



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



DOCUMENT MÉTHODOLOGIQUE

AVRIL
2014

Prospective des métiers et des qualifications

Quelle démarche suivre à l'échelon régional ?

Frédéric Lainé (CGSP) et Aline Valette-Wursthen (Céreq)

Avec la collaboration de Tristan Klein

Prospective des métiers et des qualifications
Quelle démarche suivre à l'échelon régional ?

Frédéric LAINÉ

Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Aline VALETTE-WURSTHEN

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

Avec la collaboration de

Tristan KLEIN

Travaux du groupe « Appui à la prospective des métiers et qualifications en région »

Avril 2014

Sommaire

Avant-propos

Jean-François Colin, Président du Réseau de la prospective des emplois et des métiers3

Introduction5

Synthèse des recommandations9

Chapitre 1

Prospective des métiers et des qualifications : la démarche en région13

1. La prospective des métiers et qualifications en région13
2. Acteurs et usages15
3. Les enjeux des exercices de prospective20
4. Questions de méthode22

Chapitre 2

Prospective des métiers et des qualifications en région : périmètres et dispositifs institutionnels33

1. Les périmètres de la prospective régionale des métiers et des qualifications33
2. Cadres institutionnels et dispositifs contractuels aux niveaux national et territorial47

Chapitre 3

Les exercices de prospective réalisés sur un secteur ou une famille de métiers63

1. Les outils pour la prospective sur des secteurs ou des métiers63
2. L'évolution des compétences dans les métiers88

Chapitre 4

Les exercices de prospective réalisés sur l'ensemble des secteurs ou des métiers95

1. Panorama des exercices de prospective générale95
2. Les méthodes de projections d'emploi faites à partir du prolongement direct de tendances régionales104
3. Les méthodes économétriques de projections directes d'emploi à partir de variables explicatives110
4. Les méthodes de projection d'emploi reliées à des exercices de projection nationale117
5. Des évolutions d'emploi, aux postes à pourvoir et aux besoins en formation123

Chapitre 5	
La prospective à l'échelon infra-régional : quel accompagnement pour l'action ?	143
1. La dimension « métiers-qualifications » dans une approche systémique du territoire	143
2. Métiers, qualifications, forces et faiblesses des territoires : les indicateurs	144
3. Métiers, qualifications, forces et faiblesses des territoires : les méthodes de <i>scoring</i>	147
4. Démarche prospective et offre de formation initiale au niveau des territoires	152
5. Formation continue et adaptation des compétences : les démarches de GPEC-territoriale	155
Annexe 1	
Lettre de mission	163
Annexe 2	
Mandat du groupe de travail « Appui à la prospective régionale des métiers et des qualifications »	165
Annexe 3	
Composition du groupe de travail et liste des personnes consultées	166
Annexe 4	
Remerciements	168
Annexe 5	
Nomenclature des familles professionnelles	169
Nomenclature des groupes formation-emploi	171
Annexe 6	
Les services à l'automobile dans le Nord-Pas-de-Calais	173
Annexe 7	
En Languedoc-Roussillon : projections sur les métiers du secteur sanitaire et social	177
Annexe 8	
Les différents types de projections statistiques disponibles au niveau régional	179
Annexe 9	
Le modèle SPORE : une régionalisation des projections d'emploi	182
Annexe 10	
Sigles et abréviations	183

Avant-Propos

La capacité d'expertise technique sur la prospective des métiers et des qualifications est devenue, avec le renforcement de la décentralisation et le rapprochement des logiques d'intervention entre formation et emploi, un enjeu important pour les acteurs régionaux.

Les besoins et les attentes sont multiples, divers et vont croissant. Ils interpellent à la fois les services d'étude et les structures d'observation, mais également les décideurs et commanditaires de ces démarches.

Face à une telle montée de la demande et des besoins, quel est l'état des lieux des ressources techniques et des compétences existantes ? Sur quels critères choisir un outil plutôt qu'un autre, pour répondre à quelle question, pour animer quel type de débat entre les institutions ? Sur toutes ces questions, le partage d'expériences et l'échange de bonnes pratiques peuvent être utilement mobilisés.

C'est dans cette optique que le Commissariat général à la stratégie et à la prospective a souhaité réunir un groupe de travail autour de la prospective des métiers et des qualifications au niveau régional et a sollicité le Céreq pour le co-animer. Rassemblant une quinzaine de techniciens et d'experts qui, au sein de chaque institution, ont en charge de conduire des travaux sur le sujet (représentants de Carif-Oref, de services études des Direccte, de Rectorats, de l'Insee, de la Datar, d'Observatoires de branche, de Maisons de l'emploi ainsi que des représentants d'exécutifs régionaux directement intéressés par ces questions), ce groupe de travail s'est fixé deux objectifs.

Tout d'abord, recenser et expertiser les travaux existants, faire un état des lieux des démarches et outils de prospective régionale, sélectionner et évaluer collectivement les plus représentatifs d'entre eux dans la perspective de repérer les enjeux, les sources utilisées, les méthodes, la capacité à maintenir, développer et transférer la démarche ; éventuellement examiner les échecs et les difficultés repérés par le groupe.

En second lieu, mutualiser les bonnes pratiques et identifier des pistes d'amélioration, en particulier en ce qui concerne l'articulation entre l'exercice national et les travaux régionaux.

Le présent document reprend et élargit les propos et échanges qui se sont tenus au sein du groupe autour de ces deux objectifs. Il fournit un ensemble d'exemples et de références sur des travaux réalisés en région. Bien évidemment, il ne propose pas de recette clef en main pour mettre en œuvre une démarche prospective. Il a surtout vocation à faire partager les concepts, les résultats, les préoccupations des acteurs parties-prenantes de ces démarches. Au sein d'un document unique, il permet un regard synthétique et utile, à la fois sur l'amont, la réalisation et l'usage des exercices de prospective des métiers et des qualifications réalisés au niveau régional.

Que tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce document et à l'ensemble des travaux préparatoires soient ici très chaleureusement remerciés. Par leur action, ils ont jeté les premières bases d'une coopération utile et qui devra s'approfondir. Merci à chacune et à chacun d'entre eux.

Jean-François COLIN
Président du réseau de la prospective des emplois et des métiers

Introduction

Dans une approche assez large, on peut définir la prospective comme un ensemble de recherches concernant les futurs possibles ainsi que les réflexions qui en découlent pour agir. La démarche prospective cherche à identifier des tendances qu'elles soient lourdes ou encore peu sensibles, des risques, des opportunités et des ruptures pour modéliser des visions stratégiques destinées à « maîtriser » le futur.

À l'instar d'autres travaux de prospective en région, la démarche prospective des métiers et qualifications s'avère une activité foisonnante tant dans ses champs d'application que dans ses méthodes. Il est donc utile de lui consacrer un ouvrage visant à en cerner les contextes nationaux et régionaux dans lesquels celle-ci s'inscrit, les méthodes utilisées et ses différents usages. Nous retiendrons ici une acception assez large de la prospective des métiers et qualifications, à savoir non seulement les travaux de prospective portant sur l'emploi, les besoins de recrutement et la relation formation-emploi, mais aussi les travaux sur l'anticipation des mutations économiques à partir du moment où ceux-ci font appel à une dimension métier ou qualification.

Si l'institutionnalisation de la démarche prospective est ancienne au niveau national, en tant qu'outil stratégique d'aide à la décision, elle est plus récente au niveau régional. Cet intérêt croissant est à rapprocher des lois successives de décentralisation et de l'élargissement des compétences des acteurs régionaux notamment sur les questions de formation (à travers la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale), de développement économique de leurs territoires, et d'anticipations des mutations économiques. De façon analogue, la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République, du 08 juillet 2013, a des conséquences sur la nouvelle répartition des compétences régionales sur la carte des formations, et la préséance donnée aux conseils régionaux impactent les besoins de concertations autour des enjeux stratégiques. Les acteurs locaux à travers les démarches prospectives qu'ils mettent en œuvre recherchent à la fois une meilleure connaissance de leur territoire, un développement des compétences nécessaires à la construction et la mise en œuvre de leur action et une légitimation de celle-ci. De même, le changement des modes d'actions publiques qui a vu la démarche par projet supplanter la démarche réglementaire, la place et le rôle de la concertation renforcés, aboutissent à un besoin de réflexion « sur mesure » ou du moins adapté aux spécificités du contexte régional et à une dynamique d'apprentissage forte chez de nombreux acteurs locaux.

Les mouvements rappelés ci-dessus déplacent les centres de décision, renforcent l'autonomie sur les territoires et par la même la demande d'expertise. Les acteurs mis en situation de responsabilités ont :

- un impératif non plus seulement de mise en œuvre mais de construction locale de politiques emploi/ formation sur un territoire ;
- un impératif de pertinence ;
- un impératif de coordination et de cohérence, compte tenu de l'hétérogénéité des acteurs et des compétences qu'ils détiennent sur le champ de la relation formation-emploi.

Par ailleurs, si les démarches prospectives se sont multipliées et se font aujourd'hui plus pressantes, elles peuvent aussi apparaître paradoxales : elles ont vocation à répondre aux besoins croissants

d'anticipation des acteurs alors que ceux-ci se trouvent dans un environnement de plus en plus instable et marqué par des retournements brutaux. Le contexte de crise économique, l'ampleur et la durée de la crise actuelle, ont dans un premier temps mis les acteurs dans une position de réaction avant que la réflexion ne s'organise pour mettre en œuvre des dispositifs pérennes et pour mieux faire le lien entre les mutations économiques et la thématique emploi/formation.

Un ensemble de démarches de prospective au niveau régional a notamment émergé lors de l'élaboration des Plan Régionaux de Développement des Formations (PRDF) et des contrats d'objectifs qui relèvent de ce que l'on pourrait appeler le « management prospectif ». Les questions de gouvernance régionale et de lieux de concertation qui portent la réflexion prospective sont devenues centrales, d'autant plus dans un contexte où la formalisation de la concertation et des partenariats au niveau régional passe dorénavant par la contractualisation (CPRDFP) et s'étend à de nouveaux champs (orientation) et à de nouveaux partenaires (branches professionnelles, partenaires sociaux).

Compte tenu de l'importance de telles réflexions prospectives pour les acteurs, tant au niveau régional que national, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (Centre d'analyse stratégique au démarrage du projet) a ouvert en 2011 un nouveau cycle de travail sur la prospective des métiers et qualifications. Ce cycle a entre autre institué des groupes de travail d'appui à la prospective des métiers et qualifications à la fois au niveau sectoriel et au niveau régional. Les ambitions de ces groupes sont de deux ordres : aboutir à la production d'un « Document d'appui méthodologique » à destination des acteurs qui s'engagent dans la prospective et créer une dynamique de capitalisation des compétences afin de maintenir les échanges au-delà des réunions des groupes de travail. Le document qui est ici présenté est donc le premier « produit » de ce cycle de travail et des collaborations sur lequel il s'est appuyé.

Le groupe de travail « Appui à la prospective régionale des métiers et qualifications » a réuni autour du Commissariat général à la stratégie et à la prospective et du Céreq, un grand nombre d'acteurs en charge et/ou intéressés par ces questions. Ainsi, ont participé aux réunions du groupe, des représentants de Conseils régionaux et de Carif-Oref, des représentants de l'État en région à l'instar des Service Études, Statistiques et Évaluation (SESE) des Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte), des services des Rectorats, des représentants de l'Insee, de la Dares, de la Datar, du CNFPTLV ou d'organismes locaux comme les Maisons de l'Emploi (voir annexe 3).

Si le document produit s'appuie largement sur les travaux de ce groupe, à savoir l'audition et l'analyse d'un certain nombre de démarches prospectives mises en œuvre en région, il présente, au-delà de la question des enjeux et des usages des démarches prospectives, des points de repère méthodologiques. Il a aussi voulu, à titre d'exemple, rassembler un grand nombre d'exercices et de démarches réalisés en régions.

Ce document d'appui méthodologique se compose de cinq chapitres qui analysent :

- i.* le contexte et les acteurs en jeu dans ces démarches, les différents types de méthodes et les principaux usages de tels exercices ;
- ii.* le périmètre et les dispositifs contractuels de la prospective des métiers et qualifications en région ;
- iii.* les exercices de prospective limités à l'analyse d'un secteur ou d'une famille de métiers ;
- iv.* les exercices de prospective dite générale c'est-à-dire concernant l'ensemble des secteurs ou des métiers ;

- v. les exercices de prospective réalisés sur des échelons infrarégionaux dans une logique d'accompagnement de l'action.

Comme l'illustre le schéma ci-joint, l'objectif est de mettre en lien les méthodes et concepts avec les différents types de démarches suivies en région, échelon où de nombreux acteurs sont présents et différents dispositifs institutionnels peuvent être utilisés. La volonté des membres du groupe de travail a été de présenter certes, les méthodes et les réalisations mais surtout d'intégrer les éléments sur « l'amont » et donc le contexte de la commande, ses acteurs, et « l'aval », c'est-à-dire les usages de ces exercices de prospective.

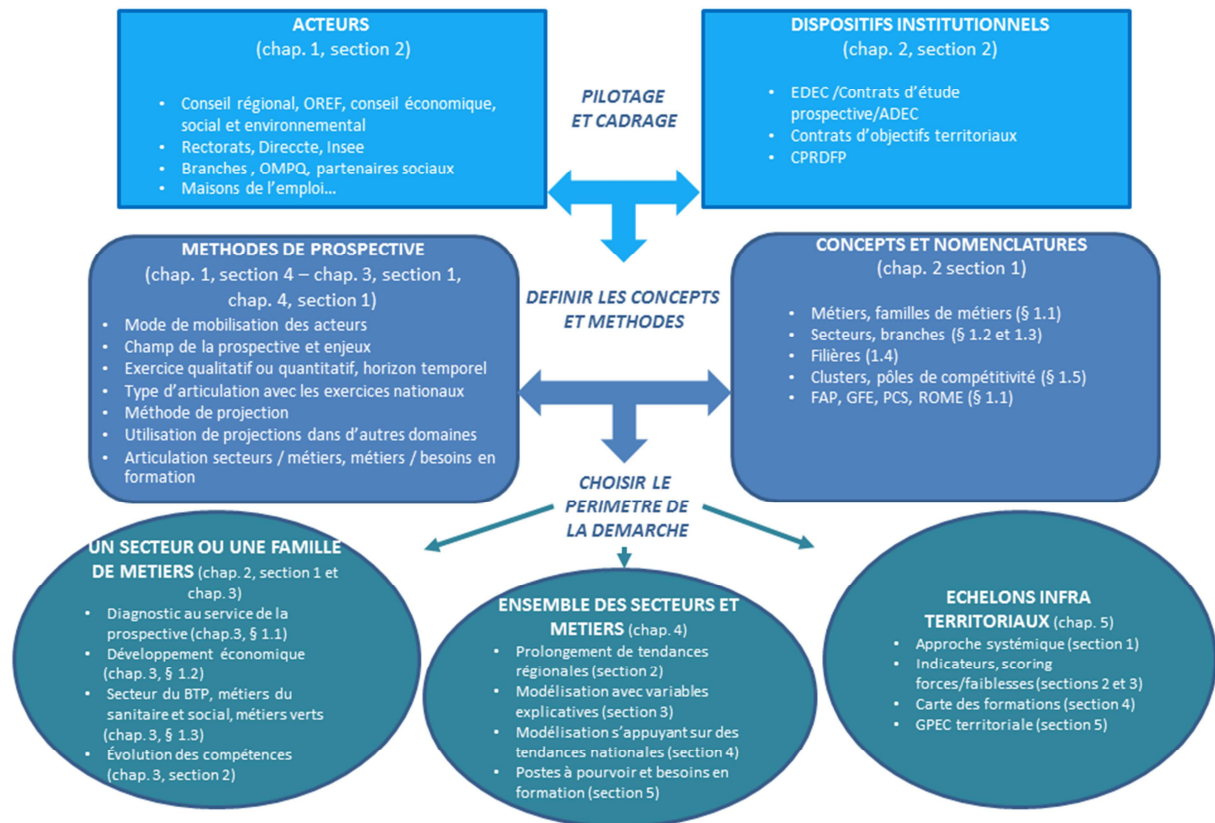
Ce document n'a pas vocation à être un « guide » méthodologique prescriptif décrivant pas à pas les étapes à suivre pour construire un exercice de prospective des métiers et qualifications au niveau régional. Il vise plutôt à rassembler un ensemble d'outils d'aide à la décision, de procédures de coordination et d'exemples de décisions. Il s'agit bien de favoriser l'appropriation et la mise en œuvre de travaux de prospective des métiers et qualifications en région et à l'échelle infrarégionale.

Dans cette optique, nous avons pris soin d'accompagner l'analyse de chaque thème par de multiples exemples de travaux conduits en région et par des références bibliographiques accessibles autant que possible sur Internet.

Bien entendu, ce document s'inscrit parmi des démarches entreprises, parfois depuis longtemps, par les acteurs régionaux eux-mêmes. Il met en évidence la diversité, voire les différences, dans les approches, pour souligner le foisonnement mais aussi les grands principes qui sous-tendent ces travaux. Contrairement à un guide méthodologique, il ne donne donc pas de solutions toutes faites par rapport aux formes concrètes que doit prendre la coordination entre acteurs régionaux. C'est à chaque instance impliquée dans la démarche prospective de s'appuyer sur la combinaison d'outils la plus appropriée au contexte régional qui est le sien.

Enfin, la démarche suivie dans ce document pour rassembler, confronter et articuler différents travaux de prospective sera approfondie, grâce notamment au réseau d'observation et de prospective des emplois et des compétences (réseau OPEC), en préfiguration, lieu où les différents acteurs réalisant des travaux de prospective des métiers et qualifications confronteront leurs pratiques.

ENGAGER UN EXERCICE DE PROSPECTIVE EN REGION



Synthèse des recommandations

Intérêt des exercices de prospective au niveau régional

Les exercices de prospective sur les métiers et qualifications ont de nombreux avantages :

- se projeter dans le futur amène à examiner le champ des possibles et du souhaitable, ses ressorts, les contraintes et les leviers d'action. Ceci oblige à se pencher sur les tendances passées des secteurs et des métiers, ainsi qu'à analyser les spécificités de la région et les trajectoires possibles.
- un tel exercice facilite le partenariat en région, dans la mesure où il nécessite des regards croisés sur la démographie, l'appareil productif, l'emploi et l'offre de formation et où il impulse des confrontations entre experts, statisticiens, opérationnels et décideurs.

Les travaux au niveau régional sont porteurs d'une réelle plus-value pour les acteurs et les décideurs. C'est un niveau pertinent de collaboration et de concertation entre les acteurs, de mobilisation des entreprises et de mise en œuvre des plans d'actions.

Démarche prospective et politiques publiques

Si les démarches de prospective sont des exercices relativement « autonomes », il semble plus profitable de lier prospective régionale et politique publique : processus d'élaboration des stratégies régionales, plans d'action en matière de relation formation-emploi ou de développement économique.

Cependant, les attentes à l'égard de la prospective et les impératifs d'élaboration de politiques publiques ne s'inscrivent pas forcément dans la même temporalité. Il faut trouver un équilibre : veiller à ce que la prospective alimente les schémas stratégiques et les plans d'action des décideurs, sans pour autant sacrifier ni la rigueur de l'analyse, ni le dialogue entre acteurs qui apporte en lui-même une plus-value à long terme.

Renforcer les échanges autour des démarches prospectives mises en œuvre

L'univers des travaux de prospective des métiers et qualifications n'est bien entendu pas étanche par rapport à d'autres travaux prospectifs qui sont utilisés directement dans les travaux prospectifs des métiers et qualifications. Réciproquement, l'évolution des métiers, des qualifications ou de l'appareil de formation peut être un enjeu fort, pris en compte dans les travaux régionaux de développement économique, d'aménagement du territoire ou dans la prospective territoriale dite « systémique » (voir pour tous ses aspects les chapitres suivants). Ces échanges pourraient être cependant plus prégnants, que ce soit en termes de résultats ou de comparaisons des méthodes utilisées.

Prospective des métiers et qualifications, et prospective sur les besoins en formation, un enjeu en région mais un exercice compliqué

Si l'on constate que de nombreuses démarches de prospective sont initiées en lien avec la dynamique créée par l'élaboration des CPRDFP ou en lien avec des questions de formation et de pilotage de la carte scolaire, l'articulation entre une prospective des postes à pourvoir par métier et une prospective des besoins en formation initiale ne va pas de soi pour trois raisons principales :

- la prospective de l'insertion des jeunes et des postes offerts aux jeunes débutants doit prendre en compte l'évolution du nombre d'emplois par métier, de la part des jeunes débutants, notamment en fonction du contexte macroéconomique, enfin de l'offre de travail ; elle doit aussi intégrer l'interaction entre offre et demande de travail, la concurrence entre diplômés et leurs conséquences en termes de déclassement ;
- la correspondance générale entre spécialité de formation et métier occupé est loin d'être assurée, elle varie très largement selon le métier et la spécialité de formation ;
- d'autres éléments entrent en jeu pour construire une carte des formations (qualité de l'insertion actuelle des jeunes, demande sociale venant des familles et des jeunes, structuration de l'offre de formation au niveau des territoires et en inter-régional, contraintes budgétaires, objectifs d'efficience de l'appareil de formation).

Il ne s'agit pas ici de dire que toute prospective et construction de schémas pour l'offre de formation est vaine mais qu'elle doit, au-delà des options prises pour initier sa construction, tenir compte de ces éléments.

Combiner diagnostic préalable, approches quantitatives et qualitatives pour en tirer le meilleur parti

Le diagnostic préalable permet à tous les acteurs de se retrouver autour de constats empiriques fiables, d'identifier les points de tension et les enjeux autour desquels la démarche prospective devra se concentrer. La mobilisation des acteurs du territoire autour d'un partage d'information lors de la phase de diagnostic préalable construit des habitudes de travail entre des acteurs qui seront ensuite plus rapidement opérationnels lors des travaux de prospective à proprement parler. Le diagnostic sera d'autant plus utile qu'il aura été construit à partir d'une question suffisamment précise et circonstanciée. La problématique à laquelle la démarche prospective cherche à répondre doit être explicitée en amont pour guider le diagnostic et permettre un recueil d'informations pertinentes et suffisamment précises.

Les approches qualitatives, appuyées sur des dires d'experts, des groupes de travail et de réflexion ont l'intérêt de faire se rencontrer les acteurs, de mettre en débat les éléments de diagnostics posés par chacun pour construire une vision partagée du phénomène observé, sans pour autant qu'il soit nécessaire d'aboutir à un consensus. Compte tenu de la multiplicité des acteurs parties prenantes en région sur le champ formation, emploi, métier, qualification, ce point apparaît comme central dans la dynamique d'une démarche prospective. Les méthodes quantitatives, appliquées au domaine de la prospective des métiers et qualifications, cherchent à quantifier notamment les évolutions d'emplois, de départs en fin de carrière, de postes à pourvoir, de besoins de recrutement par métier ou encore de nombre d'emplois offerts aux jeunes débutants par métier. Mettre des chiffres sur des phénomènes, quantifier l'ampleur des évolutions possibles permettent de faire discuter les acteurs.

Dans l'idéal, tout exercice de prospective des métiers et des qualifications devrait combiner des analyses qualitatives et quantitatives et croiser les regards des experts et des instances plus opérationnelles chargées des politiques de formation ou d'emploi.

Vers plus d'échanges entre types, niveaux, méthodes et résultats de prospective

Les échanges et croisements en termes à la fois de résultats et de méthodes entre les différents types de travaux de prospective pourraient être plus développés. Les travaux de prospective des métiers et qualifications sont utiles aux études régionales de développement économique, d'aménagement du territoire ou aux travaux liés à la prospective territoriale dite « systémique » compte tenu de leurs apports sur l'évolution des métiers, des qualifications ou de l'appareil de formation, enjeu fort des autres types d'exercices cités.

Au sein des exercices de prospectives réalisés par les branches, chaque exercice réalisé au plan national devrait être accompagné de portraits régionaux de la branche en termes d'emplois, de structures de qualifications et de tissu économique ; d'un recensement des enseignements que l'on peut tirer de l'exercice national de prospective au niveau régional ; d'un examen des plans d'action mis en œuvre au niveau national pouvant être déclinés au niveau régional compte tenu de la spécificité des territoires. Ces deux derniers points gagneraient à être discutés avec les acteurs publics régionaux afin de croiser les analyses et les interprétations à l'échelle régionale ou territoriale. La diffusion de l'information sur les travaux menés par les observatoires de branche d'un côté et les institutions régionales de l'autre (Conseils régionaux, Carif-Oref) n'est pas assurée d'emblée. Outre les conséquences en termes de doublon, les échanges et croisement d'expertise sur telle ou telle problématique peuvent en être affectés.

Tant au niveau des branches professionnelles que des acteurs publics régionaux, il importe de ne pas refaire ce qui existe au niveau national mais de l'adapter au niveau régional, d'identifier les spécificités régionales et donc les points qui vont nécessiter des approfondissements ou des traitements spécifiques. Une des difficultés de la prospective sectorielle est d'anticiper l'évolution de la structure des qualifications à moyen et long terme au niveau régional, au regard des mutations du secteur à cette échelle et de ses spécificités par rapport au niveau national.

Pour des raisons d'opérationnalité et de mutualisation des moyens, il y a tout intérêt, au niveau de l'État, à articuler les travaux nationaux et régionaux réalisés dans le cadre de la politique contractuelle.

Dans le cadre du Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), est prévue la constitution et l'animation, au sein du Commissariat, d'un réseau d'observation et de prospective des emplois et des compétences (réseau OPEC) qui regroupera l'ensemble des acteurs du champ. Ce réseau pourrait être un puissant outil de transfert d'informations, d'échanges.

Quelques pistes de collaboration technique au niveau interrégional

À ce jour, les exercices qui réalisent à la fois une projection sectorielle et une projection par métiers utilisent une matrice secteurs-métiers non évolutive (immobilité de la structure des métiers au sein des secteurs), alors que des travaux ont montré que la recomposition des qualifications au sein des secteurs est importante. Il serait utile de réfléchir aux moyens d'intégrer cette déformation de la structure des métiers au sein des secteurs dans ce type d'exercice.

Il existe peu de visibilité sur les spécificités régionales des « modes d'alimentation des métiers », c'est-à-dire des spécificités régionales en termes de mode de recrutement ou de types de population exerçant les différents métiers. Il serait utile d'investir sur ce sujet. Un travail interrégional pourrait consister à mettre en évidence ces spécificités régionales et à analyser les métiers selon qu'ils sont, de ce point de vue, assez homogènes ou au contraire différents d'une région à une autre.

Les méthodes d'estimation des évolutions d'emploi pour les secteurs ou métiers liés à l'économie résidentielle pourraient être améliorées en s'appuyant davantage sur les dynamiques démographiques à l'œuvre au niveau régional.

Des techniques économétriques sont utilisées dans certaines régions pour réaliser des projections d'emplois. Amplifier et élargir la diffusion des bonnes pratiques en la matière d'un côté, réfléchir à une analyse interrégionale comparée des facteurs explicatifs des évolutions d'emplois régionales passées, de l'autre, pourrait être utile.

En s'appuyant sur les travaux nationaux de prospective d'emploi par secteurs d'activité ou métiers, des indicateurs de fragilité des territoires pourraient être construits (par exemple poids des métiers « fragiles » sur un territoire).

Chapitre 1

Prospective des métiers et des qualifications *La démarche en région*

La démarche prospective des métiers et qualifications en région est ici présentée dans ses aspects les plus génériques : champs d'investigation, acteurs et usages, enjeux et méthodes.

1. La prospective des métiers et qualifications en région

1.1. Les champs d'investigation

La prospective des métiers et des qualifications en région, dans l'acception la plus large possible, recouvre plusieurs champs d'investigation touchant les métiers, les qualifications et les compétences d'une part, les mutations économiques d'autre part.

La prospective sur l'évolution des métiers, des qualifications et des compétences renvoie à plusieurs questions :

- l'évolution du nombre d'emplois par métiers ou familles de métiers, niveaux de qualification ou professions fines ;
- le nombre de départs en fin de carrière selon les mêmes catégories de regroupement de professions ;
- les mobilités professionnelles et les modes d'alimentation des métiers (modes de recrutement, niveau de stabilité professionnelle dans l'entreprise ou le métier, catégories de main-d'œuvre employées, impact des migrations interrégionales et internationales) ;
- l'insertion des jeunes (emplois offerts, chômage, relation niveau et spécialité de formation / métier et niveau de qualification) ;
- les besoins en compétences ;
- l'offre de formation et l'évolution des emplois selon les niveaux et spécialités de formation des individus occupant ces emplois.

Il est bien entendu rare qu'un seul exercice de prospective, même s'il porte sur un nombre limité de métiers, couvre à lui seul l'ensemble de ces questions, même si idéalement il aurait vocation à le faire.

La prospective des métiers et qualifications nécessite de s'interroger sur les mutations économiques. Bien qu'il n'en existe pas une définition standard, celles-ci recouvrent les évolutions suivantes :

- celles des évolutions des secteurs d'activité et des filières présentes sur un territoire, que ce soit en termes de niveau d'activité, de nombre d'emplois, de liens inter-entreprises ou de recomposition de leurs structures de qualifications ;
- les mutations technologiques et leurs conséquences sur les activités économiques, l'emploi, les qualifications et le contenu des métiers ;

- les évolutions démographiques, sociales et sociétales qui impactent les besoins d'emploi et de compétences dans un secteur d'activité. L'exemple emblématique étant le secteur de la santé avec l'accroissement du nombre des personnes âgées et la problématique de la dépendance ;
- les ressources et contraintes environnementales et leurs répercussions sur les secteurs d'activité, les métiers et les compétences ;
- les concurrences régionales et internationales et les comportements de localisation des entreprises ;
- les trajectoires des grands établissements présents sur le territoire (restructurations, extensions, fermetures) et leurs impacts sur le tissu économique local et l'emploi ;
- les transformations des structures productives et de l'organisation du travail ;
- les compétences présentes, à renforcer ou à construire au niveau du territoire en termes de politiques de formation, initiale et continue et de gestion des emplois et des compétences (GPEC).

Question de méthode et d'analyse

L'articulation entre une prospective des postes à pourvoir par métiers et celle des besoins en formation initiale ne va pas de soi pour trois raisons.

- La prospective de l'insertion des jeunes et des postes offerts aux jeunes débutants doit prendre en compte de multiples effets :
 - l'évolution du nombre d'emplois par métier ;
 - l'évolution de la part des jeunes débutants dans l'emploi total et dans l'emploi par métier, notamment en fonction du contexte macroéconomique ;
 - l'évolution de l'offre de travail (notamment les jeunes sortants du système éducatif par niveau de diplôme) ;
 - l'interaction entre l'offre et la demande de travail, la concurrence entre diplômés et leurs conséquences en termes de déclassement (le fait pour un jeune d'avoir un niveau de formation initiale qui dépasse celui « normalement » requis pour l'emploi occupé).
- La correspondance entre la spécialité de formation et le métier occupé est par ailleurs loin d'être assurée : seul un débutant sur deux occupe un emploi qui correspond à la spécialité de formation suivie pendant les études (Giret, Lopez et Rose, 2005). L'adéquation stricte des formations à l'emploi ne doit donc pas être un objectif absolu, il faut plutôt de viser une mise en cohérence des systèmes de formation et des systèmes d'emploi.
- D'autres éléments doivent être pris en compte pour construire une carte des formations, comme la demande sociale venant des familles et des jeunes, l'attractivité des formations, les complémentarités entre régions, la structuration de l'offre de formation au niveau des territoires, des critères de contraintes budgétaires et des objectifs d'efficacité de l'appareil de formation¹.

1.2. Prospective des métiers et des qualifications, et autres démarches prospectives en région

L'éventail des travaux prospectifs en région est vaste. Peuvent être cités :

- les projections démographiques ;
- les projections de population active ;
- celles des effectifs scolarisés ;

¹ Lainé F. et Lebreton É. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », Document d'appui méthodologique, Centre d'analyse stratégique, juillet.

- celles du nombre de personnes âgées dépendantes ;
- les exercices de prospective du développement économique ;
- ceux concernant les schémas d'aménagement du territoire ;
- les exercices de prospective « systémique » visant à mettre en évidence des scénarios de développement régional prenant en compte un ensemble assez large de facteurs.

Recommandation

Renforcer les échanges autour des démarches prospectives

L'univers des travaux de prospective des métiers et des qualifications n'est bien entendu pas étanche par rapport à d'autres travaux prospectifs. Ces derniers nourrissent la réflexion ou sont utilisés directement dans les travaux prospectifs des métiers et des qualifications. Réciproquement l'évolution des métiers, des qualifications ou de l'appareil de formation peut être un enjeu fort, pris en compte dans les travaux régionaux de développement économique, d'aménagement du territoire ou dans la prospective territoriale dite « systémique ». Ces échanges pourraient être cependant plus prégnants, que ce soit en termes de résultats ou de comparaisons des méthodes utilisées.

2 Acteurs et usages

2.1. Les acteurs de la prospective en région

La gouvernance et le positionnement des différentes institutions, la nature des demandes qui leur sont adressées, influencent largement la façon dont est prise en main et construite une démarche prospective.

Les enjeux liés à la mise en œuvre de démarches prospectives se posent en termes différents dans chacune des institutions :

- orientation et cohérence de la mise en œuvre des politiques publiques de formation pour les Rectorats ou les Régions ;
- anticipation des mutations économiques pour orienter les politiques publiques d'accompagnement des entreprises, des individus et des territoires pour les Direccte et les Régions ;
- mise en œuvre de politiques de régulation du marché du travail pour les Direccte et les opérateurs du service public de l'emploi régional (Pôle emploi, missions locales...) ;
- animation et construction des partenariats pour les Carif-Oref ;
- stratégie d'aménagement du territoire pour la Datar.

Il est utile de rappeler précisément comment se pose la question de la prospective régionale des métiers et des qualifications pour les principaux acteurs, qu'ils soient commanditaires de travaux prospectifs (Direccte², Rectorats, Conseil régional, Datar), avec leurs enjeux politiques propres ou partagés, qu'ils soient des experts conduisant ou participant à ces exercices au niveau régional (Oref, services d'études des administrations déconcentrées, Insee, ...) ou territorial (Maisons de l'emploi...).

² Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

➤ *Les Direccte*

Les Direccte sont amenées à conduire ou à participer à des démarches de prospective réalisées sur les mutations économiques ou sur les métiers et qualifications, afin d'orienter les politiques d'accompagnement des mutations économiques ou de régulation du marché du travail, ou encore les contrats d'objectifs avec les branches professionnelles.

Le rapprochement des thématiques liées aux entreprises et celles relatives à l'emploi et au travail dans une même structure favorise une meilleure articulation des travaux sur le développement économique et sur l'emploi. Toutefois, la place de la prospective peut varier d'une région à l'autre selon le contexte institutionnel et économique régional, ou selon l'arbitrage entre travaux portant sur un horizon de court ou de plus long terme.

Les travaux dépassant l'horizon du court terme ont d'abord été réalisés pour répondre à la question de la cohérence des dispositifs de politiques publiques au niveau territorial, compte tenu de l'hétérogénéité des territoires. Ils ont cherché à repérer les facteurs de fragilité au niveau régional et territorial. Des tentatives de construction d'une vision à plus long terme ont aussi eu lieu, de manière à permettre la programmation d'actions à moyen terme.

Préalablement à la création des Direccte, les Directions Régionales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), avaient engagé des travaux quantitatifs de projections d'emplois par métiers. Des partenariats se sont développés dans les années récentes avec d'autres institutions (Insee par exemple), notamment sur le vieillissement des actifs, dans une perspective de gestion des emplois et des compétences. Enfin, se sont multipliées des tâches de direction ou de participation à des comités de pilotage d'études à caractère prospectif, réalisées par les Oref ou des cabinets d'études.

Les Direccte sont également engagées dans des démarches d'intelligence économique qui visent à informer et orienter les entreprises, particulièrement les PME, vers les différents partenaires et dispositifs publics existants en matière de développement économique, de soutien financier, d'accompagnement à l'exportation, d'aide à l'innovation et de valorisation des partenariats technologiques.

➤ *Les Rectorats*

C'est à partir des années 1980 et de la gestion déconcentrée de la carte scolaire à l'échelon des Rectorats que des problématiques en lien avec la prospective ont vu le jour.

En tant que gestionnaire de la carte des formations, les Rectorats assurent une mission de régulation de l'offre de formation, notamment en termes de structuration pédagogique de l'offre dans les établissements sous statut scolaire à la fois privés et publics.

En termes de prospective, les Rectorats réalisent, en propre, plutôt des projections à court-moyen terme au service de l'objectif de la communauté éducative, à savoir le maintien d'une offre de formation suffisante en quantité et qui soit en adéquation avec la demande sociale. Ces projections portent sur les effectifs scolarisés, en s'appuyant sur des données démographiques et des hypothèses de comportement de scolarisation et d'orientation.

De façon concrète, la DEPP³ du ministère de l'Éducation nationale réalise des projections d'effectifs d'élèves au niveau national. À l'échelon académique, les prévisions mettent en œuvre le modèle PREV2D (au niveau de l'académie ou des départements) sur la base d'hypothèses concernant les redoublements, les passages dans le supérieur, les sorties de formation. Confrontés aux prévisions démographiques et aux politiques volontaristes du Rectorat, les prévisions sont affinées puis communiquées pour validation à la Dgesco⁴.

Ces prévisions ne sont pas à proprement parler de l'ordre de la prospective, ce sont des prévisions qui outillent l'affectation des moyens.

Pour autant, la période récente semble marquée par une ouverture plus grande aux problématiques économiques et de développement des territoires, notamment du fait des négociations avec les Conseils régionaux dans le champ de la formation professionnelle qui se déroulent à l'occasion de l'élaboration des CPRDFP⁵ qui nécessitent un pilotage pluriannuel. Ainsi, au niveau des DAET (Délégation académique aux enseignements techniques) ou des DAFPIC (Délégation Académique à la Formation Professionnelle Initiale et Continue) se mettent en place des analyses et prospectives par bassin d'éducation qui synthétisent un ensemble de données à la fois quantitatives sur la démographie, l'emploi, et qualitatives sur les perspectives d'emploi du bassin au regard de sa structure productive.

➤ Les Régions

Les compétences des Régions sont extrêmement larges et vont du développement économique à l'aménagement du territoire, en passant par les transports et l'environnement auxquels s'ajoute la formation professionnelle. Les Conseils régionaux sont amenés à réaliser ou à commander des exercices de prospectives et/ou de projection dans ces différents domaines.

Le renforcement des compétences des Régions en termes de formation professionnelle, des jeunes et des adultes, l'élaboration des CPRDFP et, bien entendu, le contexte de crise économique depuis 2008 ont intensifié les besoins d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques. Ils ont également renforcé les demandes de prospective dans le champ de l'emploi et de la formation qui sont orientées très largement vers les Carif-Oref chargés de conduire des démarches prospectives mais également de contextualiser les résultats des exercices nationaux. Il s'agit, pour les Conseils régionaux, de faire dialoguer, notamment dans le cadre de démarches prospectives, les différents schémas qui guident l'action régionale (schéma régional d'aménagement du territoire, schéma régional d'innovation, schéma régional de développement économique) et les politiques partenariales conduites avec l'État ou les branches (CPRDFP notamment).

➤ La Datar

La Datar s'est engagée dans une réflexion appelée « Territoires 2040 » qui s'inscrit dans une longue tradition de démarches prospectives suivies au sein de cet organisme. Ces démarches peuvent emprunter plusieurs méthodes fondées soit sur l'élaboration de scénarios, soit sur les méthodes de *benchmark* (analyse de l'évolution de territoires comparables), soit sur les démarches d'intelligence territoriale.

³ Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance.

⁴ Direction générale de l'enseignement scolaire.

⁵ Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles.

« Territoires 2040 » analyse des espaces fonctionnels, qui remplissent une fonction dominante dans le système territorial national et qui, par leurs conjonctions singulières, forment les territoires réels. Sept espaces fonctionnels dénommés « systèmes spatiaux » ont été définis afin de rendre compte des différentes problématiques qui se jouent sur les territoires français et, ainsi, mieux analyser leurs spécificités et développer une réflexion prospective propre à chacun. Les sept systèmes sont les suivants : l'urbain métropolisé, les systèmes métropolitains intégrés, les portes d'entrée de la France, les espaces de la dynamique industrielle, les villes intermédiaires et leur espace de proximité, les espaces de développement résidentiels et touristiques et les espaces de faible densité (voir <http://territoires2040-datar.com/>)

Au plan national, ces démarches prennent la forme de groupes d'experts qui identifient les grands enjeux en matière d'aménagement du territoire pour chacun des espaces déterminés (réflexion stratégique et proposition d'action).

L'Observatoire des territoires et les outils SIME (anticipation des mutations économiques) et SPESIPO (situations, fragilités et potentialités des territoires) servent d'appui à l'établissement de diagnostics territoriaux, notamment sur les territoires fragiles et sur les risques (cf. *infra* chapitre5), mais peuvent aussi proposer des pistes de développement pour les autres territoires.

➤ Les Carif-Oref

La mission d'observation des Carif-Oref s'est progressivement élargie à la prospective en passant de l'observation et l'analyse de la relation formation-emploi, à la mission inscrite dans les contrats de projets 2007-2013 : l'anticipation des mutations économiques puis la prospective (Joly, Puidebois, Thierry, 2010). Les Oref n'ont pas tous une longue expérience des démarches prospectives et les situations régionales sont inégales, cependant les demandes et l'orientation vers ce type de travaux ont tendance à se généraliser. Le caractère partenarial de la gouvernance des Oref est un atout pour la réalisation de ces exercices qui nécessitent la collaboration des multiples parties prenantes au niveau régional. La préparation des CPRDFP a été une opportunité pour les acteurs régionaux, et plus particulièrement les Oref, de construire des diagnostics partagés, de capitaliser les travaux des différentes institutions au plan régional et d'articuler les dimensions branches/territoires. Un nombre croissant d'Oref réalise, ou va réaliser, des exercices de prospective et la constitution d'un groupe thématique au sein du réseau des Carif-Oref facilite une mutualisation et un apprentissage collectif.

➤ L'Insee

Les missions assignées à l'Insee en matière de prospective à l'horizon 2015 sont de trois ordres :

- contribuer aux anticipations des mutations économiques à moyen et long terme ;
- évaluer les politiques publiques ;
- établir des diagnostics territoriaux, forces/faiblesses, enjeux des territoires.

L'Insee se met au service d'acteurs qui s'engagent dans des démarches prospectives pour les outiller et les accompagner. Cela peut concerner les mutations de l'appareil productif, les perspectives de disponibilité de ressources en main-d'œuvre (population active), l'évolution des marchés locaux du travail, celle des métiers, ou encore les départs en fin de carrière. En revanche, l'Insee n'a pas développé d'outil de projections régionales d'emploi par métier : ceci reviendrait à disposer d'hypothèses sur l'évolution des marchés du travail et des taux de chômage régionaux.

Des pistes d'amélioration des outils au service de la prospective seraient envisageables dans trois domaines que sont la mesure de l'impact des mutations économiques sur l'emploi, la prise en compte des politiques régionales et des stratégies territoriales, et un traitement séparé, en matière de prospective, de ce qui relève de la sphère non-présentielle et de ce qui relève de la sphère présentielle⁶.

Se pose aussi, à l'échelle régionale, la question de la pertinence des nomenclatures nationales, des possibilités de leurs déclinaisons, de l'adaptation des outils de l'Insee à des contextes et des questions particulières.

➤ *Les acteurs territoriaux : l'exemple des Maisons de l'emploi*

Des instances dont le champ d'action est territorial, comme les Maisons de l'emploi (MDE), des communautés d'agglomération ou des agences d'urbanismes, sont également amenées à réaliser des travaux de nature prospective mais qui ne sont pas réalisés partout ; on citera ici l'exemple de quelques Maisons de l'emploi.

Dans le cadre de la mission « Observation, anticipation et adaptation du territoire » des Maisons de l'emploi, celles-ci ont vocation à élaborer un débouché opérationnel et à faciliter les choix par la mutualisation des informations et des analyses prospectives permanentes des besoins de main-d'œuvre et d'évolution des qualifications.

Dans le cadre de leur mission « Développement de l'emploi et création d'entreprise », l'action des maisons de l'emploi vise à fluidifier la transmission d'informations et les relations entre les acteurs sur le territoire pour faciliter la capitalisation des pratiques existantes (ex : plates-formes locales). Cette action d'information, d'animation et de coordination, contribue à l'anticipation des mutations économiques, sociales et démographiques en permettant la mutualisation les diagnostics amont.

