers que les méthodologies des outils génériques et le choix de leurs indicateurs, que les préparations des contrats de projet (contrats de plan), du positionnement de l'ORM sur telle ou telle étude. Il a traité de points de méthodes mais aussi de résultats de travaux.

Le Président du conseil scientifique est depuis 2004, Jacques GARNIER (LEST).

Une démarche d'élargissement du conseil scientifique est engagée pour répondre à plusieurs objectifs :

- établir des contacts avec les laboratoires de recherche pour lesquels aucun lien n'a été établi à ce jour avec l'ORM alors que les sujets d'études se croisent ;

- élargir le conseil scientifique à des personnalités dont l'objet de recherche est en lien avec les travaux de l'ORM mais qui ne sont pas à ce jour des partenaires privilégiés (sciences de l'éducation, géographie,...) ;

- accueillir des stagiaires "longue durée" en cursus dans ces universités et pour qui l'ORM peut être un lieu d'accueil ;

- permettre aux chargés d'études de l'ORM qui le souhaitent d'avoir des "référénts" locaux sur leur objet d'étude ;

- convier certains à venir présenter leurs travaux et sujets de recherche dans les "cafés du mardi" ou dans les futurs "apéros de l'ORM" ;

- se re-poser collectivement la question de l'animation scientifique à l'ORM.

**La cellule d'animation scientifique**<sup>59</sup>. Réunie pour la première fois le 3 septembre 2002, elle est née de l'audit-conseil réalisé par le cabinet GESTE au 1<sup>er</sup> semestre 2002.

Son objectif est la construction collective et cohérente d'un discours sur

<sup>58</sup> Et en date du 28 février 2008.

<sup>59</sup>Compte-rendu de la 1<sup>ère</sup> réunion de la cellule d'animation scientifique, le 3 septembre 2002.

le modèle d'analyse développé par l'ORM et sur les postures scientifiques à adopter. Ses missions s'articulent autour de la construction et du développement d'une culture partagée, tant sur les résultats produits que sur les méthodes employées et la déontologie des pratiques. "Il ne s'agit pas de se substituer au conseil scientifique qui reste garant des méthodes utilisées". Elle peut s'intéresser à un aspect méthode (choix des modes d'approche à adopter) et à un aspect relatif à la cohésion et cohérence des résultats.

La CAS peut apporter son appui à un chef de projet pour construire une problématique préalablement à sa présentation au conseil scientifique. Lors de sa création, elle était conçue pour fonctionner à "deux" niveaux : un travail plus scientifique concernant un noyau dur (une fois par mois), et d'autres séances pouvant concerner tous les chargés d'études sur des sujets plus globaux ou génériques (à la demande). Le secrétariat de la CAS était assuré par roulement par l'un des membres. Aujourd'hui, cette configuration à deux niveaux a disparu pour laisser place à des "séances d'animation scientifique" (SAS) auxquelles participent l'ensemble de l'équipe des chargés d'études. Leur animation relève de la fonction de coordination des études.

La saisine de la SAS est laissée à l'appréciation des membres de l'équipe, lorsqu'ils la jugent nécessaire à n'importe quel moment de sa réalisation dès lors qu'une question scientifique se pose et nécessite débat et décision. En tout état de cause, elle est saisie lors du démarrage d'un projet (référence aux modalités de travail en mode projet).

La CAS s'est réunie trente fois depuis sa création<sup>60</sup>.

**Le volet "animation scientifique" de la coordination des études.** Le dernier élément sur lequel s'appuie l'animation scientifique de l'ORM est la fonction de coordination des études. Le conseil d'administration du 18 novembre 2003, sur proposition du Président, a introduit une évolution dans l'organisation fonctionnelle de l'ORM en créant une fonction de "coordination des études"<sup>61</sup>.

Cette fonction a été assurée par Bruno BÉRENGUEL de janvier 2004 à mars 2005. Ses contours ont été définis par le binôme directeur et coordonnateur des études. L'observation de son fonctionnement sur cette période et l'analyse de la période transitoire d'avril à octobre

<sup>60</sup> En date du 28 février 2008.

<sup>61</sup> Note "La fonction de coordination des études au sein de l'ORM", séminaire interne du 6 octobre 2005.

2005, ont permis d'enrichir les objectifs et le contenu de la fonction qui a été reprise par Dominique VIAL en octobre 2005.

L'objectif principal de cette fonction est

- de se donner les moyens de préserver et de consolider la fiabilité et l'objectivité des travaux (à travers les SAS et le conseil scientifique ainsi que la relecture scientifique) de l'ORM ;
- de développer l'appropriation, interne et externe, des résultats (à travers les séminaires "cœur de métier", les travaux collectifs permettant de développer la connaissance partagée, l'appui à valorisation extérieure des travaux comme la réalisation du Mémo) issus de ces travaux.

Il s'agit d'une fonction d'appui auprès de l'ensemble de l'équipe et du directeur (programme d'activités) pour construire la cohérence d'ensemble des travaux conduits par l'ORM et pour veiller à la qualité technique et scientifique de ses différentes productions et animations.

La fonction de coordination s'opère en veillant à ce que chaque chargé d'études préserve sa capacité à développer une prise en charge responsable et autonome de son axe d'étude et d'analyse. ■

## Quelques points de repère sur le développement de l'ORM

Une "structure légère" est instituée au Conseil régional à partir de janvier 1988. Sa mise en place est confirmée par son inscription au X<sup>e</sup> contrat de plan État - Région (1989-1992).

En ne tenant pas compte des mises à disposition par l'État ou la Région de personnel chargé de secrétariat (administratif ou général) ou de travaux divers, les premiers chargés d'études ont été recrutés au début des années 1990 (Annie BOYER, juin 1991 et Bruno BÉRENGUEL, janvier 1994). Ce n'est que dans la seconde partie des années 1990 qu'une fonction de directeur est créée (Bernard HILLAU, octobre 1996). Au moment de la création de l'association, un autre poste de chargé d'études est créé (Sabrine CAZORLA - décembre 1997). Les années 1998 et 1999 sont consacrées au processus de séparation d'avec le CARIF et la préparation du contrat de plan.

