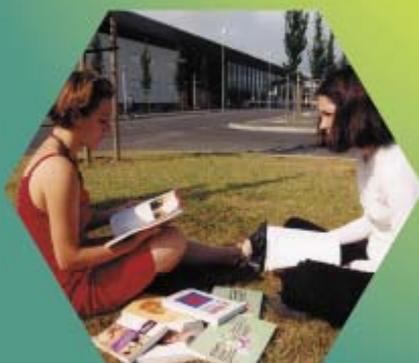
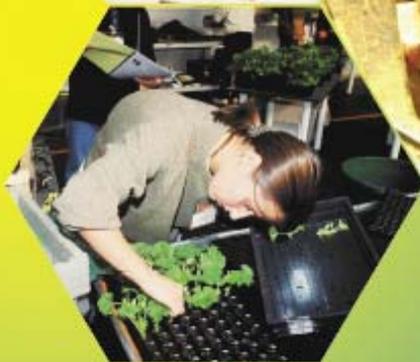


Etude comparative des contrats d'objectifs



Oana
CALAVREZO
SEPTEMBRE 2004



Les documents d'études sont des documents de travail. A ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas la position de la Région.



Région Centre

SOMMAIRE

SYNTHESE DE L'ETUDE	3
1^{ERE} PARTIE : PREAMBULE	6
I. Le contexte des Contrats d'Objectifs après la première loi de décentralisation	6
I.A. Les grands objectifs partagés entre les acteurs régionaux	6
I.B. La coordination des acteurs au niveau régional	6
I.C. Les différentes modalités d'association des acteurs publics et des acteurs économiques et sociaux	7
I.D. L'environnement	8
I.E. Les trois points majeurs de vigilance	10
E.1. Le portage équilibré des logiques d'offre et de demande	10
E.2. La confrontation entre logiques sectorielles et territoriales	11
E.3. L'émergence d'une dynamique interrégionale	11
II. Informations générales sur les contrats d'objectifs	12
II.A. Définition des contrats d'objectifs	12
II.B. Orientations générales du contrat d'objectifs	12
II.C. Cadre législatif et réglementaire	12
II.D. Champ d'application des contrats d'objectifs	14
II.E. Champ d'intervention des différents signataires	15
II.F. Mise en œuvre – le diagnostic	16
F.1. La méthode ARGOS	16
F.2. La méthode de la Région Centre	20

2^{EME} PARTIE : RESULTATS DE L'ENQUETE	24
I. Le déroulement de l'enquête	24
II. La classification des CO	28
II.A. La catégorie « CO »	29
A.1. Le CO type	29
1. a. Présentation	29
1. b. D'autres types de contrats : le Contrat de Progrès (CP) et le Contrat d'Etudes Prospectives (CEP)	36
A.2. La catégorie « CO – DEMARCHE INNOVATRICE »	39
2. a. Une forte innovation en Bretagne : les CO « emploi-formation »	39
2. b. Les accords-cadres en PACA	42
2. c. La situation en Ile-de-France : les Accords Régionaux de Partenariat Professionnel (ARPP)	45
II.B. La catégorie « démarche atypiques »	48
B.1. La situation en Basse Normandie – les Conventions Partenariales d'Objectifs (CPO)	48
B.2. La situation en Guyane : les Engagements de Développement De Formation (EDDF)	50
B.3. La situation en Corse - les Contrats Territoriaux d'Objectifs et de Progrès (CTOP)	51
B.4. La situation en Nord-Pas-de-Calais : les Plans Régionaux de Développement Sectoriel (PRDS)	53
B.5. L'absence de contractualisation avec les branches	54
NOUVELLES ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS	55
BIBLIOGRAPHIE	57
ANNEXES	58

SYNTHESE DE L'ÉTUDE

Les contrats d'objectifs apparaissent comme un instrument privilégié de concertation entre les Régions et les branches professionnelles, même si des critiques sont émises sur leur pertinence.

Les contrats d'objectifs sont des contrats pluriannuels (de trois à cinq ans, en sachant que la tendance est à la diminution de leur durée, pour assurer un meilleur suivi des objectifs initiaux), fondés sur un partenariat entre les Régions, l'Etat et les branches professionnelles (les réseaux consulaires y sont parfois associés), qui fixent les orientations et les objectifs de développement de l'apprentissage et de l'enseignement professionnel en alternance sous statut scolaire, en coordination avec les autres voies de formation professionnelle alternée.

Le contrat d'objectifs peut être défini comme un instrument de développement cohérent des filières de formation, prenant en compte les réalités économiques dans leur contexte régional de manière à assurer une égalité d'accès à l'emploi de ceux qui suivront la formation.

Nous sommes témoins de quelques difficultés de mise en œuvre des contrats d'objectifs, et notamment de la difficulté de manager le tripartisme. La mise en mouvement coordonnée des acteurs est difficile à engager, parfois au sein même des services de l'Etat : dans une même région regroupant plusieurs académies, les recteurs n'ont pas toujours les mêmes intérêts. On observe également un déséquilibre dans l'engagement des parties et il semble souvent difficile d'obtenir un engagement des branches. Ainsi, le contrat d'objectifs génère des insatisfactions dans quelques régions.

Certaines collectivités régionales ont même pris « *des initiatives complémentaires ou plus globales* ». Le Nord-Pas-de-Calais a par exemple développé des « *plans régionaux sectoriels* » couvrant l'ensemble des champs d'intervention de la Région : formation initiale, formation professionnelle continue, action économique, environnement, aménagement du territoire...

D'autres Régions ont créé des observatoires régionaux en partenariat avec des branches.

Certaines, comme la Lorraine, ont même abandonné le contrat d'objectifs, pour développer d'autres formes de liens avec les branches sur la définition des besoins et de l'offre de formation. La coopération avec les branches y est plus limitée.

L'un des questionnements porte sur la légitimité des branches au niveau régional. En dehors de quelques branches professionnelles comme le bâtiment et les travaux publics (BTP) ou la métallurgie, les secteurs sont en effet faiblement structurés au niveau régional. De plus, la technicité des dossiers concernant la formation conduit les branches à faire appel à leurs propres techniciens de la formation. La branche peut ainsi être accusée de ne représenter que son propre réseau de formation.

Un autre questionnement porte sur la pertinence de l'expertise des branches. Il n'existe pas d'outil d'expertise de branche au niveau régional.

Les branches ont également des difficultés à exprimer l'ensemble des besoins d'emploi et de qualification. Ainsi, de nombreux métiers sont transverses ; l'approche sectorielle ne permet pas d'appréhender l'évolution des métiers du tertiaire.

Par ailleurs, les branches ou secteurs d'activité les plus créateurs d'emplois ne sont pas les mieux organisés parce qu'il s'agit souvent d'activités nouvelles.

En général on retrouve une diversité d'ensembles économiques réunis sous le même vocable « branche ». Les branches dominantes - BTP, métallurgie - s'imposent. Les plus modestes - plasturgie, services automobiles - parviennent, par un travail d'approche, à consolider leur légitimité. Mais, certaines branches ne deviennent des interlocuteurs que par la volonté des acteurs publics qui s'engagent dans une politique partenariale. Les Régions sont ainsi conduites à développer des partenariats avec les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) régionaux. Elles manifestent également une volonté d'apporter leur soutien à la formation des salariés comme « *facteur de développement économique* ».

On retrouve une contradiction fondamentale entre les représentants des branches préoccupés par la qualité des recrutements et les responsables des Régions confrontés à l'insertion des publics les plus en difficulté.

Pour surmonter les difficultés qui peuvent apparaître dans les relations avec les branches professionnelles, les Régions ont mis en place différents outils présentant des traits communs. Il est donc important de contextualiser, c'est-à-dire de comprendre les décisions régionales comme une réponse aux réalités locales. La démarche « Contrat d'Objectifs » (CO) est devenue aujourd'hui une démarche très personnalisée, adaptée aux besoins de chaque région.

Le CO est un outil à la fois complexe et adaptable. L'idée de cette étude comparative est de donner une image d'ensemble sur la mise en œuvre des Contrats d'Objectifs. Pour comprendre réellement cette démarche, nous devons avoir toutes les informations sur le cadre législatif, ce qui nous permettra de conclure que cet outil est un outil qui évolue sans cesse en s'adaptant aux nouveaux besoins et exigences.

Dans les 26 Régions de France, nous avons pu identifier deux catégories majeures qui décrivent cette démarche :

I- La « vraie » démarche des CO que nous appellerons « **CO** ». Cette catégorie peut être subdivisée en deux sous-groupes :

- a) dans le premier groupe, nous retrouvons les Régions où nous sommes témoins des « CO type ou standard » (la plupart des Régions – plus de la moitié de l'échantillon – se retrouvent dans ce groupe) ;
- b) dans le second groupe, on retrouve les Régions qui sont actuellement dans une démarche innovatrice (cela pourrait être la nouvelle voie des CO).

II- La deuxième catégorie regroupe les « démarches atypiques. Elle peut être subdivisée en quatre sous-groupes. Nous parlerons :

- a) des Conventions Partenariales d'Objectifs (CPO),
- b) des contrats bipartites / tripartites qui concernent uniquement les salariés,
- c) des Plans Régionaux de Développement Sectoriels (PRDS),
- d) des régions où il n'y a pas de contractualisation.

L'objectif de cette étude est de faire un état des lieux des relations avec les branches professionnelles. Nous devons reconnaître que les Contrats d'Objectifs sont une démarche plutôt idéologique. L'environnement socio-économique impose parfois de nouvelles orientations pour le CO. Ainsi cet outil qui change en permanence devient un outil de plus en plus opérationnel.

Nous pouvons conclure que la véritable nouvelle voie des CO est de transformer les idées en faits, et les faits en résultats. Après les élections de 2004, la grande majorité des Régions se trouve dans un moment de recherche, à un carrefour où elles doivent faire des choix et définir les nouveaux objectifs des CO (des objectifs adaptés aux besoins actuels). Nous entrons donc dans une nouvelle époque des CO, l'époque opérationnelle.

1^{ERE} PARTIE : PREAMBULE

I. LE CONTEXTE DES CONTRATS D'OBJECTIFS APRES LA PREMIERE LOI DE DECENTRALISATION

Plus de vingt ans après la première loi de décentralisation en faveur des Régions, la loi relative sur les responsabilités locales amplifie le transfert de compétences aux Conseils régionaux, en matière de formation professionnelle, mais aussi en matière de développement économique.

Les coordinations et les coopérations, qui s'instaurent au niveau régional sous l'impulsion de l'acteur pivot Conseil régional, se traduisent-elles dans la définition et la mise en œuvre de politiques régionales de formation professionnelle, mieux adaptées à l'environnement économique de la région et à l'aménagement de son territoire, et contribuent-elles à créer des conditions meilleures pour réduire les inégalités d'accès à la formation ?

Le contexte général, au plan socio-économique et institutionnel est particulièrement instable, et requiert de la part des acteurs en région une réelle capacité d'anticipation, de réactivité et de souplesse.

I.A. Les grands objectifs partagés entre les acteurs régionaux

Dans la conduite de leurs politiques régionales, dont ils doivent expliciter et légitimer les objectifs dans les coordinations, les principaux financeurs et décideurs de la formation, qui poursuivent chacun leur propres objectifs, se retrouvent sur deux grands objectifs partagés, même s'ils s'engagent ensuite pour eux-mêmes :

- la volonté de réduction des inégalités d'accès à la formation, mais aussi à l'emploi, est affichée par tous les acteurs ;
- par ailleurs, les décideurs publics et les acteurs économiques et sociaux en région dessinent un nouvel horizon des politiques régionales autour de l'articulation entre les politiques de formation et les politiques d'emploi, de développement économique et d'aménagement du territoire.

I.B. La coordination des acteurs au niveau régional

La coordination (le fait de décider ensemble) des acteurs pour la mise en œuvre des politiques régionales est aujourd'hui admise comme une méthode d'action publique nécessaire, et parfois conçue comme un objectif en soi à développer. Elle devient essentielle en raison du nombre croissant d'acteurs concernés au niveau régional. Les orientations politiques de chaque acteur se précisent et gagnent en lisibilité. Les acteurs en présence sont plus nombreux et affermis.

On note une relance des instances, des procédures et des outils de concertation : diagnostics partagés, CO ou assimilés, groupement d'intérêt public (GIP) intégrant centre d'animation, de ressources et d'information sur les formations (CARIF), observatoire régional emploi formation (OREF), ingénierie de l'action régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) parfois. Cette relance

est nette même si elle est très inégale d'une Région à une autre, d'un instrument à un autre.

La politique des CO est active dans beaucoup de Régions métropolitaines. Les CO signés récemment ou en cours de signature, sont plus stratégiques et opérationnels. D'autres Régions ont développé des instruments proches : par exemple, les conventions partenariales d'objectifs (Basse-Normandie), les contrats territoriaux d'objectifs et de progrès (Corse), les accords régionaux de partenariats professionnels (Ile-de-France). D'autres Régions ont mis en place des modalités de concertation avec les branches différentes, comme la consultation annuelle (Lorraine) ou l'animation permanente de groupes emploi formation dans le cadre du dispositif ARGOS¹.

I.C. Les différentes modalités d'association des acteurs publics et des acteurs économiques et sociaux

Les différents types d'association et d'échange se distinguent par trois critères permettant de présenter, sans hiérarchiser, quatre modalités différentes d'association des acteurs :

	<i>Finalités</i>	<i>Retombées</i>	<i>Ressources</i>
<i>Consultation</i>	réflexion	avis	(sans objet)
<i>Concertation</i>	réflexion	orientation	propres
<i>Coopération</i>	action	décision	propres
<i>Partenariat</i>	action	décision	communes

Par rapport à cet ensemble, la ***consultation*** consiste en la production d'un avis destiné à alimenter la réflexion d'un ou plusieurs acteurs extérieurs à l'entité consultée : conseil économique et social régional (CESR), commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi (COPIRE).

La ***concertation*** reste également centrée sur la réflexion et non l'action, mais les orientations sur lesquelles elle débouche sont élaborées par ceux-là mêmes qui seront ensuite amenés à les mettre en œuvre, chacun avec ses ressources propres.

¹ ARGOS : dispositif visant à construire un langage commun sur la relation emploi-formation entre les différents acteurs régionaux, en organisant un ensemble de données concernant la formation initiale, la formation des demandeurs d'emploi, l'emploi et le marché de travail. Ces données sont élaborées à partir de la nomenclature des groupes formation emploi (GFE), qui correspondent à un corps de savoirs et savoir faire homogènes (et non à des secteurs d'activités). La construction de la nomenclature GFE invite à une lecture intersectorielle des relations emploi-formation. Cinq Régions utilisent actuellement ce dispositif, dont Bretagne, Pays de la Loire, Aquitaine.

Une quinzaine de Conseil régionaux ont participé aux côtés de l'Etat à leur mise en œuvre au niveau territorial autour de trois grands thèmes :

- la mise en réseau des structures d'accueil, d'information et d'orientation (AIO) : Centre, La Réunion, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, et pour partie Aquitaine, Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais et Pays de la Loire) ;
- l'ingénierie dans le champ de la validation des acquis et l'harmonisation des systèmes de certification interrégionale : Aquitaine, Midi-Pyrénées, Limousin, et pour partie Nord-Pas-de-Calais ;
- la construction de parcours de formation individuels : Ile-de-France, Haute-Normandie, Franche-Comté, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Aquitaine, Limousin, et pour partie Poitou-Charentes, Basse-Normandie, Nord-Pas-de-Calais.

Exemples : schéma prévisionnel des formations (SPF), plan régional de développement des formations (PRDF).

La **coopération** débouche, en revanche, sur l'action et non sur la réflexion. Les acteurs publics et économiques et sociaux prennent des décisions concernant la production d'actions conjointes. Cependant, les moyens restent propres à chacun. Exemples : Contrats d'Objectifs, engagement de développement de la formation (EDDF).

Dans le **partenariat**, les acteurs produisent une action commune par des moyens mis en commun. La coopération suppose donc la mise en place d'un dispositif autonome, disposant de ressources propres. Exemples : OREF, centre régional d'information sur les formations (CRIF).²

I.D. L'environnement

Chaque acteur régional est soucieux de monter son propre système de connaissance pour donner sens à son action et la légitimer au regard des autres acteurs. La justification de la décision pèse plus que son poids financier aux yeux des autres acteurs. Tous les acteurs produisent donc de la connaissance sur eux-mêmes avec des outils la plupart du temps propres, ou font appel aux productions existantes de sources nationales.

Les sources et les instruments sont restés constants, à l'exception d'une production en accroissement des CESR et, dans certaines Régions, d'une relance des diagnostics préalables à la signature des CO. La connaissance légitime semble être confinée à celle qui est produite ou détenue par les outils contractualisés. L'autre, détenue en propre par chacun des acteurs, n'aurait de valeur que pour elle-même. De fait, elle apparaît difficile à partager et capitalisable au niveau régional.

Tous les acteurs, en région, ont pris acte de l'évolution de l'action de formation, qui couvre au-delà du domaine de formation lui-même, qui n'a pas bougé, l'ensemble des politiques d'accompagnement en amont (accueil, information, orientation, conseil, bilan, validation des acquis de l'expérience...) et en aval.

Les PRDFPJ – plans régionaux de développement des formations professionnelles des jeunes – sont en phase de redéfinition et de réécriture. Chemin faisant, ils ont perdu de la dynamique qui a porté leur élaboration, à partir de 1995 et pour les jeunes tout d'abord. Quelques Régions d'ailleurs n'en ont jamais mis en place. Dans d'autres, ils sont restés à l'état de document dont le cadrage s'imposait essentiellement aux Conseils régionaux chargés de leur élaboration à travers des consultations, et peu aux autres acteurs. Dans d'autres Régions, les conventions d'application ont généré une coordination relative.