De façon concrète, les MDE se positionnent principalement sur le champ de la GPEC⁷ territoriale à travers :

- la réalisation de diagnostics prospectifs partagés, concernant les besoins en compétences et de recrutement des entreprises (réalisé en lien avec l'ensemble des acteurs locaux) ;
- la mise en œuvre de plans d'action opérationnels, relatifs à une ou plusieurs filières professionnelles ; un territoire en mutation économique ; l'adaptation de l'offre de formation aux besoins recensés auprès des entreprises ; la connaissance et la valorisation des métiers ; la sécurisation des parcours professionnels et/ou les mobilités professionnelles.

Ces démarches sont initiées par une commande des Directe, de la Préfecture ou d'un partenaire privé (représentants de filières professionnelles ou des représentants d'entreprises). Les origines de la commande sont multiples : importantes mutations sectorielles qui risquent d'avoir des

⁶ La partition de l'économie en deux sphères, présentielle et non présentielle, permet de fournir une grille d'analyse des processus d'externalisation et autres mutations économiques à l'œuvre dans les territoires. Les activités présentielles sont celles mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes. Les activités non présentielles sont déterminées par différence : activités qui produisent des biens majoritairement consommés hors de la zone et des activités de services tournées principalement vers les entreprises de cette sphère. (Source Insee).

⁷ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

conséquences importantes sur l'emploi local, réflexion politique et stratégique partenariale de développement de l'emploi sur un territoire, émergence d'un grand projet impactant l'emploi local et les besoins de main-d'œuvre des entreprises.

2.2. Les besoins et usages de la prospective des métiers et des qualifications en région

Les besoins auxquels les démarches prospectives sont censées répondre sont de plusieurs ordres :

- recensement et évaluation des besoins en formation ;
- demandes liées à des politiques de régulations du marché du travail (rapprochement offre-demande, identification des « métiers qui recrutent ») ;
- analyser les mutations économiques d'un territoire (spécificités, risques...)
- demandes liées aux politiques d'orientation des publics et de formation tout au long de la vie ;
- demandes liées à des questions de parcours professionnels.

Au travers de ces exercices, il peut s'agir de construire :

- un outil de connaissance du territoire, pour définir un projet de territoire de nature prospectif ;
- un outil de concertation comme base de travail à l'élaboration des futures orientations ;
- un outil de débat public citoyen et participatif (notamment dans les grands exercices de prospective régionale systémique, cf. Pays de Loire 2040⁸, Île de France 2030⁹, Nantes 2030¹⁰) ;
- un outil d'action, inclus dans une démarche plus large, qui doit déboucher sur des plans d'actions. Associer, dès le démarrage des travaux, les acteurs qui seront en charge du plan d'action, est alors un enjeu central.

Recommandation

Renforcer l'articulation entre prospective régionale et élaboration des politiques régionales

Si les démarches de prospective peuvent être des exercices relativement « autonomes », lier prospective régionale et processus d'élaboration des stratégies régionales ou d'actions en matière de relation formation-emploi ou de développement économique semble plus profitable. Cependant les attentes à l'égard de la prospective et les impératifs d'élaboration de politiques publiques ne s'inscrivent pas forcément dans la même temporalité. Il faut trouver un équilibre : veiller à ce que la prospective alimente les schémas stratégiques et les plans d'actions des décideurs, sans pour autant sacrifier ni la rigueur de l'analyse, ni le dialogue entre acteurs.

3. Les enjeux des exercices de prospective

3.1. Des exercices à replacer dans un environnement plus large

Les exercices prospectifs au niveau régional jouent un rôle important de médiation, renforcé par le processus d'implication des commanditaires. Ce rôle de médiation entre les acteurs est encore plus

⁸ <http://www.paysdelaloire2040.fr/>

⁹ <http://www.iledefrance2030.fr/>

¹⁰ <http://www.mavilledemain.fr/>

nécessaire dans le champ de la relation formation-emploi dans la mesure où les expertises et les compétences sont partagées entre différents acteurs.

Au-delà de l'exercice de prospective au sens technique du terme, la prospective recouvre cinq éléments :

- une anticipation et des projections bien structurées des évolutions et des besoins (main-d'œuvre, emplois...);
- des méthodes interactives et participatives de débat, d'analyse et d'étude de ces évolutions et besoins ;
- la constitution de nouveaux réseaux d'acteurs ou l'évolution des réseaux préexistants, ce qui peut être un résultat en soi ;
- l'élaboration de visions stratégiques partagées est d'autant plus atteignable que la démarche de prospective sera dès le départ tournée vers les décisions et l'action au présent.

3.2. Des enjeux de concertation et de professionnalisation des acteurs pour renforcer les capacités de réflexion et d'action collectives

Lors des réunions du groupe de travail dédié à la préparation de ce document méthodologique, plusieurs intervenants se sont accordés pour dire que la façon de faire importe autant que le résultat lui-même.

Les démarches de prospective au niveau régional sont un outil puissant pour faire avancer les acteurs vers une meilleure connaissance des enjeux :

- **enjeu de professionnalisation** des acteurs et de partage d'une culture commune : que peut-on réellement attendre d'une démarche prospective ? Quelles sont les hypothèses sous-jacentes et les limites de ces exercices ? La prospective n'est pas prévision...
- **enjeu d'articulation** entre le temps long (moyen ou long terme) de la prospective et le temps court des commanditaires et de l'action.
- **enjeu de concertation** entre parties prenantes *via* les groupes de travail, groupes d'experts, le partage des diagnostics et résultats dont le but est de créer une synergie pour l'action.

La prospective implique, au-delà de la production « d'études sur le futur », de réunir les parties prenantes concernées et de faire dialoguer les acteurs, de manière à renforcer les capacités locales de traitement des problèmes à long terme. C'est l'un des apports essentiels de la prospective des métiers et qualifications au niveau régional.

3.3. Des enjeux de résultats : être opérationnel

Si l'exercice même de prospective paraît parfois loin des préoccupations immédiates, les actions mises en œuvre, notamment au niveau régional, pourront avoir un caractère cumulatif, un véritable effet à long terme sur la dynamique d'un territoire.

La prospective ne consiste pas à prévoir l'avenir (d'autant plus incertain en situation de crise) et encore moins à refuser les changements. Elle n'a d'intérêt que pour « anticiper », afin d'éviter ou d'amoinrir les aspects négatifs des changements aussi bien subis que voulus. L'enjeu de la prospective est de déceler les évolutions, de donner du temps aux acteurs pour construire les dispositifs adaptés et de se procurer les ressources nécessaires au changement, voire, de façon plus ambitieuse, de « construire » le futur. Par exemple les décisions possibles sur le système de formation

ne sont pas sans influence sur l'avenir social et économique et doivent pouvoir être intégrées dans les hypothèses. La prospective contribue ainsi à la définition d'un futur commun à atteindre, compte tenu des futurs possibles mis en avant par la démarche.

Les démarches de prospective doivent donc être au service, à plus ou moins brève échéance, de l'action et de la mise en œuvre opérationnelle afin de recueillir un écho le plus large possible auprès des acteurs du territoire et d'assurer leur crédibilité auprès du plus grand nombre.

3.4. Des enjeux de cohérence méthodologique

Si la concertation entre acteurs en région pour établir une stratégie et/ou des plans d'action est cruciale, néanmoins les travaux de prospective doivent suivre quelques principes de base, en matière de méthodologie. Les acteurs doivent avoir connaissance des limites de l'exercice, par rapport :

- aux facteurs explicatifs pris en compte ;
- à la méthode utilisée pour articuler l'approche secteurs et l'approche métiers ;
- à la méthode utilisée lorsqu'il s'agit de projections ;
- au scénario macroéconomique explicite ou implicite sur lequel s'appuie la projection.

Au-delà des limites, il est crucial que chaque acteur s'approprie les hypothèses de l'exercice, d'où aussi un enjeu de vulgarisation de la méthodologie en parallèle des démarches de professionnalisation des acteurs. Il est également essentiel de voir à quel horizon le travail prospectif se situe (moyen ou long terme) car les méthodes employées et les incertitudes autour des résultats ne seront pas les mêmes.

4. Questions de méthode

4.1. Quel horizon temporel ?

Les horizons des travaux de prospective des métiers et des qualifications sont variés, tant au plan national qu'au plan régional. Les travaux d'anticipation portant sur un horizon de court terme (un an ou moins) ne peuvent être rangés dans la catégorie des travaux prospectifs, même si la nécessité de voir comment s'articule vision de court, moyen et long terme est incontestable.

Rentrent dans la catégorie des travaux de moyen terme, ceux qui portent sur un horizon de trois à cinq ans. Les travaux de moyen et long terme correspondent à un horizon de dix ans, au-delà de dix ans, on parlera plutôt de travail prospectif de long terme.

Le long terme, vingt ans et plus, correspond aux questions de politiques d'urbanisme, d'aménagement du territoire et aux stratégies concernant les infrastructures ou les grands axes de développement économique.

La stratégie des politiques d'emploi et de formation se situe, quant à elle, dans un horizon de « moyen terme » (cinq-dix ans) par opposition au court terme (un-trois ans) qui relève plutôt des actions de GPEC notamment.

L'horizon de cinq à dix ans est pertinent en termes de changement liés à l'évolution de la carte scolaire. Ce moyen terme est également conciliable avec un échange et retour d'informations venant des branches professionnelles.

Un exercice à cinq ans doit impérativement prendre en compte la position dans le cycle économique et donc faire des hypothèses relativement lourdes d'un point de vue conjoncturel, ce qui complexifie l'exercice prospectif.

4.2. Variantes et scénarios des exercices de prospective

La méthode des scénarios construit des images des possibles de l'avenir, qui soient en cohérence interne et utiles pour envisager les implications de certaines évolutions et examiner le champ d'action dont on dispose.

Les scénarios sont des outils permettant de faire la synthèse de plusieurs éléments considérés dans le cours d'un exercice de prospective, afin de structurer la réflexion. L'un des avantages de cette démarche tient au fait que l'élaboration de scénarios impose de comprendre le système étudié et d'identifier les tendances, les enjeux et les événements critiques possibles.

Lors de l'élaboration de scénarios, plusieurs points doivent être pris en considération :

- quelles sont les forces motrices ?
- à quel niveau se situent-elles ? National, régional, territorial ? International ?
- quels sont les développements les plus probables ?

Les scénarios peuvent être tendanciels et s'inscrivent alors autour d'une tendance de moyen ou long terme, ou être des scénarios de rupture économique, technologique ou sociale et engendrent alors une différence sensible entre les tendances passées et celles projetées.

➤ Des démarches participatives au service des projets de territoire¹¹

Les démarches de prospective territoriale basées sur la méthode des scénarios s'inscrivent en général dans le cadre de démarches visant à nourrir l'élaboration des stratégies de développement local telles qu'elles sont ensuite redéfinies au sein des différents schémas régionaux (par exemple d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADDT)) ou dans les grands documents d'orientation et de planification du territoire). La prospective vient ici renforcer et enrichir les « projets de territoires », l'objectif visé au travers de ce type de prospective étant souvent de développer une nouvelle dynamique de développement du territoire, de construire une nouvelle identité au territoire, de développer une vision de long terme partagée. Mais ce type de démarche peut aussi se développer pour appréhender des enjeux de développement économique plus circonscrits (fermetures d'usine, grands projets d'infrastructure,...).

L'objet de ce type de prospective territoriale peut donc être : un territoire dans son ensemble (espaces, populations, activité, gouvernance, politiques d'action), un secteur d'activité, une problématique territorialisée. Il peut très utilement être mobilisé pour justifier une hypothèse d'évolution contrastée retenue dans le cadre d'un exercice prospectif quantitatif – ou qualitatif – appliqué à un secteur ou un ensemble de secteurs (ou même au territoire). L'intérêt réside dans la légitimité forte – fruit d'un apprentissage et d'une appropriation collectifs de l'exercice prospectif – des hypothèses tendancielles ou de rupture qui seront retenues.

Les démarches prospectives basées sur l'élaboration de scénarios sont portées et initiées soit par les collectivités territoriales (les Régions, souvent en partenariat avec leurs Conseil économique, social et

¹¹ Les paragraphes suivants ont été rédigés par Odile Chagny.

environnemental régional, les départements, les agglomérations, etc.), soit par l'État (services déconcentrés, Datar).

Les apports de ce type de démarche prospective sont potentiellement très nombreux, qu'il s'agisse de développer une nouvelle intelligence du contexte, de l'architecture des politiques publiques, de la cohérence, de l'efficacité et de l'efficience de l'action publique.

Les démarches de scénarisation mettant au centre le principe de l'alternative comme principe d'action, elles permettent de dessiner le champ des possibles et de penser non pas une mais plusieurs stratégies. Il en résulte aussi qu'à la différence des autres méthodes prospectives, la dimension d'apprentissage collectif est très forte, autant sur le plan organisationnel (quel intérêt général ? Quelle vision partagée ?) que cognitif (en termes de compréhension, d'anticipation, d'évaluation).

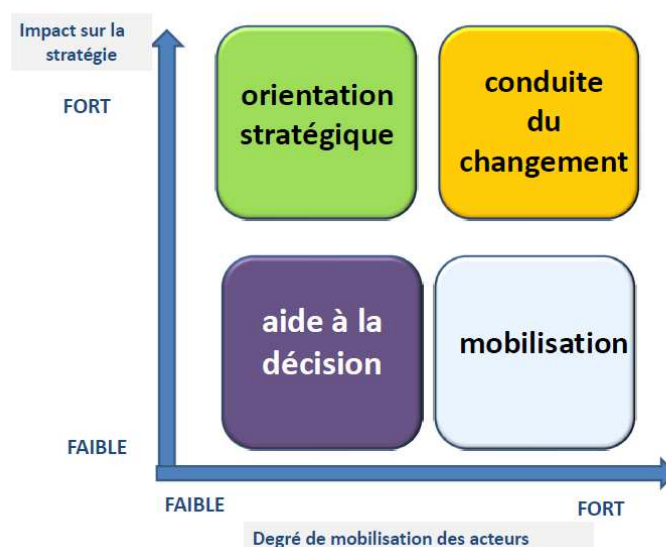
Question de méthode et d'analyse

Selon le degré de mobilisation des acteurs et la visée stratégique de l'exercice prospectif, on peut distinguer quatre grands types de démarches territoriales (schéma 1, voir Bootz, 2001 ; Durance, Godet et *alii*, 2008 ; Durance et Godet, 2011) :

- l'aide à la décision (démarche faisant appel à une faible mobilisation et ayant une faible implication directe sur la stratégie) ;
- l'orientation stratégique qui a une implication directe sur la stratégie mais mobilise un nombre restreint de participants (faible degré d'appropriation) ;
- la mobilisation, caractérisée par une forte mobilisation mais une implication indirecte sur la prospective (appropriation cognitive) ;
- la conduite du changement qui à la fois s'appuie sur une forte mobilisation des acteurs et dont l'implication stratégique est directe.

Selon le type de démarche prospective adoptée, les outils mobilisés seront plus ou moins sophistiqués et les apprentissages différents.

Schéma 1
Typologie des démarches de prospective territoriale



➤ Une méthode modulaire

Au sens strict du terme, l'exercice de prospective concerne une étape de recherche collective de visions situées entre l'étape de diagnostic prospectif et celle de la définition des choix stratégiques. Ceci étant, les articulations avec les autres étapes sont telles que de nombreux spécialistes considèrent que l'exercice de prospective recouvre l'ensemble de ces démarches.

S'il n'existe pas d'approche unique pour construire des scénarios, il y a consensus sur la nature et l'enchaînement des étapes qui jalonnent la démarche de diagnostic prospectif basé sur les scénarios. Celle-ci consiste ainsi essentiellement (i) à construire la base, c'est-à-dire à délimiter et comprendre le système étudié, (ii) à balayer le champ des possibles, c'est-à-dire à définir puis combiner des hypothèses sur les variables caractérisant le système afin de construire des scénarios et (iii) à communiquer les scénarios, c'est-à-dire à décrire les cheminements logiques de la situation actuelle aux futurs les plus probables, à des fins d'appropriation. Les contraintes de temps et de moyen ne permettent pas toujours un développement sophistiqué de la méthode des scénarios, et de nombreuses démarches territoriales travaillent à partir de dispositifs allégés (regards croisés des acteurs, analyse systémique des évolutions et repérage des interactions et facteurs clés d'évolution, analyse proactive des évolutions).

Le travail de recensement des variables du changement est une part importante du travail de prospective. Ces variables peuvent être tendancielle ou exprimer des signaux faibles, être exogènes ou endogènes aux territoires étudiés. Le but de cette étape est de déterminer quels seront les facteurs les plus déterminants pour l'évolution du système étudié (au travers de ce que l'on appelle communément une « analyse structurelle »). Du point de vue de la prospective territoriale, il va de soi que l'une des principales différences vis-à-vis d'une démarche nationale est que la distinction entre les variables exogènes et endogènes sera très différente. Des variables exogènes au niveau territorial (présence d'équipements en dehors du territoire, stratégie d'un groupe industriel par exemple) peuvent ne plus l'être au niveau national. Il va également de soi que les leviers d'action ne sont pas les mêmes au niveau national ou au niveau territorial.

La phase de construction des scénarios est souvent appelée phase « d'analyse morphologique ». L'analyse des facteurs de changement permet de construire des combinaisons de facteurs en systèmes et sous-systèmes. Les hypothèses d'évolution prises facilitent la réalisation de scénarios. Ces scénarios peuvent être distingués en fonction du positionnement par rapport au temps. Le scénario exploratoire élabore des visions ou des futurs possibles, le scénario normatif part d'une vision souhaitée, le scénario tendanciel correspond globalement à une hypothèse de prolongement des tendances enclenchées (« fil de l'eau »), tandis que le scénario contrasté renvoie à la notion de rupture. Enfin, on qualifie de scénario de référence celui ayant la probabilité de réalisation la plus élevée.

➤ Un pilotage exigeant

Les exercices de prospective basés sur la méthode des scénarios nécessitent un pilotage et un dispositif serrés. Or souvent la complexité et l'exigence de ce type de dispositifs sont négligées, et de nombreuses démarches dites prospectives n'en sont pas : faux temps long, scénario unique, idées reçues, peu de dimensions, prospective d'experts en vase clos, etc.

Le diagnostic prospectif combine, avec des parts respectives très variables, des interventions de consultants et d'experts, avec une participation organisée des acteurs. Le rôle de l'organisme d'étude

et/ou du consultant sera d'apporter des connaissances, de procéder aux enquêtes, études, de recherche des indicateurs, de stimuler la réflexion collective, etc. Le rôle des experts (qui interviennent le plus souvent au stade du diagnostic) est d'apporter des éclairages externes sur un enjeu identifié. Les ateliers ont pour objectif de repérer, ensemble, les principaux changements dans l'avenir, ainsi que les idées reçues.

Les ateliers prospectifs réunissent un grand nombre d'acteurs ressources (en général plus d'une dizaine) pour les amener à construire ensemble une vision partagée des enjeux. Ces acteurs peuvent être locaux ou globaux, de statuts divers : « *intuitu personae* », représentants des différents corps concernés (social, institutionnel, élus), des spécialistes des thématiques/économiques, administratifs, politiques, socio professionnels. La finalité de ce travail en groupe est de faire émerger les tendances déterminantes d'évolution et les hypothèses d'infléchissement et/ou de retournement (ruptures) ainsi que les enjeux associés.

Les expériences en région

Un exercice de prospective en amont de la définition d'un schéma régional

L'étude sur l'avenir de l'économie résidentielle en région Provence-Alpes Côte d'Azur confiée au cabinet Acadie (Martin Vanier et Ingrid Meunier) et à l'économiste géographe Laurent Davezies, a été lancée en 2009 (Acadie, 2010).

Elle a donné lieu à une première phase de diagnostic (identification de trois grands systèmes territoriaux articulant économie résidentielle et économie productive). Elle s'est poursuivie par une deuxième phase d'élaboration de scénarios prospectifs exploratoires, qui a donné lieu à la publication d'un rapport fin 2011. Une troisième phase de déclinaison des enjeux en leviers d'action publique susceptible de réinterroger les politiques publiques a ensuite été ouverte, présentée aux élus régionaux et discutée avec eux. L'étude a été notamment mobilisée dans le cadre du processus de révision du SRADDT¹².

Les scénarios prospectifs exploratoires sur l'économie résidentielle ont eu pour objectif d'anticiper les enjeux et d'explorer les futurs possibles. Ils ne constituent pas des scénarios stratégiques, mais se fixent comme objectif de déclencher la prise de position régionale sur les enjeux stratégiques à mettre en cœur de cible des politiques régionales, territorialisées ou non. Les enjeux environnementaux (posant fortement la question des limites négociées du développement sous forte pression, voire du changement radical de modèle de développement en PACA) ont été identifiés comme l'un des quatre enjeux au cœur du diagnostic et de la prospective aux côtés des enjeux d'équilibre du développement économique, des enjeux de solidarité, des enjeux d'aménagement urbain et d'organisation des centralités. La démarche prospective a reposé sur une scénarisation légère (dix variables identifiées comme semblant avoir l'impact le plus important sur l'économie résidentielle, exploration de scénario de poursuite des tendances ou de bifurcation/rupture). Les scénarios sont qualitatifs. Ils ne fixent pas d'horizon temporel mais l'horizon implicite est à moyen et long terme, autorisant la prise en compte de bifurcations possibles des principales variables.

¹² Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire.

4.3. Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives

➤ Les méthodes qualitatives

Sur le plan qualitatif, les démarches prospectives s'interrogent, par exemple, sur les tendances prévues pour l'évolution de la structure des qualifications selon les secteurs d'activité, ou sur les évolutions possibles de l'emploi et du contenu des métiers, compte tenu des transformations technologiques, économiques et sociétales.

Les approches qualitatives permettent de nourrir les démarches en termes de mutations économiques, d'évolution technologique des secteurs, d'organisation productive et du travail, et apportent des éléments sur la question des compétences et des qualifications dans les secteurs, les métiers.

Appuyées sur des interviews d'experts, sur des groupes de travail et de réflexion ou des entretiens auprès des entreprises, des salariés et des branches professionnelles, ces méthodes ont l'intérêt de faire se rencontrer les acteurs, de mettre en débat les éléments de diagnostics de chacun pour construire une vision partagée du phénomène observé. Compte tenu de la multiplicité des acteurs parties prenantes en région sur le champ formation, emploi, métier, qualification, ce point est central dans la dynamique d'une démarche prospective.

A priori, ces approches sont également plus souples et donc plus rapides à mettre en place.

Le diagnostic peut toutefois demeurer désincarné et donner autant (trop) de place à des métiers et besoins en compétences émergents, voire appelés à demeurer marginaux, au détriment de problématiques plus structurelles et massives en termes d'effectifs ou de masses financières.

➤ Les méthodes quantitatives

Outils de prospective quantitative, outils de diagnostic qui portent la prospective, plusieurs vocables sont utilisés pour parler des outils de projection des populations, de projections d'effectifs salariés ou d'effectifs scolaires.

Dans le domaine de la prospective des métiers et qualifications, ces méthodes cherchent à quantifier notamment les évolutions d'emplois, de départs en fin de carrière, de postes à pourvoir, de besoins de recrutement par métier ou encore de nombre d'emplois offerts aux jeunes débutants par métier.

Ces approches quantifient les enjeux financiers et physiques (nombre de recrutements à opérer, de postes à remplacer, de places à offrir) des évolutions identifiées. En « durcissant » le diagnostic en termes de domaines prioritaires, la démarche quantitative peut favoriser le débat et la confrontation des options et nourrir utilement la conception des stratégies.

Ces méthodes ont le défaut d'être très (trop) exigeantes en données, avec des contraintes renforcées sur les territoires (représentativité limitée des données, secret statistique). En outre, elles peuvent polariser l'attention sur les aspects techniques des discussions, freinant ainsi l'appropriation des enjeux et messages par les décideurs et le grand public.

➤ **L'articulation quantitatif / qualitatif**

Dans l'idéal, tout exercice de prospective des métiers et des qualifications doit combiner des analyses qualitatives et quantitatives et croiser les regards des experts et des instances plus opérationnelles chargées des politiques de formation ou d'emploi.

Les discussions et échanges sur la prospective d'un point de vue plus qualitatif tirent profit à être précédées d'un état des lieux quantitatif qui met en débat les visions de chaque acteur sur la situation régionale, incite chacun à défendre son argumentaire, à l'approfondir. Une prospective à caractère quantitatif doit réciproquement comprendre une analyse qualitative des facteurs explicatifs de l'évolution régionale des emplois et du contenu des métiers.

4.4. Les exercices de prospective au niveau régional et national : la combinaison entre les deux échelons

De nombreux exercices de prospective se sont développés ces dernières années tant sous l'angle sectoriel, que sous l'angle des métiers, et à des horizons divers (voir chapitres 3 et 4).

En quoi le niveau national est-il ou peut-il être utile à la prospective des métiers et des qualifications à l'échelon régional, en termes de résultats et de méthodes ?

Le niveau national est utile :

- pour cadrer les exercices, servir de référence, borner l'univers des possibles, apporter des balises pour guider la prospective au niveau régional ;
- pour identifier l'ensemble des dimensions constitutives des tendances et interpeller les acteurs sur les grands déterminants des différentes situations ;
- pour positionner la région au regard des tendances nationales dans les évolutions passées et les évolutions projetées ;
- pour renforcer et légitimer le travail réalisé en région.

La question de l'articulation national/régional renvoie aussi à d'autres interrogations :

- sur la pertinence du niveau régional pour mener des exercices de prospective : dans quel cas l'échelon régional est-il pertinent ? (question de certains secteurs ou métiers dans lesquels la mobilité est grande, face à une main-d'œuvre peu qualifiée, très peu mobile pour qui le territoire passe avant le métier, le secteur d'activité...)
- sur les compétences et les ressources dont doit disposer le niveau régional pour les utiliser : sur quelles dimensions les spécificités régionales vont-elles demander un travail d'adaptation lourd des travaux nationaux ? Que demande-t-on aux sources nationales ? Faut-il chercher à les adapter et/ou à construire un substitut ?

Recommandation

**Développer les échanges entre la prospective
faite au niveau national et celle réalisée au niveau régional**

Si les questions d'articulation entre l'échelon national et régional sont d'actualité, elles ne sont pas nouvelles pour autant. Dans son rapport de 1991, le groupe de travail piloté par Jacques Freyssinet abordait déjà cette question (Freyssinet, 1991). On retrouve l'idée de rapports « à double sens » à la fois descendants dans lesquels la prospective au niveau national sert de cadrage et d'appui

méthodologique aux exercices régionaux, et ascendants dans le sens où les remontées d'informations suites aux exercices en régions ont vocation à enrichir l'approche nationale. Pour autant, dans la pratique, les marges de progression sont encore importantes autant dans les méthodes utilisées que dans les résultats produits.

Références bibliographiques

Acadie (2010), *Étude sur l'économie résidentielle*, Rapport de phase 1. Résultats de la 1^e phase de l'étude conduite par Laurent Davezies, étude missionnée par le Conseil Régional PACA.

Bootz J.-P. (2001), *Prospective et apprentissage organisationnel*, TRP, Futuribles international, Lipsor, Datar, Commissariat général du Plan, janvier.

Chevalier L. (2011), « Observation et prospective, facteurs clefs de l'analyse des mutations économiques », *Actualités de la formation permanente*, n°226-227.

CNFPTLV (2013), Les missions des CARIF-OREF au service de l'anticipation et de l'accompagnement des mutations économiques.

Combes M-Ch. et Pascaud E. (1996), *Outils pour une prospective des qualifications*, Commissariat général du Plan, Paris : La Documentation française, 202 p.

Commissariat général du Plan (2004), « La méthode des scénarios, outil d'une démarche prospective », *Les Dossier d'Aleph* n°1, janvier.

Commission européenne (2002), *Guide pratique de prospective territoriale en France*.
http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-France_fr.pdf

DATAR, revue *Territoire 2040*.
<http://territoires2040.datar.gouv.fr>

Durance P., Godet M., Mirénowicz P. et Pacini V. (2008), « La Prospective territoriale, pour quoi faire ? Comment faire ? », *Cahiers du LIPSOR*, Série Recherche n°7.

Godet M. et Durance P. (2011), *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*, Paris : Dunod.

Freyssinet J. (1991), *Pour une prospective des métiers et des qualifications*. Rapport du groupe de travail, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 235 p.
<http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/30189>

Giret J.-F., Lopez A. et Rose J. (dir.) (2005), *Des formations pour quels emplois ?*, Céreq, La Découverte.

Joly B., Puydebois C. et Thierry M. (2010), *Enquête sur le rôle et le fonctionnement des OREF et des CARIF*, Rapport de synthèse, Inspection générale des affaires sociales.

Lainé F. et Lebreton E. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », Document d'appui méthodologique, Conseil d'analyse stratégique, 161 p.
<http://www.strategie.gouv.fr/content/document-dappui-methodologique-construire-une-carte-regionale-des-formations-outils-methodes>

Lesourne J. (2012), *Les temps de la prospective*, Paris : Odile Jacob, 272 p.

Réseau des Carif-Oref (2012), « Groupe projet- prospective territorialisée », Document de travail, septembre.

Simon-Zarca G. (dir., 2006), « La question de la prospective en région : instruire et animer », in *Formation et Emploi en région. Outils, méthodes, enjeux*, Travaux du groupe ORAFE. <http://www.cereq.fr/pdf/orafe.pdf>.

Spohr C. (2009), « Vers une prospective territoriale post-Grenelle de l'environnement. Questions et modes d'emploi », *Études et Documents* n°12, novembre, Commissariat général au développement durable.

Chapitre 2

Prospective des métiers et des qualifications en région *Périmètres et dispositifs institutionnels*

Les démarches prospectives des métiers et qualifications se situent dans un ou plutôt des périmètres variables : métiers, famille de métiers, secteurs d'activité, branches professionnelles, filières, clusters, pôle de compétitivité. Le choix du périmètre d'analyse n'est pas neutre en termes d'outils utilisés, de possibilités opérationnelles de réaliser ou non l'exercice de prospective dans sa dimension quantitative, compte tenu des sources statistiques disponibles et de partenaires institutionnels et sociaux associés à la démarche de prospective. La plupart de ces exercices de prospective étant initiés et discutés dans des cadres institutionnels qui proposent des politiques d'emploi ou de formation, examiner comment, dans ces cadres, s'articulent exercice de prospective, démarche partenariale et mesures opérationnelles en matière d'emploi ou de formation est important.

1. Les périmètres de la prospective régionale des métiers et des qualifications

En fonction des besoins et des méthodes et sources mobilisées, la définition du périmètre de la prospective varie. Les multiples nomenclatures, plus ou moins agrégées et/ou détaillées utilisées pour définir le champ de la formation et de l'emploi participent à la mise en forme de l'information et structurent l'analyse. Leur rôle n'est donc pas neutre. Métiers, famille de métiers et professions sont les périmètres habituels de la prospective sur les métiers. Secteurs, branches professionnelles, filières, clusters et pôle de compétitivité sont les principaux périmètres de la prospective sur les activités économiques.

1.1. Métiers, familles de métiers et professions

L'analyse des métiers a une double utilité : d'une part, elle permet d'établir un lien entre le marché du travail et la formation ; d'autre part, elle montre comment se construit l'offre et la demande de compétences professionnelles sur le marché du travail. En effet, la formation professionnelle est construite sur des référentiels de compétences en partie transversales et en partie spécifiques à des métiers. Ces compétences adossées à des métiers sont demandées et offertes sur le marché du travail, avec des modalités propres à chaque métier (déterminants de l'offre et de la demande, rôle de la mobilité interne et des processus d'allocation entre postes de travail et individus propres aux entreprises, segmentation du marché du travail).

Les dimensions à prendre en compte par métier seront notamment le nombre d'emplois disponibles, les tendances à court et à long termes de la dynamique d'emploi, les départs à la retraite prévus, les modes d'alimentation de ces métiers, les niveaux et spécialités de formation détenus dans chaque métier, en vue d'alimenter et d'outiller la réflexion prospective.

Dans l'idéal, un exercice de prospective devrait produire des résultats au niveau le plus détaillé possible des métiers, par exemple au niveau de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles. Un tel objectif est irréaliste, en pratique, sur l'ensemble des professions :

- pour des raisons de sources : l'information disponible au niveau de la profession est issue d'enquêtes réalisées par sondage (enquête Emploi, recensement de population) et les marges d'erreurs des estimations d'emploi sont trop importantes pour les professions à effectifs faibles ;
- pour des raisons de modélisation des comportements : à des niveaux trop fins de nomenclatures et donc d'effectifs concernés, il devient plus difficile de modéliser les comportements passés et de réaliser des projections pour l'avenir : les séries passées sont en effet trop entachées de fluctuation erratique lorsqu'elles reposent sur des enquêtes, et il est souvent plus difficile de cerner les causalités entre les résultats observés et des variables explicatives.

Il est possible néanmoins, lorsque l'exercice de prospective ne porte pas sur l'ensemble des professions, mais sur un champ bien déterminé, de recourir à une analyse plus fine par profession. Il est bien entendu nécessaire, si on a recours à des sources issues d'enquêtes par sondage (recensement et enquête Emploi par exemple) de vérifier que le degré de précision est suffisant pour avoir des valeurs significatives. Il est aussi nécessaire, lorsque cela est possible, de confronter les résultats obtenus par les sources standards que sont le recensement et l'enquête Emploi avec d'autres sources (sources administratives, répertoire, enquêtes spécifiques).

Les besoins de prospective exprimés par les commanditaires portent parfois sur des groupes de professions assez agrégées mais leurs besoins s'expriment aussi sur des professions plus fines, croisées éventuellement avec le secteur d'activité. Prenons l'exemple de la famille professionnelle dite des « aides-soignants et des professions assimilées » : les pouvoirs publics et les branches professionnelles expriment des besoins de prospective à des niveaux détaillés, avec au moins une distinction entre aides-soignants, auxiliaires de puériculture et aides médico-psychologiques, dans les différentes structures qui les emploient. Un exercice de prospective sur des niveaux de détail aussi fins nécessitera par définition la collaboration entre les branches professionnelles, des experts « généralistes » de la prospective et des experts davantage spécialistes du domaine professionnel.

Questions de méthode et d'analyse

L'analyse de la relation formation-emploi s'appuie sur de multiples nomenclatures détaillées ou agrégées, que ce soit dans le champ de la formation ou dans celui de l'emploi et de la demande d'emploi. Ces nomenclatures ne jouent pas un rôle neutre mais participent à la mise en forme de l'information et structurent l'analyse. Cette incidence est d'autant plus cruciale dans un champ où les angles d'analyse sont multiples et où il faut faire appel à des outils variés permettant de croiser les regards sur la formation et sur le marché du travail.

➤ Les familles professionnelles (FAP)

Les besoins d'analyse de l'emploi et du chômage par métier ont conduit à la création d'une nomenclature des métiers fondée sur la Famille Professionnelle (FAP). D'initiative régionale, cet outil répond à une double finalité :

- faciliter la mobilisation d'information territorialisée sur l'emploi et le chômage pour répondre aux problématiques nées de la décentralisation ;

- construire un outil d'animation de la réflexion partenariale entre l'État, la région et les branches professionnelles sur l'articulation formation/emploi¹³.

Ces outils ont été construits dans le but de réunir, à travers un même filtre, les statistiques de l'emploi ainsi que celles de demande et d'offre d'emploi, en articulant les données de ces deux univers. Les FAP rassemblent les professions qui font appel à des compétences communes sur la base de « gestes professionnels » proches. Il s'agit d'une grille de lecture des métiers qui permet d'étudier conjointement l'emploi, en stock et en flux, ainsi que l'offre et la demande d'emploi. La compréhension du fonctionnement du marché du travail en est facilitée et la déclinaison des résultats en termes de FAP éclaire la question des formations.

Au niveau technique, les nomenclatures FAP sont ainsi un rapprochement entre le répertoire opérationnel des métiers et des emplois du Pôle emploi (ROME) et la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles de l'Insee (PCS). Dans la dernière version de la nomenclature FAP-2009, les 22 domaines professionnels de l'ancienne version sont conservés ; ils se décomposent désormais en 87 familles professionnelles regroupées (voir annexe 5) et 225 familles professionnelles détaillées.

Le Centre d'analyse stratégique, auquel a succédé le Commissariat général à la stratégie et à la prospective en 2013, et la Dares réalisent leur exercice de prospective des métiers et qualifications sur la base de la nomenclature des familles professionnelles en 87 postes (voir chapitre 4).

➤ *Les groupes formation-emploi (GFE)*

Les Groupes formation-emploi (GFE) visent à rassembler, dans une structure *ad hoc*, des données sur la formation, l'emploi et le marché du travail par grands corps de savoirs. On en dénombre une vingtaine (voir annexe 5).

➤ *La nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles*

La nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (dite PCS) permet de codifier la profession d'un actif occupé. Elle est utilisée dans les enquêtes ou dans des sources administratives relevant de la statistique publique : enquête Emploi, recensement de population, déclarations annuelles de données sociales (DADS). La nomenclature comporte quatre niveaux d'agrégation emboîtés. Au niveau le plus fin, un poste de la nomenclature PCS correspond à une profession au sein de 497 professions. Au niveau le plus agrégé se trouvent huit groupes socioprofessionnels. Les niveaux d'agrégation intermédiaires sont ceux des catégories socioprofessionnelles à deux chiffres : 42 postes avec une version agrégée en 24 postes.

➤ *La nomenclature ROME*

Le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) est un référentiel des métiers conçu par Pôle emploi. Chaque métier identifié par un code ROME fait l'objet d'une description dans une fiche emploi/métier (définitions, conditions d'accès et activités). Le référentiel dit « Rome-V3 » est utilisé depuis le 14 décembre 2009, il est composé de 531 fiches emploi/métier. Chaque offre et demande d'emploi fait l'objet d'une codification selon un code ROME et un niveau de qualification.

¹³ Ces propos sont repris d'une intervention de Frédéric Perrier-Cornet (Direccte Bourgogne) lors du colloque « Métiers et familles professionnelles » organisé par la DARES en octobre 2004.

1.2. Les approches prospectives régionales portant sur des branches professionnelles

Une branche professionnelle peut être définie sous un angle conventionnel ou économique. Au sens conventionnel, elle s'entend comme le champ d'application de la convention collective. La référence économique a valeur de regroupement d'activités concourant à la production d'un même produit ou service. Au regard de la définition conventionnelle, le nombre de branches est évolutif et relève des capacités d'un secteur de conclure des accords professionnels. À titre d'exemple, la Direction générale du travail en a dénombré 700 en 2008.

En 2011, 126 observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) ont été recensés en France, par le Céreq (d'Agostino et alii, 2011 et 2012). Leur mission est d'aider à anticiper les besoins en compétences des entreprises et des salariés et d'alimenter les partenaires sociaux en informations utiles à la définition des politiques de formation des branches professionnelles. La création de ces OPMQ s'est faite par vagues successives avec notamment deux étapes importantes :

- l'accord national interprofessionnel (ANI) signé le 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle qui incite les branches professionnelles à créer ce type de structure ;
- l'ANI signé le 5 octobre 2009 sur le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie qui réaffirme leur utilité et invite au développement et à la mise en synergie de leurs travaux.

Le constat fort de l'étude du Céreq est bien la grande variabilité des situations entre branches. Certains OPMQ ont l'ancienneté et les ressources nécessaires pour réaliser eux-mêmes des travaux de perspectives, d'autres plus récents et dotés uniquement d'une « mission OPMQ » avec très peu de moyens spécifiques peuvent uniquement traduire une commande politique à travers un cahier des charges visant la réalisation d'une étude par un prestataire externe. Le rôle des partenaires sociaux (CPNE et/ou OPMQ) va donc se situer en amont pour orienter les exercices *via* les commandes politiques passées aux OPMQ, pour alimenter les exercices par la possible mise à disposition de données sur la branche et en aval pour réagir, discuter les résultats d'études. On se situe ici principalement à un niveau national.

Quelques branches ont engagé des travaux de prospective au plan régional¹⁴, qui sont le reflet d'une forte structuration de la branche au niveau régional, ou répondent à des besoins régionaux de connaissance ou à des impératifs d'actions :

- la structure d'une branche au niveau régional peut être sensiblement différente de celle au niveau national sur le plan des créneaux d'activités, du tissu économique entre grandes entreprises et PME, ou encore par rapport à l'intégration dans une filière ;
- les actions de GPEC, ou encore les actions sur la carte des formations ont un caractère essentiellement régional : les principaux acteurs (établissements, acteurs institutionnels) se situent au niveau régional.

Questions de méthode et d'analyse

Au niveau méthodologique, les travaux régionaux de prospective comprenant une dimension quantitative sont d'autant plus aisés à réaliser que la branche peut mobiliser un système d'information propre au niveau national et régional (cas du BTP) ou utiliser les outils standards de la

¹⁴ Ne seront pas évoquées ici les enquêtes sur les besoins d'emplois ou de recrutements à court terme (à un horizon d'un an).

statistique publique qui sont déclinables au niveau régional (cas de l'observatoire de la métallurgie par exemple).

Une branche regroupe des entreprises dont l'activité principale relève de son champ conventionnel. Ce périmètre conventionnel correspond rarement à la nomenclature des activités usuelle, agrégée ou même détaillée, utilisée par le système statistique public ; de même, le répertoire des métiers utilisé par la branche est plus fin que les nomenclatures habituelles qui ont une vocation généraliste et auxquelles recourent le Rectorat, la Région, la Direccte ou le Carif-Oref. Il est donc indispensable, pour que les deux univers se comprennent, que chacun ait une bonne vision du système d'information et des référentiels métiers utilisés par l'autre. L'univers des métiers et celui de la formation se croisent avec celui des secteurs d'activité et, sauf cas exceptionnel, il existe rarement une correspondance univoque entre un secteur d'activité, des métiers et des spécialités de formation. Il est donc également important de bien resituer la place de la branche par rapport à l'univers des métiers et celui de la formation.

Recommandation

Mieux croiser le regard de branche et le regard régional/territorial

Des exercices de prospective à l'échelon national ne sont pas réalisés dans toutes les branches. Au niveau régional, les expériences sont encore plus limitées.

Il serait souhaitable que chaque exercice réalisé au plan national puisse être accompagné :

- de portraits régionaux de la branche en termes d'emplois, de structures de qualifications et de tissu économique même si, selon le degré de finesse, se posent des questions de secret statistique ;
- d'un recensement des enseignements à tirer de l'exercice national de prospective, au niveau régional ;
- d'un examen des plans d'actions mis en œuvre au niveau national, pouvant être déclinés au niveau régional compte tenu de la spécificité des territoires.

Les travaux au niveau régional sont porteurs d'une réelle plus-value pour les branches et les filières. C'est un niveau essentiel de collaboration et de concertation entre les acteurs, de mobilisation des entreprises et de mise en œuvre des plans d'actions.

Pour autant, un certain nombre d'éléments rendent parfois difficile leur réalisation. Si les acteurs sont les mêmes d'une région à l'autre (Conseil régional, Direccte, ARS), la configuration dans laquelle ils évoluent, le degré de coordination préexistant, les habitudes de travail et au-delà les dispositifs de politiques publiques au niveau régional sont très variables. L'effet d'apprentissage pour les acteurs de branches et le transfert de bonnes pratiques en sont d'autant plus complexes.

La diffusion de l'information sur les travaux menés par les observatoires de branche d'un côté et les institutions régionales de l'autre (Conseils régionaux, Carif-Oref...) n'est pas assurée d'emblée. Outre les conséquences en termes de doublon, les échanges et croisement d'expertise sur telle ou telle problématique peuvent en être affectés.

Les commissions et sous-commissions thématiques des CCREFP pourraient être un lieu de relai de cette information, de diffusion des travaux de chacun. Des rapprochements et échanges d'information se réalisent déjà entre Carif-Oref et observatoires de branches, ceux-ci sont certainement à approfondir et à généraliser autant que possible.

Les expériences en région

La branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif (Unifaf)

L'*Observatoire*¹⁵ et Unifaf ont publié l'**Enquête Emploi 2012**, seconde version après celle de 2007, de cette grande enquête auprès des adhérents de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif. Si cette enquête n'est pas en elle-même une démarche prospective, elle en est un point d'appui majeur. Elle fournit un cadrage chiffré de la situation de l'emploi dans la branche et apporte des éléments d'appréciation de la dynamique des emplois par sous-secteurs (sanitaire, social, médico-social) et par métiers. Sont également identifiés les enjeux de recrutement, de mobilité professionnelle et d'évolution de l'organisation des établissements (rapprochement, coopération, projet de créations d'activité). Cette enquête alimente les réflexions prospectives de la branche plutôt à long terme, compte tenu, pour le moyen terme, de l'influence très forte des choix de politique publique et du contexte réglementaire. Il s'agit d'aider à la définition d'une politique de branche et d'identifier des domaines d'actions prioritaires.