Le XII<sup>e</sup> contrat de plan État - Région (2000-2006) consolide le rôle et les missions de l'ORM. Un poste de secrétaire est créé (Sylvie NICOLAS, juillet 2000) ainsi que un poste de chargé d'études (Cécile REVEILLE-DONGRADI, septembre 2000 / à l'issue de deux CDD, dont un en mise à disposition à la DRTEFP), et un poste de responsable informatique (Georges GUIRAUD, septembre 2000). Deux missions sont associées à la structure : travailleurs handicapés (Somoudom INTHAVONG, octobre 2000) et jeunesse et sports (Hubert AMARILLO, février 2001). Un poste de technicienne (Marie-Louise MENDY, janvier 2001 / à l'issue de deux CDD) est créé pour le traitement des DMMO mais est domicilié sur le site de la DRTEFP.

À la demande du directeur de l'ORM, conforté dans son choix par le conseil d'administration, un "audit conseil" sur les modes d'organisation du travail est réalisé à compter de janvier 2002. Réalisé par le Cabinet GESTE, l'objectif en est "la modernisation du fonctionnement interne. L'étude devra proposer des modalités d'organisation qui dégagent des marges de manœuvre en fluidité, cohérence, lisibilité et efficacité, ainsi que la mise en place d'une gestion plus rationnelle et plus visible avec le recours à la comptabilité analytique."

Dans le rapport d'étude<sup>62</sup>, GESTE mentionne l'existence d'un "fonctionnement solidaire et déconcentré", met un accent particulier sur ce qu'il appelle "le partage, la confrontation et la mutualisation des idées". Il met en évidence que cette "culture commune est une composante du bon équilibre de la structure". Il fait état cependant d'un "cloisonnement" ressenti par les salariés.

Il propose deux axes de progrès :

- organiser le travail de façon plus coopérative : plus de travaux en binômes, plus de travaux en mode projet, plus de traçabilité de l'avancement des travaux (notes d'étape, synthèses intermédiaires, comptes-rendus écrits en contrepois d'une forte "oralité"), notion de corpus de référence ;
- instaurer des procédures de gestion du personnel : entretien annuel, plan de formation, organisation d'un tutorat pour les stagiaires et les CDD, gestion des temps et comptabilité analytique.

De cette étape dans le développement de l'ORM sont nés<sup>63</sup> :

- les délégations aux salariés avec les cellules d'appui : première cellule d'animation scientifique le 3 septembre 2002, première cellule communication le 4 septembre 2002, première cellule développement des compétences et des organisations le 16 septembre 2002 ;
- un plan de formation des salariés plus en rapport avec les besoins de la structure (BO, MAPinfo, SAS, ..., "écrire pour être lu") ;
- la mise en place d'un système de gestion des temps (Orotimesheet) dans le but d'instaurer à terme une comptabilité analytique.

Au cours des années 2003 et 2004, il ne sera procédé qu'à des "remplacements" de personnes (hors congés maternité), mais ce phénomène se produit pour la première fois. Il s'agit de remplacements différés (Dominique VIAL, février 2003, en remplacement de Sabrina - Agnès MALLET, octobre 2003, en remplacement de Sylvie - Alexandra D'AGOSTINO, janvier 2004, en remplacement sur la mission Agefiph) ou de remplacement poste à poste (Olivier LIAROUTZOS, janvier 2004 en remplacement de Bernard).

Ces remplacements engendrent le renouvellement d'un tiers du personnel en moins d'un an.

<sup>62</sup> Étude d'organisation, rapport - diagnostic (version définitive). A. CHATAIGNER, R. EKSL, Cabinet GESTE, mai 2002.

<sup>63</sup> Vers une nouvelle organisation interne de l'ORM, cahier des charges, Bernard HILLAU, septembre 2002.

2004 sera également l'année de la création de la fonction de coordination des études (Bruno BÉRENGUEL, janvier 2004 puis Dominique VIAL en octobre 2005 après six mois de "vacance" de la fonction) et d'une première formalisation des "pôles". En date du 12 mars 2004, un consensus s'établit autour de la présentation de l'ORM en quatre pôles d'études et un axe de travail transversal :

- qualification et développement économique ;
- territoires et marché du travail ;
- éducation et formation ;
- insertion professionnelle et parcours ;
- égalité professionnelle des hommes et des femmes.

À ce stade la justification des pôles se conçoit à partir de plusieurs objectifs :

- prendre en compte les objectifs externes : affichage et démultiplication des possibilités d'accompagnement ;
- et les objectifs internes : préciser les coopérations et les interactions au sein de l'équipe ;
- permettre l'affichage de l'activité et de l'organisation de l'ORM sur les thématiques identitaires et à enjeux ;
- permettre de préciser les problématiques et pour se faire organiser la capitalisation par binôme, trinôme.

Commence ensuite une seconde phase de développement. Une nouvelle mission d'information sur les métiers est confiée à l'ORM. D'abord hébergée par la mission emploi et qualification du Conseil régional (avril 2004), elle est ensuite transférée à l'ORM (Isabelle BOISSEAU, février 2005). La mission Jeunesse et Sport, dans un premier temps éclatée entre la DRDJS et l'ORM, est regroupée et hébergée en totalité à l'ORM (Anne-Sophie DUMORTIER, avril 2005). La mission Agefiph se développe et est renforcée par une deuxième chargée d'études (Christèle DONDEYNE, juin 2004 pour quelques mois - puis Fanny BREMOND, octobre 2005). L'année 2005 est marquée également par le départ de Bruno (avril 2005) et la création d'un poste temporaire lié à la participation de l'ORM à un projet européen (Pierre LORENT, novembre 2005, embauché ensuite en CDI comme chargé d'études). Pour la première fois, l'ORM accueille des apprentis (Adeline PÉTROVITCH, octobre 2005 en licence professionnelle, embauchée

depuis à l'ORM - Rémi D'AGOSTINO, septembre 2005 en BTS informatique de gestion ayant poursuivi ensuite ses études). Toutes ces "modifications" se prolongent en 2006 avec un remplacement de poste à poste (Sonia MILLIARD, janvier 2006, en remplacement d'Alexandra), la création d'un poste de chargé d'études en relation avec l'extension du site "métiers en région" (Pauline GAY-FRAGNEAUD, juillet 2006) et la participation d'un CDD au projet européen puis au projet sanitaire et social (Magali SERR, juin 2006). Le poste occupé par Adeline est pérennisé. Enfin, le début de l'année 2007 voit l'arrivée de Marie-Louise sur le site de l'ORM Canebière et la création d'un poste d'attaché de communication (Danielle BIGRE, janvier 2007).