Les PRDFP de deuxième génération sont sensiblement de nature différente. Le champ ne se limite plus aux jeunes. La consultation, élargie à de nouveaux acteurs, s'appuie souvent sur les enjeux socio-économiques et démographiques et sur les orientations globales définies pour le territoire régional en termes de développement économique. Le plan s'attache à définir un socle partagé de définition de l'action de

² Source : Extrait de l'étude thématique EUREVAL C3E portant sur la coopération entre les acteurs.

formation, à prendre en compte les nouveaux enjeux opérationnels sur le champ de la formation professionnelle comme la VAE, les publics du 1^{er} cycle de l'enseignement supérieur, et à dégager des valeurs communes à l'ensemble des acteurs intervenant sur le champ de la formation professionnelle. Le PRDFP cherche à donner sens au système de contractualisation.

« Dans un contexte contrasté de reprise de poches de chômage et de difficultés de recrutement, ainsi que de retournement brutal de la conjoncture sur le marché de travail, l'articulation entre les Régions, les partenaires sociaux, les branches, et les territoires infrarégionaux reste difficile. On observe une relance de la concertation. Les contrats d'objectifs territoriaux de la première génération évoluent : dans certaines Régions, le mouvement de négociation s'amplifie ; dans d'autres, les CO laissent la place à des consultations annuelles systématiques des branches par les acteurs publics régionaux, ou à de nouveaux modes de contractualisation dérivés des CO.

[...]

Les dysfonctionnements sur l'accueil, l'information et l'orientation (AIO) perdurent : éclatement des systèmes, longueur des chaînes d'accompagnement, inertie des systèmes de représentation, développement de la professionnalisation et de la qualité propre à chaque réseau... On note une amélioration progressive de la dimension informative. De nombreuses initiatives conjointes se développent, notamment pour l'information sur les métiers.

[...]

Si l'offre d'AIO peut être considérée quantitativement satisfaisante, elle est insuffisamment optimisée, et c'est sur ce champ que la coordination a eu le moins d'impact. La question de savoir comment articuler tous ces dispositifs de manière à proposer au public un système cohérent, fiable, adapté à chacun et accessible à tous, est loin d'être résolue.

[...]

Les Régions (les expérimentations Péry conduites en Midi-Pyrénées avec les maisons communes, ou Etoile (e-toile) dans le Centre) essaient d'avancer en travaillant sur l'accompagnement, sur le regroupement des acteurs, la mise en réseau ou encore le recours aux technologies de l'information et de la communication. Pour autant, la pertinence des prestations et la qualité de l'information dispensée sont peu mises en question au regard de la logique d'usage. »³

L'entrée en vigueur de la validation des acquis de l'expérience et l'objectif européen de formation tout au long de la vie renouvellent les attentes des acteurs de l'AIO et constitue une opportunité pour faire évoluer les métiers de chacun des acteurs, et espérer une meilleure complémentarité.

« En conclusion, on peut dire qu'on sent vingt ans après la première loi de décentralisation une certaine maturation de la régionalisation de la formation professionnelle. Les grands acteurs publics ont trouvé leur place, se sont recentrés sur leurs compétences et de là nouent des relations de coopération avec les autres acteurs régionaux. Les jeux d'acteurs se sont stabilisés. Si chacun joue sa propre carte, on observe plus de partage de terrain. »⁴

On remarque une certaine assurance du développement des politiques régionales de formation professionnelle, de leur conduite et de leur coordination. Les acteurs régionaux ont appris à travailler ensemble de façon pragmatique. Ils ont développé, chemin faisant, l'ingénierie et l'expertise de connaissance qu'ils estimaient

³ et ⁴ : Source : « Evaluation des politiques régionales de formation professionnelle initiale et continue » - Rapport d'évaluation – Exercice 2000-2002 – Janvier 2004.

nécessaires pour travailler dans le cadre qui leur était donné par les textes législatifs et réglementaires. A côté de la coordination institutionnelle, ils ont su développer une logique de projet permettant l'association de nouveaux acteurs. Toutefois, et sans en faire une finalité en soi, cette coordination entre acteurs publics et acteurs économiques et sociaux recouvre essentiellement des coordinations de type opérationnel ou à finalité de régulation. Il ne s'agit que rarement de coordination stratégique et, par exemple, sur les territoires infrarégionaux, on ne sait pas qui arbitre et avec quelle procédure.

I.E. Les trois points majeurs de vigilance

Pour autant, il importe de revenir sur trois points majeurs de vigilance,⁵ dont la solution ne peut se décréter facilement, et autour desquels les acteurs en région doivent continuer de travailler :

1. le portage équilibré des logiques d'offre et de demande ;
2. la confrontation entre logiques sectorielle et territoriale ;
3. l'affirmation d'une dynamique interrégionale.

E.1. Le portage équilibré des logiques d'offre et de demande

Le positionnement des Conseils régionaux par rapport aux offreurs de formation installés sur le territoire s'est modifié en fonction de l'approfondissement de la prise de compétence de ceux-ci et du développement de leur politique.

Dans un premier temps, les Conseils régionaux, découvrant le champ de la formation professionnelle, se sont rapprochés des offreurs de formation présents sur le territoire régional, pour construire leur légitimité nouvelle.

Dans un second temps, confrontés à l'obligation de mieux maîtriser la connaissance de la demande économique et sociale, les Conseils régionaux ont travaillé plus étroitement avec les différents utilisateurs institutionnels de la formation : les branches et les autres acteurs économiques, les partenaires sociaux, le service public régional de l'emploi, et parfois le Rectorat.

Dans la période d'observation que couvre cette évaluation, les Conseils régionaux acquièrent progressivement leur reconnaissance par l'ensemble des acteurs, y compris les bénéficiaires finaux.

Le Conseil régional n'est pas le seul décideur à solliciter l'offre régionale. Les commanditaires et financeurs de l'appareil régional de formation se sont multipliés. Chacun de ces acteurs adresse à l'offre régionale de formation des demandes et des exigences, mais aucun ne porte la responsabilité directe de sa maintenance et de son développement, à une période où l'organisation de cette offre sur le territoire régional peut être dans certaines régions remise en question par les effets du vieillissement de la population active ou de déplacement des populations jeunes et adultes.

Parallèlement à cette logique d'offre, se développe une logique de la demande qui va au-delà de la volonté affichée de l'ensemble des acteurs, et s'efforce de partir des besoins identifiés de l'individu, de l'entreprise et du territoire infrarégional pour

⁵ : Source : « Evaluation des politiques régionales de formation professionnelle initiale et continue » - Rapport d'évaluation – Exercice 2000-2002 – Janvier 2004.

élaborer la demande régionale de formation et construire les réponses adaptées à la demande sociale, économique et territoriale. Il est nécessaire de passer d'une logique d'orientation, d'affectation, à une logique plus centrée sur la demande. Les Conseils régionaux consentent des efforts importants pour s'adapter à cette demande.

E.2. La confrontation entre logiques sectorielle et territoriale

En même temps qu'elle élargissait le champ de compétences des Conseils régionaux, la loi dite quinquennale du 20 décembre 1993 est venue conforter la logique de branche au niveau national. Elle initie en effet une profonde restructuration des circuits de collecte et de mutualisation des fonds de la formation continue ; de fait, elle aboutit à une centralisation au niveau national des instances paritaires de décision et de la majeure partie de la collecte.

On observe un risque de disjonction entre les actions des Conseils régionaux et celles des branches, notamment pour la qualification des jeunes, risque que les procédures et espaces de coordination, comme les COPIRE et les contrats d'objectifs territoriaux, n'ont pu que partiellement limiter, et encore de façon inégale entre les Régions.

Ces difficultés sont aussi amplifiées par le fait que ces branches, comme leurs organismes de collecte, les OPCA de branche, sont relativement peu structurées, à quelques exceptions près, au niveau régional. Les contrats d'objectifs renouvelés peuvent être considérés comme un point de recoupement entre la logique sectorielle et la logique territoriale.

E.3. L'affirmation d'une dynamique interrégionale

La coopération interrégionale ne pourra se développer qu'à la condition que les Régions et les autres acteurs en région partagent une vision ou un projet communs, susceptibles de dégager pour tous une réelle plus-value : effet de la mutualisation des innovations, des pratiques et des financements.

Une interrégionalité, de type institutionnelle, et couvrant toutes les Régions, la complète. Elle résulte par exemple de l'organisation de la répartition entre les Régions de diverses dotations financières comme la taxe d'apprentissage (système de péréquation), la carte des formations nationales, ou peut-être le futur dispositif d'évaluation des politiques régionales de formation. Cette interrégionalité nécessite un travail sur ses modes de construction.

L'affirmation de cette nouvelle dimension de coopération nécessite d'établir d'autres niveaux de cohérence et de complémentarité, de nouvelles modalités de partenariat, d'organisation, et de mise en œuvre.

Elle conduit à une réflexion plus large sur les cohérences et les subsidiarités entre les différents niveaux d'intervention, de l'europpéen au local, en passant par le national, l'interrégional, et le régional.

II. INFORMATIONS GENERALES SUR LES CONTRATS D'OBJECTIFS

II.A. Définition des contrats d'objectifs

La définition suivante est la définition donnée par Centre-Inffo (édition 2004) :
 « **les contrats d'objectifs sont des contrats annuels ou pluriannuels, d'une durée de 3 à 5 ans, qui fixent les objectifs de développement coordonné des différentes voies de formation professionnelle initiale et continue et notamment de formation professionnelle alternée.** »

Les contrats d'objectifs ont donc pour finalité de permettre à l'Etat, aux Conseils régionaux et aux organisations professionnelles de mieux conjuguer leurs efforts en matière de développement de l'apprentissage et de l'enseignement professionnel et technique en alternance⁶.

II.B. Orientations générales du contrat d'objectifs

Les orientations générales du contrat d'objectifs selon Centre-Inffo (2004) sont les suivantes :

- permettre à chaque jeune d'acquérir, quel que soit son niveau initial, une qualification en donnant priorité aux formations initiales ;
- développer, en concertation avec les branches professionnelles, au sein de certaines filières de formation existantes, celles correspondant à des besoins d'emploi régionalement et localement repérés ;
- développer, de façon concentrée et complémentaire, l'apprentissage et la formation en alternance sous statut scolaire, afin de répondre aux besoins exprimés par les jeunes et les entreprises en matière de formation et de qualification ;
- développer une meilleure articulation entre le système éducatif et les entreprises afin de permettre une meilleure insertion professionnelle des jeunes ;
- mobiliser l'appareil de formation sur des enjeux de qualité de la formation, notamment par l'amélioration de la pédagogie de l'alternance, par le renforcement de l'individualisation des formations ainsi que par une meilleure professionnalisation des formations.

II.C. Cadre législatif et réglementaire

Plusieurs textes ont défini les contrats d'objectifs :

- La **loi du 23 juillet 1987**, relative à l'apprentissage, a créé les contrats d'objectifs dans son article 22, complétant la loi de décentralisation du 7 janvier 1983 de la manière suivante :

⁶ A signaler : dans le cadre de l'accord national interprofessionnel signé le 20 septembre 2003, les parties signataires rappellent leur attachement à cette forme de partenariat que constitue le contrat d'objectifs. Elles souhaitent que des contrats d'objectifs interrégionaux puissent être conclus.

« L'Etat, la Région, une ou plusieurs organisations représentatives des milieux socioprofessionnels peuvent conclure les contrats fixant des objectifs de développement coordonné des différentes voies de formation professionnelle et notamment de formation professionnelle alternée. Ces contrats d'objectifs peuvent être annuels ou pluriannuels. »

L'Etat, la Région et les représentants des organisations professionnelles d'employeurs fixent des objectifs coordonnés de développement des formations professionnelles initiales

- La **loi de 17 juillet 1992** complète cette formulation, indiquant :

« Les chambres des métiers, les chambres de commerce et d'industrie et les chambres d'agriculture peuvent être associées aux contrats d'objectifs. ».

L'inscription dans cette loi montre bien l'intention d'utiliser cet instrument pour le développement de l'apprentissage, mais en assurant la cohérence de ce développement avec celui des autres formules de formation professionnelle.

- Les partenaires sociaux ont marqué, dans leur **accord national interprofessionnel (ANI) du 3 juillet 1991**, leur intérêt pour cette formule dans le champ des premières formations technologiques et professionnelles :

« Les parties signataires soulignent l'intérêt qui s'attache à la conclusion entre l'Etat, les Régions et les branches professionnelles, après consultation des Commissions Paritaires Nationales de l'Emploi (CPNE) et, le cas échéant, des Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales de l'Emploi (COPIRE), de contrats d'objectifs relatifs aux premières formations technologiques et professionnelles prenant en compte leurs orientations respectives et déterminant les conditions de leur coopération à la mise en œuvre et à l'adaptation des enseignements dispensés ».

L'accord souligne également le rôle de proposition que peuvent avoir les COPIRE pour les formations à caractère transversal et interprofessionnel.

- Le **décret du 14 janvier 1993**, quant à lui, précise le contenu et le rôle que peuvent avoir les contrats d'objectifs :

« Les contrats d'objectifs déterminent en particulier les orientations sur les effectifs à former par type et niveau de qualification, la localisation souhaitable des formations, les durées prévisionnelles des formations en centre de formation et les types d'actions susceptibles de favoriser l'information des jeunes et de leurs familles. »

Les contrats d'objectifs peuvent, en outre, prévoir la conclusion de contrats de qualité entre les Régions et les organismes gestionnaires des centres de formation d'apprentis.

De plus, le décret invite à un certain nombre de négociations et de consultations : négociation de branches, CPNE, COPIRE, COREF, Comité académique de l'Education nationale (CAEN) et Comité régional de l'Agriculture et de la Forêt.

Le décret suggère, enfin, que les Contrats de Plan Etat-Région couvrent des conventions pluriannuelles de développement de l'enseignement professionnel en alternance et de l'apprentissage, pour la mise en œuvre des contrats d'objectifs.

- La **loi quinquennale du 20 décembre 1993** relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle confirme et précise le rôle des contrats d'objectifs. En effet, ses dispositions font des contrats d'objectifs de branche

des éléments clés du plan régional de développement des formations professionnelles, qui « *prend en compte les orientations et les priorités définies par les contrats d'objectifs* ».

- Dans le contexte actuel de décentralisation, cette volonté a été fortement réaffirmée : dans l'**accord interprofessionnel** signé en **septembre 2003**, les Contrats d'Objectifs font l'objet d'un article qui élargit leur champ à l'ensemble des publics et à la formation tout au long de la vie : « *Les Contrats d'Objectifs visent au développement coordonné des différentes voies de formation professionnelle initiale ou continue, notamment l'apprentissage ou les contrats de professionnalisation* ».

De l'ensemble de ces textes, il résulte que les contrats d'objectifs sont des outils de concertation et de coordination entre l'Etat, la Région et les organisations professionnelles, et qu'ils ont pour ambition de permettre le développement cohérent des différents systèmes de formation professionnelle, initiale ou continue, y compris les formations en alternance sous contrat de travail.

Ces textes, définissant le cadre du contrat d'objectifs, laissent une grande souplesse dans la définition du champ, de l'objet et de la méthode de mise en œuvre.

II.D. Champ d'application des contrats d'objectifs

Les contrats d'objectifs sont réalisés par filières professionnelles qui regroupent un ensemble d'activités économiques, de systèmes et dispositifs de formation s'inscrivant dans une série d'activités professionnelles.

Aujourd'hui, le sens vertical de ces contrats par secteur professionnel et leur référence difficile au territoire pourraient être corrigés par de nouvelles formes de contrats d'objectifs. Les contrats d'objectifs interprofessionnels territorialisés permettent ainsi d'envisager de façon transversale et par zone les évolutions à prévoir en matière de formation.

Le rôle des contrats d'objectifs est de permettre aux branches professionnelles et aux pouvoirs publics d'orienter les politiques de formation de façon qu'elles tiennent compte des perspectives d'emploi, en qualité comme en volume, évaluées sur le territoire régional, avec l'ambition d'articuler les différentes modalités de formation professionnelle.

Le contrat d'objectifs doit, dès lors, permettre la définition d'une méthode et constituer un lieu de concertation sur la relation emploi - formation. Il doit se fonder sur des études prospectives : évolution probable des technologies, des métiers, de l'organisation du travail, pour permettre une identification actualisable des besoins en compétences, tant individuelles, en termes de qualification, que collectives.

Il doit également prendre en compte les aspirations et les caractéristiques des publics, pour permettre la construction des parcours professionnels et la formation tout au long de la vie.

II.E. Champ d'intervention des différents signataires

A ce titre, le contrat d'objectifs est un outil qui permet de sensibiliser les branches professionnelles aux problèmes d'insertion des demandeurs d'emploi les moins qualifiés et des jeunes en difficulté, afin d'examiner les possibilités de remédier à ces difficultés. En contrepartie, les pouvoirs publics prennent en compte les besoins des branches. Ainsi, les contrats d'objectifs permettent de développer une conscience réciproque des contraintes de chacun et des enjeux communs.

Sur ces bases de diagnostic, chaque signataire propose et aménage des actions dans le cadre de ses dispositifs et de ses procédures propres.

Le soutien des partenaires financiers porte sur des actions précises et bien identifiées qui entrent dans le champ d'action des contrats d'objectifs.

Il faut réfléchir sur les actions prioritaires et les dispositions relatives aux différents types de formation : mise en cohérence des cartes, dispositions relatives à la formation initiale sous statut scolaire, dispositions relatives à l'alternance, sous forme d'apprentissage ou contrat de qualification, action en faveur des demandeurs d'emploi et dispositions relatives à la formation continue.