À partir de l'enquête nationale, l'*Observatoire* réalise des **portraits régionaux**. Ces derniers ont, entre autres, pour vocation d'outiller la discussion et la concertation entre les parties prenantes à savoir le Conseil régional, la branche, l'État (DRJSCS, ARS...) autour de la programmation et de l'adaptation de l'offre de formation du secteur dans le cadre des CPRDFP. À côté de ces portraits, réalisés sur l'échelon régional par le niveau national, différents travaux sont menés en région. Les acteurs d'un territoire peuvent identifier un objet, une problématique centrale pour eux, et mettre en œuvre une étude à dimension prospective sur leur territoire. Celle-ci sera ensuite renvoyée vers le niveau national où seront exploités et diffusés les résultats de portée générale sur tel ou tel métier.

À titre d'exemple, on peut citer le travail réalisé en Rhône-Alpes, en 2011, dont l'ambition était d'anticiper et d'accompagner les transformations nécessaires des établissements ou services d'aide par le travail (ESAT) pour les dix années à venir, nécessaires pour faire face aux mutations à la fois sociales, économiques, législatives ou organisationnelles. À cette occasion, un portrait de métier des moniteurs d'ateliers a été réalisé. Cet exercice a eu pour conséquence des actions régionales et, au-delà du niveau national, une évolution des certifications concernant ce métier. De la même façon, un portrait de métier a été réalisé sur les aides médico-psychologiques en Poitou-Charentes, portrait renseignant sur des logiques générales de cet emploi qui ont été ensuite reprises au niveau national. Ces exemples montrent bien l'articulation et la complémentarité du niveau national et du niveau régional.

Le croisement des niveaux régionaux et nationaux s'illustre aussi dans un travail novateur publié en 2012 et qui témoigne de l'intérêt de travaux partenariaux entre réseaux d'acteurs. L'*Observatoire*, quatre Oref (Efigip en Franche-Comté, l'Oref du Prao en Rhône-Alpes, l'ORM en Provence-Alpes-Côte d'Azur, Atout Métiers en Languedoc-Roussillon) et le centre régional associé au Céreq de Montpellier ont réalisé une étude intitulée « Regards croisés sur les mobilités ». Cette étude qualitative a privilégié une approche longitudinale pour analyser les parcours en milieu de carrière à travers les récits de vie professionnelle. Près de 140 personnes (directeurs d'établissement, représentants du personnel, salariés), travaillant dans des structures du secteur de la dépendance et de la protection de l'enfance, ont été interrogées dans les quatre régions participantes. Conciliant vision rétrospective

¹⁵ L'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif.

et prospective, et cherchant à dépasser une démarche adéquationniste qui établirait un lien mécanique entre besoins en emploi et effectifs en formation initiale, les auteurs ont éclairé « la sinuosité des parcours, l'incertitude des carrières, la multiplicité des chemins d'accès au secteur et les évolutions possibles en son sein » (*Regards croisés sur la mobilité*, 2012, p. 63), faisant écho à cette occasion aux enjeux pour le secteur soulignés par « l'Enquête Emploi 2012 » : au côté de celui, toujours présent, des difficultés de recrutement apparaît celui, non moins central, de l'accompagnement des secondes parties de carrière.

Services de l'automobile : voir chapitre 3, paragraphe 1.1

Entreprises du médicament, BTP, métallurgie : voir chapitre 3, paragraphe 1.2

1.3. Les approches prospectives régionales portant sur les secteurs d'activité

Un secteur d'activité dans un territoire regroupe les établissements réalisant la même activité principale. Cette notion est la plus répandue dans la statistique publique, comparée aux notions de branche professionnelle ou de filière ; elle permet de ce fait de renseigner un grand nombre d'indicateurs comparables à la fois dans le temps et dans l'espace.

Question de méthode et d'analyse

Comme pour les démarches portant sur un groupe de métiers, une des premières tâches des approches prospectives portant sur un secteur d'activité est de définir le périmètre des activités prises en compte, ainsi que les branches professionnelles concernées par ce périmètre. Il est également important de repérer les métiers qui sont au cœur de ce secteur, les métiers des fonctions supports, ainsi que les secteurs « concurrents » sur le marché du travail, c'est-à-dire les secteurs recourant aux mêmes métiers.

Une des difficultés de la prospective sectorielle est d'anticiper l'évolution de la structure des qualifications à moyen et long terme, au regard des mutations du secteur au niveau régional et de ses spécificités par rapport au niveau national. Il est important de ne pas chercher à refaire ce qui peut exister au niveau national mais de l'adapter au niveau régional, d'identifier les spécificités régionales et donc les points qui demandent des approfondissements.

1.4. Les approches prospectives en termes de filière

La filière regroupe l'ensemble des entreprises et des autres acteurs qui contribuent à l'élaboration d'un produit et à sa commercialisation de l'amont à l'aval (Plauchu, 2007). La filière est donc constituée d'un ensemble d'agents « hétérogènes quant à la nature de leurs activités, quant au stade de fabrication, quant aux caractéristiques organisationnelles, quant aux statuts. Ces agents partagent ce que l'on pourrait appeler un sort commun. Ils sont en effet interdépendants d'un certain nombre de données communes relativement aux matières, aux techniques et aux marchés » (De Bandt, 1991).

Classiquement on distingue dans l'industrie six ou sept filières principales : métallurgie-mécanique, électricité-électronique, textile-habillement-cuir, bois, agriculture-IAA (industries agro-alimentaires), verre, chimie... Les évolutions technologiques, la montée en puissance de certains biens ou services, ou encore l'imbrication entre industrie, commerce et prestations de services ont mis sur le devant de la scène d'autres filières comme celles du BTP, de l'énergie, de l'aéronautique, de la santé ou des

transports... Les études par filière peuvent porter aussi sur des champs plus restreints (filière éolienne, photovoltaïque, filières liés un produits issu de l'agriculture...).

L'analyse en termes de filières permet généralement :

- de prendre en compte la totalité d'une chaîne de valeur, dans un contexte de fragmentation accrue et d'externalisation
- d'orienter les politiques sectorielles nationales ou régionales en mettant en évidence les potentialités et les blocages d'une filière
- de permettre une meilleure valorisation d'une ressource locale (naturelle, agricole, forestière, touristique...) en identifiant les chaînons manquants ou les goulets d'étranglement dans la filière
- d'éclairer les acteurs de la filière ou les acteurs locaux sur les enjeux, les positions de force, les effets de domination, les effets d'entraînement, afin de permettre d'élaborer leur stratégie, d'améliorer leur position, de nouer des coopérations (Plauchu, 2007).

Questions de méthode et d'analyse

Une filière peut être reconstruite à partir d'un ensemble de secteurs d'activité, mais le périmètre ainsi délimité reste une approximation du périmètre réellement couvert car on ne peut reconstruire les liens inter-entreprises à partir du seule code de l'activité principale des établissements. On peut également procéder à une étude *ad hoc* qui identifie et caractérise cette filière. L'avantage est alors de disposer d'une véritable mesure de l'importance et de la densité de la filière sur le territoire d'étude, de pouvoir analyser les relations entre entreprises en termes de nature et d'intensité des relations. Pour autant, une telle approche est longue, coûteuse et permet difficilement la comparaison entre filières.

Il n'existe pas, ou très peu, de filières pour lesquelles le périmètre régional est pertinent au sens économique du terme, regroupant à la fois les activités amont et aval, les sous-traitants et les donneurs d'ordre. Ainsi, des études à vocation régionale, utilisant une entrée « filière », devront prendre en compte des facteurs nationaux, voire internationaux, ce qui complexifie l'exercice. De plus, l'ensemble des dispositifs publics tels que les contrats d'études prospectifs, les contrats d'objectifs territoriaux, présentés plus loin dans ce chapitre, renvoient à des décisions, financements et organisations appuyés par les branches professionnelles (OPCA de branche...) et rendent nécessaire une articulation avec une « entrée » filière. Ces dispositifs étant calés sur une définition conventionnelle de la branche, le fait que sous-traitants et donneurs d'ordre regroupés au sein d'une filière relèvent la plupart du temps de représentations patronales différentes expliquent ces périmètres disjointes.

Cette limite ne doit pas faire oublier l'avantage de l'approche par filière pour un territoire dans le sens où elle permet de caractériser les relations, ou l'absence de relation, entre les entreprises d'un territoire donné, potentiellement acteurs d'une même filière. Le fait de positionner le tissu économique local au sein d'une filière met en avant les forces et les faiblesses, identifie les phénomènes de concurrence entre secteurs au sein d'une filière (exemple : acier *versus* matériaux composites au sein de la filière automobile) et enfin éclaire (afin de pouvoir anticiper) la dynamique économique du territoire en question.

Dans le champ des métiers et compétences, les approches en termes de filières permettent de mettre en évidence les métiers communs aux différentes activités de la filière ainsi que les compétences transversales nécessaires à l'efficacité des salariés. L'identification des compétences transférables (Lainé, 2011), c'est-à-dire spécifiques à des métiers, des activités ou des organisations

productives mais utilisées aussi par d'autres composantes de la filière met en exergue des chaînes de mobilités professionnelles au sein de la filière, des synergies possibles ou des reconversions de salariés envisageables.

De même les approches en termes de filières identifient les pratiques spécifiques liées à la main-d'œuvre (recours à l'intérim), ou à la formation (rôle du CFA ou de l'organisme de formation de la branche). Elles conduisent à imaginer les plateformes technologiques à développer en partenariat avec la formation et éclairent sur l'opportunité de travailler en synergie avec d'autres filières.

Les expériences en région

La Picardie

En Picardie, le Carmée (Centre d'analyse régional des mutations de l'économie et de l'emploi¹⁶) développe très largement des exercices de prospective à partir d'une entrée filière. Un premier volet du travail prospectif consiste à analyser l'état et le devenir national de la filière au regard de sa chaîne de valeur, de son internationalisation, de ses acteurs, de ses évolutions économiques, technologiques et réglementaires. Un second volet analyse les enjeux pour la région Picardie au regard du positionnement de la région dans la filière, de la place de la filière dans l'économie régionale et des choix de développement des acteurs. Des travaux ont été menés sur la filière de la chimie verte, des éco-bâtiments et éco-technologies et d'autres sont en cours sur les filières de la sous-traitance automobile et de la logistique et transport de marchandises.

La Réunion

En 2008, le Carif-Oref de la Réunion a réalisé l'étude « Activités, emplois, métiers et qualifications dans le domaine de la maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables ».

Au sein de ce large domaine, différentes filières ont été distinguées selon leur degré de développement : les filières en cours de déploiement (solaire thermique, photovoltaïque, éolienne, hydraulique) et les filières en devenir (géothermie, bois énergie, méthanisation). Pour chacune de ces filières, sur la base d'enquête auprès des professionnels (entreprises, acteurs institutionnels du secteur) sont proposés un état des lieux des activités développées à la Réunion, la définition du potentiel de développement de la filière (mise en avant de différents scénarios et des facteurs impactant les activités analysées, identification de facteurs positifs et de freins au développement de l'activité) et enfin un tableau des emplois et des métiers (volumes actuels, volumes présumés nécessaires au regard des scénarii).

Voir aussi : www.runformation.org

Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté

À la suite d'une étude nationale du Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME) sur la filière automobile, la DATAR a commandité un travail prospectif sur la filière automobile dans trois régions : la Haute-Normandie, la Lorraine et la Franche-Comté (voir chapitre 3, paragraphe 1.2).

¹⁶ Pour en savoir plus : www.carmee.fr.

1.5. Les approches prospectives au niveau des clusters et des pôles de compétitivité

Un "cluster" désigne une concentration géographique d'établissements opérant par rapport à un secteur d'activité particulier : ces établissements peuvent être des unités de production, des structures de recherche-développement ou des organismes de formation. Un cluster s'appuie le plus souvent sur des relations locales entre les établissements qui le composent et qui prennent la forme de liaisons d'achat-vente de biens ou de services, de circulation de connaissances et d'innovations, de mise en commun de moyens ou encore, se concrétisent par des mobilités inter-entreprises de personnes.

On identifie plusieurs types de clusters selon le contenu technologique de l'activité, l'intensité des liens entre les unités locales, la forme d'organisation des entreprises, son degré d'internationalisation, ou la place tenue par la production par rapport à la recherche ou la commercialisation. Traditionnellement, le *district industriel* correspond à une concentration géographique forte de petites ou moyennes entreprises indépendantes. En France, les districts industriels relèvent le plus souvent d'activités plutôt traditionnelles, comme le textile-habillement (Choletais en Vendée), la plasturgie (Oyonnax dans l'Ain) ou le travail des métaux (décolletage dans la vallée de l'Arve). Un *cluster technologique et scientifique* rassemble des unités à forte intensité technologique dans lequel la recherche-développement joue un rôle essentiel. Le cluster peut avoir une dimension très orientée sur l'activité commerciale ou de conception (cas du Sentier à Paris), il peut aussi rassembler des établissements appartenant à des grands groupes (cas de la Cosmetic Valley située sur les régions Centre, Île-de-France et Haute-Normandie).

Les *pôles de compétitivité* sont un cas particulier de cluster qui associe des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale, autour de projets innovants. Ils sont le fruit d'une action volontariste de l'État en termes de politique industrielle qui a mis en place ce dispositif à partir de 2005 dans le cadre du comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT).

Jusqu'à une époque récente, les questions de compétences et de formations étaient restées au second plan des stratégies des acteurs des pôles, ceux-ci étant engagés sur des actions prioritaires comme la définition des projets de recherche-développement et les modalités de coopération entre firmes et institutions tels que les centres de recherche. Cependant, ces questions ont pris une place importante dans ces pôles, confrontés à une transformation rapide des métiers ou à des ruptures stratégiques dans leurs principales orientations. Les établissements d'enseignement supérieur et les collectivités territoriales ont alors joué un rôle actif dans la reconfiguration d'une offre de formation mieux adaptée. Enfin, le fonctionnement des pôles nécessite non seulement des compétences de niveau ingénieur, chercheur et cadre mais aussi des savoir-faire propres aux métiers de techniciens, d'ouvriers et d'employés.

Questions de méthode et d'analyse

Au niveau méthodologique, les travaux de prospective des métiers et qualifications menées dans le cadre des pôles de compétitivité présentent trois principales caractéristiques communes :

- l'horizon des études est de l'ordre du moyen terme, la plupart du temps 3-5 ans ;
- les méthodes mises en œuvre par les structures chargées de la réalisation des études ont pour but le recueil des besoins des entreprises adhérentes des pôles de compétitivité. Ce recueil prend plusieurs formes. Soit il est plutôt qualitatif et s'appuie sur des entretiens auprès des dirigeants d'entreprise et des acteurs concernés, soit il est plutôt quantitatif et s'appuie sur des questionnaires

envoyés aux entreprises. Il peut également associer les deux approches. Dans le premier cas, ce qui est privilégié c'est l'analyse des besoins exprimés, l'objectivation des propos recueillis alors que dans le second, c'est le recueil d'une information plus cadrée, prédéfinie, à restituer « telle quelle » ;

- les objectifs de ces démarches sont la construction d'une offre de service du pôle à l'attention de ses adhérents en termes d'outils supports, de formation, de conseil.

Au-delà de la phase d'études et de ses préconisations, au moment de mettre en œuvre des actions, de trouver des financements, les situations peuvent se compliquer. Ce peut être le cas des pôles de compétitivité à cheval sur plusieurs branches, comme c'est souvent le cas. Qui de la branche, de l'OPCA¹⁷ ou du pôle va être le porteur du projet, le pilote du dispositif mis en place ? Celui-ci ne va-t-il pas concurrencer l'offre préexistante au niveau de la branche ? Sans une phase de concertation et d'échange, et sans la volonté de chacun de coopérer, la situation peut rapidement se bloquer au détriment des entreprises.

Les expériences en région

Le pôle aéronautique Pégase ***élaboration d'une vision prospective des besoins en compétence***

En Provence Côte d'Azur, le pôle de compétitivité aéronautique Pégase a lancé très tôt des réflexions sur les emplois, les métiers et les qualifications dont avaient, ou auraient à l'avenir, besoin les entreprises adhérentes du pôle. Dès 2007, une étude a été confiée au Lest (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail) d'Aix en Provence avec pour objet l'élaboration d'une vision prospective des besoins en compétence à travers l'analyse des enjeux et de la gestion des formations, des compétences et de l'emploi au sein des PME du pôle Pégase. Par le biais d'une approche qualitative basée sur des interviews auprès de responsables d'entreprise, il s'agissait d'appréhender les perceptions, les interprétations et les pratiques de gestion des acteurs. Positionnement stratégique des entreprises au sein de la filière aéronautique et expression des besoins en compétence et en emploi ou formation ont été mis en regard. L'un des principaux résultats réside dans une typologie des entreprises selon l'évolution de leurs besoins en emploi et en compétences, inscrite dans une double dimension croisant capacité de diversification et d'innovation des entreprises. Au-delà de la description des trois principales catégories d'entreprises de la typologie, des estimations chiffrées de besoins d'emploi à 4-5 ans ont été remises aux dirigeants du pôle qui ont pu s'en saisir pour développer des actions différenciées selon les types d'entreprises et leurs besoins propres.

Pour en savoir plus : « Pégase, 2009, L'engagement humain », Les Cahiers Pégase n°3. www.pole-pegase.com

En Limousin ***besoins en formation et compétences des pôles de compétitivité***

Au cours de l'année 2009, la Direccte, les pôles de compétitivité de la région Limousin (Céramique et Elopsys) et le Carif-Oref Prisme Limousin ont conduit une étude sur les besoins en formations et en compétences des pôles de compétitivité de la région. Cette étude a précédé la réalisation d'un EDEC¹⁸ l'année suivante. Les objectifs de cette étude étaient de mettre en évidence les perspectives d'emploi, les besoins en formation et en compétences et les modalités d'actions opérationnelles en matière de formation initiale et continue.

¹⁷ Organisme paritaire collecteur agréé.

¹⁸ Engagement de Développement des Emplois et des Compétences.

La méthode retenue a été celle de l'administration d'un questionnaire envoyé aux entreprises adhérentes des pôles de compétitivité pour recueillir des informations sur la formation initiale et continue (degré d'information, souhait, appréciation de l'offre...) et sur les prévisions de recrutement à moyen terme (volume, niveau de qualification...).

Voir aussi : http://www.prisme-limousin.fr/sites/default/files/filemanager/upload/common/file/obs/etude_poles_competitivite_v05.pdf

Le secteur parfumerie cosmétique ***l'évolution des métiers à 3-5 ans***

Une étude Prospective Emploi – Qualification a été réalisée fin 2011 dans les entreprises de la Parfumerie-Cosmétique du pôle de compétitivité Cosmetic Valley, où quatre domaines d'activités stratégiques ont été analysés (Végétal, Formulation, Packaging, Sensoriel).

Elle est le fruit d'une collaboration entre la Direccte Centre et Opcalia¹⁹, avec le support financier du FSE²⁰. Cette étude réalise un état des lieux des emplois clés jugés stratégiques, identifie les évolutions attendues dans les trois à cinq ans et leurs répercussions sur les emplois stratégiques.

Une méthodologie en trois étapes a été choisie :

- une étude documentaire sur le secteur et son activité ;
- une identification qualitative des métiers stratégiques (réunions de groupes et entretiens individuels téléphoniques auprès d'établissements de formation, d'entreprises et d'acteurs institutionnels) ;
- une quantification des besoins des entreprises réalisée sur la base d'une enquête téléphonique auprès d'un échantillon d'environ 120 établissements concernés par la cosmétique-parfumerie, suivant des critères de représentativité en termes de taille et de région d'implantation, répartis sur les quatre domaines d'activité stratégiques visés. Ces résultats ont ensuite été extrapolés pour l'ensemble de la population concernée (près de 780 entreprises).

Les résultats obtenus sont une identification et une analyse des enjeux à venir qui, pour ces entreprises, se situent à la fois dans le domaine :

- de l'innovation (pour être compétitives et répondre aux évolutions de la demande) et de la conformité à la réglementation ;
- de l'emploi et des métiers, avec la mise en évidence de difficultés qualitatives de recrutement (profils difficiles à trouver) et quantitatives ;
- des métiers stratégiques pour les trois à cinq ans à venir qui sont définis à partir de trois critères (i/ métier ayant un rôle clé pour la valeur ajoutée de l'entreprise, dans son positionnement et son orientation stratégique, ii/ métier en mutation ou en émergence, iii/ métier en tension : les recrutements sont difficiles).

Une cartographie des 33 métiers identifiés a été réalisée afin de les positionner par rapport aux quatre domaines d'activité stratégiques retenus.

En termes qualitatifs, une analyse a été menée sur les profils de métiers, les attentes en termes de compétences. Les éléments quantitatifs livrés par les entreprises (perspectives de recrutement) ont

¹⁹ <http://www.opcalia.com/>

²⁰ Fonds social européen.

été extrapolés à l'ensemble des établissements. Des estimations des besoins ont été réalisées dans les départements et les différents types d'entreprises (critère de taille). Des prévisions de recrutement par métiers ont été réalisées à partir de trois indicateurs permettant de classer les métiers selon les volumes de recrutement prévus, les difficultés de recrutement déclarées et enfin le potentiel de développement des métiers (ratio prévisions de recrutement / volumes de postes actuels).

Une recension des attentes en termes de formation pour les métiers stratégiques a enfin été réalisée pour aboutir à la définition d'axes d'amélioration.

Voir aussi : http://www.cosmetic-valley.com/images/Upload/ImagesHomePage/COSMETICVALLEY_RapportQuali%20VF.pdf

L'anticipation des besoins en compétences et en formation l'exemple de Cap Digital (Île de France)

Ce pôle de compétitivité, représentatif de la filière numérique, se caractérise par des adhérents et des entreprises d'origine diverse qui, en leur sein, combinent des activités différentes. La filière numérique s'organise autour de neuf grandes thématiques, les entreprises pouvant relever de plusieurs d'entre elles :

- l'image ;
- le son et l'interactivité qui correspondent à un domaine structuré notamment autour de la branche professionnelle de l'audiovisuel avec un OPCA principal, l'AFDAS ;
- le jeu vidéo qui est en voie de structuration mais il n'existe pas de convention collective spécifique, un nombre important d'adhérents applique la convention collective SYNTEC avec comme OPCA, le FAFIEC.

Les évolutions technologiques fortes de la filière, ainsi que les évolutions sociétales notamment en termes d'usage numérique induisent des besoins nouveaux en main-d'œuvre et compétences. Le pôle de compétitivité peut notamment proposer une offre de service Ressources Humaines, en direction de la filière numérique en Île-de-France.

Voir aussi : <http://www.capdigital.com/>

1.6. Des secteurs et des filières aux métiers et aux compétences ; du décroisement entre les approches économiques et les approches emploi-formation

En conclusion, de plus en plus de travaux de diagnostics et de prospective combinent les approches sur le développement économique et celles sur les métiers et les formations.

La négociation des Contrats de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP), a souvent été l'occasion pour les Régions de mettre en avant la nécessaire articulation des différents schémas, qu'ils soient d'aménagement du territoire (SRADT), ou de développement et d'innovation (SRDI) et donc de mieux articuler problématique économique et de formation. De même, les équipes en charge des mutations économiques, celles en charge de l'évolution de la carte des formations ou de la régulation du marché du travail sont amenées à échanger et coopérer davantage. L'évolution de la décentralisation et les prochaines lois annoncées dans ce sens devraient renforcer cet aspect.

Pour autant, les horizons temporels des différents travaux ne se recouvrent pas forcément et peuvent rendre difficile l'articulation des approches portées par les différents acteurs au niveau régional. Les demandes faites aux Direcctes, en termes de suivi des dispositifs, d'accompagnement et de plans

d'actions notamment dans le cadre des ADEC ou des démarches de GPEC se situent sur des horizons temporels de court terme, de un à trois ans. La mission des Oref en termes d'anticipation des mutations économiques déclinées, dans une circulaire de la DGEFP, place leur intervention dans un horizon de moyen terme, que l'on peut situer entre cinq et dix ans.

2. Cadres institutionnels et dispositifs contractuels aux niveaux national et territorial

2.1. Les dispositifs contractuels à l'échelon des branches et des secteurs d'activité

Nombre de travaux de prospective des métiers et qualifications sont réalisés dans le cadre de dispositifs contractuels où peuvent intervenir, selon les cas, l'État, les Régions, les branches professionnelles et les partenaires sociaux.

➤ *Engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)*

Les EDEC sont négociés et mis en œuvre par les organisations professionnelles ou interprofessionnelles, patronales et syndicales, avec l'État (le ministère du Travail représenté par la DGEFP), dans un cadre contractuel pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications, à court et moyen terme. Les engagements sont pris par le biais d'accords-cadres signés par l'État et les organisations professionnelles et syndicales d'une branche ou d'une filière.

Ces accords ont pour but d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises. Ils peuvent regrouper une variété d'actions : sécuriser le parcours des salariés (par des actions contre l'illettrisme, la validation des acquis de l'expérience (VAE), des bilans de compétences ou des projets professionnels), optimiser les gestions de ressources humaines des entreprises ou encore soutenir le développement d'une politique emploi-formation dans les branches ou les filières.

Le plus souvent, ils sont pluriannuels (en général deux à trois ans) et s'appuient sur les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) pour le co-financement du côté des branches. De fait, les EDEC tendent de plus en plus à associer les observatoires de branches, pour leurs volets prospectifs.

Ces accords peuvent comporter deux aspects différents, parfois combinés (séquentiellement ou parallèlement) :

- un volet prospectif, les contrats d'études prospectives (CEP) ;
- des actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC).

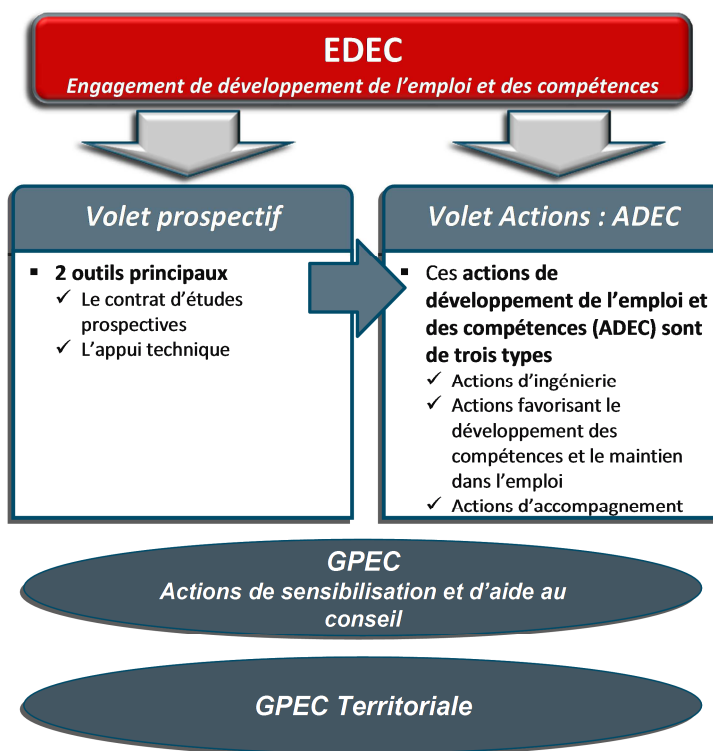
Ils s'inscrivent plus largement dans les travaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences menés dans de nombreuses branches et territoires, sans qu'ils soient strictement reliés. Actuellement, la DGEFP pilote une vingtaine d'EDEC nationaux dont une partie comporte des déclinaisons régionales portées par les Direccte.

Questions de méthode et d'analyse

Les EDEC peuvent être contractualisés aux niveaux national ou régional. On peut également avoir un EDEC national avec des EDEC régionaux qui en sont une déclinaison opérationnelle au niveau des territoires (plutôt des ADEC que des volets prospectifs, mais parfois la déclinaison porte aussi sur le volet prospectif, cf. CEP industries de santé).

Toutefois, les crédits budgétaires disponibles pour les EDEC régionaux pourraient être moins importants dans un contexte budgétaire plus contraint ce qui nécessitera de mieux valoriser ce dispositif au niveau régional.

Les outils de la politique contractuelle



Source : Alixio

Les expériences en région

Exemples d'évaluation des EDEC

Au niveau national, chaque EDEC comporte systématiquement une évaluation de l'accord.

À l'instar d'autres régions, la [Direccte de Haute-Normandie](#) a commandité une évaluation de cinq de ses EDEC. Les questions portaient sur la cohérence et la pertinence du dispositif EDEC haut-normand, sur ses effets sur les acteurs et sur l'identification de marge de progrès éventuelles.

Les conclusions ont souligné l'efficacité de l'outil pour professionnaliser les employeurs dans le domaine de la GPEC, en particulier dans les PME/TPE, et pour concourir à diffuser les actions de gestion et d'anticipation des besoins en compétences dans les entreprises. Particulièrement bien adaptés aux besoins des entreprises et des territoires, les objectifs des EDEC hauts-normands devraient pour autant être mieux définis, capitaliser sur les expériences et impliquer davantage les partenaires sociaux (Ninauve et al. 2012).

Des axes de progrès ont été identifiés à la fois à court et à moyen terme, aux niveaux stratégique ou technique :

- « étendre au niveau régional le concept de dispositif intégré d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques », en élargissant le champ et en confortant la gouvernance régionale ;
- « faciliter davantage le développement du dialogue social et l'implication des partenaires sociaux » via la mobilisation dans l'entreprise des représentants du personnel ;

- « développer la capitalisation et valoriser les expériences » ;
- « systématiser la réalisation d'un diagnostic court tourné vers l'action » en travaillant la question des constats amont sur les besoins, les objectifs cibles ;
- « renforcer le pilotage, le suivi et l'évaluation des EDEC » en formalisant les différentes expériences menées.

La [Direccte du Limousin](#) a également mené une évaluation des modalités de mise en œuvre et des pratiques de ses EDEC sur neuf secteurs d'activité pour la période 2007/2009 (Ecartis, 2011).

Le premier constat est celui d'une montée en charge du dispositif d'un point de vue quantitatif et qualitatif. La part des dépenses consacrées à la réalisation des actions, notamment la formation stricto sensu, est supérieure à celle des autres dépenses éligibles (ingénierie et accompagnement). Les publics ciblés et/ou atteints par les actions sont très différents d'un secteur à l'autre. Ainsi, la part des bénéficiaires de 1^{er} niveau de qualification ou la part des salariés de 45 ans et plus parmi l'ensemble des bénéficiaires, ou encore la part des PME parmi les entreprises concernées, est très variable d'un dispositif à l'autre.

Ces constats sont cohérents avec les principes du dispositif puisque les cibles dépendent des priorités de chaque branche, sans qu'il puisse y avoir d'approche transversale des EDEC. Les principaux axes de progrès consistent à mieux sensibiliser et mobiliser les petites entreprises en matière de formation et à aider les TPE à évaluer leur besoins en matière de formation. Au-delà, les principaux axes de progrès identifiés en Haute-Normandie sont valables ici aussi (mesurer et suivre l'impact réel des dispositifs, mutualiser les problématiques et les moyens, mobiliser et impliquer les acteurs locaux).

➤ *Contrats d'Études Prospectives (CEP) ou le volet prospectif de l'EDEC*

Les CEP visent à établir un diagnostic économique et social, des hypothèses d'évolution à court et moyen terme et des préconisations d'action pour accompagner les évolutions de l'emploi et des compétences.

Ils comprennent la réalisation d'études par un ou plusieurs organisme(s) spécialisé(s) choisi(s), collégalement par le partenariat réuni pour la mise en œuvre du volet prospectif (DGEFP pour l'État, partenaires sociaux et autres acteurs socio-économiques concernés par le champ étudié). Les CEP sont réalisés dans le cadre du lancement d'un EDEC (voir *supra*) mais peuvent être décidés sans aller de pair avec un ADEC.

Le périmètre des CEP nationaux est généralement une ou plusieurs branche(s), mais peut être aussi des filières (voir par exemple le CEP sur les industries de la santé). Les CEP en région ont pour objet un secteur dans sa dimension régionale, ou un territoire (CEP territorial) pour lequel sera réalisée une analyse prospective des emplois et des compétences sur l'ensemble du territoire, ou des principaux secteurs ou métiers qui structurent l'économie du territoire (CEP de la métropole lilloise).

Parfois, les études prospectives prennent des formes simplifiées d'appui technique, études moins longues (quelques mois contre, en général, un an voire davantage pour les CEP).

Les expériences en région

Les CEP conclus par la région Rhône-Alpes

L'État et la Région Rhône-Alpes ont engagé à la fin des années 1990 une démarche de contractualisation avec les branches professionnelles dans le champ de l'emploi et de la formation. Ces démarches ont plusieurs objectifs, à la fois appréhender et anticiper les évolutions (Contrats d'Études Prospectives - CEP), mais aussi construire conjointement les réponses politiques les plus adaptées (Contrats d'Objectifs Emploi Formation - COEF) pour mettre en œuvre les actions prioritaires en mobilisant des financements portés par tous les partenaires.

En 2005, un CEP sur le textile-habillement a été réalisé comportant le diagnostic et les enjeux du secteur, ainsi que les préconisations. Ce CEP s'est ensuite décliné en plan d'actions dans le cadre d'un COEF, sur la période 2005-2009, puis a trouvé son prolongement dans la mise en place d'un observatoire régional porté par l'OPCA.

En 2011, s'est achevé un CEP sur le secteur de la chimie avec pour enjeu le passage de la chimie traditionnelle à la filière chimie/environnement. Ici le temps nécessaire à la définition du champ et du cahier des charge a été très long (deux ans). Ce travail a néanmoins permis d'identifier des enjeux régionaux, des éléments de prospective pour le secteur, une déclinaison en termes de compétences, des scénarii et une stratégie à l'horizon 2020. Il s'agit d'un diagnostic économique qui ne se décline pas en termes de formation, d'où la réintégration de ce travail dans le CPRDF.

Voir aussi : <http://www.prao.org/etudes-et-analyses/branches-professionnelles/sources-rhone-alpes/>

En Île-de-France

La Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Île-de-France (DRIAAF IDF) a mis en place une étude, en partenariat avec la Direccte et Territoires Environnement Emplois (TEE). Un contrat d'étude prospectif financé par la Direccte a été établi, l'Union Nationale des Entreprises du Paysages (UNEP) en était le commanditaire. L'analyse prospective des évolutions du secteur de la gestion des espaces paysagers s'articule autour des trois axes suivants : métiers et compétences, marchés d'intervention, emploi et formation.

L'impératif écologique fait évoluer les pratiques (usage de produits phytopharmaceutiques notamment) et les métiers sous la pression de deux moteurs, la réglementation et les attentes des donneurs d'ordre publics. Une forte demande d'innovation en termes de techniques, de produits et de matériel se portent sur les fournisseurs et les plateformes techniques. En termes d'emploi, les enjeux à venir pour le secteur passent par une meilleure reconnaissance des activités, une plus grande visibilité et une valorisation accrue des prestations réalisées notamment à travers la promotion des savoir-faire mis en œuvre. Le passage du végétal ornemental au végétal fonctionnel ouvre de nouveaux marchés potentiels (toitures végétalisées, phyto épuration...) pour le secteur ; l'importance des espaces verts en milieu urbain (préservation de l'eau et de la faune) soutient la demande adressée au secteur des entreprises du paysage. Les impacts en termes d'emploi et de formation se situent au niveau des besoins en nouvelles compétences qui trouvent un écho dans l'élargissement de l'éventail des parcours de formations et l'intégration des préoccupations environnementales. Néanmoins, les entreprises et surtout les plus petites éprouvent des difficultés à dégager du temps pour aller au-delà des formations réglementaires.

Voir aussi : http://driaf.ile-de-france.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CEP_Paysage_-_Analyse_prospective_cle82f4b4-2.pdf

Le CEP territorial
Lille Métropole
emplois et compétences, quels visages en 2020 ?
(état des lieux préparatoire)

Dans le cadre d'un CEP territorial, le comité de bassin d'emploi de Lille Métropole a publié, en 2011, un état des lieux préparatoire. À l'échelle de la métropole lilloise, il s'agissait de cerner les principaux enjeux du territoire à travers l'analyse de son économie, ses ressources humaines et enfin les facteurs de changements et leurs impacts en terme d'emploi. Ce travail préliminaire avait pour objectif de définir la ou les problématiques à traiter dans le cadre du volet prospectif du CEP territorial.

Cet état des lieux préparatoire s'appuie largement sur des travaux préexistants, locaux ou nationaux, il apporte une vision synthétique des résultats et permet leur confrontation. En parallèle, des discussions sont menées dans un groupe de travail qui réunit les partenaires et acteurs locaux.

Ainsi, dans la partie « Diagnostic sur les ressources humaines » sont identifiés les métiers spécifiques à l'arrondissement de Lille, les familles professionnelles les plus présentes, celles qui recrutent. Dans la partie « Facteurs de changement et impacts », sont exprimés à la fois des besoins en compétence et quelques chiffres notamment sur les familles professionnelles comportant le plus de salariés âgés.

Pour la réalisation du CEP sont préconisées la définition de scénarios contrastés d'emploi à l'horizon 2020 et l'adoption d'une entrée « métier » afin de se concentrer sur les filières prioritaires et les métiers spécifiques de l'arrondissement de Lille.

Voir aussi : <http://www.cbelille.org/prospective/download/EtatdeslieuxCEP.pdf>

➤ **Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences (ADEC) ou le volet action des EDEC**

Les ADEC sont des plans d'action pour le développement des compétences, l'accès à une qualification, la prévention des risques d'obsolescence, l'accompagnement des mobilités et des perspectives d'évolution professionnelle.

Ces accords, signés entre partenaires sociaux et services de l'État, regroupent une variété d'actions : sécuriser le parcours des salariés (par des actions contre l'illettrisme, la VAE, des bilans de compétences ou des projets professionnels), optimiser les gestions de ressources humaines des entreprises ou soutenir le développement d'une politique emploi formation dans les branches ou les filières.

Les expériences en région
En Midi-Pyrénées
EDEC« aéronautique » et « sécurisation des parcours professionnels »

Deux EDEC a été mis en œuvre sur la période 2008-2010 en Midi-Pyrénées. L'un concernait le secteur de l'aéronautique, en collaboration avec le pôle de compétitivité AESE, le Syntec, le CICF et le Fafiec et comportait à la fois un volet prospectif (CEP) et un volet action (ADEC). Un autre concernait la

sécurisation des parcours professionnels dans différents secteurs et ne comportait qu'un volet Action (ADEC).

EDEC « Aéronautique » :

Il a comporté un volet étude articulé dès le départ avec un ADEC pour une mise en œuvre rapide de plans d'actions. Le souhait était de conduire une démarche plus stratégique qu'auparavant, avec un projet d'adaptation de l'entreprise aux changements que connaît ou va connaître ce secteur d'activité.

Les cosignataires ont identifié deux directions et une double approche :

- réaliser un audit dans des entreprises confrontées aux mutations de la filière, aux diversifications des secteurs tant sur le plan des clientèles et que des implantations géographiques (choix d'entreprises de tailles et de projets différents). Cette démarche doit inciter et accompagner les TPE/PME, notamment sous-traitantes, dans une démarche de GPEC ;
- procurer un accompagnement immédiat en termes d'action de formation, soit dans l'optique de l'acquisition/transmission de compétences stratégiques pour la filière et les entreprises identifiées en amont par le SYNTEC/CICF, soit pour accompagner une démarche de GPEC au sein des entreprises participantes.

Un premier point d'étape de l'étude révèle le besoin fort d'accompagner les entreprises dans la prise en compte des mutations de la filière, de développer la polyvalence des compétences et d'inciter certains salariés à évoluer professionnellement, en interne ou par une mobilité externe, ou à acquérir des compétences complémentaires. Il doit permettre aussi d'assurer une veille permanente.

EDEC « SECURI'PASS » :

En 2008-2009 a été mis en place un EDEC « SECURI'PASS -Compétitivité et emploi » qui ne comportait que le volet ADEC à un niveau interprofessionnel. Ce projet, *via* une mobilisation collective, visait à anticiper et maîtriser les parcours professionnels.

AGEFOS PME, par ce dispositif, entend contribuer à la sécurisation des parcours professionnels en proposant des prestations sur mesure suite aux diagnostics effectués dans les entreprises.

Trois actions sont proposées :

- le diagnostic « compétences » établi avec les chefs d'entreprises de TPE/PME pour aborder tous les aspects RH et répondre aux besoins de compétences détectés, en relation avec la stratégie de l'entreprise ;
- le diagnostic « Sécurisation du Parcours Professionnel » auprès des salariés des TPE/PME pour faire le point sur leur situation professionnelle, formaliser un projet, préparer leur entretien professionnel de manière constructive ;
- l'information collective auprès des salariés précaires des TPE/ PME de Midi-Pyrénées, en accord avec l'employeur, au sujet des dispositifs de formation existants (CIF, CDD, DIF CDD, VAE ou bilan de compétences).

Les secteurs concernés sont nombreux (Services à la personne, Sport, Tourisme, Hôtellerie de Plein air, Remontées Mécaniques, Commerce de détail non alimentaire, Centres d'appels). Il s'agit par ce biais de s'adresser à l'ensemble des salariés fragilisés (1^{er} niveau de qualification, seniors...) en contrats à durée déterminée, pour aider soit l'entreprise à pérenniser leur emploi, soit le salarié à construire son parcours.

2.2. Autres outils de politique contractuelle conclue entre pouvoirs publics régionaux et branches professionnelles

➤ Contrats d'objectifs territoriaux (COT)

Créés en 1987, les COT constituent l'un des outils majeurs de concertation entre les pouvoirs publics (État et Région) et les milieux professionnels (branches professionnelles, chambres consulaires...) sur les questions relatives à l'emploi, à la formation professionnelle et plus largement au développement des ressources humaines. En particulier, les COT fixent des objectifs de développement coordonné des différentes voies de formation professionnelle initiale et continue, notamment de formation professionnelle alternée et de financement des formations des demandeurs d'emploi, pour la durée du Contrat de projet État/Région.

De la première génération des COT à la troisième, à la suite de multiples évolutions réglementaires, le changement est sensible. L'objet des COT s'est progressivement déplacé et élargi en passant de la régulation des voies de formation professionnelle des jeunes à des questions d'adaptation de la carte des formations, de promotion des métiers et d'orientation, de prise en compte de problématiques d'insertion professionnelle ou encore de niveaux de formation. Les Conseils régionaux ont vu leur rôle s'affirmer, l'articulation avec les schémas régionaux (PRDF, SRDE) se renforcer, les logiques par familles d'activités ou par filières se développer (CNFPTLV, 2008).

Questions de méthode et d'analyse

En 2008, le CNFPTLV a publié une évaluation des COT qui met en exergue les points suivants :

Au passif des COT :

- ils se sont éloignés de leur objectif initial de régulation des voies de formation des jeunes ;
- les procédures sont lourdes et lentes ;
- la tendance à reproduire en région une approche structurée par la logique de branche et, de ce fait, ne pas favoriser les questions transversales ;
- les secteurs de l'emploi régional ne sont pas tous couverts (fonction publique, banques et assurances...);
- des diagnostics de plus en plus élaborés ne se traduisent pas nécessairement en actions concrètes ;
- les priorités étant moins communes, partagées, et plutôt une somme de priorités, ceci produit une dispersion des thèmes abordés ; les contrats n'engagent pas suffisamment les parties, compte tenu notamment de l'absence de chiffrage financier ;
- les procédures de suivi et d'évaluation des contrats restent faibles.

À l'actif des COT :

- ils sont devenus des outils de dialogue et de concertation entre acteurs régionaux ;
- les derniers COT, mieux préparés en amont, débouchent plus souvent sur des actions ;
- ils permettent un renforcement des outils d'observation et de diagnostic ;
- ils contribuent au rapprochement, à une professionnalisation et une structuration des acteurs de la formation professionnelle et des branches professionnelles à partir d'observations et de diagnostics construits par l'OREF et l'observatoire de la branche concernée ;
- ils représentent un moyen de coordination des acteurs régionaux et de support d'un dialogue « en continu » entre Région/Branche/Directe/Rectorat.