En termes organisationnels, cette période est marquée par la création d'une nouvelle cellule (cellule relative aux données quantitatives, première réunion en février 2005), par l'élection des délégués du personnel (mai 2006) et la création du pôle d'appui (janvier 2007), ces deux derniers points mettant fin à la cellule de développement des compétences et des organisations.

L'ORM passe de 10 à 16 salariés en l'espace de trois années. ■



## Répertoire des sigles

ACT : amélioration des conditions de travail  
ADEP : agence nationale pour le développement de l'éducation permanente  
AFPA : association nationale pour la formation professionnelle des adultes  
AGEFIPH : association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées  
AIO : accueil, information, orientation  
ANPE : agence nationale pour l'emploi  
APEC : association pour l'emploi des cadres  
AREDEF : agence régionale pour le développement de la formation  
ARF : association des régions de France  
ASSEDIC : association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce  
CAP : certificat d'aptitude professionnelle  
CARIF : centre d'animation, de ressources et d'information sur les formations  
CAS : cellule d'animation scientifique  
CCREFP : comité de coordination régional emploi formation professionnelle  
CDD : contrat à durée déterminée  
CDI : contrat à durée indéterminée  
CEDE : centre d'études et de développement des entreprises  
CEREQ : centre d'études et de recherche sur l'emploi et les qualifications  
CESR : comité économique et social régional  
CFDT : confédération française démocratique du travail  
CFI : crédit formation individualisé  
CGT : confédération générale du travail  
CIO : centre d'information et d'orientation  
CNAM : conservatoire national des arts et métiers  
CNFPTLV : conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie  
CNPF : conseil national du patronat français  
CNRS : centre national de la recherche scientifique  
CODER : comité de développement économique régional  
COPIRE : commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi  
COREF : comité régional de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi  
COTEFE : comité territorial éducation formation emploi  
CREFOCEP : centre régional pour la formation continue et l'éducation permanente

DARES : direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques

DATAR : délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale

DRAF : direction régionale de l'agriculture et de la forêt

DR AFPA : direction régionale de l'association nationale pour la formation professionnelle des adultes

DRASS : direction régionale des affaires sanitaires et sociales

DRDF : délégation régionale aux droits des femmes

DRDJS : direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports

DRFP : délégation régionale à la formation professionnelle

DROS : dispositif régional d'observation sociale

DRTE : direction régionale du travail et de l'emploi

DRTEFP : direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

FAF : fonds d'assurance formation

FAFCASE : fonds d'assurance formation des coopératives agricoles du sud est

FAFIH : fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière

FNAT : fonds national d'aménagement du territoire

FSU : fédération syndicale unitaire

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GREQAM : groupement de recherche en économie quantitative d'Aix-Marseille

INSEE : institut national de la statistique et des études économiques

IPA : insertion professionnelle des apprentis

IRT : institut régional du travail

IVA : insertion dans la vie active

LEST : laboratoire d'économie et de sociologie du travail

PAIO : permanence d'accueil, d'information et d'orientation

PRAR : programmes régionaux d'action régionale

OPCA : organisme paritaire collecteur agréé

OPCAREG : organisme paritaire collecteur agréé régional

ORAFE : outils régionaux d'analyse de la relation formation emploi

OREAM : organisation d'études d'aménagement des aires métropolitaines

OREF : observatoire régional emploi formation

ORM : observatoire régional des métiers

ORS : observatoire régional de la santé

PACA : Provence - Alpes - Côte d'Azur

PAR : plan d'aménagement rural

PME : petite et moyenne entreprise

POS : plan d'occupation des sols

PRDF : plan régional de développement des formations

PRDFPJ : plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes

PRF : programme régional de formation

PTER : projet territorial de l'État en région

SAS : séance d'animation scientifique

SDAU : schémas directeurs d'aménagement et d'urbanisme

SEPES : service des études, prospective, évaluation et statistiques

SGAR : secrétariat général aux affaires régionales

SPE : service public de l'emploi

UPR : union patronale régionale

VAE : validation des acquis de l'expérience

# Liste des participants

ABRAÏNI Lucien - FSU  
ADAOUST Sylvain - Insee PACA  
ALBARRAZIN Diane - CESR  
ALLUIN Catherine - CBE AIX  
AMARILLO Hubert - LEST  
AMAT Françoise - CNFPTLV  
APARICIO Jean-Claude - Ligue des droits de l'homme  
AUDREY Jeanne-Clémence - C2R Bourgogne  
AUGUIE Chantal - Caisse d'allocations familiales  
BALIAN Pascale - Journaliste  
BARBARIN E-Vaïn - Région PACA  
BARSAMIAN Mario - CFDT PACA  
BARTIER Patricia - CIO  
BASSMADJIAN Marie - SIDA INFO SERVICE  
BEAULIEUX Roland - AFPA  
BEAUMIER Jean-Marie - DRTEFP  
BELLE Rémi - DRTEFP  
BENTABET Stanislaw - AFPA  
BERENGUEL Bruno - OREF Languedoc - Roussillon  
BERNARD Jérôme - Observatoire Ouest Provence  
BERTHELOT Valérie - Région PACA  
BERTHET Thierry - Institut études politiques  
BEX Dominique - DDTEFP 13  
BINOT FLOPIN Sophie - Région PACA  
BLAIN Magali - ARCADE PACA  
BOISSEAU Isabelle - Observatoire régional des métiers  
BORDET Isabelle - CIO  
BOYER Annie - Observatoire régional des métiers  
BREMOND Fanny - Observatoire régional des métiers  
BROCHIER Damien - Céreq  
BROCHIER Jacques - Retraité  
BROCHIER Sophie - Région PACA  
BRUN Gaspard - PDITH 13