II.F. Mise en œuvre – le diagnostic

Le schéma prévisionnel des formations et le plan régional de développement des formations professionnelles tiennent compte des orientations générales définies par les contrats d'objectifs.

Les chambres consulaires sont associées aux contrats d'objectifs notamment lorsque des organisations professionnelles peu structurées estiment qu'il leur est nécessaire de bénéficier de leur appui technique.

En ce qui concerne le plan régional de développement des formations professionnelles, depuis 1994, le Conseil régional élabore un plan régional de développement des formations professionnelles des jeunes (PRDFPJ) afin de coordonner les différentes filières de formation professionnelle des jeunes, initiale et continue, au niveau régional.

En 2002, le PRDFPJ est étendu au public adulte et devient le Plan régional de développement des formations professionnelles (PRDFP). L'élargissement du PRDFP à la formation professionnelle des adultes doit permettre au Conseil régional de structurer l'ensemble de l'offre de formation et de mieux articuler la formation initiale et la formation continue.

La mise en œuvre des contrats d'objectifs doit être une volonté et une initiative partagée entre les branches professionnelles et les pouvoirs publics : Etat et Région.

La mise en place d'un contrat d'objectifs passe par un diagnostic préalable de la relation formation – emploi dans l'activité considérée. Ce diagnostic doit permettre la mise en place des actions prioritaires et des dispositions relatives aux différents types de formation. Dans la grande majorité des cas, le diagnostic joue un rôle central dans la démarche du Contrat d'Objectifs.

Pour obtenir ce diagnostic, différentes modalités de travail existent. Parmi elles, la méthode ARGOS et la méthode utilisée en Région Centre.

F.1. La méthode ARGOS

On la retrouve dans plusieurs Régions : Midi-Pyrénées, Bretagne, Pays de la Loire, Aquitaine. Des démarches sont en cours pour implanter cet outil en Poitou-Charentes.

Afin de mieux suivre les programmes régionaux d'orientation professionnelle, les Régions ont souhaité instaurer un nouveau mode de relations partenariales avec les grands acteurs régionaux concernés.

La mise en œuvre d'ARGOS, qui est une démarche partenariale sur la relation emploi – formation, témoigne de la volonté d'assumer ensemble un rôle déterminant dans la maîtrise et la construction d'un dispositif concerté d'éducation, de formation et d'insertion. ARGOS constitue un outil ouvert et adaptable au contexte socio-économique régional. Dans les Régions, les partenaires essentiels de l'éducation, de la formation et de l'emploi sont largement impliqués. Ils sont associés, en amont de la construction de l'outil, à une réflexion globale sur l'information contenue dans les études statistiques.

ARGOS permet d'offrir un terrain, une méthode et surtout un langage commun à tous les partenaires intervenant sur la relation formation – emploi. C'est un espace de rapprochement à deux dimensions :

- informative, puisque, sur un même espace visuel, les tables de correspondance rassemblent trois types de données : formation, emploi, marché du travail ;
- partenariale, avec l'animation des groupes témoins qui réunissent un vivier de personnes ressources, les plus au fait des spécialités professionnelles de formation et d'emploi.

A un moment où la relation emploi-formation est de plus en plus complexe, les travaux menés tout au long de la démarche ARGOS doivent déboucher sur un état des lieux technique qui contribuera à l'élaboration des grandes orientations régionales en matière d'éducation, de formation et d'insertion professionnelle.

Il est à souligner également que la mise en œuvre d'ARGOS coïncide avec l'élaboration du PRDF pour les années 2000-2006. ARGOS manifeste l'engagement et la volonté des acteurs à coopérer pour ajuster l'appareil de formation professionnelle à l'évolution des emplois.

Une volonté partagée : les partenaires doivent travailler ensemble

Une vingtaine d'années de décentralisation vers les collectivités territoriales, dont la Région, et des mesures significatives de déconcentration sont venues s'ajouter aux compétences déjà détenues par les partenaires sociaux, afin de concentrer sur le territoire régional des pouvoirs suffisants pour piloter l'essentiel du système éducatif dans ses diverses composantes.

La régionalisation s'est effectuée dans un contexte de large concertation, prescrite explicitement par la loi et soutenue par de nombreuses structures de réflexion et d'expertise. Que l'on se place du point de vue des territoires, des types de décisions, des publics, des objectifs, des modalités ou des structures pédagogiques, la loi a fait en sorte qu'aucun acteur en région ne possède seul une compétence totale

sur l'un de ces sous-ensembles. De fait, le partage et l'imbrication des compétences conduisent l'Etat, la Région et les partenaires sociaux à travailler ensemble.

La Région, acteur pivot de la mise en cohérence des différents dispositifs de formation

Les objectifs assignés par la loi quinquennale aux décideurs régionaux et en particulier à la Région, acteur émergent, leur imposent de se doter d'outils et de démarches techniques destinés à construire des diagnostics et des points de vue pertinents qui leur permettront de faire évoluer de concert le système éducatif. Ces avis techniques viennent donc compléter et éclairer les orientations politiques de chacun des décideurs.

ARGOS, outil choisi par plusieurs Régions, est une aide à la décision construit par et pour tous les acteurs de la relation formation – emploi.

Une démarche pour mieux connaître et mieux maîtriser la relation formation-emploi

Argos (Analyse Régionale pour les Grandes Orientations du Schéma des formations) est un concept d'intervention globale. C'est à la fois :

- Une nomenclature permettant de rassembler des informations statistiques de toutes origines ;
- Un outil statistique d'informations sur la formation, l'emploi, le marché du travail et leurs relations : les « planches » ARGOS ;
- Une démarche instrumentée d'animation d'un large panorama d'acteurs socio – économiques.

ARGOS est un triptyque dont les trois volets – nomenclature, outil, démarche – sont indissociables.

La nomenclature, nécessaire mais pas suffisante

La nomenclature des Groupes Formation Emploi (GFE) est nécessaire pour rapprocher les informations sur les formations, les emplois et le marché du travail. Construite sur les grands corps de savoirs reçus dans la formation, les savoirs mis en œuvre dans les emplois et les savoirs échangés sur le marché du travail.

Elle n'est pas suffisante parce que les emplois sont des constructions sociales complexes, hétérogènes, évolutives. Une nomenclature est par nature un outil figé qui ne peut correctement décrire cette réalité complexe. Elle n'est là qu'à titre normatif, pour dire : « On s'attend plutôt à ce que les individus formés dans ce GFE recherchent et trouvent des emplois dans le même groupe et que les échanges soient repérés dans ce GFE ».

L'ensemble des savoirs est découpé en groupes, les groupes formation – emploi (GFE), autour de la vingtaine de grands corps de savoirs technologiques traditionnels :

- 01 Agriculture
- 02 Pêche, mer
- 03 Bâtiment : gros œuvre, génie civil, extraction
- 04 Bâtiment : équipements et finitions
- 05 Structures métalliques, travail des métaux, fonderie
- 06 Mécanique, automatismes
- 07 Electricité, électrotechnique, électronique
- 08 Travail des matériaux, industries de process, laboratoire

- 09 Production alimentaire, cuisine
- 10 Textile, habillement, cuir
- 11 Travail du bois
- 12 Industries graphiques
- 13 Transports, conduite, manutention, magasinage
- 14 Tertiaire de bureau, tertiaire spécialisé
- 15 Commerce et distribution
- 16 Paramédical, travail social, soins personnels
- 17 Hôtellerie, restauration, tourisme, loisirs
- 18 Entretien, nettoyage, services, sécurité
- 19 Techniques de la communication, média
- 20 Arts appliqués, spectacles
- 21 *Formations générales, généralistes, développement personnel*
- 22 *Formation d'aide à l'insertion sociale et professionnelle*

Un outil statistique d'information à caractère méthodologique et symbolique

Les planches ARGOS ont pour fonction de redonner à la relation formation – emploi les aspects de complexité et de finesse que le détour indispensable par la construction de la nomenclature GFE peut masquer. Les informations dans les trois domaines - formation, emploi, marché du travail – que l'on veut rapprocher ont besoin d'être contextualisées c'est-à-dire resituées dans l'espace, le temps et l'environnement socio-économique.

Dans cet esprit, le principe d'organisation d'une planche ARGOS consiste à rassembler sur un même espace visuel des indicateurs et des informations sur les domaines : formation (initiale, alternée, continue), emploi, marché du travail.

Chaque planche porte sur un GFE. Elle est structurée en trois espaces : des informations sur le système de formation, des informations sur le système d'emploi correspondant, et des informations portant sur le marché du travail.

Pour chaque GFE, une seconde planche porte sur la formation professionnelle continue.

A l'intérieur de chaque champ, sont rassemblées et ordonnées des informations (tableaux et indicateurs) sur les thèmes importants de la relation formation – emploi.

Trois exemples d'indicateurs

Le concept d'ARGOS est fortement associé à quelques principes qui en constituent la spécificité. Pour autant, le contenu d'une planche et les indicateurs ne sont pas immuables. A ce niveau de détail, il est possible et souhaitable de faire évoluer la représentation statistique des phénomènes que l'on souhaite observer, en fonction de l'expérience des utilisateurs de l'outil, de la disponibilité ou de la découverte d'autres sources statistiques. Pour illustrer le niveau et la nature de l'information figurant dans ARGOS, voici trois indicateurs, parmi la trentaine constituant une planche :

- dans le champ Formation - voie scolaire et apprentissage :
 - Sélectivité – préférences ;
 - Taux apparent de débouchés ;
- dans le champ Emploi - professions, secteurs, entreprises :
 - Répartition des professions d'un GFE dans les secteurs d'activités économiques.

Une démarche d'animation : les groupes témoins

Chacun détient une part de connaissance de la réalité.

Services techniques de l'Etat ou de la Région, fédérations ou branches professionnelles, employeurs privés ou publics, producteurs de formation professionnelle, experts ou chercheurs ... Aucun ne possède à lui seul la technicité et les informations suffisantes pour agir sur les relations complexes entre la formation et l'emploi.

Partant de ce constat, la démarche ARGOS rassemble des partenaires concernés par un ensemble de spécialités professionnelles au sein de groupes témoins organisés par GFE, où leur sont fournies des informations complémentaires à chaque planche.

La démarche offre ainsi à ces partenaires l'opportunité de mettre en commun leurs connaissances angulaires et de confronter leurs observations. Leurs réflexions sur les évolutions récentes, les pratiques actuelles et les changements prévisibles dans les domaines économiques, technologiques et organisationnels peuvent être complétées par les résultats de travaux régionaux et nationaux.

Une composition quadripartite pour une pluralité de points de vue

Chaque groupe témoin GFE rassemble des représentants de secteurs d'activités ayant un poids prédominant dans l'usage des spécialités concernées, et d'autres qui y ont recours dans une moindre mesure. Quatre catégories d'acteurs y sont représentées : entreprises et professions, centres de formation, partenaires sociaux et organismes d'interface.

Des acteurs impliqués, choisis par leurs pairs

Ces acteurs sont désignés au titre de leurs responsabilités institutionnelles ou de leur mandat dans le champ de la formation, de l'emploi et du développement économique, ou, pour les représentants des mondes professionnels, en fonction de leurs compétences en gestion des ressources humaines et de leur implication dans le champ de la formation. Couplées à la connaissance des évolutions économiques, techniques, organisationnelles et à la mise en œuvre d'innovations sociales, ces compétences permettent de mieux positionner les ajustements de l'offre de formation professionnelle, au regard de l'évolution des emplois dans les différents secteurs.

La démarche régionale ARGOS est transverse par rapport à celle des contrats d'objectifs

ARGOS constate la prééminence de la question des savoirs dans l'approche des relations formation – emploi et la grande transversalité des professions au sein des ces branches. ARGOS adopte un point d'entrée globalisant, conforme à la mission de service public des principaux acteurs de l'Education Nationale et de la Région. Néanmoins, les informations par branches professionnelles sont largement repérées dans l'outil et les acteurs socioprofessionnels sont, dans le cadre de la démarche, fortement sollicités pour exprimer leurs points de vue.

F.2. La méthode de la Région Centre

En région Centre, une méthode originale et innovante a été mise en place. La méthode de l'ORFE poursuit trois objectifs :

- produire des documents lisibles, utiles pour les acteurs, dans leur prise de décisions et pour cela se rapprocher des acteurs et de leurs besoins : travailler en partenariat ;
- répondre aux questions des acteurs sur un champ qui est le leur : la relation Formation-Emploi par une approche transversale, non concurrente avec les autres services d'études régionaux : service des études, de la prospective et des statistiques (SEPES) de la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, direction des études et de la prospective (DEP) du Rectorat, INSEE, branches professionnelles, organismes consulaires ;
- fournir un cadrage à l'expression des différents points de vue des techniciens des services institutionnels, des acteurs et des décideurs en matière de formation et d'emploi, dans l'optique d'un diagnostic partagé.

La méthode de l'ORFE trouve son originalité dans l'analyse séparée des données des recensements de la population d'une part et d'autres sources de données réactualisables d'autre part : les premières étant utilisées pour analyser des tendances sur les vingt dernières années et envisager leur poursuite ou leur infléchissement ; les secondes dans l'esprit d'un véritable suivi des évolutions, afin d'en faire de véritables outils de diagnostics partagés.

2 outils principaux

- 1) La publication « Prédiagnostics – Tendances » et les Cahiers (23 zones d'emploi et 19 domaines professionnels)

Ces outils offrent des éléments d'évolution permettant de dégager les tendances à l'œuvre en matière d'emploi et de formation dans la région. Ils permettent de situer les débats dans une approche prospective, sans laquelle on ne peut percevoir l'impact des décisions prises.

Il s'agit d'offrir aux acteurs un outil d'objectivation, qui leur permet de contextualiser leurs savoirs, leurs connaissances et leur expérience et ainsi de pouvoir faire valoir leur point de vue. L'intérêt de cette méthode est de dégager les tendances à l'œuvre dans leur complexité, de permettre aux acteurs de faire leur propre diagnostic.

- 2) Les IREF (Indicateurs régionaux emploi formation) : en cours de construction

Mise à disposition de l'ensemble des acteurs des indicateurs partagés par les différents producteurs de données.

Il s'agit d'engager un partenariat et d'offrir aux acteurs régionaux des indicateurs pour suivre les évolutions observées ainsi que l'impact des décisions prises : offrir un outil de diagnostic et de pilotage de la formation et de l'emploi en région. Les sources mobilisées seront celles de la DRTEFP : déclarations ou enquêtes mensuelles de mouvements de main d'œuvre (DMMO – EMMO), mesures pour l'emploi ; du Conseil régional (apprentissage) ; du rectorat (effectifs des élèves, réussite aux diplômes, orientation, insertion), de l'ASSEDIC, de l'UNEDIC (emploi), de l'INSEE (codes SIREN). Le partenariat n'est pas limitatif et s'étendra par la suite aux producteurs de données qui pourraient être intéressés.

Des documents opérationnels

Les outils doivent pouvoir être utilisés par des personnes qui cherchent à approfondir leur point de vue, le compléter, l'argumenter. En cela, ils doivent être accessibles à tous les utilisateurs potentiels, qu'ils soient ou non statisticiens.

Ainsi les documents se composent de :

- représentations visuelles des principaux phénomènes étudiés (cartographie, graphique) ;
- commentaires succincts avec différents niveaux de lecture (titres et sous-titres explicites) ;
- bibliographie ciblée sur la documentation permettant d'en savoir plus sur les évolutions observées ;
- annexes contenant l'ensemble des éléments chiffrés.

L'une des particularités de cette méthode de diagnostic provient du fait qu'elle ne propose pas d'analyse systématique de la relation emploi – formation. Elle permet, par le biais d'indicateurs visuels assurant une lecture comparée, l'identification d'interactions existantes entre les différentes logiques agissant sur le territoire (économique, sociologique, culturelle, démographique...). Elle fait ainsi apparaître l'interaction entre démographie et activité, activité et emploi.

Des outils à l'usage du diagnostic partagé

Contrairement à ARGOS, les outils construits par l'ORFE sont autonomes, même si un accompagnement est envisagé. Ils doivent dégager une grille d'analyse, sur laquelle peuvent s'appuyer des débats. Le terme « pré diagnostic », met en évidence que l'outil prépare la démarche de « diagnostic partagé ».

« L'ORFE s'identifie ainsi comme n'étant ni un centre de recherches, ni un producteur de données. Son travail est de rendre intelligible, de donner du sens à des observations statistiques en reprenant des indicateurs couramment utilisés ou en en construisant d'autres, de les mettre en relation pour rendre compte des éléments et des évolutions qui caractérisent la complexité de la relation formation – emploi dans la région »⁷.

Une autre spécificité de la méthode provient de la démarche interactive de construction de l'outil. En cours de construction des documents, les premiers résultats sont présentés aux acteurs sous forme de diaporama animé. Les « aller retour » entre les techniciens et les acteurs permettent de mettre en évidence les manques de précision dans l'information donnée et les croisements plus fins mais aussi des questions qui peuvent s'avérer fondamentales et qui n'avaient pas nécessairement été envisagées par l'ORFE.

Les différents accompagnements de l'outil

Deux types d'accompagnement peuvent être distingués :

1) L'appropriation des outils par les acteurs :

- sous forme de conférence – débat, d'expertise ou appui technique ;

⁷ Présentation introductive de « Formation et emploi de la population en région Centre – Outil pour un diagnostic régional » 6 septembre 2003 www.alfacentre.org

- éventuellement sous forme de formation de formateurs par l'ORFE auprès de « facilitateurs » chargés d'animer des réunions (pactes territoriaux pour l'emploi, contrats de pays, comités de bassins d'emploi...).