Au niveau régional, certains se sont emparés de la question de l'amélioration du fonctionnement et de l'apport des COT. Une plus grande place a pu être dévolue aux élus *via* des comités de pilotage définissant les orientations et fixant les programmes d'actions, travaillant au côté de comités techniques de suivi

Les préconisations du rapport d'évaluation vont dans le sens d'acter l'évolution de ces dispositifs, au fil des trois générations de contrat, pour aller vers une coopération contractualisée « au long cours » entre régions et branches, dans la double perspective de sécurisation des parcours et de formation tout au long de la vie ; il s'agit également de fournir une contractualisation plus engageante et mieux suivie. Il semblerait que l'on retrouve certains de ces éléments dans les contractualisations récentes entre régions et branches professionnelles comme le montre l'exemple des contrats d'objectifs sectoriels en région Nord-Pas-de-Calais ou des fonds Intervention régionale pour l'investissement social (IRIS) en PACA.

Les expériences en région

En région Nord-Pas-de-Calais *Les contrats d'objectifs sectoriels*

Les COS initiés en région Nord-Pas-de-Calais contribuent à la mise en œuvre du CPRDFP et sont le prolongement de la concertation engagée auprès des représentants des branches professionnelles et des organisations interprofessionnelles en amont de son élaboration (voir *infra*). Une vingtaine de rencontres sectorielles, associant près de 70 branches professionnelles, a permis de dégager les perspectives de développement et les enjeux de formation propres aux différents secteurs d'activité et de constituer un volet sectoriel annexé au document du CPRDFP. Ainsi, « le déploiement des contrats d'objectifs doit favoriser le rapprochement entre les orientations et les priorités d'intervention transversales définies par le CPRDFP et les enjeux de développement des formations, spécifiques à chacun des secteurs professionnels concernés » (CPRDFP – Contrat d'Objectifs Sectoriel – Textile-Habillement, p. 5).

Il s'agit, sur la base du périmètre du CPRDFP, c'est-à-dire l'ensemble des dispositifs de formation professionnelle²¹ et du périmètre des secteurs concernés (textile habillement, service de l'automobile, BTP), de rechercher la mise en cohérence des différentes voies de formation, notamment dans le cadre de la concertation autour de la carte des formations. Les COS comportent :

- des données de cadrage économique et sur le contexte de la formation dans le secteur concerné ;
- des enjeux de formation et des priorités sectorielles définies par les partenaires (la première priorité du COS textile/habillement est celle de « maintenir, enrichir et mettre en cohérence les outils d'information existants ») ;
- des fiches actions correspondantes, définies sur la base des leviers d'actions identifiés dans le CPRDFP ;
- la définition du pilotage, de la mise en œuvre et du suivi du contrat ainsi que des dispositions financières dont les estimations des interventions de chacun des partenaires.

²¹ Formation initiale scolaire et apprentissage, Formation continue des salariés et demandeurs d'emploi, VAE, information, orientation, accès à l'enseignement supérieur.

Projet d'un contrat d'objectif sectoriel au niveau interprofessionnel

Certaines régions essaient aussi d'intégrer davantage, dans leurs actions, les questions de compétences et de formations relatives aux métiers transversaux. C'est le cas par exemple de la région Nord-Pas-de-Calais où un contrat d'objectif sectoriel qui doit être signé par les représentants interprofessionnels est en cours de préparation.

Ce contrat d'objectif devrait prendre en compte des moyens engagés par les outils transversaux, OPCA et OPACIF, ouverts aux salariés des entreprises non "référéncées" dans une branche et mobilisant des moyens propres. L'attention sera portée sur les métiers tertiaires présents dans les services aux entreprises souvent externalisés car leurs formations n'ont pas été intégrées dans les COS. Les acteurs de l'élaboration du COS sont, côté entreprises, les représentants des organisations interprofessionnelles, par ailleurs membres de la COPIRE (Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi).

En Provence-Alpes-Côte d'Azur Les fonds IRIS

La montée en charge des COT au fil des générations s'illustre aussi en région PACA.

Les accords-cadres de première génération entre l'État, la Région et les branches professionnelles n'ont pas eu de réel effet car ils n'étaient pas assez opérationnels et ne bénéficiaient pas d'un suivi concret.

Pour pallier cette situation, le choix s'est porté, lors de la seconde vague des COT en région PACA, sur des plans annuels, beaucoup plus opérationnels notamment tournés vers la GPEC en collaboration avec l'Aract locale (Act Méditerranée), des actions de formations pour lutter contre l'illettrisme en collaboration avec la branche hôtellerie-café-restauration. Ces actions pouvaient combiner des financements de la branche, de l'État (si un dispositif EDEC pouvait être mobilisé) ou de la Région.

La troisième vague de contrats a pris le parti de la concertation avec les questions posées par le schéma régional de développement économique (SRDE) et les actions ont donc été ciblées et recentrées sur les secteurs et/ou les publics prioritaires. Dans ce cadre, un fonds de formation IRIS, (Intervention régionale pour l'investissement social), a été mis en place, en 2009, afin de mutualiser les fonds de la région et des partenaires sociaux. Un premier volet du fonds IRIS a défini un périmètre d'action à l'échelle régionale et sur une approche interprofessionnelle ciblant notamment les salariés les plus exposés à la perte d'emploi, notamment les bas niveaux de qualification ; les salariés en contrats précaires ; les salariés n'ayant pas de droit ouvert à la formation et enfin les personnes privées d'emploi. Dans un second temps, ces dispositions ont été complétées par des approches sectorielles sur l'artisanat, les services à la personne, l'agro-alimentaire et la santé. Dans le cadre des orientations définies dans le CPRDFP, ce dispositif a également été décliné au niveau territorial (département et bassins d'emplois)²².

²² Voir aussi : www.iris-crise-region-paca.org

Observation, analyse et veille le rôle des Carif-Oref dans les COT

En Aquitaine

Dans le cadre des **COT**, Aquitaine Cap Métiers, Carif-Oref de la région Aquitaine, réalise des points d'analyse annuels à partir d'une veille documentaire, de traitements statistiques et d'entretiens qualitatifs menés auprès des organisations professionnelles signataires.

Tous les éléments qui y figurent ont été validés par les branches professionnelles, attestant ainsi de la solidité des argumentaires.

L'objectif est de disposer d'un document d'analyse lors du comité de pilotage annuel du contrat et de mieux outiller les partenaires du contrat d'objectifs. Les quatorze COT de la région ont fait l'objet de points d'analyse annuels comme par exemple les :

- métiers du transport et de la logistique ;
- métiers du bâtiment et travaux publics ;
- métiers de l'hôtellerie restauration et des activités liées au tourisme ;
- métiers du secteur de l'aide à domicile et des emplois familiaux ;
- métiers de la propreté et des services associés.

Voir aussi :

<http://www.aquitaine-cap-metiers.fr/web/guest/services/nos-donnees-d-etude/etudes-et-fiches-techniques/les-diagnostics-territoriaux>

En Auvergne

L'Oref Auvergne structure, produit et diffuse, en partenariat avec les observatoires de branches et les services statistiques des signataires des COT, un dispositif de veille permanente sur les métiers, les emplois, les formations et les qualifications des secteurs d'activité concernés.

Ce dispositif est initié sur trois secteurs pour lesquels des tableaux de bord et des synthèses commentées sont réalisés :

- plasturgie ;
- industries agro-alimentaires ;
- services de l'automobile.

En Bourgogne

Le C2R Bourgogne réalise des documents d'observation sur la situation de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'insertion dans une branche professionnelle. Ces études permettent d'alimenter les réflexions dans le cadre de la négociation des COT. Dans certains cas, les partenaires signataires du contrat confient au C2R Bourgogne la réalisation d'une étude prospective de la branche dans le but d'anticiper leurs besoins en termes d'emplois et de formation professionnelle.

Voir aussi : http://www.c2r-bourgogne.org/57297086/0/fiche___pageilibre/

2.3. Le CPRDFP

Le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) définit une programmation à moyen terme des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes et assure un développement cohérent de l'ensemble des filières de formation en favorisant un accès équilibré des femmes et des hommes à chacune de ces filières de formation. Il comporte des actions d'information et de formation destinées à favoriser l'insertion sociale. Il définit également les priorités relatives à l'information, à l'orientation et à la validation des acquis de l'expérience... » (Art L 214-13 du code de l'éducation). Il est signé par le président du Conseil régional, le représentant de l'État (préfet) et l'autorité académique.

Le groupe de travail « CPRDFP » de la DGEFP avait ciblé trois séries de questions que le diagnostic emploi / formation régional devait traiter :

- une vision partagée du devenir de l'économie régionale, ses filières et les atouts/faiblesses en matière de compétences des actifs ;
- les recrutements futurs, les profils de ces recrutements, avec ou sans exigences de formation ;
- le rôle des formations, leur utilité à court et moyen terme ; pour quelles personnes ? Pour quelles entreprises ?

Questions de méthode et d'analyse

Le CPRDFP a été l'occasion de développer des travaux de prospective dans plusieurs directions :

- des travaux de prospective sur des secteurs d'activité ou des familles de métiers, consistant à mettre en évidence les évolutions économiques, technologiques et réglementaires, et les évolutions des compétences (voir l'exemple de la région Nord-Pas-de-Calais) ;
- des projections d'emplois ou de départs en fin de carrière par professions ou regroupements de professions ;
- une mise en articulation entre les approches emploi-formation et le schéma régional d'aménagement du territoire (SRADT) ou le schéma régional de développement économique (SRDE).

Dans le sillage des CPRDFP, se met en place, entre les Régions et les partenaires sociaux, une dynamique d'articulation des priorités régionales et sectorielles avec la signature effective ou programmée de nombreux contrats d'objectifs avec des branches professionnelles ou avec des OPCA interprofessionnels (voir les exemples développés ci-dessus : IRIS en région PACA, COS en région Nord-Pas-de-Calais).

Le rapprochement des dimensions formation, emploi, développement économique et innovation nécessite d'approfondir les échanges et discussions entre acteurs publics, nationaux et régionaux, partenaires économiques et partenaires sociaux.

L'un des enjeux est celui de la capacité qu'auront les partenaires sociaux :

- à se structurer au niveau régional voire infrarégional ;
- à développer leur légitimité et leur capacité d'action à ce niveau ;
- à transférer du niveau national au niveau régional, et réciproquement, les informations et les compétences nécessaires au dialogue avec l'État et les Régions sur les dimensions formation-emploi-développement économique ;
- à être en capacité d'assurer une présence éclairée et suffisamment professionnalisée dans les différentes instances de gouvernance régionale.

Recommandation

La contractualisation stratégique régionale *via* les futures générations de CPRDFP

Compte tenu du contexte actuel, les CPRDFP sont appelés à évoluer :

- dans le cadre de la réforme de la décentralisation avec l'ajout d'un volet orientation (CPRDOFP) ;
- dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle.

Au-delà, dans quelle mesure le CPRDFP sera-t-il de nature à constituer un cadre structurant pour la définition d'une stratégie des pouvoirs publics en région et donc à initier et asseoir les travaux de prospective emploi formation compétences à cette échelle ?

La première génération a, dans des délais très courts, semblé s'inscrire dans cette perspective. Un renforcement de la contractualisation stratégique régionale devrait accentuer cette évolution.

Les expériences en région

Le « volet sectoriel » du CPRDFP en région Nord-Pas-de-Calais

En Nord-Pas-de-Calais, les signataires du CPRDFP ont souhaité joindre un volet sectoriel au document cadre du contrat. Ce volet sectoriel identifie les enjeux de formation professionnelle dégagés avec les branches professionnelles et leurs représentants paritaires.

L'élaboration du CPRDFP a donné lieu à de nombreux travaux régionaux, menés sur la base d'une vaste consultation de l'ensemble des acteurs de la formation, de l'emploi et de l'économie régionale :

- une consultation sectorielle a permis l'audition des branches professionnelles et des acteurs socio-économiques ;
- une consultation thématique a associé, sur des problématiques transversales, les acteurs socio-économiques, de l'éducation et de la formation ;
- une consultation territoriale a favorisé l'expression des élus territoriaux et des acteurs locaux de l'économie, de la formation et de l'emploi.

La consultation sectorielle s'est organisée autour d'une vingtaine de rencontres au cours desquelles près de 70 branches professionnelles se sont exprimées. S'appuyant sur un travail d'état des lieux préalable réalisé conjointement par les services de l'État et de la Région, ces rencontres ont permis d'enrichir le diagnostic et d'identifier les enjeux propres à chaque secteur d'activité pour le développement des formations professionnelles²³. Cette consultation a abouti à la rédaction d'un « volet sectoriel » du CPRDFP, permettant la capitalisation de l'ensemble des analyses sectorielles à un instant *t* et ayant pour vocation d'être actualisé. Ainsi, chaque fiche sectorielle se compose de six thématiques : le contexte socio-économique, l'organisation de la formation, les logiques territoriales, la recherche et l'innovation, les thématiques transversales et les enjeux spécifiques du secteur avec éventuellement des zooms métier. Ce dernier thème à vocation prospective doit servir de base à la déclinaison d'objectifs opérationnels et de plans d'action (voir annexe 6).

²³ L'ensemble des éléments constitutifs de la consultation est mis à disposition sur le site de la Région Nord – Pas de Calais : <http://www.nordpasdecals.fr/CPRDFP/intro.asp>.

Si cette dynamique partenariale n'est pas nouvelle en Nord-Pas-de-Calais, elle se poursuit et se renforce, notamment par le biais des contrats d'objectifs sectoriels (voir *supra*).

Références bibliographiques

Agostino (d') A. et Delanoë A. (2012), « Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications : des outils pour agir », Céreq, *Bref*, n°297-2, 4p.

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Les-observatoires-prospectifs-des-metiers-et-des-qualifications-des-outils-pour-agir>

Agostino (d') A. et Delanoë A. (2011), *Annuaire des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications*, Céreq/CPNFP.

Agostino (d') A., Delanoë A. et Machado J. (2011), *État des lieux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications*, Céreq/CPNFP.

ALPHA et GESTE (2008), « Étude monographique sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation et des compétences ».

<http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORTPOLES.pdf>

ANFA (OPMQ services de l'automobile).

<http://www.anfa-auto.fr/observatoire/index.php>

Bandt (de) O. (1991), « La filière comme mésosystème », dans Arena R., Benzoni L. et *al.*, *Traité d'économie industrielle*, Économica.

Bertrand H., Eksl R. et Dayan J.-L. (2008), « Les pôles de compétitivité, des pôles de compétences ? », *Note de veille*, n°115, Centre d'analyse stratégique.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/note-de-veille-n%C2%B0115-novembre-2008-les-poles-de-competitivite-des-poles-de-competences>

BIPE (2006), « Avantage retirés des entreprises de leur participation à un *cluster* », Datar.

<http://www.localtis.info/cs/BlobServer?blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&blobwhere=1250155152360&blobheader=application%2Fpdf&blobnocache=true>

Bidet-Mayer T. et Toubal L. (2013), « À quoi servent les filières ? La fabrique de l'industrie ».

http://www.la-fabrique.fr/uploads/telechargement/filieres_pdf_web.pdf

Cap Digital (2010), *Étude relative à l'anticipation des besoins en compétences et en formations de Cap Digital*.

Carif-Oref Réunion (2009), « Activités, emplois, métiers et qualifications dans le domaine de la maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables », *Cahiers de l'Oref*, hors-série, 114 p.

(pmb-soie.univ-lyon1.fr/opac_css/doc_num.php?explnum_id=186)

CARMEE (2010), « La sous-traitance automobile en Picardie : comment faire face aux mutations du secteur ? ».

CARMEE (2010), « Les enjeux liés au stockage de l'énergie électrique : quelles perspectives régionales ? ».

CARMEE (2011), « Les mutations des recours à la logistique et au transport de marchandises : quels impacts pour le système productif picard ? ».

Commissariat général du Plan (2005), *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, avec Afriat C., Gay C., Maillard F. et Aguetant N., Paris, La Documentation française, 228 p.

Cosmetic Valley (2011), « Étude prospective emploi-qualification des entreprises de la parfumerie cosmétique », en collaboration avec la Direccte Centre, Opcalia.

http://www.cosmetic-valley.com/images/Upload/ImagesHomePage/COSMETICVALLEY_Synthese%201dec11%20VF.pdf

Dares (2009), « Évaluation de la politique contractuelle, appui méthodologique », *Courrier des études régionales*, Hors-série n°2, 54 p.

Dares (2012), *Analyse locale des activités économiques*, Collection des études régionales.

<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/autres-publications,499/guide-methodologique-analyse,15415.html>

DGEFP (2007), « EDEC – Mode d'emploi », 31 p.

<http://www.aquitaine.travail.gouv.fr/gallery/file/2117.pdf>

DGEFP (2010), « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale : comprendre, agir, évaluer », 68 p.

<http://www.aravis.aract.fr/wp-content/uploads/2012/03/Guide-daction-GPEC-Territoriale-DGEFP.pdf>

DGEFP (2010), « Circulaire relative au développement de la dynamique territoriale de GPEC ».

<http://www.aravis.aract.fr/wp-content/uploads/2012/03/Circulaire-GPEC-T-29-juin-2010.pdf>

ECARTS (2011), « Évaluation de la politique contractuelle EDEC en Limousin sur la période 2007-2009 », réalisée pour le compte de la Direccte du Limousin.

Lainé F. (2011), « Compétences transversales et compétences transférables, des compétences qui facilitent la mobilité professionnelle », *La Note d'analyse*, n°219, Centre d'analyse stratégique.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/note-d%E2%80%99analyse-219-competences-transversales-et-competences-transferables-des-competences--0>

Lainé F. et Tillard S. (1999) « Intégrer l'économie spatiale dans l'économie régionale », *Courrier des statistiques*, n°90.

http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/cs90l.pdf

Lainé F. et Lebreton É. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation », Document d'appui méthodologique, Centre d'analyse stratégique.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/document-dappui-methodologique-construire-une-carte-regionale-des-formations-outils-methodes>

LEEM, Les Entreprises du médicament (OPMQ entreprises du médicament)

<http://www.leem.org>

L'Observatoire et Unifaf (2013), « Regards croisés sur les mobilités ».

<http://www.unifaf.fr/page.jsp?currentNodId=49¤tPubId=13572>

L'Observatoire et Unifaf (2012), « Favoriser l'accompagnement et la formation dans les ESAT en Rhône-Alpes », avec l'IFROSS- Université Lyon3.

<http://www.obs-professionssolidaires.fr/productionDetail.jsp?currentNodeId=10¤tPage=productionDetail&collection=®ion=&inputProductionsRecherche=¤tPubId=9335>

Marciano A. (2005) « Glossaire des termes spécifiques aux logiques de coopérations industrielles sur le territoire (clusters, districts, SPL) ».

<http://www.datar.gouv.fr/glossaire-des-termes-specifiques-aux-logiques-de-cooperations-industrielles-sur-le-territoire-cluster>

Moati P. (2003), « Esquisse d'une méthodologie pour la prospective sectorielle, une approche évolutionniste », *Cahier de recherche*, n°187, CREDOC.

Ninauve A., Têtu M.-P. et Adjerad S. (2012), « Synthèse de l'évaluation des EDEC en Haute-Normandie », *Ten Info* n°82, septembre.

Nomadéis (2012), « CEP sur la gestion des espaces paysagers et naturels en Île-de-France », Volet 2 – Analyse prospective, pour le compte de la Direccte Île-de-France et de l'UNEP Île-de-France.

http://driaf.ile-de-france.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CEP_Paysage_-_Analyse_prospective_cle82f4b4-2.pdf

PIPAME, DATAR (2011), *Étude prospective des bassins automobile de Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté*, DGCI, novembre.

Plauchu V. (2007), « Filière de production et développement territorial », dans *Éléments d'analyse sur le développement territorial*, sous la coordination de Lapèze J., Kadiri N. et Lamrani N., Paris : L'Harmattan.

PRISME Limousin (2010), *Besoins en formation et en compétences des Pôles de compétitivité du Limousin*.

Chapitre 3

Les exercices de prospective réalisés sur un secteur ou une famille de métiers

Comme le chapitre 2 l'a montré, le périmètre que recouvrent les travaux prospectifs peut varier assez largement : branches professionnelles, secteurs d'activité, filières, clusters, pôles de compétitivité, métiers, familles de métiers.

Ces différences de périmètre n'empêchent pas que ces études s'appuient sur des éléments de méthode communs. Ce chapitre va examiner quels sont les outils utilisés dans les travaux prospectifs limités à un secteur ou un métier ; puis il abordera les outils régionaux génériques visant à cerner l'évolution des compétences sur les métiers.

1. Les outils pour la prospective sur des secteurs ou des métiers

1.1. Les diagnostics au service de la démarche prospective

Au niveau régional, la prospective des métiers et des qualifications passe très largement par une première étape où s'élabore un diagnostic partagé entre les partenaires institutionnels : partenaires sociaux, acteurs de la formation et des entreprises sur la base d'états des lieux quantitatifs portant sur des secteurs, filières, métiers ou formations.

Si les démarches de prospective centrées sur un secteur ou un métier sont très souvent de nature qualitative, basées sur les dires des experts du secteur d'activité analysé, elles ont néanmoins comme point de départ, un diagnostic quantitatif. Ce diagnostic préalable permet à tous les acteurs de se retrouver autour de constats empiriques fiables, d'identifier les points de tensions et les enjeux autour desquels la démarche prospective devra se concentrer. La mobilisation des acteurs du territoire autour d'un partage d'information lors de la phase de diagnostic préalable permet de construire des habitudes de travail qui permettront ensuite d'être plus rapidement opérationnel lors des travaux de prospective à proprement parler. La notion « d'expert » telle qu'elle est utilisée ici n'est pas restrictive mais au contraire englobe les professionnels eux-mêmes comme porteurs de connaissances, les élus en charge des dossiers traités.

Ces diagnostics recourent à des sources diverses : recensement de population, enquête emploi, enquête Génération, enquête sur l'insertion des jeunes lycéens ayant suivi la voie scolaire ou enquête d'insertion des jeunes apprentis, bases sur les effectifs scolarisés ou la demande sociale de la part des familles (Lainé, Lebreton, 2011). Les outils développés au sein du réseau de l'action régionale de l'INSEE constituent également des bases d'analyse et de discussion (données, hypothèses, méthodes, typologies, documentation...) avec les partenaires d'une démarche de prospective ayant une entrée métier (encadré 1).

Encadré 1

L'Insee

Ses outils d'observation régionale des métiers et de la relation formation-emploi

L'outil « **Analyse régionale d'un métier** » est une porte d'entrée intéressante car il fournit un portrait généraliste et assez complet par famille professionnelle. Déployé aussi dans les Direcctes, il rassemble des informations de diverses sources (recensements, Pôle Emploi, DMMO-EMMO, Enquête Emploi, Enquête Génération du Céreq) permettant de traiter les questions d'emploi, de chômage, de recrutement et d'insertion.

L'outil « **Mobilité professionnelle** » est un élément d'observation des parcours professionnels en cours de carrière, utilisable dans une optique de prospective de besoins en main-d'œuvre par métier. Il complète l'outil « Analyse régionale d'un métier » par des informations sur les métiers d'origine ou de destination des personnes en emploi à un an d'intervalle ainsi qu'à travers une analyse des conditions d'emploi avant-après. Par contre, cet outil ne fournit pas d'éléments sur l'attractivité ou le déclin de certains métiers et n'est pas mobilisable pour l'ensemble des familles professionnelles.

L'outil « **Départs en fin d'activité par FAP** » permet d'analyser les besoins de main-d'œuvre par métier à moyen terme liés aux départs en fin de carrière. Il comporte une description fine de l'emploi des seniors, comparativement à l'ensemble des salariés, ainsi qu'une simulation du nombre de départs de fin d'activité par famille professionnelle et par secteur. Il ne comporte pas pour autant de projections d'emploi.

L'outil « **Insertion formation-emploi** » fournit des données sur la relation « spécialité de formation–métier » au niveau régional : matrice spécialité de formation–métier, indicateurs de spécialisation et de concentration par métier ou spécialité de formation. Des indicateurs de déclassement pour les jeunes ayant terminé leur formation initiale depuis moins de dix ans sont également proposés. D'un point de vue technique, les matrices formations-métiers sont réalisées à partir du recensement de la population qui indique la famille professionnelle de l'emploi occupé, le niveau de diplôme et la région. Une fois ces structures contrôlées, la ventilation par spécialité de formation et ancienneté sur le marché du travail est issue de l'empilement des enquêtes emploi 2003-2009 à partir desquelles sont constitués des échantillons régionaux de taille suffisante. Lorsque les effectifs sont faibles, cette ventilation est calculée à l'échelon national.

Nombre de diagnostics s'appuient explicitement ou implicitement sur la méthode dite des « Atouts, faiblesse, opportunités, menaces » (encadré 2).

Encadré 2

La méthode « Forces, faiblesses, opportunités, menaces »

L'analyse « Forces Faiblesses Opportunités Menaces » (FFOM) vient de la traduction de l'acronyme anglais SWOT pour *S-trengths* (forces), *W-eaknesses* (faiblesses), *O-pportunities* (opportunités), *T-hreats* (menaces).

Cet outil est susceptible d'être employé très largement, dans de nombreux domaines, pour analyser, diagnostiquer, décrire :

- un état de l'existant : une situation, un environnement ;
- le diagnostic d'une dynamique opérationnelle : un processus, un projet ;
- l'évaluation d'une volonté et de ses effets : une politique, une stratégie.

Le résultat visé consiste à présenter l'information sous forme d'aide à la décision en organisant les éléments selon une matrice à quatre cadrans. En croisant le caractère interne (endogène) ou externe (exogène) des éléments pris en compte et leur nature positive ou négative, ceux-ci sont identifiés en tant que forces ou faiblesses, opportunités ou menaces. Le but de l'analyse étant bien entendu de définir une stratégie qui maximise les potentiels des forces (facteurs positifs internes) et des opportunités (facteurs positifs externes) et minimise l'impact des faiblesses (facteurs négatifs internes) et des menaces (facteurs négatifs externes).

La démarche préconisée pour atteindre ce résultat est la suivante :

- bien déterminer l'objet étudié, en général, une problématique ;
- choisir la façon dont l'information sera collectée, par un expert ou un groupe d'experts, ou par un appel aux personnes impliquées ou au voisinage de la problématique étudiée ;
- déterminer comment l'information collectée sera compilée et traitée ;
- indiquer enfin comment sera établie la synthèse finale.

Cependant, cette méthode n'apporte une aide pertinente que dans la mesure où les questions initiales sont convenablement posées et que l'on a bien analysé chaque domaine en termes de performance, mais aussi d'importance. La justesse des résultats dépend de celle de l'analyse sur le court, moyen et long terme, et de la conscience que l'environnement interne ou externe peut rapidement changer, ce qui nécessite de régulièrement mettre à jour l'analyse.

Questions de méthode et d'analyse

En résumé, l'exercice de prospective doit s'appuyer sur un socle de connaissances et de « diagnostic partagé » à partir de l'analyse du passé, des réalités présentes, des tendances d'évolution déjà à l'œuvre et des « signaux faibles » annonciateurs de changements. Ce diagnostic sera d'autant plus utile qu'il aura été construit à partir d'une question suffisamment précise et circonscrite. La problématique doit être explicitée en amont pour guider le diagnostic et permettre un recueil d'informations pertinentes et suffisamment précises.

Le diagnostic peut compiler à la fois des données quantitatives et des éléments de connaissance qualitatifs. Il débouche sur une vision à la fois synthétique, mais néanmoins précise, des tendances d'évolution démographiques, géographiques, économiques, sociales. Un cadrage en termes de connaissance générale du secteur est nécessaire et renvoie la plupart du temps à des éléments de niveau national, voire international.

Le diagnostic est une analyse collective et transversale qui apporte une connaissance fine de la situation du secteur et des enjeux. Il fera donc apparaître les tendances internes et externes d'évolution, les bifurcations, les ruptures, les signaux faibles : tous les éléments, positifs et négatifs, qui peuvent impacter le secteur. Il doit faire l'objet d'un travail collectif afin que ses résultats soient validés, partagés et appropriés par tous les acteurs et participants. L'objectif du diagnostic est alors d'identifier l'ensemble des déterminants à prendre en compte dans la phase prospective.

Recommandation

L'emploi : évolutions passées et diagnostics

Afin que le diagnostic soit un support à une prospective quantitative des métiers et qualifications, il serait souhaitable d'y inclure systématiquement une analyse des évolutions sectorielles de l'emploi, en abordant les points suivants :

- les écarts entre la tendance régionale et la tendance nationale ;
- la variabilité des évolutions annuelles d'emploi ;
- la sensibilité des variations d'emplois régionales à la conjoncture nationale ;
- les influences de la démographie (évolution de la population totale ou de la population de certaines tranches d'âge) et de l'évolution du PIB sur l'emploi régional ;
- l'évolution de la structure des qualifications au sein des secteurs d'activité.

Des séries annuelles d'emploi par métiers sont difficilement mobilisables au niveau régional. On peut cependant utiliser des séries annuelles nationales pour analyser les tendances de long terme, les points de rupture, qui peuvent être liés à des changements technologiques ou organisationnels, et enfin la sensibilité de l'emploi à la conjoncture économique.

Les expériences en région

Les services de l'automobile

L'observatoire de l'ANFA (OPMQ des services de l'automobile) met en œuvre un dispositif national de veille prospective permettant d'identifier les facteurs d'évolution et de changement susceptibles d'impacter les emplois/métiers/qualifications de la branche (collecte, analyse et synthèse des informations pertinentes). Ce dispositif s'organise en trois étapes : la compréhension des évolutions de l'emploi passé, la mise en place d'un modèle de prévision articulant les caractéristiques de l'emploi et enfin la réalisation de scénarios prospectifs.

En parallèle, l'observatoire de l'ANFA réalise de façon régulière des « **portraits des services de l'automobile** » en région qui situent la branche dans le contexte régional. Ils visent à en montrer les particularités ainsi que les points communs avec la branche à l'échelon national. La plupart de ces exercices sont des états des lieux et la dimension prospective y est très limitée, voire absente. Certains de ces exercices, à l'instar de celui fait en Languedoc Roussillon, reprennent explicitement des éléments issus des travaux prospectifs nationaux en essayant d'en tirer des enseignements pour le niveau régional compte tenu de ces spécificités, mais ce n'est pas le cas de tous les portraits régionaux.

Voir aussi : <http://www.anfa-auto.fr/observatoire>

En Auvergne

L'analyse et le diagnostic au service de la prospective est une attente inscrite à la fois dans le Plan Régional de Développement des Formations et dans le Contrat de Projet État-Région. Pour y répondre, l'État, la Région Auvergne et les partenaires sociaux ont choisi d'expérimenter la démarche ARGOS dont les étapes sont bien spécifiées et qui produit des connaissances utiles. Sa mise en œuvre a été confiée au Carif-Oref Auvergne.

La démarche a porté en 2009 sur les métiers de l'environnement (protection de la nature, gestion des déchets), de l'informatique (hors vente de matériel) et du secrétariat – bureautique. .

Méthode et objectifs

Elle repose sur un diagnostic établi à partir d'une confrontation des points de vue d'acteurs différents. Elle cherche dans le présent les transformations déjà à l'œuvre ainsi que les "signaux faibles" annonciateurs des changements. Elle alimente la réflexion pour faire évoluer les cartes scolaires, les cartes d'apprentissage, les appels à proposition en matière de formation professionnelle continue et enfin, elle s'adresse à l'ensemble des gestionnaires ou financeurs du système éducatif régional entendu au sens le plus large (formation initiale, alternée, continue, aide à l'insertion sociale et professionnelle).

L'analyse des groupes de métiers

Chaque groupe de métiers est étudié en groupe témoin, c'est-à-dire lors d'une journée de travail qui réunit des partenaires sociaux, des représentants des entreprises et de leurs salariés, des professionnels de l'éducation et de la formation, des professionnels de l'orientation et des organismes d'interface entre l'entreprise et la formation (Pôle emploi, Mission Locale, OPCA), ainsi

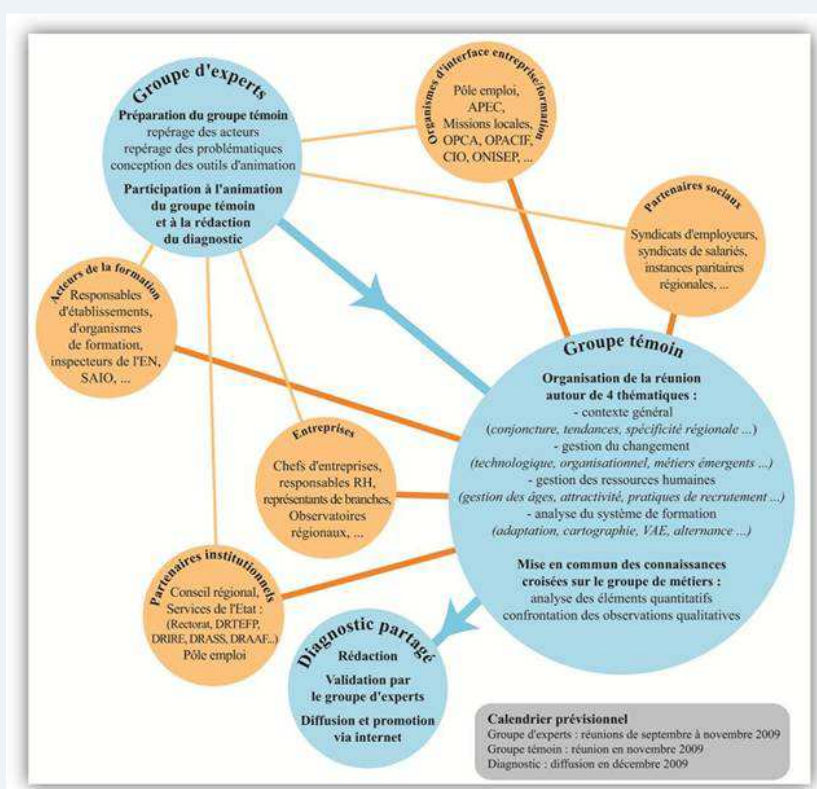
que des partenaires institutionnels. Ce groupe est un lieu d'échanges et de confrontation des points de vue.

La démarche ARGOS analyse la relation emploi formation, par un rapprochement de données statistiques et qualitatives. Elle s'appuie sur :

- la nomenclature des GFE (voir chapitre 2) ;
- des statistiques sur l'emploi, la formation initiale et continue et le marché du travail déclinées par GFE ;
- une revue documentaire ;
- un groupe d'experts du GFE, identifiés par le Carif-Oref et ses partenaires, qui prépare en amont la réunion du groupe témoin, y prend une part active, puis rédige le diagnostic final.

Les travaux réalisés dans le cadre du groupe témoin débouchent sur un diagnostic régional partagé.

Représentation schématique des acteurs de la méthode Argos



Source : « Prospective métiers en Auvergne », <http://pro.formationauvergne.com>

Voir aussi : www.formationauvergne.com

En Haute-Normandie

De la même manière, le CREFOR (Carif-Oref de Haute-Normandie) met en œuvre une démarche d'analyse basée sur les GFE. Les données par GFE concernent l'emploi (nombre d'emplois et évolution, pyramide des âges, niveaux de diplômes, conditions d'emploi), le marché du travail (demande d'emploi, taux de tension), l'offre de formation (niveaux de formation, poids de l'apprentissage, formation à l'attention des demandeurs d'emploi) et des éléments de prospective.

Ceux-ci portent sur les évolutions technologiques et organisationnelles et leurs conséquences sur les métiers en termes d'emploi et de contenu, ainsi que sur l'évolution des compétences. Des pistes d'actions en termes d'orientation et d'évolution de l'appareil de formation sont enfin proposées. Ces diagnostics utilisent notamment les projections par métiers du Centre d'analyse stratégique et de la Dares.

Voir aussi : <http://www.crefor-hn.fr/>

En Région Centre *trois outils pour un diagnostic dynamique*

L'observatoire régional formation emploi (ORFE) en région Centre accompagne les acteurs régionaux à travers trois outils au service d'un « diagnostic partagé ». Deux d'entre eux ont une entrée « relation formation-emploi » :

- les *Cahiers formation et emploi de la population* en région Centre sont construits à partir des données de plusieurs recensements de la population et proposent une analyse par zones d'emploi *via* une cinquantaine d'indicateurs. Les rubriques proposées sont la démographie, la population active, population et formation, population et emploi ;
- « *les I.R.E.F* » (Indicateurs de la Relation Emploi – Formation) visent à suivre au plus près les tendances à travers différentes sources de données en région, à l'échelle des zones d'emploi, qui permettent une actualisation plus fréquente que les cahiers. Les domaines traités sont l'emploi, les mouvements de main-d'œuvre, le marché du travail et la formation.

Un troisième outil privilégie une entrée par secteur d'activité : l'outil d'aide à la décision (OAD). Dans leur version récente, les OAD mettent en parallèle une entrée secteur d'activité et une entrée filière. Une première partie schématise le secteur et la filière, met en évidence les zones de recouvrement et les enjeux récents à la fois généraux et en région. Ensuite sont présentés, pour la filière, les caractéristiques en termes de marché et d'innovation ; pour le secteur d'activité, la situation économique et celle du marché du travail. Un troisième volet expose les chiffres clés du secteur d'activité en termes d'emploi, de formation et de marché du travail et pour la filière, les faits marquants de la période en région. L'ensemble des secteurs a fait l'objet d'une double page « outil d'aide à la décision » datée de janvier 2010.

Ces résultats sont disponibles sur : <http://www.etoile.regioncentre.fr/GIP/site/etoilepro/Secteurs-activites>

En Île-de-France *des diagnostics au service des Orientations Conjointes État/Région (OCER)*

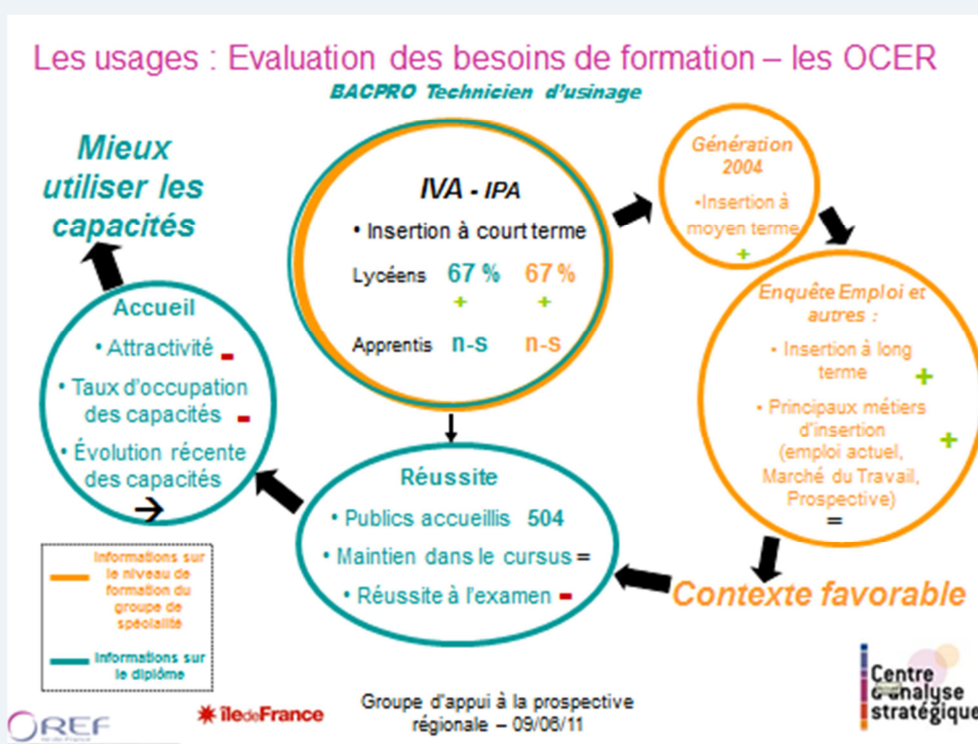
Les OCER sont des orientations générales co-signées État/Région qui ont été adoptées et votées dans le cadre du schéma des formations pour la période 2007-2013. Il s'agit de définir un dispositif d'aide au pilotage de la carte des formations et notamment un schéma des priorités d'ouvertures et de fermetures de formations initiales professionnelles. Ce sont des préconisations annuelles (en termes de diplômes à développer ou à tarir) qui concernent tous les établissements de formation initiale (lycées, CFA, établissements de formations sanitaires et sociales).

Les OCER sont fondées sur des diagnostics construits à la fois à partir de données quantitatives (bases de données : « débouchés » et « appareil de formation » actualisées annuellement avec l'appui de l'Oref) et qualitatives (méthode de concertation avec les différents services des Rectorats, les chambres consulaires et les professionnels (branches et partenaires sociaux) pour certaines spécialités).

L'analyse des débouchés des jeunes formés dans chaque spécialité et à chaque niveau de formation correspond au diagnostic « Débouchés ». Il s'agit d'éléments renseignant la situation des jeunes formés sur le marché de l'emploi par spécialité de formation (taux de chômage, taux d'emploi), les métiers d'insertion et les perspectives d'embauche dans les métiers considérés dans le but de déterminer le contexte d'emploi de la spécialité.

Une analyse est faite, diplôme par diplôme, d'une spécialité de formation de niveau V à III dispensée en lycées publics, lycées privés sous contrat ou CFA en termes d'effectifs et d'évolution, d'attractivité, de taux d'occupation, de taux de maintien, de taux de réussite aux examens. Cet ensemble aboutit au diagnostic « Appareil de formation ».

Le schéma suivant illustre la démarche à partir de l'exemple de baccalauréat professionnel technicien d'usinage.



Notes : IVA : enquête d'insertion dans la vie active des élèves ayant effectué leur scolarité par la voie scolaire ; IPA : enquête d'insertion dans la vie active des élèves ayant effectué leur scolarité par apprentissage.

Au-delà de ces orientations et en lien avec celles-ci, les projections par métier sont « absolument nécessaires » aux dires des acteurs en région. Les préconisations par diplôme n'affectent le marché du travail que quatre ans plus tard au minimum, les pouvoirs publics ne disposent pas d'autre instrument prospectif simple et seuls les employeurs ont – parfois – une réflexion spontanée sur l'avenir. Une importance de premier plan est ainsi accordée à l'analyse des principaux métiers d'insertion, tout en ayant à l'esprit la distension du lien formation/ emploi, formation/métier exercé.

1.2. La prospective sur le développement économique ou les recompositions professionnelles de secteurs ou de filières

Au niveau territorial, la prospective sur le développement économique d'un secteur ou d'une filière vise à identifier les filières/secteurs soit porteurs, soit en mutations économiques, soit fortement fragilisés *in fine* en termes d'emplois. On cherchera également à percevoir les trajectoires envisageables en matière d'évolution de la structure des qualifications. À partir d'une telle démarche qui ne peut avoir tout son sens que dans une logique partenariale et collective, les décideurs locaux vont mettre en œuvre les politiques et dispositifs de soutien pertinents pour accompagner ces filières et/ou secteurs.

Les études sectorielles ou de filières à vocation prospective viseront à comprendre des logiques « systémiques » complexes et à orienter les politiques de filière. Bien entendu, les filières identifiées, notamment au niveau régional, ont très souvent des limites qui dépassent le territoire et sont impactées par des dynamiques externes à celui-ci (voir chapitre 2). Pour autant, la structuration d'une réflexion en termes de filières permet d'élargir le champ des acteurs concernés et de faire émerger au niveau du territoire des complémentarités, des partenariats potentiels.

Question de méthode et d'analyse

En termes de méthode suivie, une démarche de prospective régionale sur un secteur ou une filière doit inclure une dimension inter-régionale et internationale. Il est rare en effet qu'une filière soit ancrée sur le seul territoire régional ou national. Par rapport aux autres régions, il s'agira de connaître la position de la région par rapport à l'articulation des différentes activités (d'amont, centrales ou d'aval), la chaîne de valeur ajoutée, et les qualifications mobilisées. Il s'agira d'identifier les territoires « concurrents ». Une telle démarche permet de déboucher sur les politiques à mettre en œuvre pour soutenir une filière ou en développer une qui est émergente au plan national : s'agit-il de politiques infrarégionales, régionales, nationales ou européennes ?

Les expériences en région

Au niveau des OPMQ

L'Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament (LEEM) dispose d'un outil de veille prospective pour identifier les facteurs d'évolution et de changement qui impactent les emplois/métiers/qualifications de la branche (étude sur la prospective des métiers et des compétences dans le secteur en 1996 et en 2004, CEP « industrie de santé » en 2012). En 2005, l'étude nationale a été relayée par différentes enquêtes en régions. Les tendances d'évolution du secteur et des métiers sont les mêmes sur l'ensemble du territoire français. En revanche hors l'Île de France à il y a moins de sièges de société, un tissu de sous-traitants important et plus de TPE et PME.

Ainsi, le choix du LEEM a été de poursuivre, au niveau national, les analyses prospectives et de réaliser au niveau régional, compte tenu des spécificités du tissu économique local, la déclinaison des priorités et des enjeux nationaux ainsi que la mise en œuvre des plans d'actions.