BRUNEL Chantal - DRDJS  
BUFFET Laurence - CRI PACA  
CARBUCCIA Laureline - Étudiante  
CASCINO Gérard - DRTEFP  
CAVILLE Christophe - PDITH 84  
CAVALLE Jean-Claude - CIO Aubagne  
CESANE Germaine - Région PACA  
CHABERT Christelle  
CHAMAYOU Pascale - Région PACA  
CHAPON-CROUZET Nathalie - Région PACA  
CHARBIT Marie-Claude - Ouest Provence  
CHARPENTIER Isabelle - FRSEA  
CHENIER Jean-Pierre - Rectorat Aix-Marseille  
CHESNEAU Marie-Christine - DRTEFP  
COMBES Sylvie  
COMUSHIAN Marjorie - Région PACA  
COTTET Philippe - CGT 05  
COUSINIE Jean-François - CESR  
D'AGOSTINO Alexandra - Céreq  
D'AGUANNO Eugénie - Région PACA  
D'ANDREAS Nicolas - GREF Bretagne  
DANTZER Franck - CRI PACA  
DESCAMPS André - CESR  
DIEBOLD Michael - Moderniser Sans Exclure sud  
DINNEQUIN Sylvette - GIP Espace Compétences  
DONGRADI Antoine - Région PACA  
DRAGONI Josiane - CESR  
DUBOIS Monique - SCOP OPTIM'HUM  
DUMORTIER Anne-Sophie - Observatoire régional des métiers  
FAUVEL Annick - CEC Les heures claires  
FAVIER Monique - Direction de la Formation AP-HM  
FIGARELLA Laurence - Rectorat Aix-Marseille  
FINO Claude - Cabinet COETSSENS  
FONS Albert Jean - CIO  
FONSA Evelyne - UIMM Provence  
FOURNIER Patrick - UR CAPEB PACA  
FRANCOIS Jean - DRTEFP

FROMENT Hélène - CRCI PACA Corse  
FUGIER Michel - AREF BTP  
GANDOULPHE Pascal - UFR ERLAOS  
GARNIER Jacques - LEST  
GAUGLER Jean-Pierre - CESR  
GAY-FRAGNEAUD Pauline - Observatoire régional des métiers  
GENIN Philippe - UROF PACA  
GERARD Pascale - Région PACA  
GIABICONI Dominique - Région PACA  
GIRAUD EYRAUD Jacqueline - CFDT PACA  
GOMEZ Michel - Rectorat Aix-Marseille  
GOUIRAND Pierre - CESR  
GUERIN Thomas - CRESS PACA Observatoire ESS  
GUIRAUD Georges - Observatoire régional des métiers  
GUIRAUD Pierre - CONTINGENCES  
GUY Philippe - Observatoire régional des métiers  
HAMROUN Mohamed - CISPDA Aubagne-Les Pennes  
HANCY Jean-Paul - DRTEFP  
HEALY Aisling - Post-doctorante LEST  
HILLAU Bernard - Céreq  
HORGUES-DEBAT Jean - ADRETS  
INTHAVONG Somoudom - Observatoire régional des métiers  
IRIBARNEGARAY Joëlle - CAFOC Académie Aix-marseille  
JACQUELIN Pascale - URIOPS  
JOYET Lionel - UROF PACA  
KUNEGEL Jean-Philippe - FSU  
LABRANCHE Jean-Claude - Observatoire régional des métiers  
LACOSTE Patricia - Région PACA  
LAMANTHE Annie - LEST  
LAVALLEE Eric - IPFM  
LE ROUX Françoise - CEDAET  
LECANU Florence - CESR  
LECLERCQ Chantal - DRASS PACA  
LECOURT Juliette - LEST  
LEUR Fabrice - Crédit mutuel  
LIAROUTZOS Olivier - Observatoire régional des métiers

LOMPRE Catherine - Région PACA  
LORENT Pierre - Observatoire régional des métiers  
LOUIS Pierre - OREF GIP PRAO  
MAILLARD Dominique - Céreq  
MAILLIOT Stéphanie - Département d'Ergologie de Provence  
MARENCO Patricia - Agefiph PACA Corse  
MARIN Françoise - Groupe BPI  
MARITSA Anastasiou - CPE  
MEHADJRI Hakim - GEIQ  
MENDEZ Sarah - CBE du Pays d'Aix  
MERIOT Sylvie-Anne - Céreq  
MEYNET Jean-Claude - CAFOC GIP  
MILLIARD Sonia - Observatoire régional des métiers  
MODICA Jean-Pierre - CESR  
MONTALAND Gilles - CESR  
NGO Patrick - CRCI PACA CORSE  
NOCELLA Gérard - DRDJS  
OLLIVIER Dominique - TRANS'VERSALES  
PAOLETTI Cédric - Étudiant  
PEREZ Pierre yves - FOGAS  
PERRIN Evelyne - ASSEDIC  
PETROVITCH Adeline - Observatoire régional des métiers  
PICQUET Albert - CFDT PACA  
QUAIREL Jean-Marie - CIO d'Arles  
QUERE Michel - Céreq  
RAHAL Yasmina - Région PACA  
REVEILLE-DONGRADI Cécile - Observatoire régional des métiers  
RICHARD Antoine - Retraité  
ROBERT Nathalie - Mission Locale du canton de la Ciotat  
ROUSSEAU Louis - Région PACA  
ROUX Jacques - Retraité  
ROUX Jean-Pierre - Mission ITER  
SALVAN DANIELLE - PACA MODE D'EMPLOI  
SCOLAN Yann - CONTINGENCES  
SECHAUD Frédéric - AMNYOS Consultants  
SERRA Michel - CESR  
SIERRA - Provence Promotion

SIMON ZARCA Georgie - Céreq  
SOLAIMANI Rachid - ASPROCEP  
THERY Michel - Céreq  
TIMRICHT Nordine - Maison de l'emploi de Martigues  
TREGAN Michelle - Région PACA  
ULISSE Richard - Région PACA  
VERDIER Eric - LEST  
VIAL Dominique - Observatoire régional des métiers  
VIAL Jean-Marie - CESR  
VIBERT Isabelle - Groupe BPI  
VINCENT Michel - CESR  
VINCENT Charlotte - Studio MAGELLAN  
VINCENT Philippe - Studio MAGELLAN  
WEILL Pierre - DRTEFP  
YOBE Martine - Région PACA