2) L'aide au diagnostic partagé :

L'ORFE peut également être sollicité directement pour animer des réunions pour les acteurs qui ont besoin d'éléments pour constituer un diagnostic, en particulier dans le cadre d'une réflexion prospective. C'est le cas, par exemple, du groupe de travail « Prospective des métiers et des qualifications » du comité de coordination régionale de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP).

2^{EME} PARTIE : RESULTATS DE L'ENQUETE	24
I. Le déroulement de l'enquête	24
II. La classification des CO	28
II.A. La catégorie « CO »	29
A.1. Le CO type	29
1. a. Présentation	29
1. b. D'autres types de contrats : le Contrat de Progrès (CP) et le Contrat d'Etudes Prospectives (CEP)	36
A.2. La catégorie « CO – DEMARCHE INNOVATRICE »	39
2. a. Une forte innovation en Bretagne : les CO « emploi-formation »	39
2. b. Les accords-cadres en PACA	42
2. c. La situation en Ile-de-France : les Accords Régionaux de Partenariat Professionnel (ARPP)	45
II.B. La catégorie « démarche atypiques »	48
B.1. La situation en Basse Normandie – les Conventions Partenariales d'Objectifs (CPO)	48
B.2. La situation en Guyane : les Engagements de Développement De Formation (EDDF)	50
B.3. La situation en Corse - les Contrats Territoriaux d'Objectifs et de Progrès (CTOP)	51
B.4. La situation en Nord-Pas-de-Calais : les Plans Régionaux de Développement Sectoriel (PRDS)	53
B.5. L'absence de contractualisation avec les branches	54

2^{EME} PARTIE : LES RESULTATS DE L'ENQUETE

I. LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE

L'étude comparative a été réalisée sur la totalité du territoire français, c'est-à-dire dans ses 26 Régions. Pour faire une étude comparative des contrats d'objectifs en Région Centre, les personnes en charge de ces contrats dans les régions Ile-de-France, Aquitaine, Bretagne, Pays de la Loire et Midi-Pyrénées ont été rencontrées. Pour les autres Régions, un questionnaire a été envoyé.

La démarche des CO varie d'une Région à une autre. Les relations des Régions avec les branches professionnelles sont spécifiques selon la région concernée.

Tableau 1 - Les contrats d'objectifs signés entre les acteurs publics régionaux et les acteurs économiques et sociaux

Régions	Contrats d'objectifs signés ou en cours	Démarches dans la région (innovations)
Alsace	13 contrats en cours : 11 signés et 2 en cours d'élaboration	Dans le futur, le souhait est de renforcer l'animation du volet plan d'actions et d'évoluer vers plus de contractualisation.
Aquitaine	12 contrats en cours et 2 en négociation	Le nouvel objectif est de créer une politique régionale AIO.
Auvergne	5 CO	En attente du positionnement du nouvel Exécutif.
Bourgogne	10 CO ont été signés depuis 1995 et ont été renouvelés ou sont en cours de renégociation ; 2 nouveaux contrats (plus précisément accords cadres) sont en cours d'élaboration	A l'avenir, pour accompagner les évolutions notamment démographiques, le rôle du CO devra être complété au niveau plus local par des approches interprofessionnelles.
Bretagne	16 CO	En commençant en 2004, la dynamique est plus axée sur les questions d'emploi et de formation. Une innovation très intéressante est représentée par le Comité d'orientation, comité qui est l'instance politique du contrat.
Centre	5 CO signés	L'année 2004 sera une année de réflexion sur la politique des CO. La Région désire donner un nouveau souffle à ses CO. La Région veut proposer à ses partenaires de redéfinir les objectifs de cet outil de concertation, de nouvelles orientations.
Champagne-Ardenne	5 CO signés (mais pas tous renouvelés) et 2 CO en phase de négociation.	Le nouveau Schéma Régional des Formations sera l'occasion de relancer une politique volontariste des CO dont l'objectif principal sera le suivi (à l'heure actuelle le suivi ne fait pas partie des méthodes utilisées dans le cadre des CO)

Corse	Signature de 9 CTOP – contrats territoriaux d’objectifs et de progrès	Pour la Collectivité, leur existence représente une innovation. Les différences par rapport aux CO habituels sont les suivantes : les CTOP s’adressent seulement aux salariés, ils sont des accords bipartites Collectivité–branche. Les principes de ces contrats sont proches des principes de la démarche EDDF.
Franche-Comté	11 CO signés (mais pas tous renouvelés) et 4 CO en cours de négociation. La Région est également impliquée dans la démarche appelée contrat de progrès.	Stratégie en évolution : réflexion sur les articulations entre différents appareils de formation (spécialement entre les CO et les contrats de progrès). En conformité avec la loi du 4 mai 2004, implication importante dans la démarche de création d’observatoires des qualifications et de l’emploi.
Ile-de-France	1 ARPP – accord régional de partenariat professionnel	L’ARPP est un mode privilégié de partenariat dans le champ de l’emploi et de la formation. Il s’adresse à l’ensemble des organisations professionnelles (branches, chambres consulaires, représentants des salariés...) L’accord est en principe, tripartite (Etat, Région, Profession), mais il peut être bilatéral dans le cas où son contenu n’engagerait que deux parties.
Languedoc-Roussillon	2 CO	La Région se trouve dans une période de réflexion. La politique des CO évoluera sans doute dans l’avenir.
Limousin	5 CO signés et 2 CO en projet.	La relance des CO est l’une des priorités du nouveau PRDF voté en décembre 2003. La démarche des CO entre également en cohérence avec les méthodes de travail que le PRDF entend développer : elle est en effet fondée sur la concertation et la contractualisation.
Lorraine	La Région a abandonné cette démarche mais développe des relations spécifiques avec les branches professionnelles.	La Région est en train d’élaborer le PRDF et, à la suite à cette démarche, des CO seront peut-être mis en œuvre.
Midi-Pyrénées	3 CO et un travail avec d’autres branches	Fort paritarisme. Clarification des domaines d’intervention (l’AIO sera présent dans tous les CO). Qualité de la formation (notamment l’idée de CO en relation avec la politique de l’apprentissage). Il est envisagé, dans le cadre du CCREFP, de créer une commission spécifique pour les CO (formalisation du dispositif de pilotage). Est aussi prévue la création d’une commission stratégique qui définira les grands axes.

Nord-Pas-de-Calais	Pas de politique de développement des CO	Plans régionaux de développement sectoriel du Conseil régional : démarche plus globale qui va bien au-delà des branches et prend en compte des aspects économiques, sociaux, territoriaux. Sur les cinq PRDS préparés, deux ont été signés. Les signataires sont : Etat, Région, patronat et syndicats de salariés, parfois Départements. Selon les cas, le pilote est soit la DRTEFP soit la Région.
Basse-Normandie	6 CPO signées et 1 CPO en cours de signature	Les Conventions Partenariales d'Objectifs sont des outils qui traitent surtout des difficultés de recrutement. Le paritarisme est de plus en plus évoqué. Une action innovatrice dans le CPO avec l'Agriculture.
Haute-Normandie	6 CO signés et 2 en cours de signature	Nécessité d'appui réciproque et d'articulation avec le PRDFP en cours d'élaboration.
Pays de la Loire	6 CO toujours en vigueur depuis leur signature et qui n'ont jamais été reconsidérés. On n'a pas résigné. Interruption 2000-2002. On est reparti mais sans formaliser les engagements.	Formaliser plus la démarche.
Picardie	8 branches ont signé des CO.	La nouvelle Assemblée a émis l'idée de retravailler sur les contrats d'objectifs, en y intégrant cette notion d'objectifs chiffrés et d'actions quantifiées. Il serait important de mettre en place des enjeux financiers pour inciter les partenaires à s'impliquer d'avantage dans le dispositif, et également de créer des lignes budgétaires spécifiques pour avoir les moyens d'agir.
Poitou-Charentes	6 COT signés	Questions sur l'emploi et la formation. Leur politique est actuellement redéfinie. La méthode ARGOS est en cours de mise en place.
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 accords-cadres signés et il est prévu d'en signer 5 nouveaux pour 2005 et 5 pour 2006	Un champ de contractualisation élargi : les nouveaux accords-cadres tripartites signés en PACA, portent non seulement sur l'évolution de l'offre de formation professionnelle mais également sur le développement de l'emploi. Une implication forte des partenaires sociaux : les accords associent les organisations syndicales de salariés à la négociation des actions lorsque c'est possible et à minima à leur suivi. Une articulation entre les initiatives prises au niveau local et au niveau régional. Une forte préoccupation de suivi et d'évaluation.

Rhône-Alpes	2 CO emploi-formation signés, 14 CEP réalisés et 3 Contrats sectoriels mis en œuvre.	Volonté Etat/ Région d'associer davantage les partenaires sociaux, dont les représentants de salariés. Les syndicats de salariés sont membres de droit dans les réflexions relatives au volet emploi - formation, mais pas sur celles relevant du volet économie. On est témoin de la préparation des plans d'actions avec engagements financiers et aussi d'une démarche pour articuler la politique du développement économique sectoriel et la politique de formation - emploi.
Guadeloupe	Dans la région Guadeloupe, il n'existe pas de CO parce que les branches professionnelles ne sont pas organisées et qu'elles n'ont pas les moyens financiers de s'engager dans une telle démarche. En cette Région, il n'y a aucune contractualisation avec les branches.	
Guyane	Les CO ne sont pas mis en place. En revanche, avec les branches, la Région a développé la démarche appelée EDDF ; elle signe des accords cadres interprofessionnels visant le développement de la formation professionnelle. 2 EDDF ont été signés.	
Martinique	4 CO signés	
Réunion	2 CO	

II. LA CLASSIFICATION DES CO

En général, on parle à peu près des mêmes outils, mais sous un nom différent.

Sept groupes de Régions ont été identifiés :

1. celles qui sont dans la démarche type (avec des adaptations aux besoins locaux) ;
2. celles qui sont dans une démarche innovatrice qui prend en compte les éléments suivants : le paritarisme, le développement de l'emploi et de la formation et une forte implication politique (la nouvelle direction des CO en Bretagne, les ARPP en Ile-de-France ou les accords cadres en PACA) ;
3. la Région Basse-Normandie qui se trouve dans la démarche « Conventions Partenariales d'Objectifs » ;
4. celles qui ont mis en place des accords tripartites qui ont comme but d'articuler la stratégie globale de développement de l'entreprise et l'accroissement de la compétence de ses salariés dans le cadre des priorités régionales de développement économique (la Guyane avec les EDDF) ;
5. celles qui ont mis en place des accords bipartites et où le public concerné est représenté par les salariés (la Corse avec les CTOP) ;
6. la Région Nord Pas de Calais qui travaille avec les branches en utilisant les PRDS ;
7. celles qui ne sont pas du tout dans la démarche CO comme la Région Lorraine ou celles qui pour travailler avec les branches utilisent la consultation annuelle ou bien encore la Guadeloupe.

Type d'accord signé	Nombre de Régions concernées
CO type	17
CO – démarche innovatrice	3
CPO	1
Accords cadres interprofessionnels tripartites pour les salariés - EDDF	1
CTOP	1
PRDS	1
Aucune contractualisation	2

Nous avons identifié, dans l'échantillon, sept groupes pour pouvoir mettre en évidence certaines caractéristiques que nous avons rencontrées au cours de cette étude et qui nous ont paru très intéressantes.

Cette classification n'est pas exactement conforme à la réalité, mais elle fait ressortir deux catégories :

- le **CO type** ou s'inscrivant dans une démarche innovatrice - un contrat signé pour faire avancer l'emploi et la formation,
- les **démarches atypiques** - contrats bipartites/ tripartites pour les salariés, le CPO, le PRDS et l'absence de contrat d'objectifs.

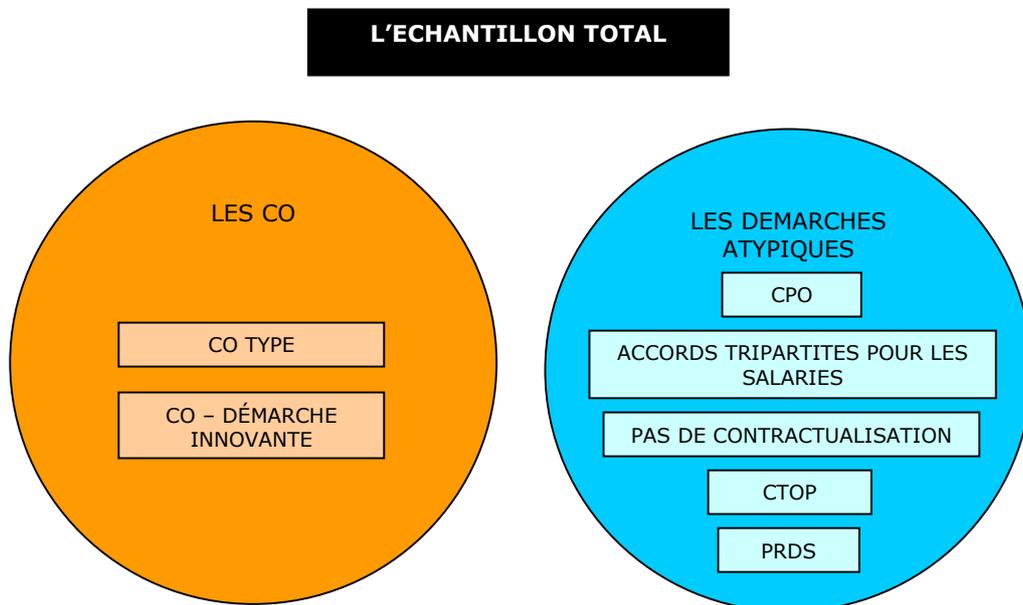
Remarques :

Nous soulignerons l'existence d'outils très intéressants comme les Contrats de Progrès, les Contrats sectoriels ou les Contrats d'Etudes Prospectives, qui coexistent avec les CO.

La Région Bretagne a été considérée comme faisant partie du deuxième groupe (CO – démarche innovatrice), même s'il faut souligner que seul le dernier contrat signé, celui avec la branche de la Mer, se trouve vraiment dans cette nouvelle démarche ainsi que les contrats à venir.

Concernant la situation de la Corse, qui est engagée dans des CTOP, il arrivera que nous fassions référence à cette collectivité territoriale en parlant des contrats de progrès même si l'idée de contrat de progrès n'est pas véritablement dans la démarche d'un CTOP. Il s'agit plutôt d'une question de terme.

Cette classification peut être représentée graphiquement de la manière suivante :



II.A. La catégorie « CO »

Tout d'abord, nous présenterons les CO dans leur approche la plus fréquente, l'approche « type ».

A.1. Le CO-type

1. a. Présentation

Dix-sept Régions se situent dans cette approche.

La date de la première mise en place de ces contrats est fortement liée à la loi quinquennale et aussi à l'existence du PRDF. On peut très bien observer, dans le tableau 2, que leur mise en place varie d'une Région à une autre en fonction des priorités régionales.

Tableau 2 - Les dates de signature des contrats d'objectifs

Régions	Date de la première signature d'un CO
Alsace	Depuis 1994 , à la suite du 2 ^e Schéma Prévisionnel des Formations qui engageait les branches volontaires à conduire les COT avec l'Etat et la Région.
Aquitaine	Depuis 1998 , pour assurer un développement cohérent des filières et dispositifs de formation relevant des trois systèmes de formation professionnelle.
Auvergne	Depuis 1995 , dans le cadre de la mise en œuvre de la loi quinquennale et du PRDFPJ, adopté par la Région Auvergne en octobre 1996.
Bourgogne	Depuis 1995 .
Bretagne	Depuis 1994 , les CO ont pris vie avec la démarche de prise en compte de l'avis des professionnels dans le cadre du PRDF.
Centre	Depuis 1994 , quand l'Assemblée plénière du Conseil régional délègue à la Commission permanente l'approbation de ces contrats.
Champagne-Ardenne	La Région s'est engagée dans les CO depuis 1995 à la demande des branches professionnelles.
Franche-Comté	Depuis 1996 .
Languedoc-Roussillon	Depuis 1996 .
Limousin	La première série de signatures a eu lieu en 1997/1998 . Il est prévu de relancer ce travail en application du PRDF voté en décembre 2003 et dont le plan d'action a été approuvé par les élus en juin 2004.
Midi-Pyrénées	La première génération date de 1998 , avant les élections. Mais les CO se sont arrêtés. Ils étaient signés mais pas suivis. En 2001, la démarche des CO est relancée.
Haute-Normandie	1 ^{ers} contrats signés en février 1999 , mis en place car définis dans les orientations du PRDFPJ signé en 1997.
Pays de la Loire	Depuis le précédent Contrat de Plan, environ 1995 .
Picardie	La démarche a commencé en novembre 1993 .
Poitou-Charentes	La première signature est liée à l'ancien Contrat de Plan 1994-1998 .
Rhône-Alpes	
Martinique	
Réunion	Depuis 1999 .

La politique régionale a plus ou moins effectué une mutation depuis la création des contrats d'objectifs. En fonction des voies suivies par chaque Région, la stratégie générale a changé au cours du temps. On peut observer les principaux changements des politiques régionales dans le tableau 3.