➤ En 2006, une étude prospective sur l'emploi et la formation en Aquitaine a été menée avec le soutien de la Direccte, du Conseil régional et de l'OPCA C2P : «Adéquation stratégique emploi –

compétences – formation dans la filière des industries de santé en région Aquitaine ».

L'objectif principal était de proposer des axes d'amélioration, fondés et étayés, concernant l'adéquation emploi/formation dans la région Aquitaine (mise en perspective au niveau régional des tendances nationales sur les évolutions des métiers et des qualifications ; réalisation d'un état des lieux quantitatif et qualitatif de la filière en Aquitaine en matière d'emploi ; identification des tendances spécifiques de l'offre de formation régionale ; mesure de l'adéquation offre/besoins de formation ; proposition d'actions.

Voir aussi : <http://www.leem.org/sites/default/files/778.pdf>

➤ En 2007, une étude prospective locale sur le territoire de Dreux : « Anticiper l'évolution des métiers et de l'emploi : quels besoins des entreprises de Polepharma? » en collaboration avec la DDTEFP d'Eure et Loir, avait pour objet d'identifier les besoins des entreprises, à un horizon de cinq ans, en termes de GPEC.

Voir aussi : <http://www.leem.org/sites/default/files/PDF6.pdf>

➤ En 2012, une étude prospective sur les compétences et les métiers pour les industries de santé en Île-de-France, a été menée en collaboration avec Medicen Paris Région et le Genopole : « Les compétences et les métiers pour les industries de santé en Île- de-France à l'horizon 2015 ». Les trois étapes de la démarche ont consisté à identifier les compétences et profils nécessaires des différents métiers et les évolutions technologiques à partir d'entretiens auprès des acteurs concernés ; à définir les axes prioritaires d'actions et/ou de formations pour soutenir l'évolution des compétences et la compétitivité de la filière sur les cinq prochaines années ; et enfin à renforcer les collaborations entre le monde industriel et les universités ou écoles.

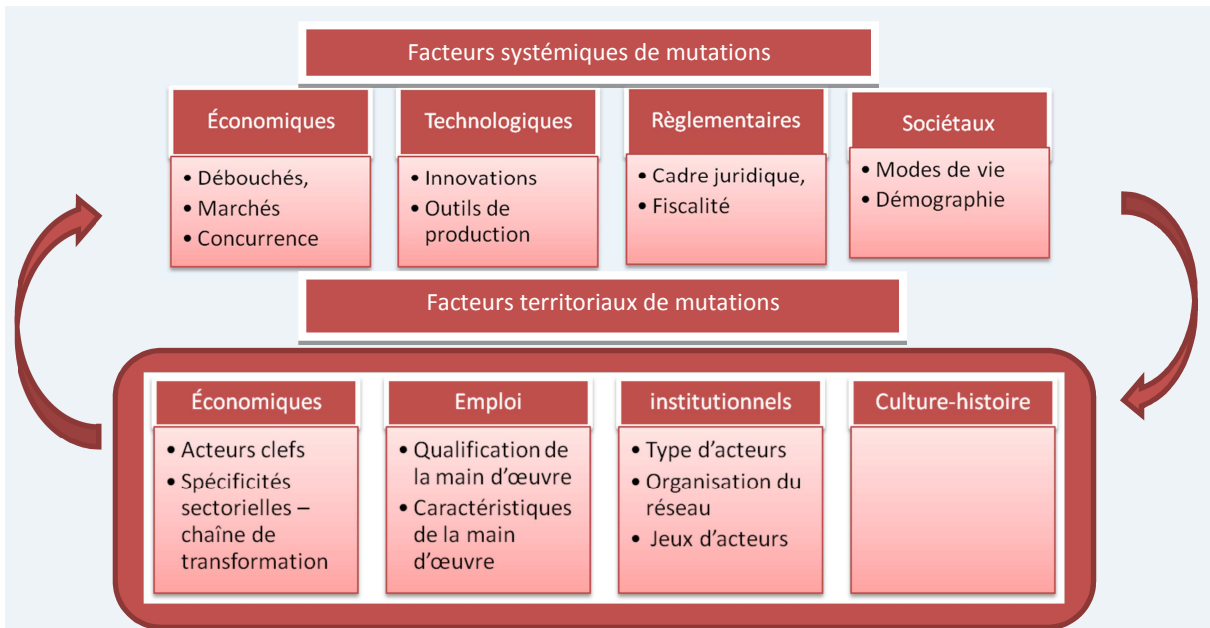
Voir aussi : http://www.leem.org/sites/default/files/Strategie_Emploi-Formation_2015.pdf

Pour les acteurs de la filière, la plus-value du niveau régional est double. C'est tout d'abord le niveau pertinent pour mettre en œuvre la discussion et la concertation entre acteurs afin de partager l'information, de s'approprier les enjeux et d'aboutir à la mise en œuvre des recommandations nationales via les dispositifs existants. Les comités de pilotage en région permettent de regrouper les services de l'État (Direccte), les conseils régionaux, les agences régionales de santé (ARS) et les partenaires sociaux. Ensuite, le niveau régional est celui qui permet la mobilisation des entreprises elles-mêmes autour des actions de GPEC, d'accompagnement des parcours de formation/reconversion des salariés. L'identification d'opportunités d'évolutions en termes de métiers ou de secteurs la mise en œuvre d'actions RH ne peut se faire qu'au niveau régional. Une complémentarité très nette apparaît entre le national, qui donne les grandes évolutions, les tendances, et le régional qui les adapte à la réalité du territoire et met en œuvre les plans d'actions.

En Picardie

une méthode pour les études prospectives à la croisée des niveaux macro et micro

La mise en œuvre des études prospectives développée par le CARMEE suit une méthode qui recense les facteurs exogènes et endogènes de changement et qui associe l'approche globale (systémique) d'une filière et l'approche territoriale de cette filière pour mettre en avant les spécificités de la région Picardie. Une version schématisée de la démarche et de ses différents déterminants est présentée ci-joint.



Les travaux conduits ne sont pas des exercices de projection quantitatives, ni des exercices « académiques » de prospective. Ils n'incluent pas l'élaboration de scénarios et suivent trois étapes principales :

- étape 1 : identification des enjeux stratégiques, sur la base de premiers éléments de diagnostics (analyses statistiques et/ou bibliographiques, entretiens d'expert) pour aborder la phase d'enquête de terrain avec les questionnements les plus pertinents possibles ;
- étape 2 : approfondissement du diagnostic grâce aux enquêtes de terrain auprès des entreprises et/ou de leurs représentants, auprès des acteurs de l'innovation et de la R & D (y compris les chercheurs des « sciences dures » impliqués dans la région), les acteurs de la formation, les acteurs locaux ; *benchmarking* des objectifs et des pratiques d'autres régions ;
- étape 3 : analyse des résultats obtenus, formulation de conclusions et de propositions soumises à des discussions avec les membres du comité de pilotage.

Voir aussi : <http://www.carmee.fr/>

Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté *étude prospective des bassins automobiles*

Dans de nombreuses régions, l'industrie automobile est un des principaux employeurs, directs et indirects. Or, le secteur est depuis plusieurs années confronté à de nombreux défis : mondialisation de la production, émergence de nouveaux concurrents, évolution des attentes et des valeurs automobiles, modification des comportements de mobilité, transformation de la structure du marché, etc. Ces évolutions se sont traduites par une baisse du nombre de véhicules automobiles produits depuis 2006, après cinq années de quasi-stagnation, et par de nombreuses pertes d'emplois, à la fois chez les constructeurs et chez les équipementiers. La concentration géographique de la production automobile française est telle que ces évolutions ont eu des conséquences douloureuses dans de nombreuses régions très dépendantes de la filière.

Compte tenu de l'importance des bassins d'emplois automobiles, la DATAR a souhaité prolonger, au niveau régional, les travaux réalisés par le PIPAME au niveau national sur les mutations dans le secteur de l'automobile (*Mutations économiques dans le domaine automobile*, rapport PIPAME,

avril 2010). Cette étude prospective de quelques grands bassins enrichit les conclusions de l'analyse faite au niveau national et stimule de nouvelles réflexions sur l'avenir des territoires.

L'étude s'est donc orientée sur deux objectifs :

- diagnostiquer forces, faiblesses, opportunités et menaces dans les régions caractérisées par une forte présence de l'industrie automobile ;
- enrichir cette réflexion au travers de séminaires d'experts dans trois régions volontaires, concernées par l'avenir de la filière (Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté), pour préciser les leviers d'actions et les marges de manœuvre existantes.

Après avoir mis en avant la structure régionale des entreprises, le degré de concentration géographique, la matrice force-faiblesse-opportunités-menaces est utilisée.

La situation de l'automobile en Haute-Normandie

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Présence de la filière automobile au complet : études – construction – équipementiers – sous-traitants. - Tissu de sous-traitants et d'équipementiers important. - Port du Havre : premier port français pour les entrées et les sorties de véhicules. - Présence d'un grand constructeur automobile français. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance aux constructeurs nationaux, notamment à Renault (centres de décision). - Faible présence de PME de taille intermédiaires (faible capacité de R & D, de diagnostic stratégique, de commercialisation). - Faible R & D dans les PME (petite taille et souvent sous-traitantes d'où une faible capacité d'investissement dans l'innovation). Une économie régionale marquée par une tradition industrielle, de fortes mutations et caractérisée par des fonctions purement productives auxquelles sont rarement associées les fonctions R & D / conception / marketing. - Taux de qualification des salariés plus faibles qu'en moyenne. - Vieillesse des salariés du secteur.
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pôle de compétitivité MOVE'O – création ARIA. - Dynamique des constructeurs : nouveaux modèles, nouvelles technologies embarquées. - Présence d'autres secteurs d'activité pour les sous-traitants : diversification possible (aéronautique, verre, pharmacie, énergie (EPR, parc éolien, pétrochimie), packaging (présence forte de sociétés de distribution et d'une filière logistique importante avec le pôle de compétitivité Novalog). - Projets qui émergent de la déconstruction. 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délocalisation de certaines chaînes de production - Concurrence des pays émergents. - Marché européen saturé et où il existe des surcapacités de production. Ralentissement du marché national et International. - Problématique de maintien des compétences dans le cadre des départs à la retraite.

Les expériences sur les filières : voir chapitre 2, paragraphe.1.4

Les expériences sur les pôles de compétitivité : voir chapitre 2, paragraphe 1.5

1.3. Les exercices quantitatifs sur des secteurs ou des métiers

Les travaux de prospective quantitative portant sur un secteur d'activité ou un ensemble de métiers au sein d'une région ont été développés en premier lieu par des branches professionnelles, par exemple celles du BTP ou le secteur non lucratif de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale (voir chapitre 2). Avec l'élargissement de la décentralisation au domaine de la dépendance (allocation personnelle d'autonomie (APA) gérée par les Départements) et aux formations sanitaires et sociales (schéma des formations sanitaires et sociales élaboré par les Régions) et le vieillissement de la population, les exercices de prospective quantitative se sont développés sur les métiers de la santé et du social, l'emploi dans les services à la personne ou les besoins d'emploi liés à la dépendance²⁴.

Outre les facteurs d'ordre institutionnels ou de politiques publiques qui ont une grande influence, les travaux à caractère quantitatif se sont développés sur des champs où existaient des données quantitatives assez fines et / ou des possibilités de modélisation ou de projection :

- dans le BTP, le fait de disposer d'une base de données assez fine sur l'emploi a permis la réalisation d'un exercice prospectif se déclinant au niveau des métiers ;
- dans les services à la personne, les métiers de la santé et ceux liés à la dépendance, la relation assez forte entre la population, son âge et son degré de dépendance permet de réaliser des projections d'emplois sur la base de projections démographiques et/ou de projections de personnes dépendantes.

➤ *Le secteur du bâtiment et des travaux publics*

Branche organisée de longue date au niveau régional, le BTP réalisent des travaux prospectifs régionaux emploi-formation qui portent sur les besoins de renouvellement en main-d'œuvre qualifiée des entreprises et sur l'adaptation du dispositif de formation professionnelle. Créée en février 2005, conformément à la loi du 4 mai 2004, la Commission Paritaire Régionale de l'Emploi et de la Formation (CPREF) du BTP a, entre autre, la mission « d'assurer la cohérence des voies de formation en liaison avec les autorités régionales [...] et de la situation de l'emploi et des qualifications telle qu'analysée à partir des travaux des OREF-BTP ».

À partir d'une méthodologie initiée au niveau national par la direction des Études du CCCA-BTP, des tableaux de bord prospectifs sont construits dans toutes les régions, ce qui suppose trois étapes de travail :

- l'élaboration d'un bilan statistique et la mise en forme du tableau de bord (hors prospective) ;
- la conduite des enquêtes et /ou entretiens qui à la fois identifie les stratégies de recrutement/renouvellement de main-d'œuvre des entreprises et donne les premiers éléments utiles au chiffrage des besoins ;
- la réunion des groupes de concertation qui valident les besoins de renouvellement de la population ouvrière et définissent les priorités de formation professionnelle initiale et continue.

La partie prospective (étape 2 et 3) des tableaux de bord a un double objectif :

- l'identification des besoins des entreprises et des réponses de l'appareil de formation professionnelle initiale et continue ;
- l'orientation à court et moyen terme (ouvertures/fermetures ; plan d'actions).

²⁴ Bien entendu les branches citées le seront à titre d'exemple, sans prétention à l'exhaustivité.

Cette partie est alimentée par trois modes de recueil/collecte/production d'informations : les prévisions économiques issues du modèle « Cellule Économique Régionale » ; les éléments qualitatifs du travail de concertation avec les entreprises menés par les organisations professionnelles et l'association paritaire régionale de l'OPCA ; enfin, les besoins de renouvellement de la main-d'œuvre ouvrière *via* le modèle CCCA-BTP.

Sur ce dernier point, la branche dispose d'un outil extrêmement utile. L'entité nationale CI-BTP Union des Caisses de France, fédère les différentes caisses de retraite réparties sur le territoire et met à disposition des Oref- BTP, à travers le CCCA-BTP, des statistiques détaillées (métier, qualification, âge, département domicile) sur les salariés du BTP. Ce fichier contient des statistiques annuelles de stock et de flux (entrants, 1^{er} entrants, sortants) à la base des constats sur l'emploi (vieillesse, pénurie de qualification, mobilité) indispensables au calcul des besoins de renouvellement.

Cette notion de flux valable pour l'emploi et pour la formation (sortants de formation) est centrale. Dans un premier temps, est calculé (par métier) le flux de salariés (ouvriers) nouveaux entrants nécessaire chaque année pour assurer le renouvellement de la pyramide des âges (sous certaines contraintes économiques et selon l'orientation donnée par les professionnels pour remédier aux constats issus des concertations). Ensuite, ce flux est comparé aux sortants de formation niveau V et IV (formation initiale, alternance, demandeurs d'emploi) sur le marché du travail et on en déduit une couverture théorique des besoins. Ceci permet aux acteurs de repérer d'éventuels métiers déficitaires et d'aider au pilotage des ouvertures/fermetures de formation au niveau régional.

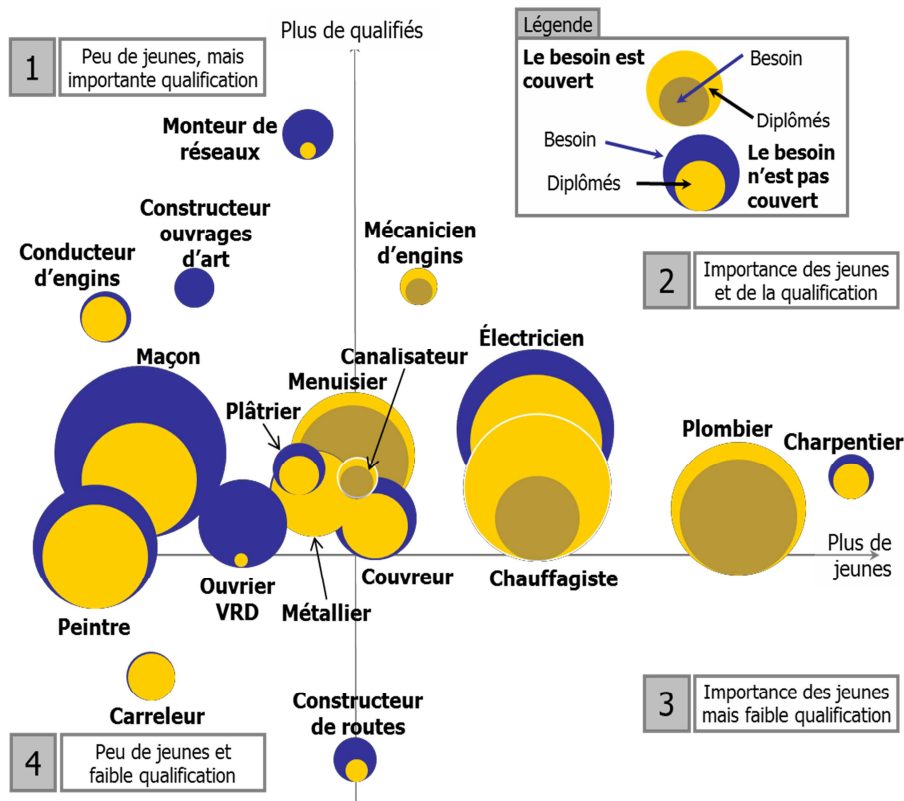
Ce rapprochement est théorique (potentiel), l'approche complémentaire consiste à prendre en compte les flux réels, surtout dans la période de crise actuelle. Les sortants de formation (dans un métier du BTP) ne rentrent pas forcément dans le secteur, il existe une certaine « déperdition » appréhendée grâce aux enquêtes d'insertion (IVA et IPA de l'Éducation nationale) qui précisent, pour un sortant de formation, son secteur de destination (BTP ou non). Cette « déperdition » varie selon les métiers et la conjoncture.

Pour dépasser cette limite, il faut appréhender cette notion de besoin de manière structurelle, affranchie autant que possible de la conjoncture, sous peine de fermer des formations qui potentiellement sont nécessaires ou le seront en période de reprise. Il s'agit d'être conscient de ces limites lors de l'utilisation des résultats et de garder une posture de pilotage, d'ajustement avec les informations dont on dispose.

En prolongement des tableaux de bord, des « 4 pages » plus opérationnels sont réalisés dans le but d'outiller les décisions sur les ouvertures/fermetures de formation initiales notamment en direction de la CPREF qui donne un avis sur les demandes émanant des lycées et CFA, avant instruction par le Conseil Régional et les financeurs en général.

Le schéma ci-dessous propose un rapprochement des besoins théoriques de renouvellement de la main-d'œuvre et des sorties de jeunes vers la vie active, afin de repérer les métiers déficitaires parmi dix-huit métiers de production, au niveau ouvrier.

Le cas de l'Île de France
« Adaptation du dispositif de formation au besoin des entreprises du BTP »
4 pages, décembre 2012



Si, de façon générale, on retrouve en région des constantes de métiers déficitaires (gros-œuvre, travaux publics) à l'inverse de métiers plus techniques (chauffage, plomberie) largement pourvus en formation, le propre de ces travaux est de tirer des conclusions spécifiques aux régions. Compte tenu des particularités de l'offre de formation professionnelle régionale (degré de développement de l'apprentissage, rapport formation professionnelle/enseignement général, etc.), les domaines et niveau de formation seront plus ou moins représentés et par conséquent la couverture des besoins par métiers va varier selon les régions et demander des réponses adaptées.

Les expériences en région

En Bourgogne

La phase prospective, qui s'est déroulée fin 2011 – début 2012, s'est attachée à travailler sur les besoins en main-d'œuvre des entreprises des travaux publics à court et moyen termes à l'échelle régionale. La Fédération régionale des travaux publics (FRTP), l'OPCA de la Construction ainsi que l'Union des Caisses de France (UCF) ont participé étroitement à l'étude, notamment l'UCF par la mise à disposition de données très fines sur les salariés en termes de qualification de la main-d'œuvre, de la part de jeunes dans la main-d'œuvre qualifiée, du vieillissement de la pyramide des âges et de la mobilité des salariés.

L'étude prospective s'appuie sur la méthode développée au niveau national par le CCCA-BTP (Comité

central de coordination de l'apprentissage dans le bâtiment et les travaux publics) présentée ci-dessus. Elle a été adaptée, au niveau de la Bourgogne, dans le cadre de travaux associant les professionnels des travaux publics en partenariat avec le Centre Régional de Ressources de Bourgogne (C2R Bourgogne).

Les travaux ont porté sur les besoins de renouvellement de la main-d'œuvre qualifiée du secteur des travaux publics et sur la réponse de l'appareil de formation professionnelle initiale et continue. À ce titre, ils ont concerné non seulement la main-d'œuvre ouvrière et, en regard, les formations de niveaux V et IV mais aussi les fonctions d'encadrement (formations de niveaux IV, III et plus). Le raisonnement s'est fait par métier.

L'étude s'appuie sur trois axes :

- des constats réalisés *via* l'exploitation des données de l'UCF ;
- la concertation des entreprises : afin de partir d'hypothèses construites par les professionnels en termes de besoins de main-d'œuvre, un groupe de concertation a été constitué et la concertation organisée autour d'un questionnaire envoyé, par la fédération des travaux publics, à des responsables d'entreprises. Une trentaine ont ainsi été interrogées à partir de ce questionnaire ciblé sur sept métiers (canalisateur, constructeur d'ouvrages d'art, constructeur de routes, ouvrier VRD, monteur de réseaux, conduite d'engins et mécanique d'engins) ;
- la prévision économique : à partir de constats (évolution de l'activité depuis 15-20 ans), des prévisions d'activité nationale de la Fédération nationale des travaux publics, trois hypothèses de croissance d'activité à l'horizon 2017 ont été proposées et discutées avec les acteurs de la branche.

La concertation avec les professionnels permet, pour chaque métier, de :

- valider les prévisions économiques proposées à l'horizon 2017 ;
- faire ressortir l'évolution de l'activité ;
- mettre en évidence les déficits éventuels de renouvellement de la pyramide des âges des salariés en affinant les hypothèses d'emploi retenues ;
- faire apparaître les stratégies de recrutement mises en œuvre pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre ;
- identifier les domaines de formation à privilégier compte tenu des "manques" de compétences décelés chez les salariés selon leur degré d'expérience professionnelle.

À partir des hypothèses d'activité du secteur, des besoins annuels de renouvellement de main-d'œuvre qualifiée par métier ont été chiffrés puis rapprochés du potentiel de personnes formées pour évaluer l'écart. La synthèse ci-dessous présente les résultats pour l'ensemble de la région, détaillés par métiers.

SYNTHÈSE

13 - RECRUTEMENT, RENOUVELLEMENT ET FORMATION

RECRUTEMENT

Besoins de recrutement du secteur en 2010: 417

Nouveaux entrants dans le secteur des Travaux Publics en Bourgogne

Fonctions tertiaires

88

Métiers de production

262

Fonction technique et encadrement de chantier

62

dont 7 métiers de production et chefs d'équipe

148

dont chefs de chantiers et conducteurs de travaux

21

RENOUVELLEMENT ET FORMATION

RECAPITULATIF DES FICHES			
Métiers et fonctions	Besoin annuel de renouvellement	Sortants diplômés*	
Constructeurs de routes	9	25	97
Canalisateurs	20	14	
Constructeurs d'ouvrages d'art	20	14	
Ouvriers VRD	44	5	
Monteurs de réseaux	27	3	
Conducteurs d'engins	36	18	
Mécaniciens d'engins	11	18	
Chefs d'équipe	12	17	27
Chefs de chantier	14	4	
Conducteurs de travaux	9	6	
TOTAL	202	124	

SYNTHÈSE

Besoins de renouvellement 202

Nouveaux entrants jeunes et qualifiés

Sortants de formation 124

Sorties de jeunes diplômés vers la vie active

Soit un déficit de : 78

Dans les 7 métiers et 3 fonctions étudiées, le besoin de renouvellement (202 nouveaux entrants) s'avère supérieur au niveau du recrutement de la conjoncture actuelle. De même, les sorties de jeunes diplômés vers la vie active sont encore insuffisantes pour assurer le renouvellement de cette main d'œuvre qualifiée.

➤ Les exercices de prospective dans les métiers de l'action sanitaire et sociale

Concevoir une démarche prospective dans le secteur sanitaire et social est assez spécifique. La loi de 2004 transfère la gestion des formations sanitaires et sociales aux Régions dans un cadre budgétaire contraint qui met en exergue l'exigence de se doter d'indicateurs correspondants aux priorités.

Ce secteur complexe, en fort développement, est en lien direct avec des enjeux de société majeurs (évolutions démographiques, dépendance, petite enfance), évolue dans un cadre de professions très largement réglementées et où le lien entre formation et emploi est structurellement fort. Se fait jour l'impératif de définir des priorités pour les évolutions futures de la carte des formations.

Au niveau régional, les travaux sur les formations et l'emploi dans le secteur sanitaire et social se sont considérablement développés au sein des Oref et des conseils régionaux, en vue de réaliser à la fois un diagnostic et un travail prospectif. La mutualisation des travaux au niveau interrégional s'est faite au sein de la commission Formation professionnelle de l'Association des régions de France (ARF) qui a mis en place, en juin 2009, un groupe de travail réunissant les membres des services formations de neuf conseils régionaux et les techniciens de huit Carif-Oref. Ce groupe, en collaboration avec la Drees, la DGCS et l'*Observatoire* de l'Unifaf notamment, a construit un tronc commun d'indicateurs permettant une observation harmonisée. Au niveau national la Drees réalise des projections tant nationales que régionales sur deux professions fortement réglementées : les médecins et les infirmières.

Questions de méthode et d'analyse

Dans les métiers de la santé, trois approches concurrentes sont possibles en matière de projections d'emplois :

- une « *approche par les ressources en emploi* » estime les évolutions d'emplois en fonction des quotas de personnes formées, les départs en fin de carrière, les taux de sortie du métier hors départ en fin de carrière, et les mobilités géographiques. Cette méthode est utilisée par la DREES pour les projections de médecins et d'infirmiers (voir *infra*) ; elle est justifiée pour les métiers réglementés car elle permet de mesurer l'impact des quotas sur l'évolution des ressources en emploi ;
- une « *approche par les besoins* » s'interroge sur les besoins en emploi compte tenu des évolutions démographiques projetées sur le territoire et de la densité actuelle de la profession ;
- une « *approche par l'évolution de la consommation de soins et l'évolution de l'organisation de l'offre de soins* » consiste à voir en quoi cette consommation est dépendante ou au contraire autonome par rapport à l'évolution de la consommation globale. Elle cherche également à repérer comment peut évoluer l'organisation de l'offre (partage entre libéraux, personnels en institution, les complémentarités entre professions, rationalisation de l'offre).

Le travail sur les déterminants à la fois des besoins et des ressources en emploi est spécifique à chaque profession.

Les expériences en région

En région Nord-Pas-de-Calais

La démarche prospective a consisté en un diagnostic concerté entre le Conseil Régional, l'INSEE, le Rectorat, La Direccte, la DRJSCS et l'ARS, puis, dans des groupes de spécialistes, à une réflexion sur les déterminants des évolutions du marché du travail (volume d'emplois, de départs en fin de carrière, mobilités professionnelles ou géographiques) et du volume de formés disponibles (stock d'entrée en formation, impact des réorientations et des ruptures...).

Ce travail a abouti à un système d'observation partenarial du sanitaire et social (SOPSS) avec les différentes étapes :

- rassemblement de données
- consolidation et mise en relation insertion/formation professionnelle/ vie active/ évolution métier
- retour vers les groupes métier sur le terrain pour leur soumettre les chiffres et recueillir leurs interprétations.

De façon plus générale, l'objectif initial était d'outiller la réflexion sur l'évolution de l'offre de formation par métier, dans un cadre partenarial. Compte tenu des bons résultats et de la dynamique impulsée par ce travail, il a été décidé d'impulser des réflexions partenariales de ce type dans l'ensemble des secteurs.

En Rhône-Alpes

Pour outiller la réflexion sur l'évolution de l'offre de formation par métier du secteur sanitaire et social, en conjuguant l'élaboration des pistes d'évolution à partir de données quantitatives et leur confrontation à l'expertise des acteurs régionaux, un travail exploratoire a été lancé sur l'évolution des quotas d'infirmiers et d'aides-soignants.

Ont été pris en compte les déterminants relatifs aux besoins en personnel qualifié dont :

- nombre de professionnels en exercice ;
 - départs à la retraite des professionnels ;
 - mobilités de carrière et flux géographiques ;
 - évolution des besoins des services sanitaires, sociaux et médico-sociaux (socio-démographie) ;
 - évolution de l'offre de service ;
 - évolution des pratiques et tâches professionnelles ;
 - évolution des modes d'intervention ;
 - politique RH des employeurs.
- Ont été aussi définis les déterminants relatifs aux ressources en personnel, à la fois en terme quantitatif et qualitatif, qui complètent les sources statistiques existantes :
- places ouvertes en formation ;
 - taux d'abandon en cours de formation ;
 - flux de diplômés ;
 - développement des voies de formation (dont VAE) ;
 - formation continue non diplômante ;
 - flux interrégionaux ;

- attractivité des métiers et des formations ;
- capacité d'accueil des établissements de formation et des terrains de stage ;
- politiques des différents financeurs de formation.

Ces travaux ont été menés dans le cadre des schémas de la formation sanitaire et sociale, ils se sont inscrits dans la logique du PRDF, puis des liens ont été tissés avec le groupe en charge du CPRDFP. Les travaux réalisés en groupe étaient présentés en CCREFP ce qui a permis une véritable professionnalisation des acteurs. Le point fort de la méthode est celui d'une étroite articulation entre travaux techniques et portage politique qui respecte les limites des prérogatives de chacun, notamment lors de la déclinaison en plan d'actions.

En Languedoc-Roussillon

La définition du champ, des besoins et des ressources en personnel a été suivie de projections quantitatives de ces besoins à l'horizon 2015, au départ sur les infirmier(e)s puis sur l'ensemble des métiers du secteur. Ce travail a été animé par la Région dans le cadre de la Conférence régionale des formations sanitaires et sociales regroupant l'ensemble des acteurs du champ, aidée par l'appui technique de l'Oref et de l'Aract (voir en annexe 7, la méthodologie des projections).

En Provence-Alpes-Côte d'Azur

Une collaboration entre l'ORM et la direction régionale de l'INSEE, dans le cadre d'un partenariat avec le Conseil régional, s'est nouée autour de l'étude : « Dynamique des métiers de la santé, de l'action sociale, culturelle et sportive », publiée en juin 2010.

Celle-ci avait pour objectif de caractériser les groupes de métiers (ou familles professionnelles) qui composent le domaine sanitaire et social. Il s'agissait de décrire l'emploi au sens large (état du marché du travail, caractéristiques des personnes en emploi, conditions d'emploi, etc.), mais aussi et surtout d'observer ces professions sous un angle dynamique. Le rapprochement de données de sources multiples a permis d'appréhender le cheminement des individus, de la formation à l'emploi jusqu'à la fin de la vie active. Outre l'observation, cette étude a comporté également un volet prospectif des besoins en recrutement futurs, avec toutes les limites d'interprétation qu'imposaient les hypothèses fortes retenues par l'exercice.

Dans la partie prospective, ont été réalisées :

- des estimations du nombre de départs de fin d'activité à l'horizon 2020 selon deux scénarios, l'un « spontané » basé sur le prolongement des comportements de fin d'activité tels qu'observés entre 1993 et 2002 ; l'autre « recul de l'âge de départ » intégrant un recul de 2 ans de l'âge de départ « en fin de carrière », à partir du modèle Insee sur les simulations de fin de carrière ;
- des estimations des créations d'emploi et de postes à pourvoir à l'horizon 2015 qui ont consisté à appliquer l'hypothèse du Centre d'analyse stratégique et de la Dares, d'un taux annuel de création nette d'emploi au niveau national de +1,4% par an. En y ajoutant les estimations de départs en fin d'activité, c'est un taux annuel moyen de postes à pourvoir qui a été défini (+3,2% par an sur la période 2006-2015).

Voir aussi : <http://www.orm-paca.org/>

Les projections de la Drees :
***La confrontation entre projections régionales
du nombre d'infirmiers et besoins***

La Drees (Barlet M., Cavillon M. 2011) a réalisé un exercice de projection du nombre d'infirmiers salariés à l'échelon national et régional, en s'appuyant sur les principales hypothèses suivantes :

- le quota national d'infirmiers et sa répartition régionale est supposé constante de 2010 à 2020 ;
- la mobilité régionale des infirmiers en début de carrière (répartition régionale d'exercice des infirmiers diplômés d'une région) est maintenue constante entre 2010 et 2020, de même que la mobilité en cours de carrière ;
- la part des infirmiers changeant de mode d'exercice est supposée constante sur toute la période de projection, en fonction des dernières années observées ;
- les probabilités de cessations d'activité à chaque âge sont estimées séparément pour les libéraux et les salariés.

Parallèlement une estimation économétrique régionale des besoins d'infirmiers a été réalisée en fonction de l'évolution prévue, dans la région, de la population et de la part des personnes âgées d'au moins 75 ans. Cette estimation s'appuie sur la relation observée dans le passé (recensement de population de 2006) entre le nombre d'infirmiers et ces deux paramètres démographiques.

Il est alors possible de comparer la projection d'infirmiers, fondé sur les quotas de diplômés, les mobilités interrégionales et les cessations d'activité avec des estimations à l'horizon 2030 se basant sur des projections de population.

➤ ***Mutations sociétales et projections de population et d'emplois dans le domaine
des services à la personne ou de la dépendance***

La problématique de la dépendance des personnes âgées et des emplois induits s'est beaucoup développée, en liaison avec le vieillissement de la population et la prise en charge décentralisée du financement de la dépendance (Allocation personnalisée d'autonomie confiée au département, emplois dans le domaine sanitaire et social financés totalement ou en partie par les collectivités territoriales). Plus largement, de nombreuses analyses se sont développées autour des services à la personne : états des lieux, mais aussi prospective en termes de besoins, de dépenses des ménages et d'emplois induits.

L'Insee a conçu un outil « services à la personne » et un outil « personnes âgées dépendantes » qui répondent à ces deux problématiques.

L'outil services à la personne permet de répondre aux questions suivantes :

- combien d'emplois et de salariés recouvre le secteur des services à la personne ?
- quelles sont les caractéristiques de ces salariés et des emplois qu'ils occupent ?
- quelle est l'intensité de la multi activité, qu'elle soit interne à ce secteur ou externe ?
- quelles sont les activités couvertes par les organismes agréés de services à la personne ?
- quelle place occupe l'économie sociale en leur sein ?
- quelles sont les caractéristiques des particuliers recourant aux services à la personne ?

- quelles seraient les évolutions potentielles des besoins des ménages, compte tenu des dynamiques démographiques attendues et, sous forme de variante, selon des hypothèses d'évolution du recours aux services à la personne ?
- existe-t-il des disparités territoriales en termes de développement des services à la personne ?

L'outil « Projections de personnes âgées dépendantes » aborde les questions d'emploi sous l'angle de la dépendance et permet, pour tous les départements, de :

- mesurer l'évolution potentielle du nombre de personnes âgées dépendantes à un niveau départemental, voire infra-départemental ;
- projeter l'évolution des emplois liés à la dépendance : volume d'activité spécifique lié à la dépendance, besoins par catégories de personnel et d'employeur (particuliers ou institutions) ;
- mesurer l'impact sur l'emploi de choix de politiques publiques (ouverture d'établissements *versus* soutien au maintien à domicile)

Sont utilisés à la fois des ratios et des données nationales (le scénario central de population a été calé sur les projections régionales, elles-mêmes calées sur les projections nationales de référence) et des données régionales/locales à l'instar des projections faites pour les ménages ou des taux de recours départementaux aux différentes activités de services à domicile. Même si ces taux détaillés issus des sources fiscales sont supposés constants, par rapport aux données 2006, sur l'ensemble de l'horizon de projection, deux facteurs influencent la dynamique des taux départementaux :

- les taux de recours départementaux de 2010 à 2020 qui vont dépendre des évolutions sociodémographiques affectant les différentes catégories de ménages ;
- les taux de recours détaillés 2006 qui sont appliqués à la structure sociodémographique des ménages au sens de l'Insee susceptible de présenter des différences au niveau départemental avec celle des ménages de la source fiscale.

Ces scénarios de travail ont vocation à encourager et alimenter la discussion entre partenaires.

Les expériences en région

Insee Île-de-France *projections de population dépendante et projections d'emplois*

En février 2012, l'Insee Île-de-France, en partenariat avec l'Atelier parisien d'urbanisme, a publié une étude centrée sur Paris, le vieillissement de sa population et les besoins d'emplois correspondant. Il en ressort que *« le vieillissement de la population resterait moins rapide à Paris que dans le reste de l'Île-de-France si les tendances démographiques se prolongeaient. D'ici 2030, la croissance du nombre de Parisiens dépendants serait limitée, surtout chez les femmes, et le maintien à domicile progresserait. Environ 2 000 créations d'emplois seraient nécessaires d'ici 2020 pour répondre à l'augmentation du nombre de Parisiens dépendants »* (p.1)

En juillet 2012, une seconde étude, en partenariat avec l'Agence Régionale de Santé d'Île-de-France, élargit la focale à l'ensemble du territoire régional et se concentre sur les besoins d'emploi liés à la dépendance à l'horizon 2020. Il s'agit d'un exercice de projection d'emploi à l'horizon 2020 qui prévoit une forte hausse des emplois entre 2008 et 2020, compte tenu de l'accroissement du nombre de personnes âgées dépendantes et, par conséquent, des besoins d'emplois d'aide à la vie quotidienne ainsi que d'emplois médicaux en institutions.

En terme de méthode, il s'agit dans un premier temps de réaliser des projections de population dépendante (horizon 2020), de les associer aux projections de mode de vie (vie en institution *versus* maintien à domicile), avant d'appliquer des taux de recours pour l'emploi à domicile (hypothèse retenue : constance du taux de recours) et des taux d'encadrement pour les emplois en institutions (là encore hypothèse de maintien des taux actuels). Les résultats obtenus (voir tableau ci-dessous) s'apprécient donc en termes de nombre d'emploi par catégories de personnel.

35 % des nouveaux emplois liés à la dépendance seraient des postes de personnels soignants

Catégorie de personnel	Evolution entre 2008 et 2020		Répartition des emplois (en %)	
	Emplois créés	En %	Emplois créés	En 2008
Personnel d'aide à la vie quotidienne :	13 200	36,6	57,1	48,1
- aides ménagères, aides à domicile, auxiliaires de vie	12 100	50,0	52,4	32,2
- agents de service et agents d'entretien	900	9,1	3,9	12,8
- personnel éducatif, social et d'animation	200	9,1	0,8	3,1
Personnel soignant :	8 000	28,3	34,6	37,7
- infirmier(ère)s	4 800	38,5	20,8	16,5
- autres personnels médicaux et paramédicaux	900	29,8	3,9	4,1
- aides-soignants	2 300	18,1	9,9	17,1
Autres (assistante sociale, éducateur spécialisé, psychologue, psychomotricien)	1 100	43,9	4,8	3,3
Personnel des services généraux	500	9,3	2,2	7,1
Personnel administratif	300	9,2	1,3	3,8
Emplois liés à la dépendance des personnes âgées créés entre 2008 et 2020	23 100	30,7	100,0	100,0

Lecture : les aides-soignants occupent 17,1 % des emplois liés à la dépendance des personnes âgées en 2008 ; leur effectif augmenterait de 18,1 % d'ici 2020, mais seulement 9,9 % des emplois créés d'ici 2020 leur seraient consacrés.

Source : Insee ; Enquête Handicaps-Santé 2008-2009 ; Projection Omphale 2010

Voir aussi : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=18903
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=18315

➤ Les travaux sur les métiers verts ou verdissants

Les travaux en région sur l'économie verte et le développement durable se sont considérablement développés. On se centrera ici sur la présentation de quelques exercices ayant pour objet l'emploi, les métiers et/ou les compétences.

Les champs analysés dans les exercices centrés sur les métiers verts ou verdissants demandent à être précisément définis. Du fait de l'arrivée assez récente de cette entrée et le fait qu'elle s'articule souvent avec une approche en termes de filière, la statistique publique ne permet pas directement d'en circonscrire le périmètre. Un travail de définition du champ, avec l'ensemble des parties prenantes à l'étude, est nécessaire en amont de l'analyse. Pour ce faire, les travaux du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) et de l'Observatoire national des emplois et des métiers de l'économie verte sont un appui précieux. L'identification des métiers verdissants n'est pas figée, elle est évolutive.

Au-delà de la question du champ, celle de la commande et des attentes précises des commanditaires doit être un point de vigilance. La multiplicité des discours sur les opportunités et le potentiel de développement notamment quantitatif des emplois liés à la croissance verte, les attentes fortes des acteurs du secteur et du développement économique des territoires doivent appeler à la prudence, à un travail de reformulation et de précision de la commande pour s'assurer de sa faisabilité.

Les différents travaux menés se distinguent par plusieurs critères :

- par leur type : cadrage statistique général (état des lieux), démarche prospective pour estimer des évolutions d'emploi, déclinaison au niveau régional des travaux nationaux d'identification des filières industrielles stratégiques de la croissance verte pour la France ;
- par leur objet : l'ensemble des métiers verts à l'échelle d'un territoire, une ou plusieurs filières spécifiques de ce champ (énergies renouvelables, traitement des déchets, écoconstruction...).

De plus, on peut à la fois recenser des travaux sur les filières nouvelles type « énergies renouvelables » ou sur des filières plus classiques mais dans lesquelles d'importantes évolutions sont en cours comme le bâtiment et la construction.

Les expériences en région

En Auvergne

Le CARIF-OREF a mené en 2009 une démarche d'analyse et de prospective sur les métiers de l'environnement.

L'étude porte sur les métiers « verts », pris en compte au sein du Groupe Formation Emploi « Nettoyage – Assainissement – Environnement – Sécurité » (démarche ARGOS) c'est-à-dire ceux dont la finalité porte sur la réduction de l'empreinte écologique et la protection de l'environnement et des personnes. On y retrouve les métiers de la gestion des déchets, de l'eau, de la protection de la nature, de l'entretien et de l'aménagement rural, du contrôle et mesures des pollutions, les métiers liés à la gestion et à la maîtrise des rejets industriels, au conseil, études...

Ces métiers ont été regroupés en domaines détaillés ci-dessous, agrémentés de quelques exemples :

- collecte et distribution (ripeur, éboueur, agent de collecte, agent de distribution d'eau) ;
- traitements des déchets, de l'eau et des pollutions (employé de station d'épuration, de traitement des eaux usées, opérateur de tri, gardien de déchèterie) ;
- mesures et analyses (technicien de mesures de la pollution, technicien hydrobiologiste) ;
- maintenance des installations (électromécanicien d'usine d'eau potable...) ;
- aménagements et gestion des espaces, des ressources naturelles (agent d'entretien de l'espace rural, agent d'entretien de rivière, écologue...) ;
- communication, sensibilisation, conseil (conseiller en environnement, animateur nature, éco-ambassadeur, responsable qualité sécurité environnement) ;
- recherche, études et développement (chargé d'études environnement, hydrogéologue).

Ce diagnostic résume les éléments qui ont émergé lors de la consultation des acteurs en termes de gestion du changement (technologique, réglementaire, organisationnel), de gestion des ressources humaines et de formation. Il s'accompagne de pistes de réflexion sur les thèmes de l'emploi et de la formation pour ce groupe de métiers.

En décembre 2010, une seconde démarche prospective a eu pour ambition d'anticiper et d'accompagner l'éclosion des emplois de demain. À partir d'une commande du Conseil régional, pour disposer d'un état des lieux des filières à haut potentiel de développement – filières vertes, agro-industrie, chimie verte –, une démarche prospective collective a été menée sur l'ensemble du territoire régional avec une entrée territoriale et sectorielle. Ainsi, 300 acteurs de l'économie et de la formation ont participé à la démarche « Graines d'Emplois », dans treize ateliers pour treize secteurs

d'activité ; 31 réunions sectorielles et 42 réunions territoriales, animées dans le cadre des quatorze Comités territoriaux pour l'emploi et la formation (COTEF), ont mis en évidence les enjeux de chaque bassin d'emploi. 114 métiers ont été identifiés dont une vingtaine en lien avec l'économie verte. Comme le souligne Christine Erhel, grand témoin de la journée « Graine d'Emplois », la démarche, qui a révélé des gisements d'emplois très différents, sans privilégier un secteur au détriment d'un autre, est participative et pragmatique, elle donne une place centrale à l'innovation et à la formation. Ce sont ses atouts. Pour autant, la mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement demande notamment d'être vigilants sur la qualité des emplois créés et sur le suivi et l'accompagnement des initiatives.