# L'Observatoire régional des métiers prend son envol

Cette association créée par l'Etat et la Région a pour but d'éclairer et d'aider à la décision sur le champ de l'emploi et de la formation

### Crés

Des ce des L'idée dans le groupe un gros des de ont de traces "Prove Entrepri de soci collège princip les, qui ment à appor tion de portant et leur der et jets. 04.91. Créé en 1997, l'Observatoire Régional des

## > L'Observatoire Régional des Métiers Emploi-formation

L'ORM un outil aux sources de l'action publique

Adhésion sur une association financée par

que liée à des logiques de gr... ter, pôles de (PASS) et Prides. L'offre de la professionnelle est diversifiée av... ppenntissage



Après avoir longtemps milité au sein de la CFDT, Jean-Claude Aparicio a décidé de piloter l'Observatoire

### Aide à la décision

L'ORM a, déjà, à son actif d'avoir réalisé une analyse chiffrée des 30 grands secteurs d'activité en Paca en privatisant des statistiques récentes. Un travail de fourmi remarquable qui elle va décliner égaleme... nchamment à l'analyse

### Observatoire régional des métiers

## 10 ans déjà !

Le processus de décentralisation de la formation et de l'emploi a démarré au début des années 1980, tandis qu'apparaissent les premières critiques scientifiques de logiques adéquationnistes. Des initiatives ont alors vu le jour sur tout le territoire afin de doter chaque région d'outils d'aide à la décision. C'est dans ce contexte que l'Observatoire régional des métiers (ORM) a été créé conjointement par l'Etat et la Région et les partenaires sociaux.

Une spirale pour exprimer cette longue et délicate quête. Ou des bombommes qui convergent vers un même but qui observe, sur fond passé, au 41. La Canebière, à l'Observatoire régional des métiers, l'heure est au choix d'un logo. Une étape qui traduit bien la nouvelle entrée dans laquelle est entrée cette structure : celle de l'action. L'idée lancée en 1986 restera dans les limbes jusqu'en 1990. A cette date, cet Observatoire régional emploi formation (OREF) dont est doté chaque des 22 Régions de France est officiellement ce, est officiellement inscrit en Paca. L'organe s'inscrit dans le contrat de plan Etat-Région renégocié tous les cinq ans qui a pour



Observatoire régional des Métiers Le Var au microscope

Les ondes pour de Chérie FM

Marine Nationale Les unités de la Force d'action navale se mettent au "blog"

Millesime 2007 Présentation



## Un tour d'horizon de l'emploi à Marseille

Bruno Berenguel est le coordonnateur des études de l'Observatoire Régional des Métiers (ORM), une structure d'étude dont le champ d'investigation recouvre la formation professionnelle, l'insertion, les qualifications et l'emploi dans la région. Ce qui fait de lui un observateur privilégié de l'emploi à Marseille. Rencontre...



## Observatoire des métiers Un laboratoire expérimental

Le conseil régional Provence-Alpes Côte d'Azur a en 1986 de créer un Observatoire régional des métiers "et non de l'emploi", pour valoriser aux métiers et non de l'emploi", pour valoriser aux métiers et non de l'emploi... l'aspect qualitatif des données et des enquêtes. L'Observatoire régional des métiers (ORM) a été créé conjointement par l'Etat et la Région, et Claude Bussière, préfet de région, et Jean-Claude Aparicio, directeur de l'ORM, ont pris le relais depuis deux ans et travaillent activement sur ces questions.

Qu'est-ce qu'un caractère d'emploi à Marseille ? Structure d'emploi, Marseille est un caractère des fonctions... l'administration, mais également l'enseignement, une vocation po... à égalité avec une vocation po... mine et elle tend à diminuer... dans le sens d'un caractère... qualifications des emplois. C... comme qui l'emploi m... avec les pays du sud.

Pourquoi le taux de chômage marseillais reste-t-il au-dessus de la moyenne nationale ? Il y a une grande précarité sociale à Marseille qui n'est pas marseillaise, c'est la mode de la culture marseillaise.

Le taux de chômage de la zone d'étude, jusqu'en 2005, est de 12,5%.

# [Formation professionnelle]

## Que peut-on attendre des observatoires prospectifs?

En juillet dernier, Développement et Emploi a consacré un mardi aux observatoires Métiers, emploi, formation. Qu'ils relèvent d'une entreprise, d'une région ou d'une branche, ils ont pour vocation de servir l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

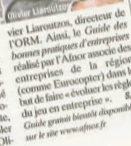
« accord national interprofessionnel sur la formation oblige les employeurs à se doter d'observatoires métiers/formation » a annoncé, à l'occasion de la formation Marie Blegier. Malgré un préjugé favorable – pilotes de façon partielle, ils sont venus aider les entreprises et les salariés à anticiper les évolutions de l'emploi – on ne peut s'empêcher d'évoquer les commissions de ces IFI/IR. République. Que peut-on attendre des observatoires d'entreprise ou de région ?

(ORM) (ce nom de FORFEM (observatoire régional emploi formation) de la région PACA. C'est un échantillon des membres fondateurs sur l'état et la Région – qui financent la structure à parité – et les partenaires sociaux, a expliqué Olivier Liaroutos, secrétaire du ORFEM. Outre son conseil d'administration, l'ORM s'appuie sur un conseil scientifique, regroupant des chercheurs et des experts (Gérard Evry, Imv...) garantis de son indépendance, et de la rigueur de ses travaux.

PACA. C'est ainsi le cas des personnes qui ont plusieurs activités, les monteurs de ski, par exemple. Malgré des évolutions internationales, des lieux d'échanges intersectoriels au plus près des bassins d'emploi font encore défaut. Le dialogue entre secteurs d'activités créatrices d'emploi, respectant les secteurs déficitaires de main-d'œuvre, c'est-à-dire entre entreprises, peut permettre de préparer, en temps et en heure, les transferts de compétences.