Tableau 3 – L'évolution de la politique depuis la signature des contrats

Régions	Les principaux changements de politique depuis la signature des CO
Alsace	La démarche a évolué vers plus d'opérationnalité avec la mise en place de plans d'actions dès 1999 et l'intégration d'une estimation financière des engagements avec le dernier contrat signé.
Aquitaine	Par rapport à l'AIO : on ne finance plus les aides pour l'information des branches. La mise en place du PRF s'effectue maintenant par la procédure des marchés publics. Avant on utilisait peu de diagnostics, maintenant on s'en sert beaucoup ; le diagnostic est même devenu un des éléments clés de la politique régionale en matière de CO. On utilise ces diagnostics plutôt pour le PRF.
Auvergne	Systématisation d'une étude prospective régionale sur la relation formation-emploi, avant la négociation du CO. Sollicitation systématique de l'avis des professions signataires pour tout projet de modification de l'offre de formation initiale (scolaire et apprentissage) et pour toute demande de financement, déposée auprès de la Région, d'une action collective de formation professionnelle continue, concernant leurs secteurs d'activité.
Bourgogne	Un véritable partenariat s'est développé avec les branches et a permis de conduire un certain nombre d'évolutions en matière d'apprentissage et de formation professionnelle ou d'opérations innovantes.
Bretagne	La politique régionale en ce qui concerne les contrats a beaucoup changé avec le changement de direction opéré par l'Assemblée régionale en avril 2004. Il y avait une nécessité de clarifier et de partager les objectifs des CO en 2001. Aussi maintenant on a une ouverture à l'emploi - formation. On est dans le cadre d'une recherche de la participation salariale.
Centre	La politique des CO s'est élargie depuis 1994. Les actions inscrites au contrat se sont précisées et ont été plus nombreuses. L'activité s'est ainsi diversifiée, plusieurs personnes sont désormais en charge des différents CO et, corrélativement une perte de vision globale a pu se mesurer.
Champagne-Ardenne	Il n'y a pas eu, de la part de la Région, de réelle volonté politique.
Franche-Comté	/
Languedoc-Roussillon	/
Limousin	Dans la qualité de relation avec les branches professionnelles et l'approche que les services ont des enjeux d'évolution des métiers, la communication sur ces sujets est donc meilleure et plus affinée.
Midi-Pyrénées	On a préféré un comité de pilotage sectoriel = la principale évolution visible. Pendant la première génération, on n'avait pas l'ARGOS. Avec l'ARGOS on peut faire très vite un diagnostic.
Haute-Normandie	La création de l'OREF en 2001 a permis la réalisation d'études et d'apporter des échanges intéressants sur certains secteurs d'activité (transports, métallurgie, sanitaire et social ...). Les objectifs des CO restent identiques, tout en s'adaptant à l'évolution du contexte économique et social.
Pays de la Loire	On a des rendez-vous plus structurés. On doit se mettre d'accord sur le plan d'actions avec le SREF (Schéma Régional pour l'Education et la Formation). On a eu une période de concertation pour le SREF, entre 2000 et 2002, quand on a interrompu les COT. Ils ont été relancés après 2002. Mais il y a une particularité : ils n'étaient pas revus ou reconsidérés, on n'a même pas signé d'autres CO. C'est une période assez calme, de consolidation des acquis.
Picardie	A partir de mars 1997, et à l'initiative du Conseil régional, il a été entrepris en Picardie une réflexion visant à donner un second souffle à la démarche des contrats d'objectifs avec les branches professionnelles. Ainsi, les services de

	l'Etat (DRTEFP et Rectorat) et de la Région se sont entendus pour proposer aux branches des nouvelles modalités de mise en oeuvre de cette démarche : <u>renovées, simplifiées, plus efficaces.</u>
Poitou-Charentes	Evolution notamment par l'élargissement des publics, et intégration de la question des salariés (actifs, demandeurs d'emploi) avant la loi de modernisation sociale (requalification/démographie) et axes de formation pour les chefs d'entreprise.
Rhône-Alpes	/
Martinique	
Réunion	Non

Réflexion préalable sur les branches

La décision d'engager un CO répond principalement à deux types de situations : une sollicitation de la branche ou une proposition de la Région d'avoir des relations avec une branche. En général, on se retrouve dans la première situation et pour cela on peut conclure que la Région n'a pas eu une réflexion préalable avec les branches.

Quand c'est une branche qui est à l'initiative du contrat, plusieurs facteurs peuvent l'inciter à le faire : la reconnaissance politique ; sa propre participation au développement de la formation (voire d'un dispositif dont ils ont la charge - leur appareil de formation) ; le développement de l'attractivité de leur secteur ainsi que la question des financements (un des problèmes parfois rencontrés est qu'il arrive que la branche ne voit dans les CO qu'un moyen de financement).

Il est en revanche des Régions, où une telle réflexion était menée à travers les Contrats d'Etudes Prospectives - CEP (démarche qui est plutôt nationale que régionale) : la Région Rhône Alpes, la Région Poitou-Charentes qui a fait un CEP pour le « Nautisme », la Réunion, la Haute-Normandie qui s'est engagée dans un CEP pour la branche « Chimie ».

De plus en plus souvent, des études préalables sont réalisées pour dresser l'état des lieux de la branche concernée. Cela dépend du niveau de structuration du secteur. Aujourd'hui, un des enjeux est que les branches doivent être bien organisées, structurées (par exemple en Bretagne grâce à une forte volonté politique de structurer la branche, certaines mesures ont pris forme).

Les enjeux pour les partenaires

Ici on se trouve au cœur même des objectifs des CO.

- Branche : c'est un moyen pour que soient pris en compte ses besoins, mais aussi pour renforcer son rôle d'interlocuteur régional auprès des pouvoirs publics. Le CO aide à : surmonter le handicap lié à une mauvaise image que la branche peut avoir et les difficultés de la branche pour recruter ou se restructurer ; mieux faire appréhender ses besoins par les financeurs des principaux dispositifs de formation ; mieux défendre ou faire reconnaître son propre outil de formation. Le financement fait partie des autres enjeux prioritaires de la branche.

- Etat : c'est un lieu de concertation sur la relation emploi - formation, c'est un outil de mise en cohérence entre les formations et la gestion des ressources humaines par les entreprises.
- Région : c'est un moyen pour :
 - appréhender les besoins en formation des entreprises pour mieux orienter l'offre de formation ;
 - faire l'examen avec la branche, de ses possibilités de contribuer aux problèmes d'insertion des jeunes ;
 - définir des objectifs opérationnels pour favoriser le développement de la formation professionnelle (AIO/tutorat, qualité...) ;
 - permettre une concertation permanente avec les branches professionnelles.

Pour le Conseil régional, l'intention stratégique la plus importante est d'optimiser les appareils de formation.

Articulations politique des CO – politiques régionales / CO face aux préoccupations interrégionales, européennes

En ce moment, les Régions se trouvent plutôt dans une étape où elles réfléchissent sur les possibles articulations entre leurs principaux outils. L'idée d'articuler véritablement les CO au PRDF est présente dans beaucoup de Régions.

Pour l'instant, les CO n'intègrent pas de préoccupations interrégionales/européennes. Les Régions ne le font pas dans une optique stratégique. Toutefois, dans les Régions Midi-Pyrénées, Aquitaine et Limousin, une réunion a eu lieu, qui prévoit l'interrégionalité.

Evaluation de la représentativité du partenaire branche avant la signature

La majorité des Régions ne sont pas impliquées dans une vraie démarche pour déterminer la représentativité d'une branche. On ne s'est pas assuré de la représentativité du signataire du côté de la branche. En France, le syndicalisme n'est pas valorisé. On doit stimuler la démarche d'une organisation syndicale.

Les acteurs impliqués dans la signature des CO

Pour l'Etat : le Préfet de la région et le Recteur de l'Académie. Pour la Région : le Président du Conseil régional. Pour la branche : le ou les représentants de la profession.

Les principales difficultés rencontrées

- le grand nombre d'interlocuteurs ; la grande variété des points de vue. Quelquefois de la part de l'Etat : les changements fréquents d'hommes. Cela implique deux choses : c'est dur de recommencer ainsi chaque fois, parce que cela ralentit l'avancement du contrat ; à l'inverse, un nouveau point de vue peut améliorer les négociations. En général, il est très difficile de mettre tout le monde d'accord sur une appréciation globale de la situation en région ;

- les partenaires sociaux comprennent trop la négociation comme un moment où trouver des financements ;
- lorsque les représentants de la Branche sont également « gestionnaires » d'outils de formation ;
- le CO est un sujet totalement abstrait : on recherche la concertation avant l'action, l'inverse pour les branches professionnelles ;
- le moment où la branche passe à l'acte. On institue une démarche de plus en plus participative ;
- la gestion des rivalités entre organisations professionnelles d'un même secteur ; les difficultés des branches pour définir des orientations au niveau régional ;
- le manque d'implication et de suivi des actions par les partenaires ; la représentativité des signataires de la branche dans leur secteur d'activité ;
- trouver le bon interlocuteur ; la définition du CO et des objectifs ; faire comprendre que les enjeux des CO sont généraux ; un engagement de moyen terme pour la branche ;
- un autre problème concerne plus particulièrement les branches professionnelles qui éprouvent beaucoup de difficultés pour apporter à ces réunions des éléments chiffrés, factuels et précis (bases de travail nécessaires pour la détermination d'actions et d'objectifs clairs) ;
- la principale difficulté rencontrée pendant le déroulement d'un CO est le passage de la concertation à l'action.
- si la branche ne vient pas avec des nouvelles idées pendant le déroulement du CO, il y a une perte de dynamisme.

Le pilotage des CO

Ce sont les modalités de concertation et de coopération entre les pouvoirs publics et les branches professionnelles qui déterminent le bon fonctionnement des contrats d'objectifs. C'est la raison pour laquelle a été définie une méthode de concertation permanente avec la mise en place d'un comité de pilotage composé des représentants des signataires du contrat.

Le comité de pilotage, composé des représentants de chaque signataire (on retrouve ici les techniciens), se réunit au moins une fois par an (la fréquence des réunions dépend d'une Région à une autre mais on mesure entre 2 et 3 réunions de ce comité. Actuellement, dans plusieurs Régions, les élus participent aux réunions, c'est un signe clair de l'implication du politique dans le cas des CO. En général, le comité de pilotage est coprésidé Etat – Région. Dans la grande majorité des cas, le secrétariat (l'animation) du CO est assuré par la Région.

Le contenu des comités de pilotage est assez proche d'un contrat à un autre. Le comité assure le suivi et la gestion du CO, propose les ajustements qui se révéleraient nécessaires aux orientations initialement définies, fixe par avenant les domaines d'intervention de l'année suivante et les modalités pratiques et financières de ces interventions. Le comité donne également son avis sur le bilan d'exécution du contrat. En complément du comité de pilotage, des groupes de travail sont constitués. Ce système est assez structuré : un contrat cadre est signé, des conventions annuelles sont mises en place après.

Le comité de pilotage a pour mission de :

- gérer l'ensemble du contrat ;
- donner son avis quant aux bilans quantitatif et qualitatif réalisés à l'occasion de l'application des diverses propositions du contrat d'objectifs ;

- proposer les orientations et les domaines d'interventions à retenir pour l'exercice suivant ;
- proposer les modalités pratiques et financières des actions pouvant figurer dans les conventions annuelles d'application.

Les axes prioritaires

Dans le contenu des CO, nous retrouvons souvent les axes suivants :

- l'accueil, l'orientation et l'information ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et de l'offre de formation ;
- la validation des acquis de l'expérience ;
- adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins économiques et sociaux dans l'espace régional ;
- favoriser l'insertion professionnelle des personnes formées et notamment des jeunes ;
- mettre en cohérence les politiques mises en œuvre concernant l'ensemble des dispositifs de formation (formation initiale sous statut scolaire, apprentissage, formation professionnelle continue des demandeurs d'emploi, contrats en alternance, formation professionnelle continue des personnes en activité) ;
- l'amélioration des contenus des formations et leur adaptation aux besoins des entreprises.

Le CO comme un outil prospectif

Le CO est un outil prospectif dans la mesure où l'on identifie des tendances. Avec son aide, nous pouvons deviner les orientations mais plutôt dans le moyen terme (pas pour le long terme). Les Contrats d'Objectifs permettent de mieux connaître les branches professionnelles.

Cet outil est un lieu d'échange et de questionnement commun, de mise en commun de moyens pour étudier cette évolution.

Le CO peut être un outil prospectif pour les différents acteurs, en mettant les partenaires publics et professionnels en situation de repérer les indicateurs nécessaires sur ce sujet.

Les professionnels concrétisent leur connaissance. C'est normalement son rôle pour permettre ensuite de faire évoluer l'appareil de formation pour répondre aux besoins déterminés, mais l'exercice est difficile car les branches ne sont pas suffisamment outillées en région pour participer à ces travaux. On y incite les partenaires à réfléchir sur les mutations profondes qui touchent leur secteur et à développer une stratégie en conséquence sur la relation emploi - formation.

En théorie, le CO peut se révéler un outil prospectif sur l'évolution des emplois et des besoins de formation dans une branche dans la mesure où les réunions annuelles des comités de pilotage sont l'occasion d'actualiser les statistiques en matière d'emploi (à la fois le marché de l'emploi mais aussi les caractéristiques des effectifs salariés) et de formation (effectifs formés dans chaque voie de formation et leur évolution). Les évolutions constatées amènent des commentaires et peuvent déterminer les nouvelles orientations à donner au contrat. Par ailleurs, les CO

évoquent également la possibilité de réaliser des études, notamment prospectives, sur lesquelles s'appuieront les partenaires lors du choix des actions à mettre en œuvre.

Les CO face aux problèmes démographiques

Pour que les CO puissent résoudre les problèmes démographiques, on doit vulgariser le constat et la prospectivité démographique. Pour cela, on doit développer des réunions de tous les CO pour lesquels des chargés d'études nous alertent. On doit repérer le levier d'action sur l'image des métiers et sur l'intégration durable. Information sur les métiers ; estimation des besoins de recrutement ; travail sur la définition des compétences. Ces trois domaines sont étudiés dans le cadre du contrat en comité de pilotage.

Accompagnement notamment d'actions expérimentales dont les finalités visent l'anticipation des départs à la retraite par exemple.

L'axe de l'AIO qui doit permettre d'orienter des nouvelles personnes vers ces métiers. Il y a aussi des aspects d'intégration des travailleurs handicapés ou des actions concernant les femmes dans le BTP (toutes les branches se posent des questions) : comment intégrer des personnes qui habituellement ne se dirigent pas vers ces métiers-là ?

L'évaluation des CO

Dans la plupart des cas, l'évaluation est évoquée dans le contrat. Il est prévu : une évaluation continue de contrat à contrat et aussi de tous les contrats. Cette évaluation est cofinancée par la Région et l'Etat. Une évaluation de la politique du CO notamment par rapport aux autres Régions peut être envisagée.

Malheureusement, l'évaluation est restée à l'état du projet dans toutes les régions. En revanche, pour suivre le déroulement des CO, nous retrouvons fréquemment des bilans d'activité (à mi-parcours et à la fin de la durée d'un CO).

1. b. D'autres types de contrats : le Contrat de Progrès et le Contrat d'Etudes Prospectives

• Les Contrats de Progrès

Les Contrats de Progrès sont des contrats signés avec les branches et qui nous donnent les principales orientations économiques pour la branche en question et non les orientations sur la formation professionnelle. Ce type de contrat se retrouve dans des régions comme l'Aquitaine, la Franche-Comté ou la Corse (pour cette collectivité territoriale, la situation est un peu spéciale : on parle plutôt des CP seulement comme une dénomination, mais en réalité la Collectivité n'est pas engagée dans cette démarche). Une démarche similaire peut être rencontrée en Rhône-Alpes. Cette démarche s'appelle « contrat sectoriel », et c'est une manière d'intervention économique sur des secteurs. Le contrat sectoriel a pour but le développement du secteur ; il assure également la mise en œuvre des programmes, en concertation avec les organisations professionnelles concernées, en évaluant les priorités et axes stratégiques.

Pour mieux expliquer la démarche « contrat de progrès », on va présenter le cas particulier de l'**Aquitaine**.

En Aquitaine on retrouve 12 CO et 4 contrats de progrès. Le contrat de progrès peut être un élément qui stimule l'intérêt. Même si couramment il n'est pas nécessaire de signer en premier un CP pour signer après un CO, c'est envisageable. Ce fait est tout à fait intéressant comme les CP donnent pour une branche signataire les principaux axes de développement économique, les nouvelles voies macro-économiques pour le secteur en question.

Les CP fixent des projets à financer, ils ne sont pas calés sur la formation. Dans un CP, le dernier article peut stipuler la signature d'un CO. En général, le CO doit être considéré comme une deuxième phase d'une démarche. Par exemple, pour le secteur bois, les deux contrats ont été signés le même jour. Pour la pharmacie, le CP a été signé après l'élaboration du CO.

Qu'est-ce qu'un Contrat de Progrès ?

Un partenariat exemplaire entre la Région, l'Etat et les organisations professionnelles pour le renforcement des principales filières d'excellence industrielles de l'Aquitaine : une des priorités du Contrat de plan 2000-2006. Le contrat de progrès rassemble toute la filière.

Unie « *de la graine au produit fini* » par un contrat de progrès qui la rassemble autour des collectivités publiques, la filière affiche sa volonté de poursuivre son développement sur le chemin de l'innovation, de la création de la valeur ajoutée, etc. Une nouvelle fois, par la contractualisation, acteurs publics et acteurs privés prouvent leur capacité à créer ensemble les conditions d'un développement économique et social harmonieux et durable en Aquitaine.

Quatre contrats de progrès ont déjà été signés en Aquitaine:

- forêt-bois-ameublement : 21 janvier 2004 ;
- médicament-santé : 5 mai 2003 ;
- chimie : 1^{er} octobre 2002 ;
- plasturgie : 7 février 2001.

Une mise en œuvre en quatre étapes :

- la réalisation d'un état des lieux, des forces, des faiblesses et des besoins de chaque filière ;
- la détermination d'objectifs communs de développement et de priorités pour la filière, formalisés par la signature d'un contrat de progrès ;
- le suivi ;
- et l'évaluation des actions mises en œuvre.