Voir aussi : <http://www.auvergne.fr/content/le-guide-graines-d-emplois>

En Bourgogne

Une étude prospective pour la filière éolienne

En 2011, une commande a été passée au C2R par le Conseil régional et la Direccte dans le cadre de la commission formation du *cluster Wind 4 Future* (W4F) ; elle portait sur les métiers et les besoins en qualification liés au développement, à l'horizon de 2020, d'une filière éolienne en Bourgogne. Dans ce secteur, vu la faiblesse des données et des études existantes sur les métiers et les qualifications, malgré une demande de chiffrage de besoins en recrutement, la première étape a consisté à conclure, avec tous les partenaires, un accord sur la méthode à suivre, au-delà d'un simple cahier des charges.

Une appréhension statistique du champ, la filière éolienne, était très difficile compte tenu notamment de la structuration de la statistique publique. A donc été actée la réalisation d'une enquête auprès des acteurs en régions, des professionnels et des salariés afin de réunir un ensemble d'éléments de connaissance de la filière. Ce travail qualitatif d'entretien sur le terrain a porté sur les métiers, le type d'emploi, ce que sont réellement les chantiers de production, de maintenance, la question des compétences attendues. Si des projections d'emplois ont été réalisées, elles restent fragiles et pour leur producteur, le C2R, l'intérêt réside principalement dans l'identification des déterminants de l'emploi, de l'activité, à la fois endogènes et exogènes, qu'il est nécessaire de prendre en compte. Ce travail s'est appuyé sur de nombreuses itérations au sein du comité de pilotage afin de recueillir les réactions des acteurs, de les interpeler sur les résultats, en cours d'étude. C'était un travail de veille permanent, pour se réajuster en cours d'étude si nécessaire.

En Languedoc-Roussillon

Énergies renouvelables et maîtrise de l'énergie

L'Oref a été mandaté par l'État et la Région pour mener une étude prospective sur les emplois, métiers et compétences nécessaires au développement des énergies renouvelables et à la maîtrise de l'énergie dans le bâtiment. L'étude 2010 couvre les principales filières des énergies renouvelables (éolien, solaire PV, solaire thermique, énergie bois), les métiers du bâtiment impactés par la problématique de la maîtrise de l'énergie ainsi que les métiers périphériques (gestion de l'énergie, conception de bâtiment, diagnostic-contrôle...). Cette étude fournit des éléments de connaissance aussi bien sur le plan quantitatif (état des lieux sur la formation, sur les emplois) que sur le plan qualitatif (perceptions des professionnels et acteurs du secteur). Elle s'est appuyée sur de nombreuses rencontres avec les représentants des branches professionnelles et les acteurs de la formation en région qui ont identifié comment faire évoluer l'offre de formation en région, en lien avec l'évolution du contexte énergétique européen, national et régional.

Au niveau de trente territoires ***Analyse et diagnostic de la montée en compétence à l'horizon 2014***

Le projet Maisons de l'emploi et Développement Durable, porté par l'Alliance Villes Emploi et l'ADEME, vise précisément à anticiper et à mieux appréhender au niveau local (bassins d'emplois) les conséquences en matière d'emploi et de formation liées au Plan Bâtiment Grenelle et les inadéquations entre les objectifs du Grenelle et l'état des compétences, des formations et de l'emploi dans le secteur du bâtiment et des énergies renouvelables, au niveau local.

Ce projet combine un travail d'expertise sur les enjeux économiques locaux du Plan Bâtiment Grenelle et une animation locale des acteurs concernés. Il mobilise un grand nombre d'acteurs locaux dans chaque bassin d'emploi, sur la base d'une étude économique encadrée méthodologiquement par le réseau des CERC (Cellule économique régionale de la construction).

Il débouche sur des plans d'action *via* un processus d'animation piloté par la Maison de l'emploi avec l'appui national d'Alliance Villes Emploi et des Directions régionales de l'ADEME concernées. Une expérimentation a été lancée fin 2008 dans trois bassins d'emplois (Grand Nancy, Communauté urbaine de Lille et Bayonne Pays basque), puis le projet a été élargi à trente nouveaux bassins d'emplois fin 2009, avec une mise en œuvre du volet expertise à leur niveau confiée au réseau des CERC.

Un travail d'étude local sur les relations "marchés-emplois-besoins de formation" est conduit sur le territoire de chaque Maison de l'emploi (MDE) par la CERC du territoire concerné. La méthodologie est commune à toutes les CERC impliquées dans le projet. Elle repose sur une analyse fine des marchés et une enquête auprès des entreprises du territoire pour déterminer les besoins en compétences.

Sur chacun des trente territoires, ces analyses ont donné lieu à un diagnostic prospectif sur :

- i.* les données de cadrage du secteur du bâtiment et des énergies non renouvelables, au cœur de l'économie du territoire de la MDE ;
- ii.* les marchés du bâtiment impactés par les objectifs de performance énergétique et par la qualité environnementale ;
- iii.* le lien performance énergétique et qualité environnementale, leur impact sur l'emploi dans le secteur du bâtiment ;
- iv.* l'offre de formations pour le secteur du bâtiment, en lien avec le Grenelle de l'Environnement ;
- v.* la prévision à l'horizon 2014 de la relation marché/ emploi/ formation.

2. L'évolution des compétences dans les métiers

Les travaux portant sur l'évolution des métiers et des compétences sont fréquemment de nature qualitative. Appuyés sur des dires d'experts, ils mettent en commun les informations et analyses des évolutions d'un métier et anticipent les conséquences et les actions à mettre en œuvre pour accompagner ces changements.

Ce type d'analyse, ayant pour vocation la mise à jour des compétences en émergence, en développement ou en déclin dans un métier donné, passe par :

- des entretiens et interviews réalisés auprès des professionnels du métier en poste, concernant les évolutions qu'ils perçoivent, anticipent ; auprès également de l'encadrement sur les compétences attendues actuellement et à moyen terme; et enfin auprès des dirigeants d'entreprise concernant l'impact des mutations économiques, sociales, réglementaires qu'ils perçoivent sur leur activité et sur les métiers dont ils auront besoin ;
- des analyses du travail menées en situation par des experts dont la tâche est d'analyser le contenu des métiers, des gestes professionnels accomplis, des compétences et savoir-faire mis en œuvre.

Ce travail peut être mené par un expert, un cabinet spécialisé dans la prospective, l'analyse du travail. Il sera alors missionné pour réaliser l'enquête, rédiger un rapport d'étude et éventuellement des préconisations. Dans ce cas, les objectifs attendus de la démarche peuvent être résumés ainsi :

- anticiper les tendances de l'emploi à moyen terme ;
- prévoir les compétences attendues et nécessaires.

Une autre méthode, telle qu'elle est mise en œuvre en région Centre, s'appuie sur un travail participatif de l'ensemble des acteurs partie prenante autour des questions économique, d'emploi et de formation liées à un métier donné. Il s'agit alors de réaliser le travail d'enquête, sa préparation (questionnaire, ciblage des métiers...) et son analyse de façon participative et concertée.

Dans ce cas, les objectifs attendus sont aussi :

- intégrer les réseaux d'acteurs à un processus participatif pour une appropriation collective et partagée des résultats ;
- adapter l'offre de formation aux besoins régionaux.

Les expériences en région

En région Centre

REBEQUA, les étapes d'une démarche qualitative et participative

Depuis 2011, l'ORFE (Oref de la Région Centre) travaille à la mise en place d'un outil d'observation sur l'évolution des compétences et des conditions de travail, un « capteur » des compétences émergentes.

De par ses missions, l'ORFE est amené à répondre à des besoins d'appui et d'expertise formulés par les acteurs régionaux :

- adapter les formations dans le cadre de l'évolution des compétences en lien avec les mutations économiques ;
- repérer les compétences en évolutions et les transferts de compétences possibles ou nécessaires dans le cadre d'une GPEC-T ;
- éclairer les tensions sur le marché du travail par la prise en compte de l'individu, de ses pratiques professionnelles et de son parcours.

Deux expérimentations ont été nécessaires pour définir la méthode à mettre en œuvre pour que cet outil s'intègre dans une démarche partenariale et mutualisée.

Expérimentation régionale REBEQUA

En mai 2011, l'ORFE lance une enquête qualitative participative : REBEQUA (Réseau d'enquête sur les besoins en qualification).

REBEQUA est le fruit d'une adaptation d'une méthode d'enquête prospective « innovante », le RIF, initiée et développée par l'Observatoire du marché du travail du Piémont. REBEQUA débute sous la forme d'une expérimentation qui concerne deux métiers pour lesquels des difficultés de recrutements et des besoins d'ajustement des formations ont été repérés : les cuisiniers de la restauration collective et les techniciens de maintenance industrielle.

L'originalité de la démarche réside dans son processus participatif dans lequel l'implication des réseaux (Conseil Régional, Direccte, Pôle Emploi, branches professionnelles, partenaires sociaux, experts) constitue la clé de voûte du système. Les réseaux d'acteurs publics et privés qui s'intéressent à l'adaptation de l'offre de formation professionnelle aux réalités régionales sont associés de l'amont à l'aval du projet : construction collective du questionnaire d'enquête (à destination du chef d'entreprise, de l'encadrant de proximité et du titulaire de poste selon la méthode ETED du CEREQ), passation du questionnaire en entreprise et appropriation partagée des résultats.

Au-delà des limites de la méthode participative, la démarche a fait ses preuves. En se centrant sur l'observation des compétences en évolution, les résultats permettent en effet une mise en perspective de l'analyse de la relation emploi-formation au regard des pratiques professionnelles.

Voir aussi :

http://www.etoile.regioncentre.fr/webdav/site/etoilepro/shared/Upload/ORFE/rebequa_france/4page%20-%20REBEQUA%20Techniciens%20de%20maintenance%20industrielle.pdf

En Haute-Normandie

Démarche compétence sur la « chimie durable »

Depuis 2007, l'Union des Industries Chimiques (UIC) normande accompagne les entreprises de sa branche à la mise en œuvre de démarches GPEC. Cette action a repris en 2010 *via* une « démarche compétences – GPEC – Chimie durable ».

Les enjeux de la filière

L'industrie chimique en Normandie représente 133 entreprises, soit 28 % des entreprises en Haute-Normandie, et emploie environ 16 000 salariés. Elle fabrique des produits qui serviront de base aux autres industries et contribue ainsi au développement d'autres secteurs d'activité de l'économie.

La branche chimie fait face à :

- l'anticipation et l'adaptation face aux enjeux de développement de la chimie durable ;
- le nécessaire développement de l'employabilité et de la sécurisation des parcours professionnels ;
- l'anticipation du vieillissement de la population des salariés de la branche.

La demande et la méthode mis en œuvre

La demande formulée par l'UIC à l'ARACT Haute-Normandie porte essentiellement sur un appui à l'ingénierie de projet, l'animation du réseau de consultants, les actions de capitalisation et l'animation de réunions collectives thématiques, en collaboration avec un cabinet de conseil.

Le travail a comporté plusieurs étapes :

- un bilan individuel réalisé auprès de chaque entreprise ;
- une réunion de capitalisation et d'échange sur les problématiques spécifiques de chaque entreprise et les enjeux et tendances transversaux à toute la filière en région ;
- des réunions collectives centrées sur les thématiques identifiées : conduite de projet et conduite du changement / gestion des seniors et santé au travail / bilan sur les démarches et les outils GPEC ;
- la production d'un guide pratique, à destination des entreprises, et d'un rapport sur les enseignements de la démarche, à destination de la branche.

Dans le prolongement de cette démarche, un ensemble d'actions ont été mises en œuvre dans les entreprises autour des questions de mobilité interne et de développement des parcours professionnels, de transfert de savoir-faire, de recrutement et d'intégration.

Bilan et enseignements

Pour que les démarches de GPEC soient une véritable réponse aux enjeux stratégiques des entreprises, différentes conditions doivent être réunies :

- diagnostic en amont et lien avec la stratégie ;
- implication forte du dirigeant ;
- conduite de projet et accompagnement du changement avec implication des acteurs ;
- gestion et suivi dans la durée.

La démarche doit s'inscrire dans une approche systémique, incluant le mode de gouvernance du site, les évolutions du contexte et de l'environnement de l'entreprise. Au-delà, l'élargissement à une dimension territoriale semble tout à fait pertinent et porteur. Ainsi, la co-construction d'outils territoriaux, le fait de favoriser la mutualisation de moyens, de permettre durablement un partage et des échanges de pratiques entre entreprises offrent des pistes de développement.

Voir aussi : <http://www.haute-normandie.aract.fr/dossier-web/entry-196-management-du-travail-et-des-competences.html#UIAQdFEkSW8>

Références bibliographiques

Adaoust S., Petrovitch A. et Vial D. (2010), « Dynamique des métiers de la santé, de l'action sociale, culturelle & sportive », Document d'études, Insee et ORM Provence-Alpes-Côte d'Azur
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/provence/themes/rapport/re30/re30.pdf

AGEFMA (2009), « Perspectives d'évolution de l'emploi dans le secteur » :
. des industries agro-alimentaires.
http://www.agefma.org/uploads/pdf/etudes/secteur_industries_agro.pdf
. des autres industries.
http://www.agefma.org/uploads/pdf/etudes/secteur_autres_industries.pdf
. des services à la personne.
http://www.agefma.org/uploads/pdf/etudes/secteur_services_aux_particuliers_et_a_la_personne.pdf

Barlet M. et Cavillon M. (2011), « La démographie des infirmiers à l'horizon 2030 », *Études et résultats*, DREES, mai.
<http://www.drees.sante.gouv.fr/la-demographie-des-infirmiers-a-l-horizon-2030,8654.html>

Batifoulier A., Gauvin M. et Langin H. (2010), « Les services à la personne en Auvergne, des besoins accrus en 2020 », *Insee Auvergne La Lettre*, n° 65.
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=10&ref_id=16857

Belle R. et Novella (2010), « Les services à la personne : un secteur pénalisé par ses conditions d'emploi », *Sud Insee*, n°140.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/provence/themes/sud_essentiel/sie140/sie140.pdf

Berenguel B. et Villain M., (2010), « Les métiers du sanitaire et social en Languedoc-Roussillon, Prospective des besoins et offre de formation – approche statistique », *Atout-métier Languedoc-Roussillon*. <http://observatoire.atout-metierslr.fr/>

Cadet J.-P. (2011), « Au cœur des activités d'accueil, Certifications, emplois, savoir-faire, évolutions, prospective », *Net.doc* n°80, Céreq.
<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/Au-coeur-des-activites-d-accueil-Certifications-emplois-savoir-faire-evolutions-prospective>

Carif-Oref Auvergne (2009), « Les métiers de l'environnement, analyse prospective ». http://pro.formationauvergne.com/sites/pro.formationauvergne.com/files/pictures/carif-oref/observer-analyser/metiers/diagnostic_metiers_environnement_2009.pdf

CARMÉE (2010), Les écotecnologies en Picardie, quels nouveaux leviers de développement ?
http://www.carmee.fr/medias/01/pub_39/rapport_ecotechnologie.pdf

CARMÉE (2010), La branche professionnelle de la Métallurgie en Picardie : diagnostic et préconisations d'action.
http://www.carmee.fr/medias/01/pub_37/rapport__metallurgie.pdf

Cauwet M. (2012), « En Auvergne, des personnes dépendantes plus nombreuses et plus âgées à l'horizon 2030 », *Insee Auvergne La Lettre*, n° 82.
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=10&ref_id=18823

C2R Bourgogne (2010), « La filière automobile en Bourgogne - Diagnostic dans le cadre de la GPEC et de l'anticipation des mutations économiques », rapport de synthèse, décembre.

http://www.c2r-bourgogne.org/43410378/0/fiche___pagelibre/

C2R Bourgogne, 2012, « La filière éolienne, étude prospective des métiers et des besoins en formation à l'horizon 2020 ».

http://www.c2r-bourgogne.org/43410378/0/fiche___pagelibre/

Frydel Y. (2011), « Vieillesse et dépendance : évolutions d'ici 2020 », *Chiffres pour l'Alsace*, n°17.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=15&ref_id=17328

Kubiak Y. (2012), « Personnes âgées dépendantes : le maintien à domicile, solution privilégiée mais exigeante », *Économie Lorraine* n°289, en partenariat avec l'ARS Lorraine.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=17&ref_id=18899

Lainé F. et Lebreton E. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », Document d'appui méthodologique, Conseil d'analyse stratégique, 161 p.

[http://www.strategie.gouv.fr/content/document-dappui-methodologique-construire-une-carte-regionale-des-
formations-outils-methodes](http://www.strategie.gouv.fr/content/document-dappui-methodologique-construire-une-carte-regionale-des-formations-outils-methodes)

Liaroutzos O. et Sulzer E. (2006), « La méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier », *Relief*, n°14, 82 p.

<http://www.cereq.fr/cereq/Relief14.pdf>

Observatoire atouts-métiers Languedoc-Roussillon (2007), « Développement des énergies renouvelables et évolution des compétences professionnelles en Languedoc-Roussillon », *Enjeux* n°5, octobre.

<http://observatoire.atout-metierslr.fr/rubrique-4-37.html>

Observatoire atouts-métiers Languedoc-Roussillon (2007), « Étude prospective Emploi-Formation dans le domaine des énergies renouvelables et la maîtrise de l'énergie dans le bâtiment en Languedoc-Roussillon ».

<http://observatoire.atout-metierslr.fr/datas/fichiers/articles/91/148.pdf>

Observatoire atouts-métiers Languedoc-Roussillon (2010), « Énergies renouvelables et maîtrise de l'énergie en Languedoc-Roussillon : quels emplois, quelles formations pour demain ? », *Enjeux* n°10, octobre.

<http://observatoire.atout-metierslr.fr/rubrique-4-74.html>

PIPAME- DATAR (2011), « Étude prospective des bassins automobiles : Haute-Normandie, Lorraine et Franche-Comté ».

<http://www.economie.gouv.fr/etude-prospective-des-bassins-automobiles-haute-normandie-lorraine-et-franche-comte>

Réseau national des CERC (2011), « Éléments de comparaisons territoriales liés à la mise en place du Grenelle dans le secteur du bâtiment. De l'analyse des marchés de la construction durable au diagnostic de la montée en compétence dans les métiers du bâtiment et des énergies non renouvelables à l'horizon 2014 sur 30 territoires », juin.

http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/synthese_nationale_des_CERC_10pages_7_juin_finale-2.pdf

Chapitre 4

Les exercices de prospective réalisés sur l'ensemble des secteurs ou des métiers

Ce chapitre examine les exercices prospectifs dont l'objet est de traiter d'emblée l'ensemble des secteurs ou des métiers sur la base de projections quantitatives. Après avoir dressé un panorama général de ce type d'exercices, seront abordées les différentes méthodes de projections d'emploi en région. On évoquera enfin la question de l'estimation des besoins en renouvellement et des besoins en formation.

1. Panorama des exercices de prospective générale

1.1. Principes

Les exercices de prospective générale s'appuient sur des projections quantitatives réalisées pour chacun des métiers et/ou activités. Ces méthodes quantitatives font appel à des séries de données statistiques rétrospectives, qu'elles soient propres aux métiers et/ou aux secteurs d'activité ou relatives à des agrégats démographiques ou économiques.

Au niveau national, ce type d'exercice est réalisé notamment par le BIPE pour des projections par secteur d'activité à un horizon de vingt ans. Il l'est aussi par le modèle NEMESIS pour des projections sectorielles à un horizon de long terme de vingt ans, et par l'exercice PMQ (prospective des métiers et qualifications) pour des projections par métiers à un horizon de dix ans.

De tels exercices ont également été réalisés au niveau régional. Les objets d'investigation (secteurs, métiers ou secteurs et métiers, évolution du nombre d'emplois et /ou départs en fin de carrière, insertion des jeunes...), les horizons temporels et les méthodologies y sont assez variés. Sans faire à proprement parler des exercices régionaux de prospective, certaines régions mettent en perspective les exercices nationaux avec un diagnostic régional sur les emplois et la formation, et avec les projections régionales disponibles pour la démographie ou la population active.

Les exercices régionaux de prospective générale présentent de nombreux avantages :

- ils obligent à s'interroger sur les causalités des tendances passées de l'emploi observées dans la région et sur l'existence de points de rupture ; sur les relations entre les dynamiques des secteurs ou des métiers et les tendances régionales en matière de démographie ou de population active ; enfin, sur les écarts avec les tendances régionales ;
- symétriquement, ils contraignent à regarder dans quelle mesure l'avenir est la continuité du passé ou constitue un point de rupture touchant tous les secteurs et/ou métiers, ou simplement certains d'entre eux ;
- ils aboutissent à des tendances quantifiées qui permettent la comparaison et d'évaluer l'ampleur d'un problème ou d'une situation qui fera ainsi l'objet de décisions politiques mieux outillées ;
- ils peuvent être l'amorce ou servir de repères pour des travaux plus ciblés sur des secteurs,

des territoires.

Pour autant, ces méthodes rencontrent certaines limites qui plaident pour une articulation avec d'autres types de travaux. Ainsi :

- l'ensemble des déterminants ne sont pas tous chiffrés soit parce que les données régionales sont inexistantes ou difficilement utilisables, soit par ce que la modélisation régionale est complexe ;
- néanmoins, il ne faut pas négliger la prise en compte de ces déterminants non quantifiés qui doivent trouver leur place dans l'analyse ;
- l'appropriation de données chiffrées n'est pas aisée pour tous les types d'acteurs et la méfiance vis-à-vis des statistiques est à prendre en compte.

Questions de méthode et d'analyse

Ces travaux de projections quantitatifs sur l'ensemble des secteurs et des métiers, à l'instar de la plupart des travaux de projections nationaux, s'appuient nécessairement sur des discussions et une démarche participative menées avec des experts ou décideurs d'institutions en charge de l'analyse et / ou du pilotage de la carte des formations, du marché du travail ou de la politique de développement économique en région, ainsi qu'au niveau des branches professionnelles.

La consultation des partenaires sociaux, interprofessionnels ou de branches, est inégale selon les régions et les types de travaux. Dans certains cas, ils sont associés au comité de pilotage des études, donc dès le démarrage, dans d'autres cas ils sont consultés sur des premiers résultats pour recueillir leurs commentaires, impressions et ainsi mettre en perspective les résultats obtenus. Ils sont également interrogés en tant qu'experts du secteur concerné.

La démarche est itérative, elle suppose, comme le décrit le réseau des Carif-Oref (réseau des Carif-Oref, 2012) :

- une observation des tendances à l'œuvre ;
- un choix du modèle en fonction de la problématique, des moyens et des délais impartis ;
- la construction du modèle et les estimations ;
- l'interprétation des résultats, en lien avec des diagnostics et en comparaison avec des estimations possibles au niveau national et régional ;
- les confrontations, discussions et concertation avec les partenaires (Insee, chercheurs, État, conseils régionaux, partenaires sociaux, branches professionnelles) ;
- des modifications et ré-estimations éventuelles ;
- la construction de variantes ou de scénarios ;
- la présentation des résultats dans le cadre de l'animation de groupes de travail ;
- le suivi et l'évaluation : rapprochement des statistiques officielles avec les résultats de la projection.

1.2. Les exercices au niveau national

➤ *Les projections sectorielles à court/moyen terme réalisées par le Centre d'analyse stratégique*

Le Centre d'analyse stratégique a publié à deux reprises (novembre 2010 et janvier 2012) des projections sectorielles de l'emploi à un horizon de cinq ans (Liegey et Jolly, 2010, 2012). Ce type de projection doit s'appuyer sur des hypothèses de croissance et de productivité à moyen terme liées au cycle économique dans lequel s'inscrit cette projection.

➤ *Des projections sectorielles de long terme : le modèle NEMESIS*

Le modèle NEMESIS est un modèle macro sectoriel bouclé et estimé économétriquement. 30 secteurs d'activité y sont détaillés et ce pour chacun des 27 pays de l'Union européenne, les autres zones du monde étant plus sommairement modélisées. Il s'agit d'un modèle à « croissance endogène » (performances économiques des secteurs dépendants de la R & D, externalités de connaissance) : le PIB et la productivité sont le résultat des tendances sectorielles agrégées (Jolly *et al.*, 2012).

Le Centre d'analyse stratégique a publié début 2012 des projections sectorielles d'emploi entre 2010 et 2030 selon trois scénarios « réalistes » qui envisagent à 2020 et 2030 les chocs positifs et négatifs auxquels les secteurs pourraient être confrontés et testent leur réactivité :

- le scénario central décrit une trajectoire de sortie de crise et anticipe des évolutions médianes sur les prix des matières premières, les taux de change, les taux d'intérêt, la productivité, la consommation et l'innovation, en tenant compte des réactions déjà constatées des secteurs dans la crise. Il s'appuie sur les données des institutions internationales (OCDE, FMI, AIE, FAO...) pour la croissance mondiale, celle des États membres de l'Union européenne, le prix des matières premières, les taux de change, etc.
- le scénario cible, résolument volontariste, envisage l'évolution de l'économie française vers un nouveau modèle de croissance à fort contenu en innovation, une orientation plus « servicielle » et une modification écoresponsable des comportements de consommation et de production, appuyé par des politiques publiques et une stabilité macroéconomique retrouvée. Il s'inscrit délibérément dans le cadre de la transition écologique et offre un sentier de croissance soutenable, dans le respect des engagements environnementaux de la France. Il permet une montée en gamme des services et une progression de l'industrie à haute technologie ou haut de gamme. Ce scénario est favorable à une hausse des compétences des professions très qualifiées, mais aussi intermédiaires (vente par exemple ou services) ;
- le scénario de crise simule une situation de dégradation modérée de la compétitivité européenne sur les marchés extérieurs et de contrainte financière accrue pour les agents économiques (hausse des taux d'intérêt de 1 point, hausse du taux de change de l'euro de 0,20 dollar), avec une prolongation des difficultés de la zone euro et un ralentissement du commerce mondial (baisse de 0,75 point, à partir de 2015, relativement au scénario central). Le renouvellement sectoriel et la montée en gamme sont en panne, dépassés par les services bas de gamme. La qualité des emplois s'en ressent négativement.

➤ *L'exercice « Prospective des métiers et qualifications » (PMQ)*

Depuis la fin des années 1990, les exercices « Prospective des métiers et qualifications » pilotés par le Commissariat général au Plan, puis le Centre d'analyse stratégique (CAS), aujourd'hui le Commissariat général à la stratégie et à la prospective, conduits en partenariat étroit avec la Dares, réunissent l'ensemble des partenaires et administrations intéressés par l'analyse des perspectives d'évolution à moyen terme de l'emploi par métiers et qualifications.

Les premières projections du groupe PMQ à l'horizon 2010, ont fait l'objet d'un rapport publié en 2002. La deuxième projection à l'horizon 2015 a été rendue publique en 2007, et celle portant sur les métiers en 2020 en 2012. Un autre exercice est en cours à l'horizon 2022. Les quatre exercices s'inscrivent dans une prospective quantitative à 8-10 ans sur la base de la nomenclature des familles professionnelles de la Dares.

Les trois premiers exercices ne reposaient que sur un seul scénario macroéconomique (scénario macro-économique de croissance et d'évolution des gains de productivité) et s'appuyaient sur une nomenclature sectorielle relativement agrégée. Les exercices à l'horizon 2020 et 2022 dressent plusieurs scénarios dont un scénario « contraint », un scénario cible et un scénario de crise :

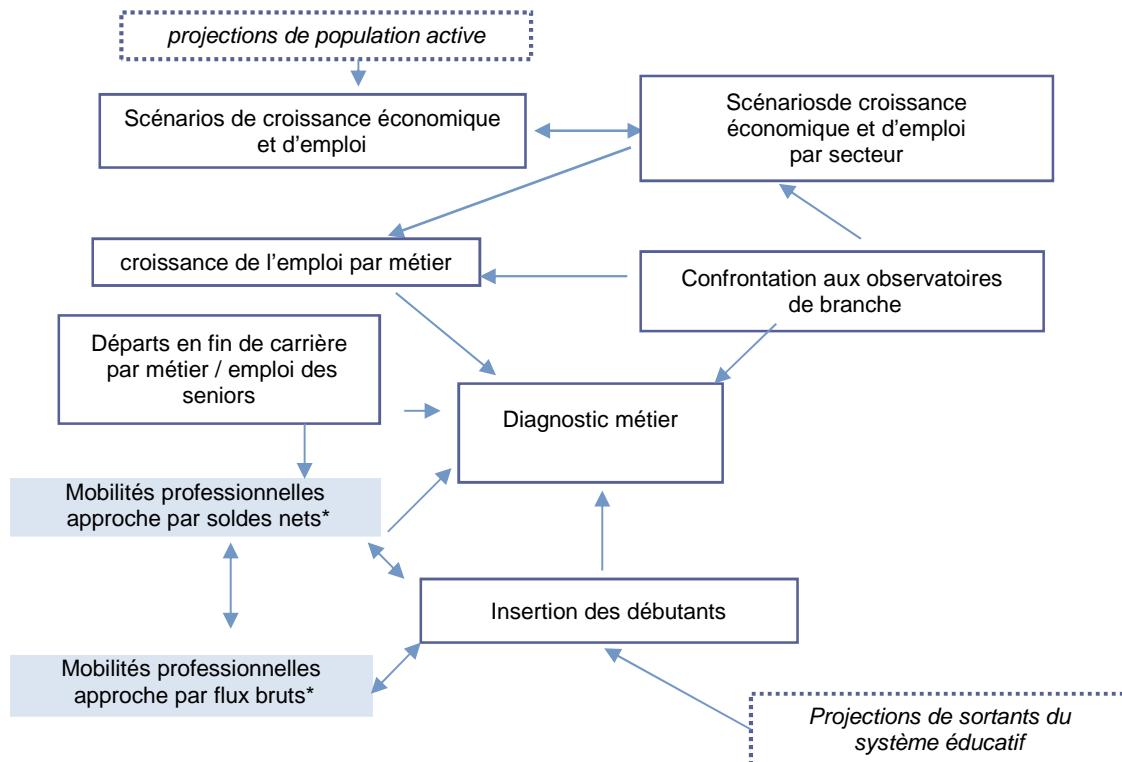
- les projections d'emploi sectorielles s'appuient sur celles d'emplois de NEMESIS (voir *supra*) ;
- les projections d'emplois par métiers reposent sur les projections sectorielles et des projections de déformation de la structure des métiers au sein de groupe de secteurs ;
- les projections de fin de carrière s'appuient sur des modèles de simulation des départs au sein de différents environnements où les comportements de départs sont relativement homogènes : les métiers à départs précoces (régimes spéciaux et assimilés), les catégories actives de la fonction publique, les métiers à départs anticipés, les salariés du régime général, les catégories sédentaires de la fonction publique, les indépendants et enfin les professions libérales.

En sus de la prospective des postes à pourvoir, cet exercice est l'occasion d'examiner la façon dont les différents métiers vont s'alimenter à l'avenir, ainsi que les tendances de fond qui caractérisent les évolutions du marché du travail (féminisation, évolution des niveaux de qualification, tertiarisation des métiers).

L'exercice portant sur les métiers à l'horizon 2020-2022 a bénéficié des travaux de projections réalisés par l'Insee (projections de population active), l'équipe ERASME (projections macrosectorielles), la Dares (projections d'emplois par famille professionnelle) et par le CAS ou le CGSP (projections sectorielles d'emploi ; projections de départs en fin de carrière ; projections de sortants du système éducatif ; projections d'emploi de débutants). Ces travaux ont été suivis tout au long de leur élaboration par un groupe de travail technique.

Ces éléments ont été présentés au comité d'orientation de l'exercice PMQ qui rassemble les principaux acteurs intéressés par les questions d'emploi et de formation, notamment les partenaires sociaux, les administrations centrales, les conseils régionaux.

Schéma général d'articulation des projections PMQ 2020-2022



*projections prévues mais non réalisées dans les exercices PMQ 2020-2022.

➤ Les travaux de projections sectorielles du BIPE

Le BIPE, cabinet de conseil en analyse stratégique et prospective économique, développe une activité d'analyse et de prévision macroéconomique et sectorielle.

Les démarches proposées au niveau sectoriel sont basées sur le modèle « Dynamiques Intersectorielles à Vingt Ans » (DIVA). C'est un modèle en 36 branches de l'économie française, destiné à l'élaboration de prévisions secteur par secteur pour un horizon de moyen-long terme, et sur un périmètre national et régional assurant la cohérence globale des projections macroéconomiques et leurs déclinaisons sectorielles et socioéconomiques.

À partir d'hypothèses macro-économiques, est décliné un scénario général concernant la demande adressée par l'ensemble de l'économie à la (aux) branche(s). Cette demande est ensuite traduite en termes de matériaux, fournitures, services, dont la branche aura besoin pour y répondre et également des emplois dont elle aura besoin. En effet, à partir des projections en termes d'activité, des besoins d'emploi sont définis, confrontés aux anticipations des départs pour aboutir à des besoins de recrutement et de compétences.

La démarche se structure en six étapes :

- identification des facteurs clés de changement ;
- définition des scénarios possibles ;
- qualification des scénarios en termes d'activité ;

- qualification en termes d'emplois futurs correspondants ;
- prévision des évolutions d'emploi et des départs à la retraite.

1.3. Des évolutions de l'emploi aux besoins de renouvellement

Les départs en fin de carrière, les évolutions de l'emploi et les postes à pourvoir sont le « noyau dur » des exercices de prospective générale. D'autres dimensions sont parfois prises en compte au niveau régional, comme la mobilité professionnelle, ou le marché du travail des jeunes débutants. Il est utile de rappeler la définition de chacun de ces concepts, ainsi que leur place dans les exercices de prospective.

Les départs à la retraite ou les départs en fin de carrière. Cette dimension de la prospective est prise en compte dans la plupart des exercices de prospective générale. On a cherché de plus en plus à projeter non pas les départs à la retraite mais les départs en fin de carrière. Un départ de l'emploi en fin de carrière est un départ définitif de l'emploi à la fin de la carrière, pour raison de retraite, de préretraite, de santé, ou tout autre motif qui conduit à une inactivité définitive (Omalek, Lainé, 2012). Le départ en fin de carrière peut précéder la liquidation de la retraite.

Les évolutions de l'emploi. Les exercices de prospective générale à un horizon de dix ans livrent des tendances de moyen ou long terme, sans chercher à connaître les inflexions annuelles. En revanche, à un horizon plus court de trois à cinq ans, il est nécessaire d'avoir une vision des inflexions annuelles.

Les postes à pourvoir. Ils sont définis comme l'addition des créations nettes d'emploi et des départs en fin de carrière. Le taux de postes à pourvoir est le rapport entre les postes à pourvoir et l'emploi moyen. Il fournit une première estimation des besoins de renouvellement dans un secteur ou un métier, mais en excluant les phénomènes de mobilité professionnelle.

Les sortants de formation initiale. Les projections de sortants de formation initiale portent sur les jeunes ayant terminé leur formation initiale depuis un an par niveau de diplôme. À partir d'une estimation des flux annuels de jeunes sortants, on peut construire un stock de jeunes débutants sortis du système éducatif. Rares sont les exercices régionaux de prospective qui estiment les sortants de formation initiale, car cela suppose une méthodologie assez complexe et une vision assez fine de l'évolution de l'offre éducative.

L'emploi de jeunes débutants. Selon la définition des bilans formation-emploi, réalisé par l'Insee, la Dares, le Céreq et les services statistiques de l'Éducation nationale, un jeune débutant est un jeune ayant terminé sa formation initiale et qui est sorti du système éducatif depuis 1 à 4 ans. Les exercices de prospective générale abordant ce sujet sont très rares au niveau régional.

Le taux de chômage. En confrontant le nombre total d'emplois projetés avec les évolutions de la population active projetée, on peut estimer un taux de chômage à un horizon de moyen ou long terme. Certains exercices de prospective réalisés au niveau régional veillent à ce que le taux de chômage projeté soit « cohérent », c'est-à-dire ne s'écarte pas dans des proportions démesurées du taux de chômage moyen, connu dans la région ou encore estimable, compte tenu du taux de chômage national projeté. D'autres exercices n'essaient pas d'établir cette cohérence.

Les mobilités professionnelles, l'alimentation des métiers et les besoins de renouvellement. Dans l'idéal, pour avoir une vision complète du marché du travail et des besoins de renouvellement selon

les métiers, un exercice de prospective devrait établir des projections de mobilités professionnelles nettes par métier ou secteur d'activité (c'est-à-dire le solde projeté des entrées et sorties du métier, hors départs en fin de carrière). Ce travail est cependant complexe (voir *infra* partie 6).

La féminisation des métiers. Au niveau national un exercice de projection de la féminisation des métiers a été réalisé à l'horizon 2020 (Lainé et Omalek, 2012). Ce type de projection n'a, semble-t-il, jamais été réalisé au niveau régional.

Les perspectives de développement de l'apprentissage. Au niveau national, l'exercice de prospective « les métiers en 2022 » comprend une partie consacrée aux perspectives de développement de l'apprentissage. Compte tenu des perspectives d'emploi d'ici 2022 et du taux d'apprentis par métier en 2012, il s'agit d'identifier les métiers pour lequel le taux d'apprentis pourrait augmenter, de manière à accroître significativement le nombre d'apprentis en 2022. Un tel exercice, avec des méthodes qui ne sont pas forcément similaires, est réalisé ponctuellement dans certaines régions, au sein des services de la Région.

Le travail de projection peut être plus ou moins complexe et la robustesse des résultats variable selon que l'exercice est réalisé au niveau national ou régional, et l'objet de la projection. Il est donc essentiel au niveau régional de faire un travail de pédagogie vis-à-vis des décideurs par rapport aux moyens nécessaires pour réaliser l'exercice de la projection et la robustesse des résultats.

1.4. Les horizons temporels des exercices

Au niveau national, trois types d'horizon temporels sont distingués :

- les exercices de moyen terme sur un horizon de cinq ans (exercice de prospective réalisé par exemple par le Centre d'analyse stratégique sur les secteurs porteurs) ;
- les exercices de moyen et long terme sur un horizon de dix ans (exercice prospective des métiers et qualifications, PMQ) ;
- les exercices de long terme portent sur un horizon de plus de dix ans, ainsi le Centre d'analyse stratégique a réalisé un exercice de projection sectorielle à un horizon de vingt ans (voir *supra* la partie consacrée au modèle NEMESIS)

Au niveau régional, les exercices de prospective déjà réalisés portent sur différents horizons temporels : cinq ans (voir *infra*, l'exemple de l'Insee Aquitaine), entre sept et dix ans (voir *infra*, l'exercice de la région Centre ou celui de la région Île-de-France) ou vingt ans. Ce dernier exercice a été réalisé dans le cadre des réflexions en cours sur le développement de l'Île-de-France, sur le « Grand Paris » et vise à éclairer le potentiel d'emploi généré par un projet d'aménagement du territoire.

1.5. Prospective secteur, prospective métier ou prospective secteur-métier ?

Au niveau national, trois types d'exercice de projections d'emplois ont été réalisés depuis le début des années 2000 :

- des exercices de projections sur l'emploi par secteurs d'activité : c'est le cas de l'exercice du Centre d'analyse stratégique pour 2010-2030 ;
- des exercices de projections sur l'emploi par secteur et métier, l'emploi par métier résultant de projections d'emplois par métier et de projections de déformation de la structure des métiers au sein de secteurs d'activité : c'est le cas de l'exercice PMQ « les métiers en 2020 » ;
- des exercices de projections s'appuyant essentiellement sur une projection par métiers :

c'est le cas des exercices PMQ « les métiers en 2010 » et « les métiers en 2015 ». Elles utilisent certes des projections sectorielles mais à un niveau très agrégé (une dizaine de secteurs agrégés) et sans modélisation de l'emploi sectoriel, ni projections de la déformation de la structure des métiers au sein des secteurs d'activité.

Au niveau européen, les exercices de projection les plus fréquents sont ceux qui articulent projections d'emplois sectorielles et projections d'emplois par métier sur la base d'une déformation de la structure des métiers au sein des secteurs (Omalek, 2008).

Au niveau régional, on observe la même diversité des exercices de prospective générale : certains sont uniquement sectoriels (prospective à vingt ans de l'Île-de-France), d'autres portent uniquement sur les métiers (par exemple Île de France, « les métiers en 2015 ») ou articulent métiers et secteurs (exercice Midi-Pyrénées).

1.6. Autres exercices de projections (démographie, population active, dépendance, logement)

Les exercices de projections réalisés au niveau régional recourent assez souvent à d'autres travaux comme les projections démographiques, d'actifs ou de logements (voir annexe 8). Trois modalités d'utilisation sont possibles :

- ils peuvent être utilisés comme moyens de rectifier des projections d'emplois sur les métiers et/ou les secteurs d'activité, sans être pour autant intégrés directement dans la modélisation. Ainsi, on pourra juger qu'une projection d'emplois dans les métiers de la santé surestime ou au contraire sous-estime les créations d'emplois compte tenu des évolutions démographiques ;
- quelques exercices régionaux de prospective cherchent directement à intégrer ces projections dans la modélisation elle-même : c'est le cas de Midi-Pyrénées sur certains secteurs d'activité (voir *infra*).
- les projections d'actifs sont utilisées dans certains cas pour « caler » le nombre total d'emplois projetés. Compte tenu de la population active projetée, on fait en sorte que le nombre total d'emplois projetés conduise à un taux de chômage proche, voire conforme au taux de chômage moyen structurel de la région.

1.7. Un récapitulatif des différents travaux de projections d'emploi en région

Les différents travaux de projections d'emplois peuvent être classés selon la méthode de projections retenue, le fait ou non de recourir à plusieurs scénarios, l'horizon de la projection et enfin l'existence d'un calage sur la population active projetée.

Les travaux de projections d'emploi en région

	Sans variante et/ou scénario	Avec variantes et/ou scénarios
Projections d'emploi à partir du prolongement de tendances régionales	Projection de moyen terme par domaine professionnel : l'Insee Aquitaine. Projection de moyen terme par GFE pour le Carif-Oref Aquitaine. Calage sur la population active pour Insee Aquitaine.	Projections de moyen-long terme par secteur et domaine professionnel : Oref Centre.
Méthodes économétriques de projections d'emplois à partir de variables explicatives	Démarche prospective développée par le Carif-Oref de Midi-Pyrénées.	
Méthodes de projections d'emploi reliées à des exercices de projections nationales	Projections de court terme par secteurs d'activité par l'OREF de Franche-Comté. Projections de moyen-long terme (10 ans) par famille professionnelle : Oref Picardie, DRTEFP Lorraine et Basse-Normandie, Insee Rhône-Alpes. Calage sur la population active pour Insee Rhône-Alpes.	Projections de moyen-long terme (10 ans) par famille professionnelle : Carif-Oref Île-de-France. Projections de long terme (20 ans) par secteur d'activité : Carif-Oref Île-de-France, ORM, Direccte et Insee de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

1.8. La mise en perspective d'exercices de prospective nationaux au regard de la situation régionale

Une démarche générale de prospective des métiers et qualifications en région n'implique pas forcément la réalisation d'un exercice régional de prospective, le travail en région peut consister à mettre en regard la situation régionale des secteurs ou des métiers (poids dans la région, fragilités et potentialités) ou de la population active (perspective de croissance, niveaux de diplôme) avec des résultats nationaux de projections d'emplois ou de départs en fin de carrière.

Les expériences en région

En Midi-Pyrénées

En 2007, l'Insee et la DRTEFP de Midi-Pyrénées ont réalisé des analyses sur 32 métiers, sur les thèmes suivants : poids dans l'emploi régional et local, évolutions de l'emploi passées, vieillissement et féminisation, niveaux de diplôme, offre et demande d'emploi, existence de tensions sur le marché du travail, projections nationales de postes à pourvoir selon l'exercice national de prospective « Les

métiers en 2015 ».

En Basse-Normandie

En 2012, le Conseil économique, social et environnemental régional de Basse-Normandie s'est interrogé sur les emplois et qualifications de demain dans la région. Les travaux de projections nationales des emplois par métiers réalisés à l'horizon 2020 sont utilisés. Une partie est consacrée au positionnement de la Basse-Normandie par rapport au niveau national : évolution projetée de la population active, mise en regard des projections nationales et des spécificités de la Basse-Normandie en termes de métiers et qualifications.

2. Les méthodes de projections d'emploi à partir du prolongement direct de tendances régionales

Le prolongement de tendances s'appuie sur des séries d'emplois par secteurs d'activité et/ou métiers et il extrapole la, ou les, tendances passées de l'emploi. Le travail amont qu'il convient de faire afin de mettre en œuvre de façon pertinente l'extrapolation de tendances consiste en une analyse raisonnée de ce qui constitue le moteur d'une tendance et les raisons pour lesquelles on s'attend à ce qu'elle persiste ou qu'elle change.