## Les femmes de Paca toujours plus précaires que les hommes

La situation n'est pas brillante, mais pas désespérée. A l'occasion de la Journée de la femme demain, l'Observatoire régional des Métiers (ORM) et l'Agora (association française de professionnels) ont présenté leur dernier rapport sur l'emploi féminin en Paca. Si l'ORM dénote un « effet de mitigation » ces dernières années, le taux d'activité inférieur à celui des hommes (59 %), le taux moyen annuel (55 %) et l'absence d'autonomie (50 %) sont toujours préoccupants. En outre, les femmes sont surreprésentées dans certains secteurs, et moins dans d'autres. Elles sont aussi plus âgées que les hommes et plus à risque de chômage, mais il y a moins de contre-emploi que chez les hommes, assure Olivier Liaroutos, directeur de l'ORM. Ainsi, le Guide des données économiques de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (GDEP) fait état de la règle de l'Alceas associée des bas salaires en entreprise : 6,8 milliards de postes disponibles sur le site www.alceas.fr



# Observatoire Régional des Métiers en veille permanente

Après les trois premières rencontres, en Avignon, pour le Vaucluse, en Chaurvenat pour celle des Alpes-de-Haute-Provence et à Gap pour celle des Hautes-Alpes, celle du Vaucluse s'est tenue il y a quelques jours à La Seyne, en présence de Hubert Lionet, président de l'association, Isabelle Girard, Olivier Liaroutos, secrétaire général, Olivier Liaroutos, directeur, et les membres de l'équipe.

A cette occasion devait être présentée une première version du diagnostic de l'emploi en Provence-Alpes-Côte d'Azur, sous la houlette de Jean-Claude Labranche, président de l'ORM dans les autres départements du littoral. « Un tissu économique évolutif » Traditionnellement caractérisé par le faible poids de son industrie, l'économie vaisselle s'appuie essentiellement sur les secteurs tertiaire, marchand et des services. Les métiers de la formation professionnelle ont une importance croissante. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

Le tissu économique est en forte croissance depuis 2005 (taux de croissance de 1,8% en 2005 et 2006) et se traduit par un emploi stable, voire légèrement croissant (taux de croissance de 0,5% en 2005 et 2006). Bien sûr, ce constat ne signifie pas que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Il y a certes un emploi qui ne décroît pas, mais il est surtout un emploi qui se renouvelle, un emploi qui se transforme. Les métiers de la formation professionnelle ont une importance croissante. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Quid de l'emploi ?

Le Var ne situe dans un double emploi fondé sur des qualifications de base. A la fois lié à la vocation touristique et résidentielle, à des services et à des activités tertiaires, à des emplois de petite taille, mais aussi avec des emplois dans le secteur public et la construction. Parmi les 10 métiers qui ont le plus augmenté en nombre de postes, on retrouve l'agent immobilier et l'ouvrier du bâtiment, les fonctionnaires, les juristes, les enseignants et les cadres supérieurs.

## Un salarié sur cinq change de métier

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire Régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.



Jean-Claude Labranche, président de l'ORM

## Un tissu économique évolutif

Traditionnellement caractérisé par le faible poids de son industrie, l'économie vaisselle s'appuie essentiellement sur les secteurs tertiaire, marchand et des services. Les métiers de la formation professionnelle ont une importance croissante. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Une société vaisselle à la loupe

Il apparaît tout d'abord que le Var occupe une position clé, qui regroupe un quart du territoire de la population régionale, dans des zones de littoral et en moyenne, avec 162 habitants par km<sup>2</sup> (151 en région). On peut sans exagérer qualifier l'impact de la littoralité et du littoral. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Une démographie galopante

Les écarts de densité démographique entre le littoral et l'intérieur ont tendance à s'accentuer. L'accroissement est deux fois plus rapide qu'en région. D'ici 2015, le Var représenterait le tiers de l'accroissement migratoire régional, avec une hausse de 10 000 actifs de moins de 30 ans par département, ce qui représente un tiers de la population de jeunes. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## La mobilité mal récompensée

Si les personnes qui ont changé de métier sont plus nombreuses que celles qui n'ont pas changé de métier, les personnes qui ont changé de métier ont une formation plus élevée. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## La qualification reste un atout

Le contenu social largement dépassé par les enjeux professionnels, les salariés sont plus nombreux à avoir une formation supérieure à celle requise pour leur métier. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Le chômage est un passage obligé

Les diplômés professionnels s'insèrent plus facilement que ceux issus des voies classiques. Mais pour tous, le chômage est un passage obligé. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

## Observatoire régional des Métiers

Le mouvement de la main-d'œuvre est en forte augmentation. Les salariés changent de métier à un rythme croissant. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

« Quand l'écrit est fini, ce sont les premières pages du livre de la vie à venir. Pour les élèves, c'est le début de leur vie professionnelle. Il faut leur donner les outils nécessaires à leur réussite. C'est le rôle de l'Observatoire régional des Métiers, qui doit accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

« Quand l'écrit est fini, ce sont les premières pages du livre de la vie à venir. Pour les élèves, c'est le début de leur vie professionnelle. Il faut leur donner les outils nécessaires à leur réussite. C'est le rôle de l'Observatoire régional des Métiers, qui doit accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

« Quand l'écrit est fini, ce sont les premières pages du livre de la vie à venir. Pour les élèves, c'est le début de leur vie professionnelle. Il faut leur donner les outils nécessaires à leur réussite. C'est le rôle de l'Observatoire régional des Métiers, qui doit accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

« Quand l'écrit est fini, ce sont les premières pages du livre de la vie à venir. Pour les élèves, c'est le début de leur vie professionnelle. Il faut leur donner les outils nécessaires à leur réussite. C'est le rôle de l'Observatoire régional des Métiers, qui doit accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

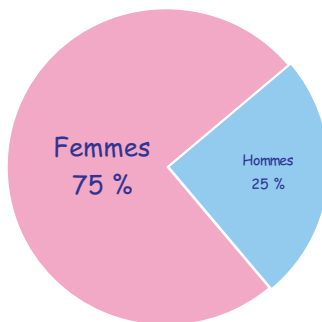
« Quand l'écrit est fini, ce sont les premières pages du livre de la vie à venir. Pour les élèves, c'est le début de leur vie professionnelle. Il faut leur donner les outils nécessaires à leur réussite. C'est le rôle de l'Observatoire régional des Métiers, qui doit accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

« Quand l'écrit est fini, ce sont les premières pages du livre de la vie à venir. Pour les élèves, c'est le début de leur vie professionnelle. Il faut leur donner les outils nécessaires à leur réussite. C'est le rôle de l'Observatoire régional des Métiers, qui doit accompagner les jeunes dans leur parcours professionnel. Cela est dû à la fois à la création de nouveaux métiers, à la disparition de certains autres, et à la transformation des métiers existants. L'ORM a pour vocation de suivre l'évolution des métiers et de renforcer le dialogue social.