En complément des contrats de progrès, des contrats d'objectifs, nés de la volonté législative, fixent le cadre des coopérations entre les pouvoirs publics et les branches professionnelles, afin d'adapter les politiques de formation aux perspectives d'emploi identifiées sur le territoire. Ils offrent ainsi au public sortant de formation de meilleures chances d'insertion professionnelle et favorisant son maintien dans l'emploi.

Pour avoir une vision complète sur ce type de contrat, on doit ajouter des éléments particuliers pour la Région Franche-Comté. Ici le principal problème qui

retient l'attention, c'est l'absence d'une forte articulation entre les contrats de progrès et les contrats d'objectifs. Pour surmonter cette difficulté, une solution a été proposée : elle n'est pas réalisable pour l'instant, mais elle peut, dans le futur, constituer une alternative à l'actuelle politique régionale sur les contrats avec les branches. On retrouve cette alternative sous le nom de contrat de développement, contrat qui doit regrouper les deux contrats nommés plus haut. Au moins, si cette solution pour l'instant n'est pas envisageable, pour assurer les articulations entre ces deux outils, des réunions communes pour se coordonner sont recommandables.

L'idée de contrat de progrès se retrouve également en Corse, mais cette appellation fait plutôt référence au fait que ces contrats représentent une sorte de réforme dans la collectivité territoriale, qu'ils sont mis en place pour faire accélérer les choses.

- **Les Contrats d'Etudes Prospectives**

Un dispositif de connaissance

Dispositif de connaissance rigoureuse orienté vers l'action, le contrat d'études prospectives (CEP) se définit tout d'abord comme un contrat. Un contrat passé entre l'État - en l'occurrence la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle - et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un secteur d'activité.

L'action commune

L'objectif de l'étude est de permettre aux partenaires sociaux, aux entreprises, aux services publics, aux organismes de formation, d'orientation, de recrutement, de placement, aux salariés et aux demandeurs d'emploi... de mieux anticiper les changements et d'orienter en conséquence leur politique et leurs décisions.

En fonction des objectifs précis définis au sein de la branche entre les organisations patronales et syndicales et avec l'État, le CEP peut viser l'exhaustivité et approfondir tous les éléments du champ travail, emploi et formation, ou bien être plus léger et plus rapide dans sa mise en œuvre et ne porter que sur tel ou tel aspect bien délimité de ce champ. Il peut également s'intéresser à une fonction transversale à plusieurs branches.

Pas un sondage

Le CEP est une étude prospective. Ce n'est donc pas un sondage sur les besoins en compétences qui serait réalisé auprès des entreprises et des organismes de formation. L'étude n'est pas non plus une démarche d'ingénierie de formation ni une préparation à la mise en place de plans d'action pour la formation professionnelle. Elle ne constitue pas plus un moyen pour une organisation professionnelle de mieux connaître ses adhérents. Et elle est beaucoup plus qu'un simple état des lieux statistique sur la branche ou le secteur.

Travail, Emploi, Formation

L'étude pour laquelle il est passé contrat dresse un panorama des mutations économiques, technologiques et sociales auxquelles est soumis le secteur. Elle analyse les conséquences concrètes qu'auront ces transformations sur l'évolution du travail, les qualifications et les classifications ainsi que sur l'emploi et les compétences requises, mais aussi sur les besoins en matière de formation, initiale ou continue et, enfin, sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes sur le marché du travail.

Quelles sont les composantes d'un CEP ?

Il existe trois grandes phases dans tout CEP : le diagnostic de la situation, les scénarios d'évolution possibles et les préconisations pour l'action. Avec, pour chaque étude, des outils et des temps forts adaptés aux besoins spécifiques de la branche et de ses enjeux.

Des Contrats d'Études Prospectives sont conclus au niveau national. Mais ils peuvent aussi être conclus au niveau régional, voire local (sur un ou plusieurs bassins d'emploi par exemple).

Le CEP facilite la préparation des contrats d'objectifs que les branches professionnelles passent avec les Conseils régionaux et l'État. Le CEP donne une vision globale d'enjeux liés à l'évolution des emplois et des qualifications. Il permet de définir des priorités en matière d'élévation des niveaux de qualification. Et d'établir les complémentarités à construire entre formation initiale, formation continue et les diverses formes de formation en alternance.

A.2. LA CATEGORIE « CO – DEMARCHE INNOVATRICE »

2. a. Une forte innovation en Bretagne : les CO « emploi-formation »

L'article 1^{er} de tous les contrats d'objectifs bretons signés à ce jour fixe l'objectif suivant : « *Permettre le développement articulé des formations en relation avec les besoins en matière d'emplois et de qualifications des branches et des secteurs* ».

En Bretagne, l'investissement et la volonté des différents partenaires ont produit une dynamique plus large autour des questions d'*emploi et de formation*.

Dans la vie des CO en Bretagne, on peut considérer qu'il y a eu deux périodes :

- La 1^{ère} période où l'on parle de « CO de formation » (comme en Région Centre), et pour lesquels l'avis des professionnels a été pris à propos de la carte des formations. Pour cela, deux réunions ont eu lieu : une en novembre pour la formation initiale et l'apprentissage, et une en février pour la formation continue. L'Etat des lieux a fait apparaître que les professionnels avaient une mauvaise connaissance de la situation en matière de Formation Professionnelle et d'Apprentissage. L'idée des observatoires est née de ces constats. On peut noter la forte montée en puissance de cet outil de 1993 à 2000.
- La 2^{ème} période : Deux difficultés majeures sont apparues sur la première période : 1) les professionnels avaient mal identifié ce que l'on attendait

concrètement de leur part, 2) les objectifs des anciens CO n'étaient pas réalisés. En 2001, la Région Bretagne a commencé à retravailler les CO ; puis en 2002 elle a associé à son travail les services de l'Etat. Suite au bilan mitigé de la première période des CO, il a ainsi été question de refonte et de réaffirmation des objectifs des CO en « CO emploi-formation » et pas seulement des « CO de formation ». Ces CO prennent en compte à la fois les salariés et les employeurs. A noter qu'avant de négocier avec les branches, l'Etat et la Région se sont accordés sur la nouvelle politique des CO.

Innovation : les salariés sont présents dans le CO (exemple le CO signé avec la branche de la mer).

Aujourd'hui, la Région se situe toujours dans le cadre de la deuxième période des CO. Deux actions principales ont été accomplies : la révision du contenu des CO et la révision de la forme des contrats.

1. *Le contenu des nouveaux contrats* : le travail concerne la relation emploi-formation par secteur.

L'idéal est de s'accorder sur la représentation du secteur concerné en Bretagne, à travers un diagnostic partagé.

De plus, il est très important de rechercher les points d'alerte : la démographie, la reprise d'entreprise, les activités cycliques ou saisonnières par exemple. Une telle démarche permet d'identifier les caractéristiques du secteur. Face à ces alertes, il s'agit ensuite de rechercher les améliorations possibles :

La prévention peut constituer une première réponse. Aussi on va construire dans le cadre de la formation un nouveau schéma des formations. Il faut donc passer pour cela du recueil d'avis sur l'évolution de l'offre de formation à la formalisation de préconisations. Enfin, il faudra évaluer l'offre de formation et la qualité de la réponse (ce qui n'est pas encore fait).

2. *La forme des nouveaux contrats* : une fois par an, au cours d'une réunion politique, l'orientation du travail est déterminée et un bilan est établi. Il est également nécessaire de ne pas perdre de vue la dimension politique dans les CO.

La première rencontre politique pour la métallurgie a eu lieu le 17 juillet 2004 en présence : du Vice-président du Conseil régional, du Recteur, de la Direction Régionale du Travail, etc. Cette rencontre d'ordre politique a donné les orientations du travail et dressé le bilan de l'année passée. Le comité de pilotage technique a ensuite pour rôle la concrétisation de la suite de ces orientations. Les groupes projets interviennent également pour assurer l'opérationnalité du contrat, en complément du comité de pilotage.

Une autre idée fondamentale est celle que tout le monde doit finalement accepter un même constat objectif.

Il s'agit aujourd'hui de confronter cette dynamique en proposant une écriture nouvelle des attentes partagées de l'Etat et de la Région afin de la soumettre aux partenaires professionnels et d'inscrire ces réflexions au service d'objectifs partagés plus ciblés.

Les objectifs généraux

S'inscrivant dans la démarche globale d'amélioration de la relation emploi-formation en région, les contrats d'objectifs bretons pourraient se positionner à partir de trois objectifs généraux au service desquels un certain nombre de moyens peuvent être mobilisés :

- Contribuer à l'expression et l'explicitation des besoins du secteur professionnel en termes d'emplois et de qualifications afin d'identifier des hypothèses d'évolution.

Moyens : formaliser le diagnostic emploi/formation partagé, régulièrement actualisé, permettant de repérer les enjeux socio-économiques et les tendances d'évolution propres à chaque secteur.

- Faciliter et partager la définition des axes stratégiques proposés par les professionnels en termes d'emplois (recrutement, intégration et développement des qualifications et des compétences) afin de définir, le cas échéant, les actions concertées à mettre en œuvre.

Moyens : optimiser les démarches de progrès concernant la gestion des ressources humaines en entreprises autour des thèmes de l'intégration durable, du recrutement (incluant les questions d'information sur les métiers) et de la modernisation des organisations du travail.

- Favoriser la recherche de cohérence des systèmes et contribuer à l'évolution et à l'adaptation de la formation professionnelle dans le cadre du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (PRDFP).

Moyens : partager la connaissance des caractéristiques de l'offre de formation concernant chaque secteur professionnel, repérer les tendances afin de dégager des préconisations d'évolution par rapport aux attentes socio-économiques régionales. A ce titre, outre les temps de consultation des professionnels sur l'expertise de l'évolution des dispositifs de formation, des actions ou des réflexions pourront être produites autour des questions d'information sur les métiers, d'organisation des formations (NTIC, VAE, alternance, ...), de contenu de formation ou tout autre projet expérimental.

Pour atteindre la dynamique souhaitée, **5 axes de progrès** sont proposés à l'ensemble des partenaires :

1- développer la concertation

- En enrichissant la représentation professionnelle, notamment par la présence des représentants salariés.
- En améliorant l'échange et la coordination entre les différentes instances en charge de l'organisation et du financement des formations que sont le Conseil régional, l'Etat et les branches professionnelles.

2- consolider une expertise des professionnels sur les besoins des entreprises

3- développer la communication

La communication sur les contrats d'objectifs devra s'accroître à trois niveaux :

- une communication intra-contrat, au travers notamment de la définition d'un programme de travail annuel et pluriannuel défini en annexe de chaque contrat et le suivi formalisé des différents travaux ;
- une communication inter-contrats, favorisant le partage des expériences ;
- une communication ouverte destinée à valoriser les productions des contrats et susciter de nouveaux partenariats au niveau régional, départemental, local,...

4- évaluer les travaux

Le suivi formalisé de chaque programme de travail des différents contrats permettra d'organiser une évaluation partagée au sein de chaque contrat et, plus globalement, sur les résultats de la dynamique régionale.

5- formaliser une organisation opérationnelle du fonctionnement des contrats d'objectifs

L'élargissement du champ de réflexion des contrats à la relation emploi/formation et la volonté de tous d'améliorer le suivi des travaux nécessitent un cadre de fonctionnement mieux défini. Compte tenu de l'importance fonctionnelle de cette organisation, le dernier paragraphe de la présente note en propose une description, précisant le rôle de chacun des partenaires.

En ce qui concerne l'organisation opérationnelle, l'innovation est apportée par l'existence d'un comité d'orientation. Le Comité d'orientation des contrats d'objectifs est l'instance politique du contrat. Il valide, à partir de ses orientations stratégiques, le programme de travail annuel et pluriannuel proposé par le comité de pilotage. Au vu des éléments d'évaluation, il décide des réorientations éventuelles. Le comité d'orientation se réunit une fois par an.

2. b. Les accords-cadres en PACA

Ici nous allons découvrir la relation avec les branches professionnelles en Provence Alpes Côte d'Azur (PACA).

Le contexte

Le Plan Régional de Développement des Formations (PRDF), document contractuel adopté en séance plénière du Conseil régional le 19 décembre 2002, s'est fixé pour objectif de contribuer à la structuration de la concertation des pouvoirs publics avec les partenaires sociaux.

A cet effet, les signataires du PRDF (Etat et Région) ont défini trois priorités :

- organiser prioritairement la concertation autour des métiers les plus stratégiques pour le développement économique et social régional ;
- favoriser le dialogue avec les partenaires sociaux ;

- retenir une approche globale du renouvellement des qualifications intégrant l'ensemble des dispositifs de formation initiale et continue et d'aide à l'emploi.

C'est dans ce contexte qu'ont été signés, en 2003, les quatre premiers accord-cadre tripartite pour le développement de l'emploi et de la formation, par les représentants de l'Etat (Préfet et autorités académiques), de la Région et des branches du BTP, de l'hôtellerie-restauration, de l'industrie agro-alimentaire et du transport et logistique.

Des contrats d'objectifs aux accords-cadres tripartites pour le développement de l'emploi et de la formation

En région PACA, la signature du PRDF a été l'occasion d'aller au-delà des contrats d'objectifs qui avaient été signés avec quelques branches en 1997. Les principales innovations marquent une inflexion sensible dans les modalités de relations contractuelles entre l'Etat, la Région et les représentants socioprofessionnels :

Un champ de contractualisation élargi

Les nouveaux accords-cadres tripartites signés en PACA portent non seulement sur l'évolution de l'offre de formation professionnelle mais également sur le développement de l'emploi : au-delà du développement de l'offre de formation initiale et continue, l'accent est mis sur l'amélioration des conditions d'entrée dans l'emploi, la fidélisation et la stabilisation dans l'emploi, les possibilités de progression et d'évolution professionnelle. Cet élargissement du champ des accords, prend tout son sens, dans un contexte où des difficultés de recrutement et un manque d'attractivité dans certains métiers se conjuguent avec la persistance d'un taux de chômage plus élevé en région qu'en moyenne nationale.

Une implication forte des partenaires sociaux

Les contrats d'objectifs avaient fait l'objet d'une consultation des instances prévues par la loi telles que le comité régional emploi formation (COREF) ou les conseils académiques de l'éducation nationale (CAEN). Les quatre accords-cadres tripartites prévoient, en sus, d'associer les organisations syndicales de salariés à la négociation des actions lorsque c'est possible (par l'intermédiaire des commissions paritaires pour l'emploi et la formation lorsqu'elles existent), et a minima, à leur suivi.

Une bonne articulation entre les initiatives prises au niveau local et au niveau régional

Les accords-cadres tripartites prévoient une forte articulation entre les actions issues des territoires, et notamment celles qui sont inscrites dans les plans d'actions locaux élaborés à l'initiative conjointe du service public de l'emploi et des services de la Région, et les actions soutenues au niveau régional. Ils ont vocation à constituer un cadre d'action opérationnel partagé par l'ensemble des acteurs de terrain.

Une forte préoccupation de suivi et d'évaluation

Les signataires des accords-cadres tripartites ont souhaité s'engager sur l'élaboration d'indicateurs de suivi des actions mises en place. Ainsi, chaque année, les efforts menés tant par les professions que par les pouvoirs publics pourront être

mesurés au regard de l'évolution des indicateurs retenus. Ils seront mis au débat au sein du comité de suivi, comme au sein des instances consultatives (CESR, CCREFP, CAEN...)

Les quatre accords-cadres tripartites : une démarche commune, des axes forts qui se rejoignent

Les axes de coopération inscrits dans les accords-cadres tripartites, ont été élaborés à partir d'un diagnostic partagé des enjeux et des priorités d'action. (NB : le texte des 4 accords sera prochainement mis en ligne sur le site [www//prdf-paca.org](http://prdf-paca.org)).

Un diagnostic et des enjeux partagés

L'ensemble des études disponibles a été mobilisé et a permis de se mettre d'accord sur les enjeux portant tant sur la réponse immédiate à certaines difficultés de recrutement, que sur la construction de parcours de qualification, la stabilisation dans l'emploi, la progression et l'évolution professionnelle, la nécessité d'améliorer les conditions de travail et d'évolution professionnelle pour rendre les métiers plus attractifs.

Des axes forts qui se rejoignent

Les quatre accords-cadres tripartites pour le développement de l'emploi et de la formation, adoptés en 2003, ont mis l'accent sur **4 grandes priorités** qui se déclinent de manière spécifique, dans chacun des accords :

1. améliorer l'attractivité des métiers, fidéliser les nouveaux entrants dans la profession
2. faciliter les entrées dans l'emploi, stabiliser les emplois précaires, sécuriser les parcours d'emplois notamment pour les saisonniers
3. développer et reconnaître les compétences des actifs, permettre et faciliter les progressions professionnelles
4. faire évoluer de manière plus concertée la carte des formations initiales et continue ; développer la concertation autour de la collecte et de la répartition de la taxe d'apprentissage

Les perspectives en 2004

Une première convention annuelle d'application est prévue avant la fin du premier semestre 2004 pour chacun des quatre accords-cadres. Elle sera précédée d'un débat avec les représentants syndicaux au sein du comité de suivi et au sein des instances consultatives (CCREFP, CAEN, CESR).

Au-delà de ces premières conventions d'application, d'autres chantiers devraient être ouverts en 2004 pour le développement de l'emploi et de la formation dans les métiers les plus stratégiques pour la région.

2. c. La situation en Ile-de-France : les Accords Régionaux de Partenariat Professionnel (ARPP)

En Ile-de-France, depuis 2000, on ne parle plus des contrats d'objectifs, mais des ARPP - **Accords Régionaux de Partenariat Professionnel**. Ce changement a été fait en conformité avec le changement global de la politique de la Région. Fondamentalement, les ARPP sont *un mode privilégié de partenariat sur le champ de l'emploi et de la formation*.