Questions de méthode et d'analyse

Le prolongement de tendances nécessite des séries de données robustes sur une période suffisamment longue pour permettre la modélisation de la tendance passée. Des séries d'emploi par secteur d'activité sont facilement disponibles (estimations sectorielles d'emploi réalisées par l'Insee). Il est plus difficile, en revanche, de constituer des séries d'emploi par métiers en raison du changement de la nomenclature des professions (PCS) en 2003 et du changement de méthode de collecte du recensement (passage d'un recensement annuel à un recensement en continu, avec des concepts d'emplois modifiés) qui rendent difficiles la constitution de séries homogènes.

L'analyse des moteurs d'une tendance passée suppose de bien distinguer, dans la tendance passée, ce qui relève de la conjoncture de ce qui relève des évolutions structurelles. Si cette distinction n'est pas faite, il y a risque, par exemple, de prolonger sur le moyen ou long terme des tendances passées qui sont liées à une conjoncture particulière (conjoncture macroéconomique ou conjoncture propre au secteur ou au métier).

Pour l'instant les exercices qui réalisent à la fois une projection sectorielle et une projection par métiers utilisent une matrice secteurs – métiers non évolutive (immobilité de la structure des métiers au sein des secteurs), alors que des travaux ont montré que la recomposition des qualifications au sein des secteurs est importante (Lainé, Omalek, 2012 ; Oref Ile-de-France, 2009). Il serait utile de réfléchir aux moyens d'intégrer cette déformation de la structure des métiers au sein des secteurs dans ce type d'exercices.

Les expériences en région

En Région Centre

La démarche prospective de l'Orfe, mission d'observation du GIP Alpha Centre en région Centre est partenariale, poursuivie depuis 2003. Dès le départ, la mobilisation de l'ensemble des acteurs impliqués au niveau de la région, autant les techniciens des différentes institutions que les décideurs politiques a été une volonté des porteurs de la démarche. Le premier objectif était d'apporter une vision globale de la situation en région et de dépasser les cloisonnements entre sources d'information et bases de données.

La première étape a été d'apporter des outils pour un diagnostic partagé et de préciser des tendances d'évolution en termes de population, d'emploi, de formation à travers une analyse centrée sur les métiers.

La seconde étape a consisté à élaborer une démarche ouverte vers les secteurs d'activité.

Il s'agit pour cet outil d'aide à la décision :

- d'estimer l'emploi, de comprendre et d'analyser les mécanismes pour éclairer des choix ;
- d'aider à la mise en place de mesures pour freiner les tendances non désirables, les modifier, ou poursuivre les mesures visant à accélérer les tendances souhaitables ;
- de nourrir le débat entre acteurs afin de permettre la construction de scénarii «partagés».

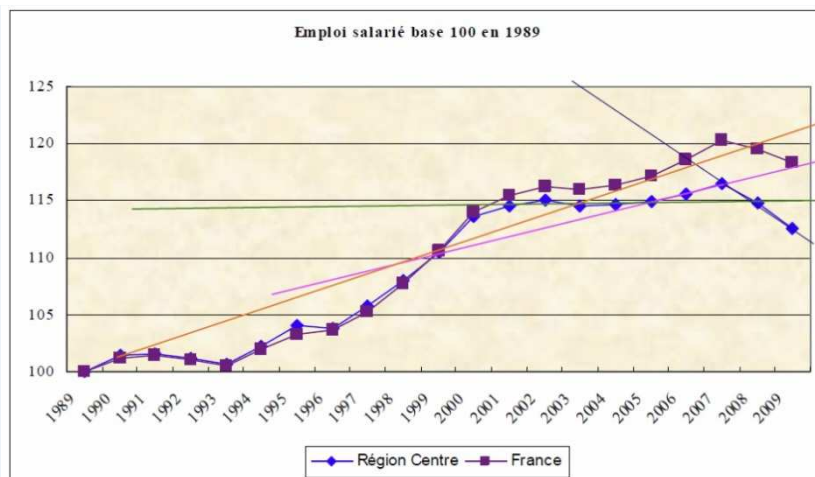
La méthode repose sur l'élaboration des projections d'emploi, leur mise en relation avec les prévisions de départ à la retraite pour aboutir à des besoins de recrutement par secteurs puis par métier *via* une matrice de passage propre à l'Orfe. Ce modèle d'aide à la décision se base sur :

- une référence à des tendances passées récentes ;
- une modélisation simple : appliquer à l'emploi de l'année de base un taux de croissance annuel moyen jusqu'en $n + 7$ ou 10 , à partir des tendances constatées sur le passé ;
- une hypothèse de travail qui fait référence à une analyse des périodes récentes : toutes choses égales par ailleurs les tendances se poursuivent ;
- la définition de trois scénarii (central, de crise, de croissance).

Les projections sectorielles d'emploi

Le graphique ci-dessous présente le choix des périodes de référence lors de la définition du modèle de projections d'emploi. Trois projections d'emplois en 2020 sont calculées à partir de l'évolution globale de l'emploi au niveau régional :

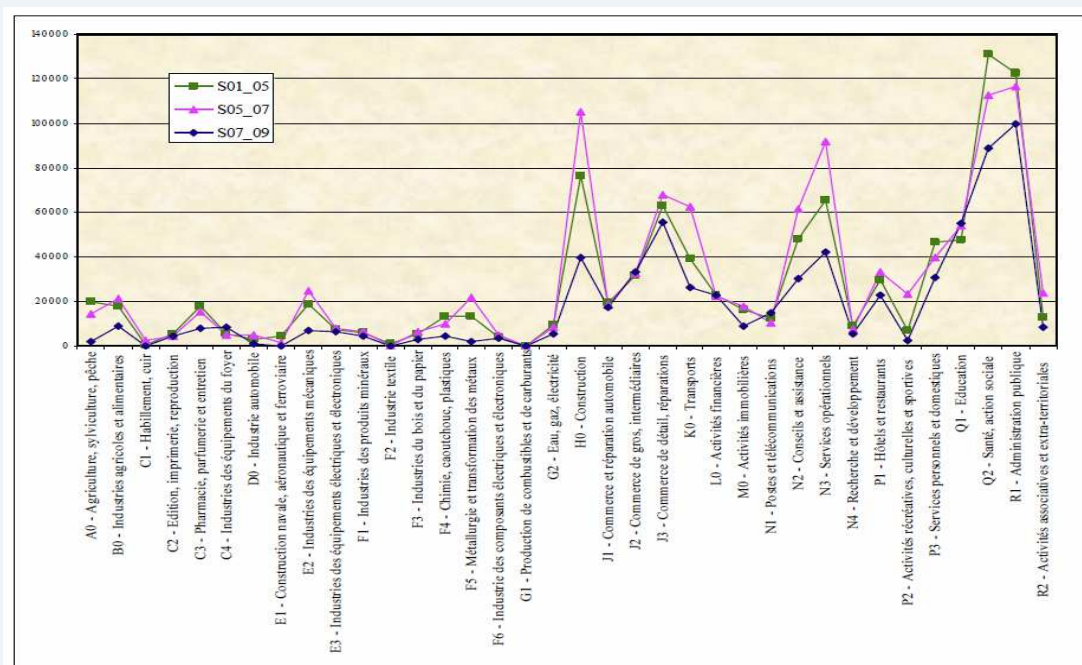
- une projection centrale (tendances observées entre 2001 et 2005), en rose ;
- une projection de « croissance », (tendances observées entre 2005 et 2007), en orange ;
- une projection « de crise » (tendances observées entre 2007 et 2009), en bleu.



Cette première étape conduit au choix des années de références des trois périodes. Ensuite, pour chaque secteur d'activité, le taux de croissance annuel moyen est calculé pour chacune des périodes de référence et donc des trois scénarii. L'application de ce taux de croissance annuel moyen par secteur détermine les projections d'emploi sectorielles.

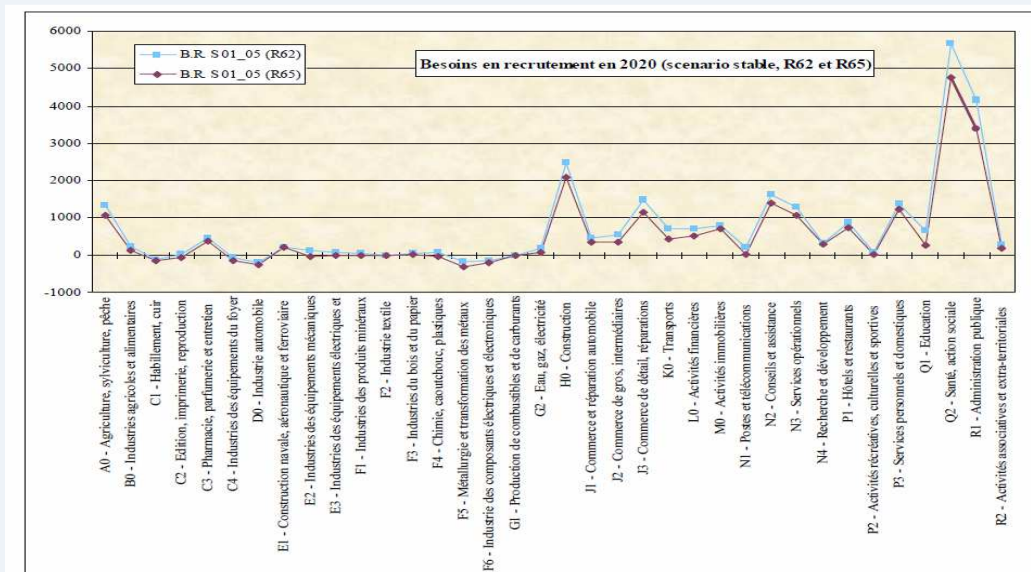
Les projections d'emploi en 2020 par secteur d'activité sont représentées dans le graphique ci-dessous pour chacune des trois tendances :

- la projection centrale (S01_05) en vert ;
- la projection de « croissance » (S05_07) en rose ;
- la projection « de crise » (S07_09) en bleu.



Les besoins en recrutements nets correspondent aux créations nettes (emploi en 2020 – emploi en 2007), auxquelles on ajoute les départs en retraite selon deux hypothèses (62 ans ou 65 ans en 2020), pour obtenir des besoins en recrutements nets en 2020 par secteur.

Ces deux hypothèses d'âge de départ à la retraite correspondent pour la première, à l'âge légal de départ à la retraite défini par la loi de 2010, et pour la seconde à l'âge moyen de départ effectivement constaté au sein de l'Union européenne.



Voir aussi : <http://www.etoile.regioncentre.fr/GIP/accueil/etoile/sorienter/metiers/metiers-domaine-ORFE>

L'expérience de l'Insee Aquitaine une projection de moyen terme par domaine professionnel

La démarche

L'exercice réalisé par l'Insee Aquitaine en 2011-2012 fait suite à une demande du rectorat de Bordeaux qui, dans le cadre du projet académique 2011-2015, souhaitait avoir une vision stratégique des formations à mettre en place, en lien avec le nombre de postes à pourvoir dans chaque métier. Les grands objectifs avaient été par ailleurs définis dans le cadre du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) conclu en concertation avec le rectorat, la Région et la préfecture, pour une durée de quatre ans. Le schéma académique des formations en sera une déclinaison. Pour autant, l'Insee a souhaité penser cet outil dans le but d'alimenter une réflexion plus large. Les éléments de la demande du rectorat se situaient à plusieurs niveaux :

- une prospective au niveau régional ;
- un horizon 2015 ;
- une prospective par domaine professionnel.

Cet exercice de prospective visait avant tout à définir des tendances, plutôt qu'à annoncer un nombre de sortants de formation. En effet, ce travail dépend de nombreux paramètres : évolution de l'économie, poursuite des tendances actuelles, décisions politiques, demande sociale d'éducation, attractivité plus ou moins forte du marché du travail pour les jeunes. Il soulève également la question de l'adéquation formation-emploi que posent les travaux du Céreq.

La méthode de projection de l'emploi

L'évolution de l'emploi est observée par domaine professionnel de 2004 à 2009 à partir des enquêtes annuelles de recensement, afin de dégager une tendance. Celle-ci est appliquée au niveau de

l'emploi atteint en 2007, par domaine, pour le projeter jusqu'en 2015. Enfin, le niveau d'emploi en 2015 est calé sur une projection globale d'emploi à l'horizon 2015 obtenue à partir de celle de la population active régionale, à laquelle on applique le taux de chômage régional 2007.

Cette démarche a comporté également des projections de retraites, de mobilités géographiques et professionnelles, ainsi que des projections de besoins en formation (voir *infra*)

La méthode retenue (élaboration des projections à partir des courbes basées sur les enquêtes annuelles de recensement-EAR) a abouti à des résultats cohérents avec la situation au moment de l'étude et les perspectives de la région. De plus, les évolutions se sont avérées conformes aux prévisions du CAS et de la Dares.

Voir aussi : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=18111&page=4pages/ia198_0112/

Aquitaine Cap Métier **Évolution des métiers à l'horizon 2015**

Dans le cadre des travaux du CPRDFP, Aquitaine Cap Métier (Carif-Oref de la région Aquitaine) a réalisé un exercice de projections de tendances à l'horizon 2015, en partenariat avec la direction régionale de l'Insee et l'Académie de Bordeaux. Il s'agit de projections du nombre d'actifs occupés par GFE.

Source et méthode

La source est celle des recensements de la population qui présente plusieurs avantages, malgré l'absence de comparabilité des données dans le temps liée à des ruptures (mode d'enquête, définition, nomenclatures) ; il s'agit en effet d'une base :

- suffisamment détaillée dans la description des métiers ;
- exhaustive sur le champ de l'emploi ;
- disponible sur une période longue ;
- disponible au niveau régional.

Les recensements faits en 1999, 2006 et 2007 (dernière année disponible à ce niveau de finesse) ont été utilisés pour évaluer la tendance d'évolution de chaque spécialité professionnelle. Les fichiers de ces recensements, sont détaillés au niveau métiers (GFE-PCS) et secteurs (NAF-NES), existent à l'échelon régional (Aquitaine) mais aussi pour une couverture géographique plus large regroupant six régions (l'arc atlantique et les régions limitrophes de l'Aquitaine).

Des taux moyens d'évolution sur 1999-2007 ont été calculés pour chaque GFE et appliqués ensuite sur 2007-2015 pour donner un effectif « tendanciel » jusqu'en 2015 (il s'agit donc d'une projection ou d'une simulation, en aucun cas d'une prévision). Un calcul similaire a été effectué sur 1999-2006 et sur la zone de comparaison (six régions) pour ces deux périodes. L'effectif total projeté en 2015 ainsi obtenu a été « recalé » par rapport au nombre d'actifs estimé par l'Insee, grâce au modèle démographique « Omphale » (nombre d'actifs occupés en 2015 pour l'Aquitaine en supposant la stabilité des taux d'activité par âge et de chômage, idem pour la zone de comparaison), et les taux de croissance annuels projetés pour chaque GFE ont été ajustés. La dernière étape a été le calcul de la ventilation sectorielle (répartition en NES16 des emplois) pour chaque GFE en 1999 et 2006.

Les résultats ainsi obtenus ont été comparés avec d'autres travaux (nationaux ou régionaux) abordant ces questions quand les nomenclatures le permettent.

Quelques résultats

Les GFE ont été regroupés en sept ensembles, compte tenu des évolutions identifiées dont trois exemples sont présentés ici.

Groupe 1 : GFE dont les actifs pourraient très fortement croître d'ici 2015

Ces GFE, qui ont en commun une très forte croissance des actifs occupés entre 1999-2007, regroupent des métiers relevant de la construction, de l'industrie ou encore des services.

Sur cette période, la forte augmentation des actifs du GFE « Techniques de la Communication - Média » s'explique en grande partie par la consommation croissante du secteur des services aux particuliers (principalement les activités artistiques, de radio et la presse) et elle concerne essentiellement les métiers d'assistant technique de réalisation de spectacle, journaliste, responsable de programmation et de production audiovisuelle/spectacle.

Les actifs des GFE « Bâtiment : Équipements et finitions » et GFE « Paramédical - Travail social - Soins personnels » logiquement et respectivement concentrés dans les secteurs de la construction et la santé-action sociale qui génèrent une forte augmentation de l'emploi sur ces métiers.

Enfin, pour les métiers du GFE 06 « Mécanique - Automatismes », c'est essentiellement les services aux entreprises qui portent cette croissance, et non l'industrie.

Groupe 4 : GFE dont les actifs pourraient décroître modérément d'ici 2015

Ces GFE ont connu une quasi-stagnation de l'emploi, et les tendances sont relativement « brouillées ». Pour les métiers industriels du GFE « Travail des matériaux - Industries de Process - Laboratoire », les écarts entre l'Aquitaine et la zone de comparaison (six régions) s'expliqueraient par le fait que les secteurs industriels dominants sont différents d'une région à l'autre (et donc leurs dynamiques d'emplois et leurs besoins en compétences). En Aquitaine, ce sont les industries agro-alimentaires (IAA) et les industries des biens de consommation qui sont en croissance.

À noter que, pour le GFE « Techniques graphiques - Impression », la part des industries des biens de consommation diminue très fortement (- 14 points entre 1999 et 2006) mais les volumes concernés sont faibles. Le GFE « Hôtellerie - Restauration - Tourisme - Loisirs » se situe dans le même groupe

Groupe 7 : GFE dont les actifs pourraient fortement décroître d'ici 2015

Sur ces métiers, en forte diminution, l'enjeu de formation est surtout l'accompagnement des reconversions professionnelles ou des métiers en recomposition liées à une diversification d'activités par exemple comme pour les métiers de la mer.

Pour le GFE « Production agricole et sylvicole - Élevage », le résultat de la projection faite sur l'Aquitaine est très proche de celui obtenu pour la zone de comparaison : bien que les spécificités locales soient très fortes dans ce domaine (différences entre les territoires d'Aquitaine par exemple), il semble que l'évolution globale des emplois soit assez uniforme. Les GFE « Production agricole et sylvicole - Élevage » et « Textile - Habillement - Cuir » sont dans la même catégorie.

Voir aussi : <http://www.aquitaine-cap-metiers.fr>

3. Les méthodes économétriques de projections directes d'emploi à partir de variables explicatives

Ces méthodes s'appuient sur une modélisation régionale des déterminants de l'emploi dans chaque secteur à partir de variables explicatives (variables macroéconomiques nationales ou extra-nationales, données démographiques, données sur le nombre de logements, activité économique du secteur). Les équations sectorielles de relations entre l'évolution de l'emploi et les variables explicatives sont utilisées ensuite pour projeter à un horizon de moyen ou long terme des évolutions d'emploi par secteurs d'activité.

Les projections d'emplois par secteur d'activité étant réalisées, ces méthodes estiment un nombre d'emplois selon des regroupements de professions ; ce calcul est fait sur la base d'hypothèses *ad hoc* relatives à la déformation de la structure de ces regroupements au sein de chaque secteur d'activité, à partir des avis des branches professionnelles recueillis et les experts du champ (observatoire de branche, observatoires locaux, pôle de compétitivité, chambres consulaires, rectorat, Direccte...).

Questions de méthode et d'analyse

Pour une exploitation des résultats et un dialogue plus aisés avec les branches professionnelles, il est souhaitable d'associer au plus près les acteurs dès le démarrage de la démarche et de présenter des résultats centrés sur leurs préoccupations (groupes de travail par secteur, par branche).

L'activité et l'emploi de certains secteurs d'activité dépendent des consommations intermédiaires ou des investissements des autres secteurs sur le territoire régional. Dès lors, la modélisation doit prendre en compte ces interactions en prévoyant un enchaînement des différentes projections.

La modélisation des séries temporelles nécessite le recours à des techniques économétriques spécifiques si l'on veut analyser correctement les évolutions passées de la variable à expliquer, tenir compte des variables explicatives candidates et réaliser des projections non biaisées.

Ces exercices de prospective sont pour l'instant strictement régionaux et ne comportent pas de comparaison avec les exercices de projections faites à l'échelon national. Il serait utile, pour permettre aux acteurs régionaux de se positionner par rapport à la dynamique nationale et de mettre en évidence les forces et faiblesses du territoire, de connaître et d'analyser les tendances passées du poids de la région au sein de chaque secteur d'activité. Dans la mesure du possible, articuler la réalisation d'une projection nationale et de projections régionales apporterait une vision globale et porteuse de sens pour les acteurs de chaque niveau.

Recommandation

La modélisation des séries temporelles nécessite le recours à des techniques économétriques spécifiques si l'on veut analyser correctement les évolutions passées de la variable à expliquer, tenir compte des variables explicatives candidates et réaliser des projections non biaisées. Une diffusion de ces techniques et une comparaison des méthodes et des résultats serait souhaitable au sein des organismes réalisant ce type d'exercice.

Pour l'instant, ces projections ne s'appuient pas sur une modélisation des tendances passées de la déformation de la structure des professions au sein des secteurs d'activité. La seule prise en compte

des avis des branches peut être difficile, lorsque celles-ci n'ont pas d'opinion sur le sujet ou ont du mal à s'exprimer sur des métiers supports peu représentés au sein de la branche. Le changement de nomenclature en 2008 rend certes délicat, voire impossible, la constitution de séries passées lorsque le contour du secteur a beaucoup changé. Il serait utile qu'à l'avenir un tel travail soit réalisé à partir du recensement de population ou des déclarations annuelles de données sociales lorsque le nombre d'années sur lesquelles ces séries peuvent être constituées sera suffisant. Quelle que soit la méthode de projection utilisée, un travail inter-régional sur les différences de recompositions des qualifications selon les régions serait utile.

Encadré

Modélisation et projection régionale de séries temporelles annuelles sur l'emploi

Les séries peuvent être sectorielles ou par métier, porter sur l'emploi en niveau ou en part (part de la région dans l'emploi national ou encore part d'une qualification dans un secteur).

Avant toute modélisation, s'impose une analyse des tendances passées de la série annuelle d'emploi, en abordant au moins les questions suivantes :

- les évolutions annuelles sont-elles très heurtées d'une année à l'autre, ou au contraire les variations sont-elles limitées ?
- la tendance à moyen-long terme de la région rejoint-elle la tendance nationale ? Ou peut-on identifier des écarts de tendance entre le niveau régional et le niveau national ? Y-a-t-il davantage de divergences en période de conjoncture haute ou basse ?
- Y a-t-il une corrélation entre les variations annuelles régionales et les variations nationales des niveaux d'emploi, ou l'évolution conjoncturelle nationale (variation du PIB) ?
- Pour les secteurs ou métiers dont la dynamique d'emploi est très liée à l'économie résidentielle, peut-on identifier des corrélations entre les tendances ou variations annuelles et les évolutions démographiques de la région : croissance de la population régionale ou de la part de la région dans la population nationale, au niveau global ou pour certaines de ses composantes (jeunes, population âgée)?

La modélisation des tendances passées puis les projections doivent suivre certaines règles, faute de quoi les résultats sont biaisés ou entamés d'une marge d'erreur importante ou ne prennent pas suffisamment en compte les déterminants de la série que l'on estime.

1 / Pour être efficace, une modélisation de la série temporelle sur le passé doit inclure le plus possible des variables explicatives pour lesquelles on dispose de projections sur les tendances à venir, par exemple : projection de population régionale, projections de PIB national. S'il n'existe pas de telles projections, la variable explicative perd de son intérêt, à moins que les acteurs puissent s'accorder sur des scénarios d'évolution (par exemple scénarios de l'évolution de la fréquentation touristique).

2 / Les variables explicatives doivent inclure, dans la mesure du possible, d'autres éléments que la tendance passée de la série. Si cette condition n'est pas réalisée, la projection ne repose que sur un simple prolongement de tendance.

3 / Les variables explicatives non significatives doivent être exclues de l'équation utilisée pour la projection. La projection sera établie sur la base d'une équation qui relie la variable à expliquer aux variables explicatives significatives.

➤ **Les principes de la modélisation de séries temporelles annuelles sur l'emploi**

Soit une variable à expliquer E (par exemple l'emploi dans un secteur) et des variables explicatives candidates X, Y .

$$E_t = a * E_{t-1} + b * X_t + c * Y_t + d$$

Une modélisation courante consiste à prendre en compte une tendance de long terme et des variables explicatives exogènes par le modèle suivant : E_t étant l'emploi en t , X_t et Y_t des variables explicatives candidates en t . Il est préférable, pour les variables en niveau, de prendre les logarithmes des valeurs. Le coefficient a représentera la tendance de long terme de l'emploi, les coefficients b et c l'influence des variables exogènes X et Y .

Il peut être utile d'essayer une modélisation ne portant pas sur les niveaux, mais prenant en compte les variations entre n et $n-1$, l'intérêt d'un tel modèle étant d'être plus sensible aux variations annuelles.

Soit $\text{var}(E_t)$ l'évolution de l'emploi entre t et $t-1$:

$$\text{Var}(E_t) = a * \text{Var}(E_{t-1}) + b * \text{var}(X_t) + c * \text{var}(Y_t) + d.$$

L'analyse des taux de croissance, souvent très heurtés, permet des analyses de plus court terme. Il est possible de conjuguer des analyses de court et long terme en introduisant dans l'équation en variation, une variable explicative supplémentaire : le résidu de l'équation de long terme, retardé d'une période, qui joue alors un rôle de mécanisme de correction d'erreur vis-à-vis de la tendance de long terme.

Les expériences en région

Le Carif-Oref en Midi-Pyrénées

La démarche

La construction d'un outil prospectif développé par le Carif-Oref de Midi-Pyrénées visait à l'origine quatre objectifs :

- développer une double approche métier/secteur et un outil intégrant la formation professionnelle initiale et continue ;
- aboutir à une représentativité de l'ensemble de l'économie régionale ;
- élaborer un outil partagé avec tous les acteurs, branches, acteurs de la formation, dans l'objectif d'obtenir le plus grand nombre d'éléments permettant l'interprétation des résultats, mais aussi avec les autres experts en région, l'Insee, le réseau des Carif-Oref.

De façon plus opérationnelle, l'outil devait permettre :

- d'aider au pilotage à court et moyen terme des politiques et des actions de formation notamment dans le cadre du CPRDFP ;
- d'outiller les professionnels de l'accompagnement/information/orientation ;
- et *in fine* d'enrichir les capacités d'analyse.

La méthode

L'outil de projection, élaboré pour le Carif-Oref par le cabinet JLJECO, a initialement été construit pour le secteur du BTP puis élargi à l'ensemble des secteurs d'activité.

L'horizon de la projection est de sept ans. Dans une première étape, on réalise des projections d'emploi par secteur sur la région Midi-Pyrénées (voir *infra* les résultats dans l'agriculture). Puis, on identifie les variables qui influencent de façon significative le volume d'emplois d'un secteur (population, valeur ajoutée), des projections d'emplois, par département et par zones d'emploi, sont réalisées. Au niveau agrégé (nomenclature sectorielle en huit positions), ces données d'emplois pour la période 1990 à 2017 sont regroupées par zones géographiques. Les deux types de zonage retenus sont le département et la zone d'emploi (définition 2010 de l'Insee).

Pour les années 1990 à 2010, la répartition de l'emploi par zones géographique est calculée à partir des données communales de la base COMETE (CONnaissance Macro-Economique des Territoires) de JLJECO, elles-mêmes calées sur les effectifs départementaux et par zones d'emploi publiés par l'INSEE. Ces calculs sont effectués pour les emplois salariés et pour les emplois non salariés. Pour les années suivantes, le poids de chaque zone géographique est projeté en tenant compte de trois observations :

- la tendance sur la période 1990 à 2010 ;
- l'évolution de court terme (dernières années) ;
- sa part observée en 2010.

Puis il s'agit de passer des estimations d'emplois par secteur à des projections par groupes de professions sur la base d'une nomenclature croisant les Groupes Formation Emploi (GFE) et les catégories socioprofessionnelles (GFE-CS). Transformer les estimations d'emplois par secteurs économiques en estimations par GFE-CS est possible grâce à la répartition de ces GFE-CS par secteurs économiques, disponible dans les données détaillées des recensements Insee (données de l'année 2007). Cette étape aboutit à des résultats annuels en termes d'effectifs. Les effectifs par métiers sont estimés à proportion constante dans le secteur sur toute la période de projection. L'introduction d'hypothèses concernant l'évolution de la part de tel ou tel métier dans un secteur se fait ensuite, lors des discussions et échanges, mais n'est pas prise en compte dans la modélisation.

Dans un troisième temps, les résultats sont confrontés aux travaux de projections disponibles à l'échelle régionale, notamment ceux réalisés par des branches professionnelles (le Bâtiment). Les résultats en termes de projections d'emploi et de tendances par métier sont également soumis aux partenaires à travers des consultations (restitutions – débats autour des résultats) organisées avec les professionnels. Celles-ci sont organisées pour couvrir plusieurs domaines : agriculture, commerce, industrie (mécanique, industries agroalimentaires), services et construction. Elles mobilisent les organismes consulaires, les branches professionnelles, les OPCA, les pôles de compétitivité, les services de la Direccte, du Conseil régional, les observatoires régionaux quand ils existent. Le secteur santé-social étant piloté au niveau régional *via* un Schéma régional des formations sanitaires et sociales, c'est aux parties prenantes du schéma que les résultats sont présentés (DRASS, ARS, Rectorat).

Nomenclatures et sources

La nomenclature des secteurs d'activité retenue pour ce travail est issue de la Nomenclature Agrégée (NA) de l'Insee, elle-même associée à la Nomenclature d'Activité Française révision 2 (NAF

rév. 2) datant du 1^{er} janvier 2008. Cependant, pour tenir compte des spécificités régionales, le niveau de la NA retenu va dépendre notamment du poids des effectifs (salariés et non salariés) régionaux.

Concernant les métiers, ce sont les GFE croisés avec les grandes catégories socio-professionnelles, dénommé GFE-CS qui sont utilisés (66 postes).

Les données d'emplois départementales et régionales par secteur économique sont construites à partir de deux sources principales :

- les données détaillées de l'emploi départemental et sectoriel (1989-2008) et du chômage départemental (1982-2009) (*Insee Résultats* n° 114, série Société, novembre 2010) ;
- données d'emploi par communes (niveau NAF 732) pour les années 1990 à 2010 issues des informations provenant de Pôle Emploi et de l'Insee, retraitées dans le cadre de la construction de la base COMETE de JLJECO.

Usages

Parmi les usages de cet outil, on peut citer :

- les projections par métiers sont un des indicateurs clefs de suivi utilisé par le CPRDFP ;
- cet outil est un support à la concertation avec les parties prenantes : branches professionnelles, services de l'État, services de la Région. La démarche prospective a alimenté le diagnostic régional en amont du CPRDFP ;
- les tendances et perspectives produites alimentent les supports d'information en direction des publics finaux, ainsi que les supports de professionnalisation des acteurs (Horizon Emploi, revue Métiers, site internet « Midi-Pyrénées Formation Métiers »).

Exemples de résultats

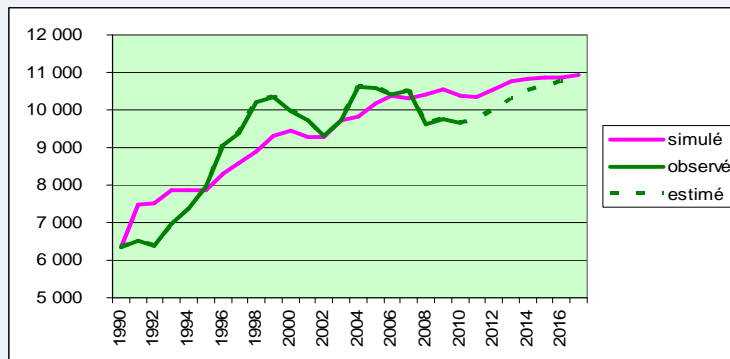
Estimations d'emplois agricoles en Midi-Pyrénées

	Effectifs			Taux de croissance annuel (en %)	
	1990	2010	2017	2010-1990	2017-2010
Salariés	6 334	9 653	10 940	2,1	1,8
Non salariés	92 422	41 146	36 884	-4,0	-1,5

Source : JLJECO <http://www.jljeco.fr/>

Globalement, le secteur agricole continue de perdre des emplois entre 2010 et 2017. Si le nombre de salariés est à la hausse, sa croissance est un peu plus faible que sur la période 1990 à 2010. De son côté, le nombre d'exploitants agricoles continue de diminuer sensiblement même si, ici aussi, on observe un net ralentissement du rythme de cette baisse. En sept ans, la région pourrait perdre encore plus de 4 000 exploitants agricoles selon les résultats des prévisions.

Salariés agricoles : Midi-Pyrénées

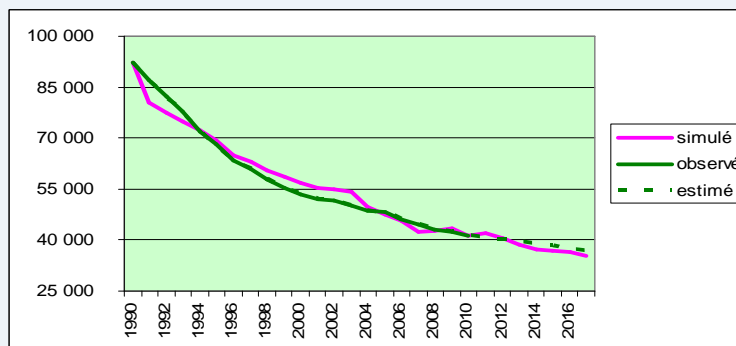


Source : JLJECO.

Variables explicatives

Variables explicatives	R ²	corr
Valeur passée	0,90	0,95
Part VA Agriculture - sylviculture - pêche	0,42	-0,59
Population France métropolitaine	0,54	0,70
Consommation en produits alimentaires en France métropolitaine	0,55	0,71
RDB France / habitant	0,55	0,70
Productivité agricole Midi-Pyrénées salariés	0,79	-0,86

Non-salariés agricoles : Midi-Pyrénées



Source : JLJECO

Variables explicatives

Variables explicatives	R ²	corr
Valeur passée	0,99	0,99
Part Valeur ajoutée de Midi-Pyrénées Agriculture - sylviculture - pêche	0,69	0,81
Population France métropolitaine	0,82	-0,91
Part de la consommation en produits alimentaires en France métropolitaine	0,74	0,85
RDB France / habitant	0,83	-0,91
Productivité agricole MP non-salariés	0,91	-0,95
Emplois salariés agricoles	0,85	-0,90

Données localisées – agriculture (extraits)

Globalement et selon les estimations 2010-2017, le secteur agricole perd près de la moitié de ses effectifs (salariés et non salariés) entre 1990 et 2017. Géographiquement, ces pertes sont un peu moins fortes en Aveyron, Gers et Ariège permettant à ces trois départements de voir leur poids dans l'agriculture régionale progresser entre 1990 et 2017. En termes de zones d'emploi, toutes perdent des emplois agricoles entre 1990 et 2017. Cependant, celles de Rodez, Millau, Foix-Pamiers, Mont de Marsan (partie régionale) et Castres-Mazamet voient leur poids progresser dans l'agriculture midi-pyrénéenne, contrairement à celles de Toulouse et de Montauban où ce poids recule sensiblement.

Évolution de l'emploi total du secteur Agriculture

Départements	Effectifs		Poids régional	
	1990	2017	1990	2017
Ariège	4 743	2 617	4,8%	5,3%
Aveyron	18 890	11 160	19,1%	22,6%
Haute-Garonne	12 164	6 095	12,3%	12,3%
Gers	17 007	8 528	17,2%	17,3%
Lot	10 709	4 871	10,8%	9,9%
Hautes-Pyrénées	8 099	3 790	8,2%	7,7%
Tarn	13 876	6 617	14,1%	13,4%
Tarn et Garonne	13 269	5 732	13,4%	11,6%
Midi-Pyrénées	98 756	49 410	100,0%	100,0%

Partie midi-pyrénéenne des zones d'emploi	Effectifs		Poids régional	
	1990	2017	1990	2017
Mont-de-Marsan	3 464	2 419	3,5%	4,9%
Brive-la-Gaillarde	3 427	1 605	3,5%	3,2%
Toulouse	18 103	8 040	18,3%	16,3%
Foix - Pamiers	2 491	1 625	2,5%	3,3%
Saint-Girons	1 544	717	1,6%	1,5%

Source : JJECO.

Résultats par métiers : emplois salariés par métiers, tous secteurs confondus

	Taux de croissance annuel		
	2008	2017	2017 - 2008
<i>GFE-CS en croissance entre 2008 et 2017</i>			
Services hôteliers - Restauration - Tourisme - Sports - Animation * employés - ouvriers	18 010	21 309	1,9%
Agroalimentaire - Cuisine - métiers de bouche * cadres - professions intermédiaires	1 377	1 627	1,9%
Commerce - Vente - Distribution * employés - ouvriers	48 001	54 514	1,4%
Pêche - Aquaculture - Transport maritime et fluvial * cadres - professions intermédiaires	8	9	1,4%
Agroalimentaire - Cuisine - métiers de bouche * employés - ouvriers	28 357	31 984	1,3%
<i>GFE-CS en décroissance entre 2008 et 2017</i>			
Textile - Habillement - Cuir * employés – ouvriers	3 871	2 485	-4,8%
Charpente - Menuiserie - Ameublement * cadres - professions intermédiaires	759	570	-3,1%
Production et techniques agricoles - Travaux paysagers - Soins aux animaux * non salarié	49 076	42 868	-1,5%
Pêche - Aquaculture - Transport maritime et fluvial * non salarié	149	134	-1,1%

4. Les méthodes de projection d'emploi reliées à des exercices de projection nationale

En s'appuyant sur des projections nationales déjà réalisées, ces méthodes cherchent à estimer la dynamique régionale par rapport à la dynamique nationale. Ces travaux réalisent, par secteur d'activité ou métier, des projections de l'évolution de la part régionale dans l'emploi national des secteurs d'activité ou des métiers. Conjuguée avec les évolutions nationales projetées, cette méthode débouche sur des projections d'emploi au niveau régional.

Cette démarche s'appuie sur une expertise nationale préexistante, profite du cadrage général et d'un jeu d'hypothèses déjà balisé pour ensuite renforcer l'analyse et la mise en exergue des spécificités et particularités du territoire régional. Elle n'est pas nouvelle : le rapport Freyssinet paru en 1991 sur la prospective l'évoquait déjà (Freyssinet, 1991). Si on remonte encore dans le temps, l'Insee avec le modèle SPORE (voir annexe 9) réalisait des projections régionales d'emploi dans les années 1980 en l'utilisant aussi. Au cours de la décennie 2000 et au début des années 2010, cette méthode a été utilisée par deux directions régionales de l'Insee, des DRTEFP ou des Oref.

Sur la période 2000-2010, on peut distinguer, au sein de ces expériences régionales :

- les projections par métiers (la plupart des expériences) et les projections selon les secteurs (deux expériences) ;
- les projections mobilisant plusieurs scénarios d'évolution de la part régionale, et celles reposant sur une seule tendance ;
- les exercices se calant sur une population active, un taux de chômage et un nombre total d'emplois déterminés, et ceux ne le faisant pas.

Questions de méthode et d'analyse

Comme pour tous les travaux de projection, un des enjeux est de comprendre les tendances passées (quelles sont les causes du maintien, de la baisse ou de la hausse de la part régionale, y a-t-il des ruptures dans le passé et pourquoi ?) et donner des éléments explicatifs des tendances futures projetées (structures et évolutions démographiques, structure des qualifications, tissu économique, comportement de localisation des entreprises, dynamisme plus fort ou au contraire plus faible de la région dans le cadre d'une logique « systémique », etc.). L'analyse des logiques démographiques, économiques ou sociales, à la base des divergences entre le niveau national et le niveau régional, peut prolonger ou au contraire rectifier les tendances du passé, il s'agit donc de faire des « projections de tendances raisonnées ».

À l'instar des autres exercices de projections d'emplois régionaux, l'exercice de projection est plus délicat pour les métiers ou secteurs industriels, car leurs dynamiques sont fortement dépendantes des grands établissements implantés dans la région ou des mutations économiques affectant les segments d'activité régionaux. Il est alors souhaitable de s'appuyer sur une analyse des sources et faiblesses du secteur ou du métier sur le territoire. S'il s'agit d'un secteur, on peut par exemple comparer la structure des qualifications entre la région et le niveau national, ou encore s'interroger sur la trajectoire possible des entreprises motrices dans la région. S'il s'agit d'un métier, on pourra par exemple comparer la structure des secteurs employeurs au niveau régional et au niveau national, de manière à voir si celle-ci est plus ou moins favorable à la dynamique du métier en région par rapport au niveau national.

Recommandation

Pour bien comprendre les ressorts d'une dynamique régionale d'un secteur ou d'un métier par rapport au niveau national, les projections devraient inclure systématiquement:

- une analyse comparant la région et le niveau national au regard des niveaux de qualifications et de la déformation de la structure des métiers au sein des secteurs d'activité ;
- une analyse comparant la région et le niveau national du point de vue des secteurs employeurs de chaque métier, de manière à pouvoir établir si cette structure est plus favorable ou au contraire moins favorable à la dynamique de l'emploi au niveau régional;
- une analyse des dynamiques démographiques, qui sont susceptibles d'expliquer des divergences entre le niveau national et le niveau régional pour les secteurs ou métiers du champ de l'économie résidentielle.

Les expériences en région

Différentes régions ont lancé des exercices de prospective appuyés sur des exercices nationaux, à l'instar de l'Île-de-France pour la période 2010-2030, de l'Île-de-France, de Rhône-Alpes, de l'Alsace ou de la Picardie pour la période 2005-2015, la Basse-Normandie et la Lorraine pour la période 2000-2010.

En Île-de-France

Les besoins de recrutement à l'horizon 2015

Le contexte de l'exercice

À l'origine de ce travail, le constat d'un manque de vision globale sur la question de la formation et des métiers exprimés par les acteurs de la région, notamment dans le cadre de l'élaboration du PRDF qui rend nécessaire cette vision globale et partagée.

Deux chantiers sont alors lancés :

- un état de lieu des métiers et secteurs dans la région (2005) ;
- et, à partir de mars 2006, un exercice de projection des besoins en recrutement en s'appuyant sur l'exercice national PMQ « Les métiers en 2015 » réalisé par le Centre d'analyse stratégique et la Dares, c'est-à-dire en reprenant ses hypothèses et sa méthodologie.

Les projections sont réalisées sur l'emploi au lieu de travail. Elles s'appuient d'une part sur les travaux nationaux de la Dares et du Centre d'analyse stratégique, d'autre part sur des données rétrospectives régionales par métier issues du recensement de population et complétées dans certains cas par d'autres sources (enquête emploi, estimations régionales d'emploi). La nomenclature des métiers utilisée est celle des familles professionnelles en 84 postes publiée par la Dares.

Les estimations des départs en de fin de carrière ont été réalisées en s'appuyant sur l'exercice national.

Les projections nationales d'emploi

Le travail de prospective réalisé par la Dares et le Centre d'Analyse Stratégique repose à la fois sur

des hypothèses macroéconomiques tendanciennes (évolution moyenne du PIB, taux de chômage prévu, croissance de la population active, évolution de la productivité), des scénarios d'évolution de la valeur ajoutée par grands secteurs d'activité et des estimations d'évolution de l'emploi par famille professionnelle, prenant en compte les évolutions passées et le lien entre l'emploi et la valeur ajoutée des principaux secteurs employeurs du métier. Toutes ces projections ont été soumises à des avis d'experts.

Les projections régionales d'emploi

Les travaux de projections d'emploi par famille professionnelle réalisés par la Dares et le Centre d'analyse stratégique s'appuient sur l'enquête Emploi. Au niveau régional, la principale source permettant de connaître l'emploi par métier est le recensement de la population. Ces deux sources peuvent donner par métier, des niveaux nationaux d'emploi parfois dissemblables, en raison de divergences dans les procédures de collecte ou de codification de la profession. Les travaux réalisés par l'Oref Île-de-France prennent en compte les projections nationales de la Dares et du Centre d'analyse stratégique mais en les calant sur les niveaux d'emploi par métier issus du recensement.

Les projections régionales d'emploi sont obtenues en multipliant la part de l'Île-de-France dans chaque métier par ces projections nationales. Dans quelques cas où la famille professionnelle est très hétérogène et où la structure de l'emploi en Île-de-France y est différente de la moyenne nationale, il est approprié de faire des estimations distinctes au sein de sous-ensembles de la FAP (exemple : pour les agriculteurs et sylviculteurs, les vendeurs et les intermédiaires du commerce, les projections ont ainsi été réalisées de manière séparée pour les salariés et les non-salariés).