# Les chiffres-clés de l'ORM

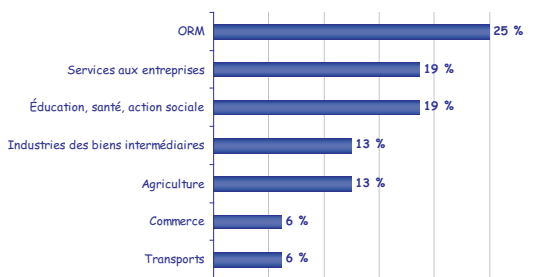
Au 1<sup>er</sup> avril 2008 :

- \*Un salarié sur deux a 45 ans ou plus.
- \*Une proportion élevée de femmes
- \*Des emplois stables : 100 % de CDI à temps plein.
- \*10 salariés sur 16 ont une ancienneté inférieure à cinq ans au sein de l'ORM.



## L'insertion professionnelle

- \*27 stagiaires et 2 apprentis accueillis en dix ans.
- \*100 % de bacheliers.



Un rôle prépondérant de l'ORM dans le premier emploi !  
(Répartition par secteur d'activité du 1<sup>er</sup> emploi des salariés)

## L'activité

- \*40 Mémo publiés de 2001 à 2007 (six par an en moyenne).
- \*24 auteurs y ont collaboré dont 11 extérieurs à l'ORM.
- \*78 présentations/animations effectuées à l'extérieur durant l'année 2007.

## Les rencontres

- \*22 conseils d'administration
- \*17 assemblées générales
- \*6 assemblées générales extraordinaires
- \*29 conseils scientifiques
- \*30 réunions de la cellule d'animation scientifique
- \*31 réunions de la cellule communication
- \*11 réunions de la cellule données quantitatives
- \*852 abonnés à la Newsletter

Source : ORM - Traitement ORM.

# Les mots cachés

Saurez-vous trouver l'expression dissimulée dans cette grille ?  
 Indice : souvent entendue le 1<sup>er</sup> avril !

H E D U C A T I O N E S T A G I A I R E  
 D A D I A G N O S T I C S R U O C R A P  
 E N A C C E S E C T E U R S E D U T E O  
 C O C Y A C E C O N O M I E A V E T A T  
 I I A E N H E R T P E N T R E P R I S E  
 S T P R E O E E I E C H A N G E S S O R  
 I A E I B M N O I G E R A N I M E R R I  
 O V I O I A N E R U T C N O J N O C M E  
 N R L T E G A P P R E N T I S S A G E F  
 O E B I R E J E U N E S E T I M O C O H  
 I S U R E S E H C N A R B A R N E R O E  
 T B P R O S P E C T I V E C U T M M E X  
 A O S E R T N O C N E R X I E A M O E E  
 R S E T I A M E T H O D E F T E F T N N  
 E E F T O T E T I L A G E I A N E S N N  
 N G F I T I S O P S I D O L C J M E O A  
 E A E R A S E N I O R N N A I E M R D E  
 G N T E J T A B L E A U X U D U E E E T  
 N O I T A I C O S S A U E Q N X Q I V U  
 E Z O O M Q R E U L A V E T I U R L O D  
 M M E M O U C A F E L O P L A T E I L I  
 P T N E M E T I A R T R I T R R T F U A  
 L E R N E G E M U T A T I O N N O T E N  
 O M P A C I D N A H U O P L I A V A R T  
 I E U Q I L B U P O N S M O B I L I T E

- |               |            |             |               |
|---------------|------------|-------------|---------------|
| AAH           | ECONOMIE   | HOMME       | PUBLIQUE      |
| ACCES         | EDUCATION  | INDICATEUR  | QUALIFICATION |
| ADEQUATION    | EFFET      | JEUNES      | REGION        |
| ANIMER        | EGALITE    | MEMO        | RENCONTRES    |
| ANNEE         | EMPLOI     | METHODE     | RMI           |
| ANNEXE        | ENJEUX     | MOBILITE    | SECTEURS      |
| APPRENTISSAGE | ENTREPRISE | MOTS        | SENIOR        |
| ASSOCIATION   | ETAT       | MUTATION    | SPORT         |
| BRANCHES      | ETUDES     | NOTE        | STAGIAIRE     |
| CAFE          | ETUDIANT   | OBSERVATION | STATISTIQUE   |
| CANEBIERE     | EVALUER    | ORATEUR     | TABLEAUX      |
| CHOMAGE       | EVOLUER    | ORM         | TERRITOIRE    |
| COMITE        | FEMME      | OUTIL       | TIRET         |
| CONJONCTURE   | FETE       | PACA        | TPE           |
| DECISION      | FILIERES   | PARCOURS    | TRAITEMENT    |
| DIAGNOSTIC    | FORMATION  | POLE        | TRAVAIL       |
| DISPOSITIF    | GENERATION | POTERIE     | VOTER         |
| DONNEE        | GENRE      | PROSPECTIVE | ZONAGES       |
| ECHANGES      | HANDICAP   | PUBLIE      | ZOOM          |

## Parodie de l'air du Catalogue de "Don Juan" de MOZART

Messieurs dames, tous les chiffres que voilà  
On les a recensés avec nos doigts  
Tous les métiers de la région PACA  
Des cadres sup' aux demandeurs d'emploi  
De Briançon à Borm' les Mimosas

Dans le Vaar, les producteurs de pinaard !  
À Cavaillon, les ramasseurs de melons !  
Les écoles à Brignoles, l'insertion en Avignon...  
À l'ORM,  
À l'ORM, on aim'les chiffres clés, chiffres clés, chiffres clés !  
Les grands champions de pétanque, les terrassiers des restanques,  
Les fabricants de pastis et les vendeurs de panisses,  
Tous les agents territoriaux de la Région, de l'État...  
De la Région, de l'État, de la Région, de l'État !!!