Le document de base à l'heure actuelle s'appelle le schéma des formations. C'est un document équivalent au PRDF, mais qui a un objet plus élargi.

Contexte actuel concernant les ARPP

A présent, on parle en Ile-de-France d'un concept plus large que le PRDFP, le schéma des formations (SF). Le schéma des formations a été voté en 2000 pour une période de six ans, en concordance avec la durée du contrat de plan Etat-Région. La nouveauté la plus importante en ce qui concerne le schéma des formations est qu'il contient les orientations politiques des élus dans le domaine de la formation professionnelle.

Le SF a modifié les outils qu'on utilisait avant, notamment les CO qui n'existent plus. Dans le précédent schéma, des CO étaient inscrits ; mais un seul CO a été signé, celui avec la branche de la propreté. Il y a eu d'autres tentatives avec des branches professionnelles, mais les CO n'ont pas été signés. L'ancien système présentait des difficultés pour plusieurs raisons :

- les CO portaient beaucoup sur les flux de formations – aspect quantitatif de la formation. Il y avait confusion entre rôle des partenaires sociaux et rôle des pouvoirs publics.
→ Dans le nouveau SF, la carte des formations est de la responsabilité des pouvoirs publics et les branches sont seulement consultées sur ce point.
- Les CO tels que définis s'adressaient exclusivement aux branches professionnelles – les chambres de commerce en étaient exclues.
→ Les ARPP qui sont apparus avec le SF nous montrent une approche qualitative de la formation. A présent, l'aspect quantitatif est traité par le PPTG – **le Plan Prévisionnel Triennal et Glissant** et par les pouvoirs publics. Le PPTG se fonde sur la carte des formations, qui a une validité de trois ans. Chaque année, les lycées et les CFA font remonter leurs projets d'ouverture/fermeture de sections. De cette manière, on régule l'aspect quantitatif de la carte des formations.

Dans son schéma des formations, la Région a décidé de faire du PPTG un outil de planification de l'adaptation de l'offre de formation. Ce document, établi en concertation avec l'Etat, a pour objectif de fournir un cadre pour orienter l'adaptation de l'offre de formation pour les années à venir, en vue d'offrir aux jeunes les meilleures chances d'insertion sociale et professionnelle durable.

Le PPTG vise à :

- concevoir l'évolution de l'offre de formation des jeunes ;
- mieux prévoir les besoins en investissements régionaux.

Le PPTG vise la complémentarité des voies de formation ; il s'appuie sur la prospective et organise la transparence.

Présentation générale des ARPP - Accords Régionaux de Partenariat Professionnel

La Région Ile-de-France s'est engagée dans une mise en oeuvre concertée du schéma des formations voté en décembre 2000. A ce titre, la concertation avec les professions va prendre des formes variées. La Région va faire en sorte que les professions puissent exprimer leurs analyses des besoins de formation dans le cadre de la prospective à 3 ans de l'adaptation des formations que le nouveau schéma institue. Sur des perspectives d'actions conjointes ou concertées, le partenariat pourra se traduire dans des accords : les ARPP.

Le contexte des ARPP

Au cours du précédent schéma des formations, il avait été décidé d'organiser le partenariat avec le monde économique sur la base de contrats d'objectifs conclus entre une branche professionnelle, l'Etat et la Région.

L'expérience a conduit la Région à abandonner cette procédure pour plusieurs raisons, notamment :

- l'impossibilité d'intégrer d'autres partenaires que les branches professionnelles ;
- une confusion dans les responsabilités.

Les ARPP, en revanche, permettent en particulier :

- de s'adresser à l'ensemble des organisations professionnelles (branches, chambres consulaires, représentants des salariés...) ;
- de centrer la contractualisation sur l'adaptation qualitative de la formation, créant ainsi le cadre d'actions conjointes ou concertées.

Les principes de l'ARPP

L'ARPP est un mode privilégié de partenariat dans le champ de l'emploi et de la formation.

La condition essentielle d'un ARPP, c'est la volonté des partenaires de construire un accord de partenariat : il n'y a donc pas nécessairement exhaustivité des partenaires ni même de schéma préétabli.

L'ARPP est un accord-cadre qui sera décliné sous forme d'actions conjointes déclinées dans des conventions spécifiques.

Ces actions ne sauraient déclencher de financements particuliers ; elles renverront à la mise en oeuvre des différents dispositifs de la Région ou de l'Etat.

La durée de l'accord sera de 3 ans avec un point d'avancement à mi-parcours et une évaluation finale.

Les ARPP étaient conçus comme des accords tripartites. Mais comme il existe une grande souplesse à leur regard, on peut être témoin d'un accord bipartite entre la Région et la branche professionnelle, dans le cas où les pouvoirs publics n'auraient pas le même point de vue (Etat – DRTEFP, Rectorat ... et Région)

La mise en œuvre de l'ARPP

Parce qu'il s'inscrit dans le cadre du schéma des formations 2000-2006 et qu'il vise la signature d'un accord entre la Région, l'Etat et les représentants employeurs et salariés du monde économique, le processus de négociation est piloté par le comité technique Etat-Région pour le suivi de la mise en œuvre du schéma des formations.

Le Comité d'élaboration de l'ARPP constitue le lieu formel de négociation entre les partenaires inscrits dans la démarche. Son rôle consiste à préparer les termes de l'accord entre les partenaires et à valider les orientations proposées.

Les problèmes spécifiques des ARPP dans la région Ile-de-France

1. Il est plus difficile de trouver un accord entre les partenaires : pour l'Etat et particulièrement le rectorat, trois représentants signent (3 recteurs).
2. La branche signataire peut être représentative au niveau régional ou au niveau national. Un tri préalable est nécessaire.
3. Avec les ARPP, dans un 1^{er} temps on définit des objectifs communs pour les parties et dans un 2^{ème} temps on détermine les actions. La question des financements n'intervient pas puisque les actions sont financées sur les dispositifs existants.
4. Il n'y a pas d'OREF en Ile-de-France. Sa création pourrait se faire à l'automne 2004. En ce qui concerne les branches, certaines sont très structurées comme la métallurgie, le BTP, qui ont leurs propres données. La fiabilité des données peut alors être interrogée lorsqu'il n'y a pas d'OREF pour apprécier les chiffres reçus.

II.B. LA CATEGORIE « DEMARCHES ATYPIQUES »

B.1. La situation en Basse-Normandie – les Conventions Partenariales d'Objectifs (CPO)

La Basse-Normandie fait partie des Régions qui s'éloignent légèrement de l'idée du contrat d'objectifs type. Ici, on parle de « **conventions partenariales d'objectifs** ». Ces conventions font référence plutôt aux difficultés de recrutement. L'idée de paritarisme, vraiment innovatrice, commence à être prise en compte dans les discussions entre la Région et l'Etat. La Région Basse-Normandie se trouve actuellement dans une période de réflexion sur sa politique future ; les nouvelles orientations vont être décidées au mois d'octobre 2004.

L'Etat et la Région, dans le cadre du contrat de plan 2000-2006, proposent aux branches et aux secteurs professionnels des conventions partenariales d'objectifs dont les objectifs généraux sont de mieux faire connaître les différents secteurs de métiers et d'anticiper, notamment par la formation, les emplois à pourvoir dans les prochaines années.

Il en découle de nombreuses actions qui visent à :

- répondre aux difficultés de recrutement des secteurs professionnels concernés en mettant en place des actions spécifiques d'information et d'orientation, notamment en direction des femmes pour leur permettre l'accès à tout type d'emploi ;
- former des accompagnateurs et des tuteurs à l'accueil des jeunes et des adultes, pour une meilleure adaptation de ces derniers, tant sur le site que sur le poste de travail ;
- faciliter le partenariat inter-entreprises, notamment en facilitant la création de groupement d'entreprises pour l'insertion et la qualification ;
- faciliter l'organisation de parcours vers l'emploi de jeunes diplômés ;
- mettre en place, dans le cadre d'opérations de certification de compétences, des actions spécifiques d'information et d'orientation en direction des publics en difficulté.

Les partenariats

Les CPO sont signées entre les partenaires institutionnels et les branches professionnelles du secteur. Elles sont mises en œuvre par les opérateurs désignés : OPCA, centres de formation, association pour la promotion de la formation, de l'emploi ou de l'image du secteur.

Elles sont signées pour 3 ans et renouvelées pour la seconde moitié du contrat.

En 2003, 5 conventions ont fait l'objet d'un renouvellement pour les trois années restantes : 2004/2005/2006. Les négociations pour le renouvellement de la CPO agriculture auront lieu en 2004 et porteront sur les années 2005/2006.

Cinq branches professionnelles ont signé, en 2000, une convention partenariale d'objectifs avec l'Etat et la Région :

- 1- la branche des métiers, avec la Chambre régionale des Métiers,
- 2- le bâtiment et les travaux publics, avec l'ASFOBAT, la CAPEB, l'AREF-BTP et la FRT-PBN,
- 3- la plasturgie, avec le GIP Normandie Maine,
- 4- les transports, avec l'ADFTBN,
- 5- la métallurgie, avec le CFAI 14-50 et le CFAI 61 ;
- 6- les négociations avec le secteur de l'agriculture ont abouti à une signature avec la Chambre régionale d'Agriculture en 2002.

La mise en œuvre

Les principaux thèmes abordés dans les CPO étaient axés sur :

- la promotion de l'image des métiers ;
- des actions d'information, en direction des Missions Locales et PAIO, concernant en particulier les jeunes, l'ANPE, pour le public adulte, et la création de sites internet tout public, ayant pour objectif de présenter les métiers et les aides à l'emploi ;
- une participation active dans les forums et salons liés à l'emploi ou à la formation.

Le pilotage

Des conventions-cadres sont signées pour une période de trois ans. Elles présentent la situation de la branche et les objectifs qu'elle compte poursuivre. Cette convention se concrétise sous forme d'actions proposées lors d'un comité de pilotage regroupant des représentants des différentes institutions.

Ces comités de pilotage sont l'occasion d'un bilan sur les actions mises en œuvre l'année précédente et de négociation des actions que les partenaires souhaitent mettre en œuvre. Les comités de pilotage ont parfois manqué de perspectives politiques, et les négociations ont surtout gardé un niveau technique.

Bilan et perspectives

Les CPO se sont orientées de manière générale vers la connaissance et la promotion des métiers. Cette première phase a permis aux différents acteurs –Etat , Région et branches professionnelles de mieux comprendre les objectifs propres à chacun d'eux et de créer une réelle synergie en travaillant en réseau dans le but commun de lutter contre les exclusions.

Or, la réflexion menée actuellement en Basse-Normandie veut tenir compte de ce passé et entend permettre aux partenaires de se fixer des objectifs correspondant aux orientations instituées par la loi sur la formation professionnelle et le dialogue social et par la loi relative aux responsabilités et libertés locales. Parmi ces orientations, l'élaboration du PRDFP en concertation avec les différents partenaires permettra de balayer un certain nombre de questions cruciales :

- le lien emploi-formation ;

- l'élaboration de la carte de formation ;
- les contrats territoriaux.

Ces trois nouveaux axes devront se concrétiser par des actions ayant un impact réel sur le terrain.

Une réflexion interne à la Région est menée également, au vu des éléments de contexte cités plus haut, afin de donner un sens politique aux conventions. Un premier pas a été fait dans la mesure où le directeur de la formation professionnelle participera au comité de pilotage.

B.2. La situation en Guyane : les Engagements de Développement De Formation (EDDF)

En Guyane, le lieu des CO est pris par les EDDF. Ils signent des accords cadres globaux pour le développement de l'emploi et la formation professionnelle. Nous retrouvons de tels outils. Les principaux éléments décrivant ces outils sont les suivants :

Les partenaires

- L'Etat ;
- Conseil régional ;
- organisations syndicales.

Les objectifs

- adapter les compétences des salariés à l'évolution de l'emploi et de l'organisation des entreprises du secteur ;
- accompagner les entreprises dans un processus de modernisation sociale favorisant le maintien et le développement de l'emploi dans le secteur ;
- anticiper les évolutions de métiers afin de structurer une offre de compétences disponible sur le marché du travail guyanais en passant par la formation, l'apprentissage et la professionnalisation des salariés et des demandeurs d'emploi.

Le suivi de l'accord-cadre

Comité de suivi : représentants signataires de l'accord-cadre et des différentes conventions.

Missions :

- suivi de la mise en place et de la réalisation de l'accord-cadre ;
- examen du bilan annuel de l'accord-cadre et du bilan des programmes d'action (suivi du degré d'exécution des réalisations et propositions de nouvelles orientations) ;
- transmission des bilans annuels aux instances décisionnelles ;

- décisions d'attribution des aides publiques : Préfet (par délégation le Directeur de la DDTEFP) et par le président de Région.

La modification de l'accord

Durée : 3 ans à compter de la date de signature.

- Modification à la demande de l'une ou l'autre des parties signataires (possibilité de désaccord).
- Avenant

B.3. La situation en Corse : les Contrats Territoriaux d'Objectifs et de Progrès (CTOP)

Le cadre général

Le principe des contrats territoriaux d'objectifs et de progrès a été adopté par l'Assemblée de Corse le 13 juillet 1999.

Il s'agit de contrats signés entre la Collectivité Territoriale de Corse et les branches ou organisations professionnelles, et qui ont pour objectif de passer d'une logique de réponse dispersée entre de multiples entreprises à une logique de structuration des professions autour d'enjeux essentiels pour le développement économique de la Corse.

Ils sont réalisés dans le cadre d'orientations définies par rapport aux objectifs de l'ensemble d'une branche professionnelle.

Ils répondent à la nécessité :

- de mieux identifier les besoins en formation des entreprises et des secteurs d'activité ;
- de mettre en place des processus de formation et d'accompagnement adaptés aux réalités économiques, sociales et culturelles de la Corse ;
- de développer l'ingénierie de formation fondée notamment sur la mise en place de référentiels de métiers et de compétences ;
- de valoriser le dispositif de validation des acquis de l'expérience dans une logique d'élévation des qualifications et de gestion des ressources humaines.

Ces contrats d'objectifs permettent la concertation et la mise en place de partenariats :

- entre la Collectivité Territoriale de Corse et les partenaires économiques dans le cadre de négociations privilégiant la recherche de la qualité ;

- entre les entreprises fédérées autour d'un enjeu commun, celui de leur développement ;
- entre les secteurs d'activité, en favorisant la mise en place de « passerelles » dans une logique de projet.

A ce jour, neuf contrats ont été signés :

- hôtellerie/tourisme,
- agroalimentaire,
- transports,
- commerce/distribution,
- activités physiques de pleine nature,
- nautisme,
- artisanat,
- bâtiment et travaux publics,
- agriculture.

D'autres sont à l'étude :

- culture,
- santé/social,
- sport.

La mise en œuvre des contrats territoriaux d'objectifs et de progrès

La mise en œuvre de ce dispositif suppose :

- une structuration suffisante de la profession pour pouvoir élaborer le projet et définir des orientations communes à l'ensemble de la filière, de la profession ou du secteur d'activité ;
- la désignation d'un opérateur unique dûment mandaté par l'ensemble de la branche professionnelle, dénommé : « opérateur »,

Si besoin, un diagnostic du secteur et de ses besoins en formation est réalisé.

Une commission de concertation permanente est constituée.

Elle est composée du président du Conseil exécutif ou de son représentant, et de représentants de la branche professionnelle.

Le rôle de la commission de concertation

- déterminer les objectifs prioritaires à atteindre et proposer chaque année une enveloppe régionale affectée aux actions proposées par les organisations professionnelles et examinées par ladite commission ;
- évaluer les réalités de la coordination des acteurs et de la mise en cohérence des dispositifs ;
- examiner le bilan annuel qualitatif et quantitatif d'exécution des actions, sur la base des données de réalisation fournies par l'organisme dénommé « opérateur ».

Le rôle de l'opérateur

Chaque contrat d'objectifs est géré par un opérateur d'ingénierie administrative et financière, désigné d'un commun accord par les signataires et dûment mandaté par la branche professionnelle concernée.

Parallèlement à son rôle de gestion administrative et financière, l'opérateur a pour missions :

- de gérer les fonds destinés à la mise en œuvre du dispositif ;
- d'informer les acteurs du secteur et de les sensibiliser à la nécessité d'investir dans la formation professionnelle ;
- de leur apporter une aide technique dans l'élaboration de leur plan de formation ;
- d'établir, à la fin de chaque programme, un bilan quantitatif et qualitatif.

Le financement

La participation de la Collectivité Territoriale de Corse pour la mise en place des actions sera plafonnée à 50% du coût pédagogique.

Le complément peut être apporté par l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la branche professionnelle, ou autres.

L'opérateur perçoit une aide pour frais d'ingénierie qui ne peut excéder 8% de la participation de la Collectivité Territoriale de Corse.

B.4. La situation en Nord-Pas-de-Calais : les Plans Régionaux de Développement Sectoriels (PRDS)

La Région Nord-Pas-de-Calais a découvert les "contrats d'objectifs" en 1994. A l'issue de débats d'orientation internes, elle a décidé d'une politique, lancée en 1995, avec une application pour la période 1996-2000, visant à développer des relations ; et d'une action concertée sur le territoire régional avec les représentants locaux des branches professionnelles.

Cette politique s'inscrivait dans le prolongement des débats constitutifs du PRDF adopté en Assemblée plénière le 15 décembre 1995, soit deux ans après le vote de la loi quinquennale.

La Région s'est donc lancée tous azimuts dans les travaux : 18 branches ont été contactées et, avant le renouvellement de l'assemblée en 1998, 11 contrats ont été conclus.