(bis / de "Dans le Var" jusqu'à " de la Région, de l'État)

Pour calculer au décile, on fait appel à Cécil',  
Et pour faire des diaporamas, nous on a Sonia,  
Notre experte statistique, c'est Dominique !  
Et, pour écrire en 12 tomes, notre pro c'est Somoudoom,  
Pour les appels, y'a Danieell' !  
Quand c'est quanti, y'a Fanny !  
Et Isabelle est fidèle pour publier des fiches métiers ! (*compter 7 temps*)  
Marie-Louise est exquise, les 2 'lines (*Nota bene : Pauline et Adeline*)  
sont très fines, Olivier est très fûté, notre Anne-Soph' si philosophe, et le  
père Georges, quel soutien, Georges !  
Et y'a Agnèèès, pleine d'adreeesse ; le petit Pierre si débonnaire, et avec  
Annie, c'est le paradis !

Oui, bosser à l'ORM, c'est ça qu'on aime ! Vraiment, y travailleer, j'vous  
jur' c'est le pied !  
C'est tell'ment enthousiasmant qu'on en redemande pour 10 ans !  
Avec la Région, c'est si bon ! Et avec l'État, c'est extra !  
Et les Conseils généraux sont gé-niaux !  
Quelle belle dynamique, c'est fantastique, l'Observatoire des métiers  
Oui vraiment, c'est fantastique, l'Observatoire des métiers (*ter*)

*Écrit et chanté par les salariés de l'ORM.*

# J'ai dix ans (ORM)

Sur l'air de " j'ai 10 ans ", Alain Souchon

J'ai dix ans  
Je sais que c'est pas vrai mais j'ai  
dix ans  
Laissez-moi rêver que j'ai dix ans  
Ça fait bientôt vingt ans que j'ai  
dix ans  
Ça paraît bizarre mais  
Si tu m'crois pas hé  
T'ar ta gueule à la récré

J'ai dix ans  
Je compte des petits, et des  
grands,  
Qui vont-z-et qui viennent, tout le  
temps,  
Les métiers ça change, c'est mar-  
rant  
Je note, je code  
Si tu m'crois pas hé  
T'ar ta gueule à la récré

Le mercredi je m'balade  
Des études dans mon cartable  
Je vais aérer mes chiffres sur l'ter-  
ritoire  
Ça les change, de mes tiroirs

J'ai dix ans  
Je r'garde en arrière, j'me sur-  
prends  
À me dire " Que faire ? ", je com-  
prends  
Que la prospective, c'est gênant  
Et pas simple à faire

Si tu m'crois pas hé  
T'ar ta gueule à la récré  
J'ai dix ans  
Des jeunes qui espèrent, j'ai dix  
ans  
Des vieux qui s'insèrent, j'ai dix  
ans  
Laissez-moi rêver, j'ai dix ans  
Si tu m'crois pas hé  
T'ar ta gueule à la récré

Y'a mes pôles qui désespèrent  
Quand c'est mon anniversaire  
J'envoie des invit tâchées à tous  
les gens  
Et ils viennent, en rigolant

J'ai dix ans  
Je sais que c'est pas vrai mais j'ai  
dix ans  
Laissez-moi rêver que j'ai dix ans  
Ça fait bientôt vingt ans que j'ai  
dix ans  
Ça paraît bizarre mais  
Si tu m'crois pas hé  
T'ar ta gueule à la récré

Si tu m'crois pas hé  
T'ar ta gueule à la récré  
Si tu m'crois pas  
T'ar ta gueule  
À la récré  
T'ar ta gueule

*Écrit et chanté par les salariés de l'ORM.*

# Pour une sociologie des rapports sociaux

L'enseignement de Michel Arliaud

Michel Arliaud a été président du conseil scientifique de l'ORM de 1997 à 2004



Texte établi sous la responsabilité de Jacques Bouteiller

par Paul Bouffartigue,  
Jacques Bouteiller,  
Anne-Marie Daune-Richard,  
Henri Eckert et Annie Lamanthe

Édition LA DISPUTE



sur le « projet épistémologique de la sociologie », l'enseignement que Michel Arliaud dispensa de 1990 à 2004 remet au cœur de l'ambition sociologique la société globale et ses rapports sociaux.

« Le premier objectif de ce séminaire, disait Michel Arliaud, est de vous faire comprendre, – ou au moins pressentir – ce que l'on entend par "social" et en quoi se justifie l'existence d'une discipline qui analyse cet ordre de réalité spécifique. »

Contre l'hyperspécialisation disciplinaire et thématique des sciences sociales et les aveuglements qui l'accompagnent, et à l'heure des grands dérèglements systémiques, la pensée de Michel Arliaud est plus actuelle que jamais.

**Rigueur méthodologique** et passion pédagogique caractérisent l'enseignement de Michel Arliaud (1942-2004). Rédigé par de proches collègues à partir d'enregistrements de ses cours, ce livre restitue au mieux à la fois l'ossature d'une pensée exigeante et son expression orale riche, inventive, fleurie.

**Introduction** originale au grand courant sociologique issu de la tradition durkheimienne, centré

*Michel Arliaud*

LA DISPUTE



*Les photographies présentées dans cet ouvrage sont la propriété des auteurs et sont protégées par les articles L111-1 et suivant du code de la propriété intellectuelle.*

Crédits photo : Rémi BELLE - Fanny BREMOND - Dominique VIAL

Mars 2009





Observatoire Régional des Métiers

41, la Canebière - 13001 Marseille - Tél. 04 96 11 56 56 - Fax 04 96 11 56 59 - E-mail [info@orm-paca.org](mailto:info@orm-paca.org)  
Retrouvez l'ensemble de nos publications en ligne sur : [www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)