Fin 1998, après l'élection du nouveau conseil redonnant la présidence à un président socialiste, les contrats ont été stoppés et un bilan des opérations a été lancé.

Depuis 1999 et jusqu'à ce jour, tant en ce qui concerne la programmation à moyen terme des réponses aux besoins de formation que des contacts organisés avec les branches, l'Exécutif n'a pas voulu s'engager dans des exercices formels. Dans ce contexte, le PRDF n'a pas été renouvelé depuis 1995, et aucun accord, n'a été négocié avec les branches, à l'exception du textile et de l'économie sociale.

En effet, suite au bilan réalisé concernant les mises en oeuvre des contrats de la génération 1990, il est apparu clairement que l'expression d'intentions dans un contrat ne suffisait pas si le contrat ne donnait pas les moyens de permettre le suivi de sa mise en oeuvre et si les signataires ne disposaient pas vraiment des moyens d'honorer leur contrat.

Aussi est apparue l'idée qu'un contrat avec un Conseil régional pouvait non seulement porter sur l'instrumentation de la carte scolaire au profit du développement des entreprises adhérentes d'une branche, mais aussi prendre en compte les autres types d'intervention de la Région auprès des entreprises d'un secteur dans le domaine économique et social et réciproquement. **Le concept de "Plans Régionaux de Développement Sectoriel" (PRDS) est né de ces constats.**

Sur les cinq PRDS préparés, deux ont été signés : le textile et l'économie sociale parce que présentant tous les éléments de garantie jugés nécessaires par les différentes composantes politiques de l'exécutif régional : la caractéristique essentielle de la recevabilité d'un dossier est l'implication des organisations syndicales de salariés dans le pilotage de la convention d'application.

Les PRDS ne se limitent pas à des accords avec des branches. Ils ont pour ambition de catalyser tous les acteurs impliqués dans un développement sectoriel. Les branches sont des acteurs importants, surtout si le paritarisme y est fort.

B.5. L'absence de contractualisation avec les branches en Lorraine et en Guadeloupe

La situation en Lorraine :

Le Conseil régional de Lorraine a, pour sa part, des relations suivies avec les branches professionnelles, notamment lors de la préparation du programme de formation continue, afin de disposer d'un maximum d'informations sur les attentes des différents métiers et secteurs professionnels. Cependant, pour l'instant, aucune contractualisation n'a été établie.

Le Conseil régional mène actuellement les réflexions nécessaires à l'élaboration de son Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles auxquelles les branches professionnelles sont d'ailleurs étroitement associées. Par conséquent, c'est dans le cadre des conclusions et préconisations du PRDF que la Région travaillera avec ces dernières.

La situation en Guadeloupe :

Dans la région Guadeloupe, il n'existe pas de CO, étant donné que les branches professionnelles ne sont pas organisées et qu'elles n'ont pas les moyens financiers de s'engager dans une telle démarche. Dans cette région, il n'y a aucune contractualisation avec les branches.

Même si dans la région, le PRDF a déjà été élaboré, les CO n'ont pas pu être mis en place.

NOUVELLES ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS

- on peut envisager pour les nouveaux CO qu'ils portent non seulement sur l'évolution de l'offre de la formation professionnelle mais également sur le développement de l'emploi. Ce possible élargissement du champ des CO prend tout son sens dans un contexte de difficultés de recrutement et de manque d'attractivité dans certains métiers ;
- le paritarisme : inclure les syndicats des salariés parmi les signataires (pour le moment on ne parle, pour la branche, que des syndicats des employeurs) ;
- une meilleure articulation entre les dispositifs de formation déjà existants et une vision stratégique des CO sur la formation professionnelle ;
- l'information sur les métiers auprès des jeunes ;
- l'accueil, l'information et l'orientation (AIO) des salariés ;
- on peut instaurer des actions d'expérimentation comme en Aquitaine par exemple où les partenaires proposent des actions hors de la norme, et après étudier leur suivi. Les signataires décident de collaborer afin de suivre, d'un commun accord, les expériences pédagogiques innovantes promues dans le secteur et les structures de formation de la région, avant d'envisager les conditions d'une éventuelle généralisation. La conception, l'expérimentation et la mise en œuvre de nombreux produits de formation peuvent être réalisées en collaboration avec la profession en prenant en compte les orientations adoptées par la profession et les pouvoirs publics. Les modalités d'organisation seront précisées dans l'application annuelle ;
- la couverture politique : organiser un comité politique qui doit décider les grands axes ;
- l'assouplissement du contrat : on doit commencer à penser macro et pas micro (ne pas aller trop loin dans les actions) ;
- positionner au deuxième plan l'élément financier : financer n'est pas le principal but des contrats d'objectifs ;
- on peut envisager d'instaurer la démarche appelée « contrat de progrès » qui détermine les principales orientations économiques pour une branche ;
- bien définir le terme branche, c'est-à-dire élargir son champ d'action (inclure aussi les Chambres de commerce, etc.)
- le diagnostic partagé doit jouer un rôle fondamental dans la démarche des CO (la coopération et la coordination entre les partenaires est fondamentale) ; le diagnostic doit être actualisé chaque année ;

- essayer d'aider à structurer la branche, parce qu'il est intéressant de travailler avec un partenaire qui soit représentatif ;
- on a besoin d'un discours commun pour l'Etat et la Région en ce qui concerne la formation professionnelle ;
- la difficulté quelquefois pour les branches est de bien comprendre les objets du CO ;
- la réduction de la durée d'un CO, parce que de cette manière un meilleur suivi est réalisé et on se trouve en concordance avec les buts stipulés à la signature d'un tel contrat ;
- collaboration entre les Régions en ce qui concerne les CO ; la réflexion sur les CO pourrait être un champ intéressant de coopération interrégionale. Un travail a été initié dans ce sens entre les Régions Limousin, Aquitaine et Midi-Pyrénées. Il pourra être utilement poursuivi, en particulier sur deux types de secteurs : ceux qui sont particulièrement rares (la réflexion consisterait alors à repérer les spécialités émergentes), et ceux pour lesquels il existe au contraire une offre de formation très développée. Dans ce dernier cas, la discussion permettrait d'établir des complémentarités entre Régions ;
- pour améliorer cet outil, il est nécessaire d'avoir une vraie démarche d'évaluation (l'évaluation est le maillon manquant dans toutes les Régions) ;
- les Régions sont en général déficitaires en matière de lisibilité des services et des compétences en matière de formation et d'emploi ; les CO restent des outils peu connus ou pas très bien compris. Un éclairage sur leur sujet est nécessaire.

Bibliographie :

1. « Evaluation des politiques régionales de formation professionnelle initiale et continue » - Rapport d'évaluation exercice 2000 - 2002 = Comité de Coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de la formation professionnelle continue ;
2. « Apprentissage et formation des jeunes : le Contrat d'objectifs est un instrument de concertation « privilégié » entre les Régions, l'Etat et les branches, mais il présente des limites selon une enquête du CCPR » par Valérie Grasset - Morel ; sur le site : www.l-aef.com.

ANNEXE 1 – Le questionnaire

Complétez ce formulaire et renvoyez-le par courrier à
Monsieur le président du Conseil régional - Direction de la formation professionnelle
continue et de l'apprentissage - René-Paul ARLANDIS
9, rue Saint-Pierre Lentin - 45041 Orléans cedex 1

AVANT LE MARDI 31 AOUT 2004

Oana CALAVREZO se tient à votre disposition pour tous renseignements
complémentaires
e-mail : oana.calavrezo@regioncentre.fr
tel :02 38 70 34 19

Merci beaucoup de votre coopération !

Nom de votre organisation :

Complété par :

Nom :

Fonction :

Votre adresse e-mail :

Votre numéro de téléphone (direct) :

QUESTIONNAIRE SUR LES CONTRATS D'OBJECTIFS

1. HISTORIQUE ET ETAT DES LIEUX DES CONTRATS D'OBJECTIFS

- 1.1. Depuis combien du temps votre Région est-elle engagée dans les contrats d'objectifs et pourquoi ?
- 1.2. Est-ce que votre politique a évolué depuis la création des contrats? Si oui, comment ?
- 1.3. Combien de branches dans votre région ont signé un contrat d'objectifs ? Quelles sont ces branches ? Depuis quand, et dans quel ordre, les contrats ont-ils été signés ?

2. ENJEUX STRATEGIQUES

- 2.1. Y a-t-il eu de la part de la Région une réflexion préalable sur les branches avec lesquelles elle souhaitait s'engager dans un contrat d'objectifs ?
- 2.2. Quels sont les attentes et les enjeux pour la branche, pour la Région et pour l'Etat ?
- 2.3. Y a-t-il eu des intentions stratégiques dans la décision de conclure un contrat ? Quelles étaient-elles ?
- 2.4. Dans le cas où une branche est à l'initiative du contrat, quels peuvent être les facteurs qui l'incitent à le faire ?
- 2.5. Est-ce que des articulations ont été pensées, recherchées et traduites entre les contrats d'objectifs et les politiques régionales ? Si oui, expliquez la démarche.
- 2.6. Dans quelle mesure le contrat d'objectifs intègre-t-il des préoccupations interrégionales/européennes ?

3. NEGOCIATION ET SIGNATURE DES CONTRATS

- 3.1. Qui sont les acteurs impliqués dans la négociation des contrats au niveau de l'Etat, de la branche et de la Région ?

- 3.2. Évalue-t-on la représentativité du signataire branche par rapport à la profession avant la signature du contrat ?
- 3.3. Qui sont les signataires des contrats ?
- 3.4. Le Contrat d'Études Prospectives (CEP) est-il une condition préalable à la conclusion d'un contrat d'objectifs ?
- 3.5. Quelles sont les instances consultées lors de l'élaboration du contrat d'objectifs ? (CCREFP, CAEN, COPIRE, CESR,...) Et comment ?
- 3.6. Dans la négociation comment ont été choisis ou mandatés les représentants des partenaires (Etat, Région, Branche, partenaires sociaux) ?
- 3.7. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans le cadre des négociations, notamment dans le cadre de vos relations avec les différents interlocuteurs ?

4. PILOTAGE DES CONTRATS

- 4.1. Quelles instances de pilotage ? Composition ? Présidence ? Fréquence des réunions ? Contenu : y a-t-il un contenu obligatoire ou un contenu facultatif ?
- 4.2. Existent-ils d'autres instances qui suivent le déroulement des contrats d'objectifs ? (Commissions Paritaires)

5. CONTENU DES CONTRATS

- 5.1. Quelle est la durée d'un contrat d'objectifs ?
- 5.2. Quels sont les axes prioritaires et les publics ciblés dans un tel contrat ? Pouvez-vous présenter une hiérarchie de ces axes ?
- 5.3. Y a-t-il un axe sur l'accueil, l'information et l'orientation (AIO) et quel est son contenu ?
- 5.4. Y a-t-il un axe sur la gestion prévisionnelle des emplois et quel est son contenu ?
- 5.5. Comment le contrat d'objectifs peut-il être un outil prospectif pour les différents acteurs sur l'évolution des emplois et des besoins de formation dans une branche ?
- 5.6. Comment le contrat d'objectifs peut-il être un outil dans le cadre de la programmation des actions de formation et de l'apprentissage ?

- 5.7. Y a-t-il des Conventions de Programmation en déclinaison du Contrat Cadre ? Quelle est leur périodicité (annuels ou pluriannuels) ? Et leur contenu ?
- 5.8. Dans le travail mené, utilisez-vous des fiches décrivant les actions proposées ?
- 5.9. Quelles sont les solutions que vous envisagez dans les contrats d'objectifs face aux problèmes démographiques ? Précisez.
- 5.10. Quelle a été la méthodologie appliquée pour définir les grandes lignes d'un contrat d'objectifs ? Avez-vous une méthodologie type ?
- 5.11. Existe-t-il une trame standard pour les différents partenaires ? (élaboration et contenus)
- 5.12. Décrivez en quelques mots les grandes étapes de la procédure.
- 5.13. Globalement, la procédure de négociation est-elle efficace ? Equilibrée ?

6. VIE DU CONTRAT

- 6.1. Quelles sont les difficultés rencontrées pendant le déroulement d'un contrat d'objectifs ? Comment pensez-vous améliorer la méthode utilisée ?
- 6.2. Quelle appréciation peut-on porter sur le calendrier des contrats d'objectifs (système lourd ou système souple du point de vue du temps consacré) ?
- 6.3. La programmation des contrats d'objectifs est-elle assez souple ? Trop souple ? Serait-il nécessaire et envisageable de prévoir dans les contrats des incitations (liées au financement) pour faire respecter leurs engagements aux partenaires ?
- 6.4. Décrivez les moyens internes du Conseil régional dans les contrats d'objectifs : moyens humains (combien des personnes s'occupent d'un contrat, leur temps du travail...) et les moyens financiers (moyens spécifiques et/ou valorisation d'autres politiques, CPER...).
- 6.5. Quelle appréciation peut-on porter sur ce mode de financement ?
- 6.6. Evaluer l'importance et l'évolution des co-financements.
- 6.7. Quels ont été les moyens mis en place (études, tableaux de bord, groupes de travail,...) pour piloter et évaluer les actions du contrat ?
- 6.8. Quels ont été les services de la Région mobilisés aux différents stades de la vie du contrat d'objectifs ?
- 6.9. Comment la Région fait-elle connaître les contrats d'objectifs ?

7. EVALUATION ET PROSPECTIVES

- 7.1. Quelle est la procédure d'évaluation prévue dans le contrat ?
(L'évaluation se fait-elle contrat par contrat ; évaluation interne ou externe ; évaluation ex post ou évaluation continue ; financement de cette évaluation.)
- 7.2. Quelles sont les actions ou les types d'actions qui ont apporté un plus ?
- 7.3. Est-ce que d'autres branches envisagent de s'engager dans les contrats d'objectifs ? Lesquelles ? Pourquoi ?
- 7.4. Comment envisagez-vous la politique des contrats d'objectifs dans l'avenir ?

VIII. REMARQUES ET AVIS PERSONNELS

Annexe 2 – Le courrier 1

Direction de la Formation Professionnelle
Continue et de l'Apprentissage

Dossier suivi par : René-Paul ARLANDIS

Tél. : 02 38 70 35 99

E-mail : rene-paul.arlandis@regioncentre.fr

Nos réf. : RPA/OC /FP n° 0940

«SEXE» «PRENOM» «NOM»
«TIT1» «TIT3» «TIT4»
«ADRESSE1» «ADRESSE2»
«CP» «VILLE»

Orléans, le

Objet : Evaluation des contrats d'objectifs

Monsieur le Président,

Le Conseil régional du Centre a conclu cinq contrats d'objectifs de territoire avec l'Etat et les branches professionnelles. Trois de ces contrats sont déjà anciens et ont été renouvelés plusieurs fois. Deux ont été signés récemment.

Ils sont centrés assez traditionnellement sur une articulation des appareils de formation et une mobilisation en matière d'information des publics sur les métiers de ces branches.

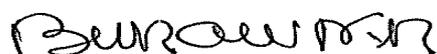
Je souhaite impulser un nouveau dynamisme à cette politique en reconsidérant nos modalités de contractualisation et la manière dont nous conduisons ces contrats de trois ans.

Aussi j'ai demandé à Mademoiselle Oana CALAVREZO, stagiaire à la Direction de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage, d'évaluer nos contrats d'objectifs et de rencontrer les personnes en charge de ces contrats dans les régions Rhône-Alpes, Ile-de-France, Aquitaine, Bretagne, Pays de la Loire et Midi-Pyrénées. Vous serez destinataire prochainement d'un questionnaire afin que vous puissiez préparer cette rencontre.

Mademoiselle CALAVREZO va prendre contact avec vous pour fixer un rendez-vous dans les jours à venir. Je vous remercie de lui réserver le meilleur accueil. Son travail devra être terminé pour la fin de l'été.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Pour le Président du Conseil régional
et par délégation,
le Vice-Président



Jean-Luc BURGUNDER

Annexe 3 – Le courrier 2

Direction de la Formation Professionnelle
Continue et de l'Apprentissage

Dossier suivi par : René-Paul ARLANDIS

Tél. : 02 38 70 35 99

E-mail : rene-paul.arlandis@regioncentre.fr

Nos réf. : RPA/OC/FP n° 0940

«SEXE» «PRENOM» «NOM»
«TIT1» «TIT3» «TIT4»
«ADRESSE1» «ADRESSE2»
«CP» «VILLE»

Orléans, le

Objet : Evaluation des contrats d'objectifs

Monsieur le Président,

Le Conseil régional du Centre a conclu cinq contrats d'objectifs de territoire avec l'Etat et les branches professionnelles. Trois de ces contrats sont déjà anciens et ont été renouvelés plusieurs fois. Deux ont été signés récemment.

Ils sont centrés assez traditionnellement sur une articulation des appareils de formation et une mobilisation en matière d'information des publics sur les métiers de ces branches.

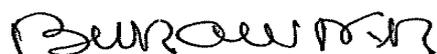
Je souhaite impulser un nouveau dynamisme à cette politique en reconsidérant nos modalités de contractualisation et la manière dont nous conduisons ces contrats de trois ans.

Aussi j'ai demandé à Mademoiselle Oana CALAVREZO, stagiaire à la Direction de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage, d'évaluer nos contrats d'objectifs et de prendre contact avec les personnes en charge de ces contrats. Son travail devra être terminé pour la fin de l'été.

Merci de trouver ci-joint un questionnaire à nous retourner pour le 30 juillet. Mademoiselle CALAVREZO (Tél. 02 38 70 34 00) reste à votre disposition pour toute information complémentaire.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Pour le Président du Conseil régional
et par délégation,
le Vice-Président



Jean-Luc BURGUNDER