Deux scénarios d'évolution ont été réalisés.

✓ Scénario avec « hypothèse haute » : on suppose que l'Île-de-France captera des créations ou pertes d'emploi de 2005 à 2015 à la hauteur de sa part dans l'emploi national de chaque métier au début des années 2000. La part de l'Île-de-France au début des années 2000 a été estimée en faisant évoluer la part en 1999, compte tenu des informations sur l'évolution de l'emploi que donnait l'enquête Emploi et de l'évolution de l'emploi dans les principaux secteurs employeurs de cette famille professionnelle.

✓ Scénario avec « hypothèse basse » : les tendances d'évolution de la part occupée par l'Île-de-France dans l'emploi national de chaque métier ont été prolongées de 2005 à 2015, selon une méthode d'interpolation linéaire des tendances passées (recensements de population de 1982 à 1999 et enquête Emploi).

L'évolution en volume de l'emploi, entre 2005 et 2015, correspond à la différence entre un emploi 2015 et un emploi 2005 issue des estimations nationales, multipliées par les estimations de la part francilienne en 2005 et 2015.

Les usages de cet exercice de prospective régionale

Ils ont été assez variés : les projections ont été insérées dans le PRDF. Elles sont utilisées par la Région et le rectorat pour déterminer chaque année la carte des formations initiales : elles sont un élément pris en compte dans le diagnostic par spécialité de formation réalisé en Île-de-France (voir chapitre 3, paragraphe 1). Ces projections ont également été utilisées pour l'élaboration du Schéma Régional d'aménagement du territoire d'Île-de-France sur les points suivants : estimation d'une

progression globale d'emplois sur la période 2005-2015, estimation des besoins en termes de locaux (bureaux, entrepôts, etc.) en utilisant une table de passage entre code profession et local.

Voir aussi : http://www.oref-idf.org/docs/pub_focale/focale_5.pdf

Besoins de recrutements, par familles professionnelles, en Île-de-France, 2005-2015

Besoins de recrutement par famille professionnelle 2005-2015	Effectifs en 1999	Départs en fin de carrière		Scénario haut			Scénario bas		
		Départs en fin de carrière 2005-2015 (1)	Taux de départs en fin de carrière (en %)	Créations nettes d'emploi 2005-2015 (2)	Postes à pourvoir entre 2005 et 2015 (1)+(2)	Taux annuel de postes à pourvoir (en % de l'emploi en 1999)	Créations nettes d'emploi 2005-2015 (2)	Postes à pourvoir entre 2005 et 2015 (1)+(2)	Taux annuel de postes à pourvoir (en % de l'emploi en 1999)
A Agriculture, marine, pêche et sylviculture	34 400	7 700	22	-2 100	5 700	1,5	-4 400	3 300	0,9
A0 Agriculteurs, sylviculteurs	11 000	2 800	25	-200	2 600	2,1	-700	2 100	1,8
A1 Maraîchers, jardiniers	17 400	3 600	21	-1 000	2 600	1,4	-2 700	900	0,5
A2 Techniciens, cadres agriculture	4 900	1 000	20	-700	300	0,6	-700	300	0,6
A3 Marins, pêcheurs	1 100	300	30	-200	100	0,9	-300	100	0,9
B Bâtiment et travaux publics	254 100	63 400	25	20 500	83 700	2,9	2 100	65 500	2,3
BOB3 ONQ gros oeuvre et second oeuvre du bâtiment	45 400	5 800	13	-700	5 100	1,1	-4 500	1 200	0,3
B1 OQ travaux publics et béton	14 100	3 600	26	2 000	5 600	3,4	1 500	5 100	3,1
B2 OQ gros oeuvre bâtiment	35 600	9 300	26	4 600	13 900	3,4	2 100	11 400	2,8
B4 OQ bâtiment second oeuvre	88 100	23 900	27	900	24 800	2,5	-4 400	19 500	2,0
B5 Conducteurs engins BTP	3 200	1 000	31	800	1 800	4,6	-300	700	2,0
B6 Techniciens BTP	25 800	6 400	25	4 600	11 000	3,6	800	7 300	2,5
B7 Cadres BTP	41 900	13 400	32	8 100	21 500	4,2	6 900	20 300	4,0
C Electricité et électronique	47 700	13 300	28	-4 900	8 300	1,6	-10 400	2 900	0,6
C0 ONQ électricité et électronique	6 700	1 500	23	-1 000	500	0,7	-1 800	-200	-0,3
C1 OQ électricité et électronique	13 400	3 900	29	-200	3 700	2,5	-2 000	2 000	1,4
C2 Techniciens, agents de maîtrise électricité	27 700	7 900	28	-3 700	4 100	1,4	-6 700	1 100	0,4

Source : Lainé F., Niny B. (2007), « Les besoins de recrutement en Île-de-France à l'horizon 2015 », Focale, n°4, OREF Île-de-France
http://www.oref-idf.org/docs/pub_focale/focale_5.pdf

Voir aussi : http://www.oref-idf.org/docs/pub_focale/focale_5.pdf

Les projections sectorielles d'emploi en Île-de-France à l'horizon 2030

Ce nouvel exercice, réalisé en 2012, traduit la volonté politique d'appréhender de façon plus intégrée à la fois le développement économique, l'emploi et les besoins en compétences. Ainsi, les projections d'emploi construites par le Carif-Oref Île-de-France se déclinent par secteurs d'activité à l'horizon 2030 et intègrent des problématiques de développement économique plus large, d'évolutions macroéconomiques et démographiques.

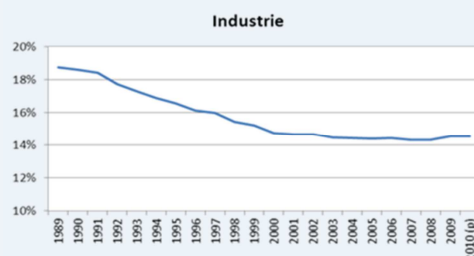
En termes de méthode, dans la lignée des exercices précédents, partant des résultats nationaux issus des scénarii du CAS pour chacun des 36 secteurs d'activité, il s'agit de retenir puis d'estimer l'évolution de la part de l'Île de France. Sont ainsi construites des projections régionales tendanciennes d'emploi, inscrites dans la cohérence de l'exercice national. Les spécificités de la région Île de France sont introduites grâce aux résultats de travaux complémentaires, comme les études sur les perspectives d'activité des branches professionnelles ou les analyses en terme de structures d'emplois et de qualifications des secteurs en région au regard de la moyenne nationale. Les estimations sont enfin ajustées pour tenir compte des effets attendus et/ou prévisibles des décisions politiques régionales.

À partir des estimations « partagées » de la part de la région dans l'activité nationale au sein d'un groupe d'experts de différentes institutions (OREF, DIRECCTE, Région), leur adossement aux résultats nationaux obtenus par le CAS permet d'aboutir à des projections de créations ou de suppressions d'emploi par secteur d'activité. Cette méthode est dupliquée dans le cadre des trois scénarii d'évolutions proposés par le CAS.

Créations d'emplois, par secteurs d'activité, à l'horizon 2030, scénario de crise

		Créations d'emplois France 2010 -2030 (en milliers)	Créations d'emplois Île-de-France 2010 – 2030 (en milliers)
Industries et services technologiques et de gammes	Conseils et assistance	299 000	123 338
	Recherche et développement	34 000	13 534
	Édition, imprimerie, reproduction	9 000	3 350
	Industries agricoles et alimentaires	55 000	4 409
	Construction navale, aéronautique et ferroviaire	-17 000	-2 883
Industries et services en déclin ou en renouvellement	Production de combustibles et de carburants	-3 000	-285
	Industries des produits minéraux	-40 000	-3 863
	Métallurgie et transformation des métaux	-60 000	-4 466
	Industries des équipements du foyer	-61 000	-7 282
	Industrie automobile	-49 000	-8 876
	Textile/habillement cuir	-56 000	-9 407
	Industries des équipements mécaniques	-122 000	-12 411
	Équipements et composants électriques et électroniques	-85 000	-19 522
	Services opérationnels	541 000	134 312
	Secteurs protégés Intermédiation et Construction	Construction et activités immobilières	187 000
Activités financières		117 000	46 555
Distribution		251 000	52 921
Eau, gaz, électricité		-62 000	-14 964
Postes et télécommunications		-93 000	-29 073
Services à la personne et d'utilités collectives	Santé, action sociale	401 000	67 408
	Activités récréatives, culturelles et sportives	161 000	72 503
	Services personnels et domestiques	203 000	42 346
	Éducation	140 000	34 554
	Hôtels et restaurants	79 000	21 488
	Administration publique	-244 000	-53 089
Total		1 598 000	516 340

Évolution de la part de l'Ile-de-France dans l'emploi national



En Franche-Comté

Dans le cadre de la veille faite pour la préparation du CPRDF, l'OREF Franche-Comté a réalisé une étude mettant en exergue les fragilités et les potentialités d'emplois des secteurs de la région en s'appuyant sur les projections nationales d'emplois à cinq ans réalisées par le Centre d'analyse stratégique. Pour chaque secteur d'activité, au regard de la stratégie des entreprises motrices, des restructurations passées ou à venir et des ressorts généraux de l'évolution du secteur dans la région, une hypothèse est émise sur l'écart entre la tendance nationale et la tendance régionale et une projection de créations nettes d'emploi à l'horizon de cinq ans est fournie.

L'Insee Rhône-Alpes

L'Insee Rhône-Alpes a conduit un exercice de prospective sur les métiers en s'appuyant sur les résultats nationaux parus dans « Prospective des métiers et qualifications à l'horizon 2015 ». Pour décliner ces résultats au plan régional, a été calculée la part de Rhône-Alpes en France, pour chaque métier, en 2015. On a fait l'hypothèse que l'évolution de cette part va se poursuivre selon la tendance passée : ce pourcentage est obtenu par projection, métier par métier, de l'évolution de la part de la région dans l'ensemble de l'hexagone, telle qu'elle ressort des résultats des trois recensements de la population faits par l'Insee en 1982, 1990 et 1999. On estime ensuite les effectifs régionaux en appliquant aux chiffres nationaux la part de Rhône-Alpes, par métier, en 2015. Le chiffre est calé sur la projection de population active Rhône-Alpes issue du modèle Omphale de l'Insee, en retenant une hypothèse de taux de chômage régional.

En Picardie

Analyse prospective des familles professionnelles

Dans le cadre des travaux liés au CPRDFP en région Picardie, le Carmée et l'Insee ont conjointement mené un travail de diagnostic prospectif. Après une première partie de cadrage socio-économique, un exercice de prospective par familles professionnelle a été réalisé sur la base d'une déclinaison régionale de projections nationales d'emploi. Les projections régionales d'emploi ont été établies sur la base d'une hypothèse de part constante, dans le temps, de la région Picardie dans l'emploi national de chaque famille professionnelle.

Associant les projections du Credoc relatives aux créations nettes d'emploi et celles de l'Insee sur les départs en fin de carrière, toutes deux réalisées par famille professionnelle (FAP), ce travail a proposé des estimations de besoins annuels en main-d'œuvre, pour chaque famille professionnelle, sur la période 2010-2015. Le tableau ci-dessous donne un exemple du type de résultats obtenus.

FAP présentant des besoins potentiels en volume très importants sur la période 2010/2015

Famille professionnelle	Emplois au lieu de résidence 2007	Estimation des besoins annuels en volume	Estimation des besoins annuels en pourcentage
W0Z enseignants	34138	1000 à 1100	Entre 3% et 4%
T4Z agents d'entretien	38504	900 à 1000	Entre 2% et 3%
J3Z conducteurs de véhicules	27627	800 à 900	Entre 3% et 4%
J1Z ouvriers qualifiés de la manutention	18301	600 à 700	Sup à 4%
T2B assistantes maternelles	12436	600 à 700	Sup à 4%
V0Z aides-soignants	15130	500 à 600	Sup à 4%
P0Z employés administratifs de la fonction publique (catégorie c et assimilés)	27537	500 à 600	Entre 2% et 3%
E0Z ouvriers non qualifiés des industries de process	19920	500 à 600	Entre 2% et 3%
T2A aides à domicile et aides ménagères	14122	500 à 600	Sup à 4%
Ensemble des FAP	776056	20000	3%

Les FAP présentant des besoins importants en pourcentage sont surlignées en bleu

Au-delà des besoins en main-d'œuvre, une typologie des FAP a été construite au regard du fonctionnement du marché du travail. Un ensemble de variables afférentes à la structure et aux caractéristiques de la main-d'œuvre, aux flux et mouvements de personnels ainsi qu'à l'état du marché du travail et aux éventuelles tensions, ont abouti au regroupement des FAP en six catégories.

Enfin, pour enrichir l'analyse et apporter des éléments en termes de besoins de formation, sans pour autant chercher un chiffrage de ces besoins, une analyse a été menée sur la relation formation-emploi dans les différentes FAP. Niveau de diplôme des jeunes, rapport entre niveau de diplôme des +/- de 30 ans au sein d'une même FAP, indices de concentration ou de spécificités des spécialités de formation au sein des FAP ont été utilisés afin d'apporter un éclairage qualitatif sur la composition des FAP.

Voir aussi : <http://formation.picardie.fr/fr/detail-actualites/article/le-cprdfp-2011-2015-est-e.html> www.carmee.fr

5. Des évolutions d'emploi, aux postes à pourvoir et aux besoins en formation

5.1. Les estimations des départs en fin de carrière

Les projections de départs en fin de carrière par métiers ou secteurs d'activité se sont considérablement développées en région. L'augmentation du nombre des départs en fin de carrière concerne en effet toutes les régions et la réalisation, par l'Insee, d'un outil régional de projection des départs en fin de carrière a permis de développer les travaux sur ce thème.

Les méthodes d'estimation de départs en fin de carrière au niveau régional se sont améliorées depuis la mise en œuvre de cette méthode de projection par l'Insee. Beaucoup de travaux reposaient en effet sur un départ à âge fixe ou légèrement modulé selon les métiers ou les niveaux de diplôme. Cette méthode de l'Insee permet d'estimer non plus le départ à la retraite mais le départ en fin de carrière (dernier emploi exercé en fin de vie active) et de prendre en compte l'hétérogénéité de la population régionale selon son âge de fin d'étude, le genre, le régime de retraite, le métier exercé, etc.

Les expériences en région

Les projections de départs en fin de carrière ayant été réalisées dans la quasi-totalité des régions, on se contentera ici, à titre illustratif, de citer l'expérience de la Bourgogne.

En Bourgogne

En 2010, des projections de départs en fin de carrière par famille professionnelle à l'horizon 2020 ont été publiées.

Comment estimer le nombre de cessations d'activité d'ici 2020 ?

L'estimation du nombre de retraits définitifs du marché du travail utilise un modèle de microsimulation. À partir de la photographie des actifs en emploi en 2005, on détermine pour chacun d'eux la probabilité de quitter définitivement le marché du travail l'année suivante. Cette probabilité dépend de l'âge, du sexe, du régime de retraite, de la catégorie socioprofessionnelle, du diplôme de l'individu.

La méthode comporte plusieurs limites :

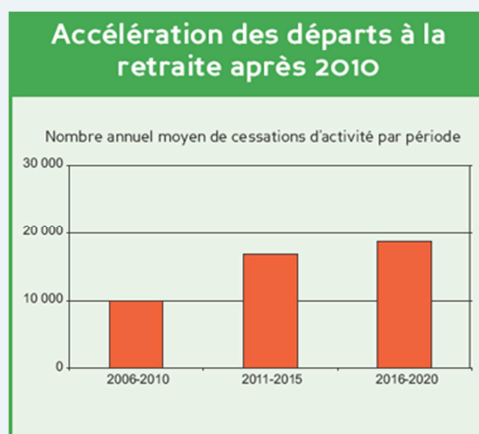
- elle utilise les taux de retrait des enquêtes Emploi annuelles de 1993 à 2002 et ne tient donc pas compte des réformes intervenues depuis 2003 sur les retraites ;
- elle maintient les actifs de moins de 50 ans dans l'emploi et fait sortir du marché du travail les actifs encore en emploi à 65 ans ;
- elle suppose que, pour cause de fin de carrière, les actifs en emploi en 2005 restent dans leur région de travail jusqu'au moment du retrait définitif ;
- elle suppose également une stabilité des actifs dans leur métier et leur secteur d'activité.

En aucun cas cette méthode ne permet de déterminer les besoins futurs en main-d'œuvre par métier ou secteur. En effet, ces besoins dépendent d'autres facteurs comme l'évolution de l'emploi, les mutations structurelles de l'économie, l'ampleur des recrutements, l'effet de mesures incitatives sur l'emploi des seniors.

Quelques résultats

Entre 2006 et 2020, 227 000 personnes devraient cesser leur activité professionnelle en Bourgogne, soit 15 000 départs en moyenne par an. Les départs s'accroîtraient au fil des années (...) et d'ici 2020, non seulement les 160 000 seniors en emploi vont partir en retraite mais aussi une part des quadragénaires d'aujourd'hui (189 000 en emploi en 2005).

En Bourgogne, le taux de retrait, rapport entre les départs prévus de 2006 à 2020 et le nombre d'actifs en 2005, s'élève à 35 %. Il est supérieur à la moyenne nationale (32 %), la population active régionale étant plus âgée.



Des recrutements difficiles à prévoir

Tous ces départs se traduiront-ils par des recrutements ? Difficiles à mesurer, les recrutements à venir dépendent à la fois des départs à la retraite et des besoins en emplois du secteur, impossibles à prévoir. Quelques données d'évolution récente de l'emploi peuvent cependant être rappelées.

Lorsqu'ils concernent des secteurs ou des métiers en croissance, les départs auront probablement besoin d'être, en tout ou partie, compensés par des recrutements. C'est le cas du secteur « santé - action sociale », qui a créé 21 000 emplois salariés ces quinze dernières années et où 32 000 départs sont attendus dans les quinze ans à venir. C'est le cas aussi des emplois d'aides à domicile et ménagères, d'assistants maternels ou d'employés de maison. Le vieillissement de la population, les nouveaux modes de vie continueront à générer des besoins pour ces emplois. À l'inverse, dans l'agriculture, tous les départs à la retraite ne seront probablement pas compensés par des recrutements. Ce secteur a perdu en quinze ans l'équivalent des départs à la retraite des quinze prochaines années, soit environ 15 000 emplois. Pour l'industrie textile aussi, les 1 000 départs prévus correspondent au rythme de baisse des effectifs salariés de ce secteur au cours des quinze dernières années.

Voir aussi : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=22&ref_id=15848#text1

5.2. Les estimations des postes à pourvoir et analyse qualitative ou quantitative des besoins de renouvellement

Les postes à pourvoir par métier ou secteur d'activité sont l'addition des créations nettes d'emploi et des départs en fin de carrière. Même s'ils sont peu nombreux, quelques travaux régionaux produisent des estimations de postes à pourvoir. Dans l'idéal, un exercice de projection devrait aller au-delà et estimer des besoins de renouvellement, c'est-à-dire, par secteur ou métier, estimer des flux bruts (entrée et sorties) ou des flux nets (entrées – sorties) nécessaires pour alimenter les postes à pourvoir. En réalité, ces travaux au niveau régional sont rares, soit en raison de la complexité de la modélisation nécessaire, de l'inexistence de sources régionales appropriées pour mesurer les mobilités professionnelles de manière exhaustive ou de l'absence de robustesse des résultats.

Questions de méthode et d'analyse

Une première façon d'estimer des besoins en recrutement régional est de s'appuyer sur des taux nationaux de mobilité : c'est la démarche suivie par l'observatoire de la métallurgie. La prise en compte des mobilités intersectorielles, par la mobilisation des données de l'Enquête Emploi de l'Insee, permet d'avoir une appréhension plus juste des besoins en recrutement et d'estimer les apports de salariés et demandeurs d'emploi expérimentés issus d'autres secteurs, pour préciser les besoins en recrutement vers les jeunes entrants. Intégrer cette dimension met sur la table, sans pour autant la traiter certes, la question de la transférabilité des compétences, de la formation professionnelle continue pour répondre aux besoins des entreprises.

Cette démarche repose donc sur une articulation entre le niveau national et l'échelon régional. Les calculs de taux sont établis à partir de données nationales (taux de poursuite, taux de sortie par niveaux et diplômes, taux de mobilité intersectorielle, inter catégorielle...) puis sont appliqués aux volumes issus des données régionales (effectifs de salariés, effectifs de sortants).

Deux sources au niveau régional permettent d'estimer des mobilités professionnelles.

✓ Les déclarations de mouvements de main-d'œuvre mesurent les flux d'entrées et de sorties des établissements du secteur privé. Elles sont déclinées par secteur d'activité ou métier. Cependant à un niveau trop fin, les données risquent de ne pas être robustes. Le champ interdit également de traiter les secteurs ou les métiers où la fonction publique a une place importante. Les mobilités au sein de l'entreprise (mobilité interne) qui sont source d'entrées ou de sorties importantes dans

certaines métiers ne sont pas non plus connus.

✓ Les déclarations annuelles de données sociales (DADS) sont la deuxième source permettant d'estimer des mobilités professionnelles. L'Insee dispose d'ailleurs d'un outil d'observation des mobilités entre familles professionnelles.

Une solution alternative à des projections de flux de mobilité professionnelle consiste à réaliser une analyse qualitative, qui consiste à comparer les créations nettes d'emplois et les postes à pourvoir par métier, avec les régimes nationaux et régionaux d'alimentation des mêmes métiers, de manière à mettre en évidence les éventuels points de tensions pour pourvoir les postes dans chaque métier ou au contraire les risques de surabondance ou de déclassement de main-d'œuvre.

Le mode d'alimentation et le marché du travail qui prédominent dans un métier peuvent être appréciés à travers :

- des indicateurs de flux d'entrée et de sortie dans les métiers, en fonction des positions occupées sur le marché du travail avant l'entrée dans ce métier, ou après la sortie (en formation, au chômage ou en inactivité, en emploi dans le même métier ou dans un métier différent, dans la même entreprise ou une autre entreprise) ;
- des indicateurs par type de public : part des jeunes actifs ou des jeunes débutants dans l'emploi, part des personnes de plus de 50 ans, part des femmes, part des immigrés.

Recommandation

Hormis le cas de l'Île-de-France par rapport au reste de la France, il existe peu de visibilité sur les spécificités régionales des modes d'alimentation des métiers. Il serait utile d'investir sur ce sujet. Un travail interrégional consisterait à mettre en évidence ces spécificités régionales et à analyser les métiers selon qu'ils sont assez homogènes ou au contraire différents d'une région à une autre.

Des travaux combinant une approche nationale et des approches régionales de la mobilité professionnelle, en utilisant l'enquête Emploi, seraient également utiles pour mieux mettre en évidence les spécificités régionales.

Les expériences en région

En Île-de-France

Dans le cadre du travail de projections de postes à pourvoir à l'horizon 2015, l'OREF Île-de-France a réalisé également une réflexion sur le fonctionnement du marché du travail francilien. Ont été mis en évidence les risques de tension sur le marché du travail ou au contraire de surabondance de main-d'œuvre en s'appuyant sur des indicateurs de modes d'alimentation des métiers dans la région.

En Midi-Pyrénées *INSEE et Direccte*

Au-delà des départs en fin de carrière, certaines régions sont allées plus loin en travaillant sur la question du renouvellement des métiers. C'est le cas d'une étude partenariale en Midi-Pyrénées qui

a rassemblée la Direccte et la direction régionale de l'Insee.

Dans le prolongement d'une étude sur le vieillissement des actifs en Midi-Pyrénées par secteur d'activité et par zone d'emploi, parue en 2005, un autre projet a été lancé sur le renouvellement de la main-d'œuvre par métier à l'échelle régionale. Celui-ci s'appuie sur l'observation du passé (recomposition des emplois au cours des années 1980 et 1990, élévation de la qualification, féminisation des métiers tertiaires, vieillissement des actifs occupés) pour mettre en lumière les tensions nouvelles sur le marché du travail susceptibles d'affecter certains métiers, et l'intensification de la concurrence entre métiers dans les années à venir.

Ce travail s'appuie sur une typologie nationale des métiers élaborée par l'Insee et la Dares, les regroupant en fonction des grandes tendances observées. Sont décrites de façon détaillée 32 familles professionnelles, sélectionnées dans chacune des classes de cette typologie, en fonction des enjeux qu'elles présentent en Midi-Pyrénées en termes de besoins en main-d'œuvre et de difficultés de recrutement. L'accent est mis sur les aspects de concentrations sectorielle et géographique, d'évolution et de vieillissement des effectifs, de formation des actifs ainsi que de tensions sur le marché du travail. Les constats sont consolidés par la prospective nationale CAS-Dares à l'horizon 2015.

En Midi-Pyrénées Le CARIF

Au-delà des estimations de volumes d'emploi par métiers (voir *supra*, paragraphe 3) résumés en GFE-CS (croisement entre groupe formation-emploi et catégorie socioprofessionnelle), la démarche du Carif-oref Midi-Pyrénées s'est élargie aux besoins en renouvellement. Pour ce faire, la pyramide des âges des actifs de chaque GFE-CS a été analysée puis on l'a fait évoluer dans le temps (vieillissement, départs, entrées nécessaires afin de satisfaire aux évolutions d'emplois prévus).

La méthode

Le point de départ est donc la pyramide des âges de chaque poste GFE-CS pour l'année de base (2007) à partir de laquelle on procède par étape, année par année, selon le schéma suivant :

1. Effectifs par âge pour l'année 2007 (point de départ).
2. Calcul des départs à chaque âge en fonction de taux de départs.
3. Calcul des restants (présents 2007 moins départs 2007).
4. Vieillissement d'un an des restants.
5. Calcul des effectifs totaux de chaque pyramide d'âge.
6. Comparaison avec les effectifs GFE-CS prévus par les estimations d'emplois.
7. Calcul du nombre d'entrants nécessaires pour satisfaire ces estimations d'emplois compte tenu du nombre de restants.
8. Répartition par âge des entrants.
9. Calcul des effectifs par âge pour l'année 2008.

En poursuivant pour les années suivantes, on dispose pour chaque année, de 2007 à 2016, et pour chaque poste GFE-CS, des effectifs, des sortants (départs) et des entrants.

Les données nécessaires

Au-delà des estimations d'emplois par poste GFE-CS précédemment calculées (voir *supra*, paragraphe 4.3), les données nécessaires sont les fichiers détails du recensement Insee pour avoir la

structure de la pyramide des âges par GFE-CS (dernière année au niveau régional : 2007). Ensuite, les taux de départs par âge et la répartition des entrants, qui sont nécessaires par âge pour chaque poste GFE-CS, sont obtenus à partir des enquêtes Emploi de l'Insee (ici de 2003 à 2009 en retenant la moyenne sur l'ensemble des enquêtes). En comparant la situation actuelle des personnes et leur situation un an auparavant on obtient les éléments concernant les départs suivants (arrêt d'activité pour retraite, démission, chômage, décès ; changement d'activité suite à un changement de métier GFE-CS) et les trois types entrées suivants : entrants venant directement du système de formation initiale, entrants venant d'une situation d'inactivité, entrants venant d'une autre activité. En revanche, compte tenu du caractère national des enquêtes Emploi, il n'est pas possible de prendre en compte les départs dus à des changements de région ou les entrants venant d'une autre région sans avoir changé d'activité.

Résultats obtenus

À partir des données précédentes (estimations d'emplois par GFE-CS, pyramide des âges par GFE-CS, taux de départs par âges par GFE-CS et répartition par âge des entrants par GFE-CS), la méthode décrite plus haut permet d'obtenir, par GFE-CS, les résultats suivants :

- effectifs annuels pour la période 2008-2016 ;
- départs annuels pour la période 2007-2015 ;
- entrées annuelles selon leur type (venant directement du système de formation initiale, d'une situation d'inactivité, d'une autre activité) pour la période 2008-2016.

Pour obtenir ces mêmes informations au niveau des métiers (niveau 4 de la PCS), est utilisée la répartition par principaux métiers des différents GFE, calculée sur les données détaillées du recensement 2007. Ne seront gardés que les métiers qui représentent plus de 5 % de chaque GFE (maximum de huit métiers par GFE).

L'observatoire de la métallurgie (BIPE)

Expérience menée au niveau régional pour le secteur de l'automobile

Dans le contexte de la filière automobile « amont »²⁵ marqué par des changements de multiples natures (technologiques, sociétaux, au plan écologique et environnemental), l'observatoire de la métallurgie a commandé une étude dans le but « d'anticiper les besoins en compétences et de préparer les investissements nécessaires en formation ou en mobilité – géographie, métier, secteur – dans les principales régions automobiles à l'horizon 2020 ». Il s'agissait d'évaluer les besoins futurs en recrutement dans les sept principales régions automobiles françaises²⁶ et de mesurer la capacité du système éducatif à former suffisamment de jeunes pour y répondre.

²⁵ L'amont de la filière automobile correspond à l'industrie automobile, c'est-à-dire les constructeurs et les équipementiers (rang 1), ainsi que les sous-traitants de rang 2 et + des branches de la métallurgie, de la plasturgie, du caoutchouc et du verre.

²⁶ Les régions sélectionnées pour leur poids dans l'industrie automobile nationale et/ou dans la sous-traitance (70% de l'activité nationale) sont l'Alsace, la Franche-Comté, l'Île-de-France, la Lorraine, le Nord-Pas-de-Calais, les Pays de Loire et la région Rhône-Alpes.

Méthodologie générale de l'estimation des besoins en recrutement

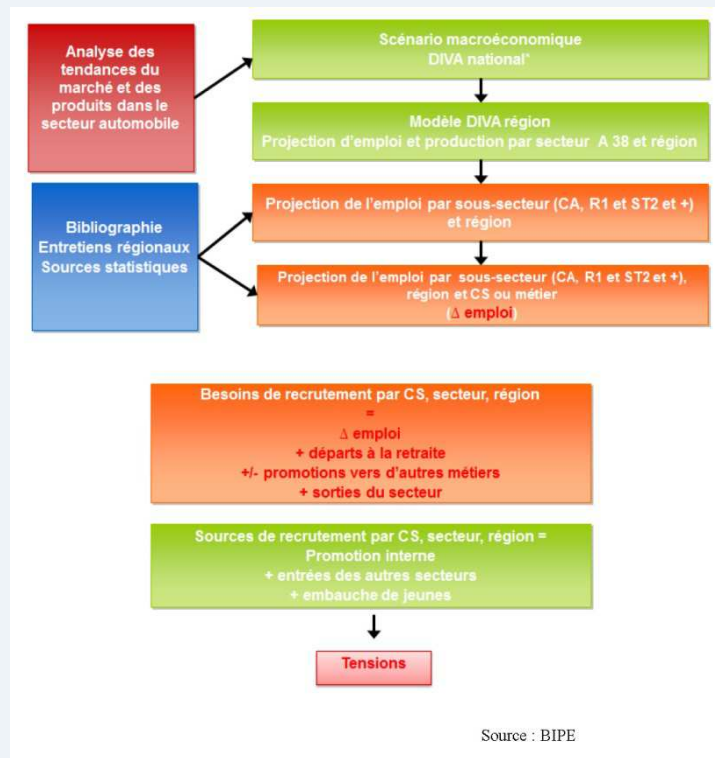


Schéma extrait de « La filière automobile « amont » : étude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional, février 2013 », Observatoire de la métallurgie-BIPE.

Ces différentes grandeurs ont été estimées dans le cadre de deux scénarios macroéconomiques qui s'inscrivent dans la continuité des tendances passées (croissance modérée en Europe, dynamique des pays émergents, montée de la concurrence à tous les niveaux), avec quelques variantes :

- le scénario central, « au fil de l'eau », intègre les évolutions récentes et les changements réglementaires connus à ce jour ;
- le scénario bas suppose une prolongation et une diffusion de la crise économique et financière, entamant toujours plus la confiance des ménages et des entreprises et incitant ces dernières à investir dans d'autres zones du monde, jugées plus dynamiques.

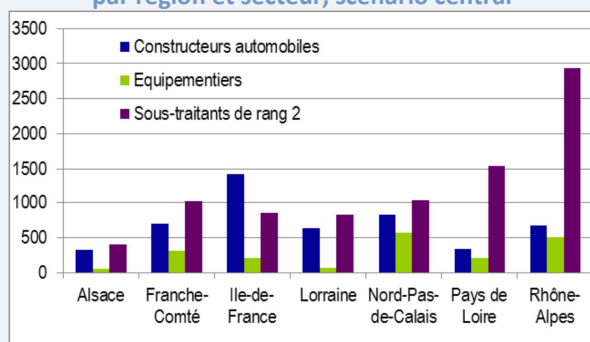
Les besoins en recrutement (partie basse du schéma) correspondent au solde entre :

- la variation de l'emploi : données 2000-2010 de Pôle Emploi concernant l'évolution de l'emploi sur la période, des projections d'emploi à partir des estimations de valeur ajoutée, sous l'hypothèse d'une croissance de la productivité d'environ 3 % sur la période 2010-2020. Ces estimations ont été adaptées par catégories socio-professionnelles (CSP), au regard de la structure des qualifications en 2010 (source Insee-DADS) ;
- les départs à la retraite (âge moyen retenu : 62 ans) ;
- les promotions internes au secteur : données de l'Enquête Emploi de l'Insee pour l'estimation des mobilités inter catégorielles, moins élevées dans le scénario dégradé ;
- les départs vers d'autres secteurs : données de l'Enquête Emploi de l'Insee avec des hypothèses de mobilité intersectorielle différenciées selon les CSP (en moyenne plus de mobilité chez les cadres) et selon les scénarios (moins de mobilités en situation dégradée).

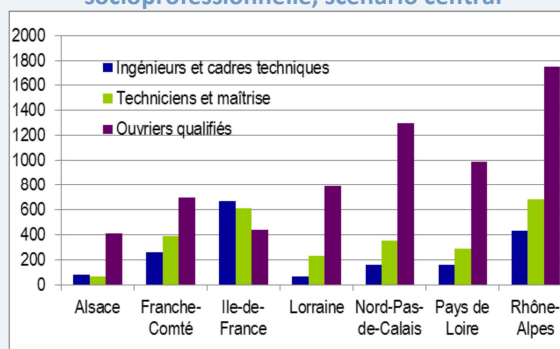
Les analyses ont ensuite été déclinées au niveau régional en tenant compte des spécificités du tissu régional (forces/faiblesses), des effectifs de la filière et de leur évolution au niveau régional (source Unedic) et de la pyramide régionale des âges (source : Insee-DADS). Les besoins en recrutement ont ensuite été calculés au niveau régional selon la méthode indiquée ci-dessus en appliquant les taux calculés au niveau national.

Le caractère innovant de cette démarche repose notamment dans la déclinaison fine des résultats nationaux à différents échelons régionaux. Prendre en compte les spécificités de ces derniers, notamment en termes de structuration de la chaîne de valeur, permet une réelle plus-value dans l'analyse régionale et amène à des conclusions très variables selon les territoires.

Besoins de recrutements externes, en moyenne par an, entre 2010 et 2020, par région et secteur, scénario central



Besoins de recrutements externes, en moyenne par an, entre 2010 et 2020, par région et catégorie socioprofessionnelle, scénario central



Source : « La filière automobile 'amont' : étude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional, février 2013 », Observatoire de la métallurgie-BIPE.

Besoins en recrutement et offre de formation initiale

Afin d'identifier les tensions sur certains métiers, les besoins de recrutement sont comparés à l'offre de formation initiale (niveaux V, IV, III). La capacité de réponse de l'appareil de formation initiale est appréciée à deux niveaux :

- par le nombre de diplômés sortant des différents niveaux de formation (du niveau V au niveau II-I) et préparant aux métiers de la filière automobile ;
- par le contenu des formations dont le référentiel doit intégrer les compétences critiques de la voiture du futur (mécatronique, nouvelles motorisations, nouveaux matériaux et process de fabrication innovants).

Le calcul du potentiel de jeunes diplômés exerçant dans les métiers de la filière automobile « amont » tient compte du taux de sortie du système éducatif et donc des poursuites d'études et du fait que d'autres décident d'exercer dans un domaine différent de celui de leur formation.

Ainsi, onze catégories de la nomenclature NSF ont été retenues, au niveau V, IV et III, comme formations destinant à la filière automobile « amont ». Des taux de non-poursuites d'études ont été estimés pour chaque type de diplôme au sein de ces trois niveaux à partir de données de la DEPP et du Céreq. Et au vu de la littérature, une hypothèse de 30 % des diplômés issus d'une formation et se dirigeant effectivement vers un métier correspondant à leur formation, a été retenue. Une analyse a été menée en termes d'évolution des flux de diplômés dans les spécialités de formation pouvant mener aux métiers de l'automobile depuis le début des années 2000 (sources Céreq) pour dégager des tendances à venir en termes de niveau : poursuite de la baisse du niveau V, progression du bac

pro, retour à la hausse des effectifs de BTS, maintien d'un haut niveau de sortants niveau I et II. Les différentes spécialités (par NSF) ont aussi été analysées au regard de volumes de sortants sur cette même période.

Au vue des analyses régionalisées, les rapports entre besoins de renouvellement et potentiel de diplômés sont très variables d'une région à l'autre. Ainsi, en « Île-de-France et en Alsace, l'offre de formation initiale actuelle peut-être excédentaire par rapport aux besoins futurs en recrutements de la filière automobile amont. En Lorraine, dans le Nord-Pas-de-Calais et en Pays de la Loire, les volumes potentiels de diplômés sont relativement bien adaptés aux besoins de recrutements de la filière automobile amont. Mais, en Franche-Comté et en Rhône-Alpes, les entreprises feront face à un fort déficit de jeunes diplômés si les effectifs dans les sections préparant aux métiers de l'automobile restent à ce niveau ».

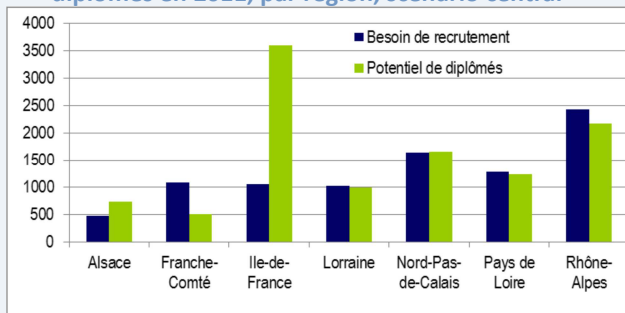
De plus, un certain nombre de facteurs accentuant les tensions ne sont pas restitués *via* cette « adéquation quantitative », comme la concurrence dans certaines régions d'autres filières plus attractives (aéronautique en Pays de Loire) ou la concurrence des pays frontaliers offrant des salaires plus élevés (Suisse, Allemagne).

Besoins de recrutements externes en moyenne par an entre 2010 et 2020 et potentiel de diplômés en 2011, France, scénario central

	Besoins de recrutement CA, R1, ST2	Diplôme	Sorties de diplômés en 2011	Potentiel de diplômés exerçant dans la profession en 2011*
Total	15 580	Niveaux V à III	66 800	22 280
Ouvriers qualifiés	11 980	Niveau V	21 520	7 170
		Niveau IV	33 120	11 040
Techniciens – agents de maîtrise	3 600	Niveau III	12 160	4050

Source : BIPE ; CEREQ – traitements BIPE

Besoins de recrutements externes en ouvriers qualifiés et techniciens, agents de maîtrise, en moyenne par an entre 2010 et 2020, et potentiel de diplômés en 2011, par région, scénario central



Cf. hypothèse : 30 % des effectifs des filières de formation se dirigent vers les métiers auxquels ils ont été formés.

Voir aussi :

[http://www.observatoire-](http://www.observatoire-metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20courtes/Synth%C3%A8se%20%C3%A9tude%20automobile.pdf)

[metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20courtes/Synth%C3%A8se%20%C3%A9tude%20automobile.pdf](http://www.observatoire-metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20courtes/Synth%C3%A8se%20%C3%A9tude%20automobile.pdf)

<http://www.observatoire-metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20longues/Etude%20automobile.pdf>

5.3. D'une prospective des métiers à celle des besoins en formation

Rares sont les travaux de prospective régionale qui réalisent des projections quantitatives des besoins en formation initiale, en raison des difficultés méthodologiques rencontrées, de l'inexistence d'une correspondance parfaite entre spécialités de formation et métiers, et de la difficulté à modéliser comment interagissent l'offre et la demande de travail par niveau et spécialité de formation. Ce type de projection nécessite d'estimer :

- un nombre de jeunes sortants du système éducatif par niveau et spécialité de diplôme, dépendant des évolutions démographiques, de la durée des études et de la déformation de l'offre de formation initiale ;
- une relation entre la spécialité de formation et le métier recherché ou exercé au final ;

- un besoin de recrutement en jeunes sortants du système éducatif par métier ;
- une répartition de ce besoin en niveau et spécialité de formation.

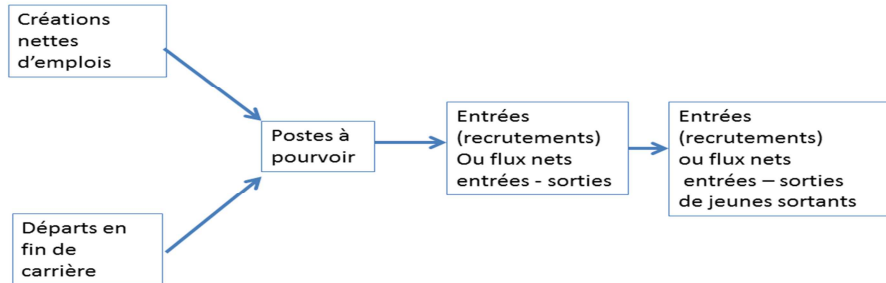
D'autres travaux ont une ambition plus mesurée et livrent des indications qualitatives sur les besoins en formation, compte tenu des projections de créations d'emploi et de départs en fin de carrière par métier, de la structure actuelle des effectifs scolarisés ou des sortants du système éducatif, et de l'intensité du lien entre formation et métier exercé. Le « kit d'études » mis au point par l'Insee sur le lien entre spécialité de formation et métier a notamment permis le développement de ce type d'approche au niveau régional.

Questions de méthode et d'analyse

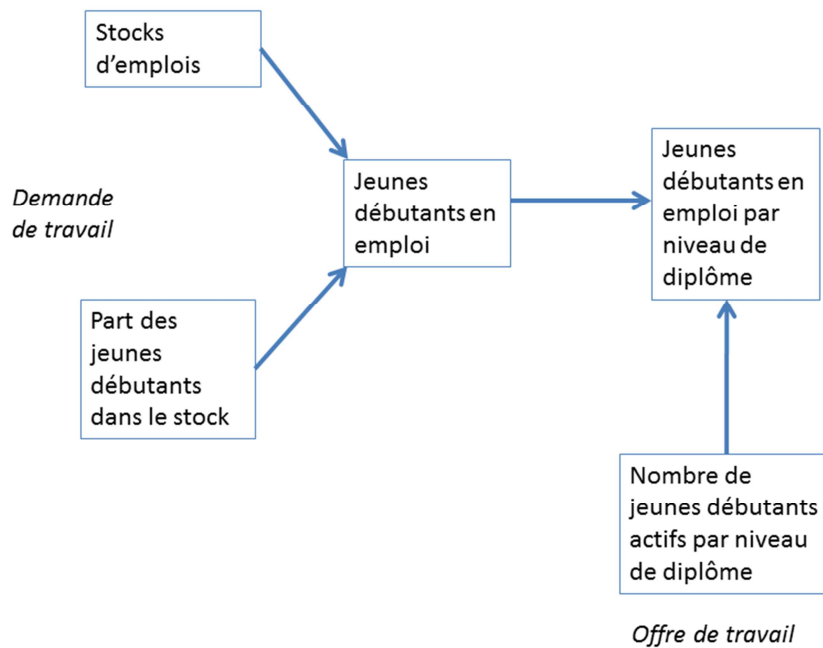
L'estimation d'un besoin en recrutement en jeunes sortants du système éducatif ne va pas de soi, deux approches sont envisageables.

- ✓ Une méthode par les flux, qui établit une relation entre les besoins de recrutement et les besoins en recrutement de jeunes sortant du système éducatif. Par définition cette méthode suppose d'avoir au préalable une projection des besoins en recrutement (cf. *supra*) sur laquelle on s'appuiera pour estimer des besoins en jeunes sortant du système éducatif : ce « besoins de jeunes » peut être mesuré par les flux bruts (entrées en jeunes sortants du système éducatif) ou les flux nets (entrées-sorties des métiers, de jeunes sortants du système éducatif). Cette approche par les flux se heurte principalement :
 - à la difficulté d'estimer la relation entre les postes à pourvoir et les entrées-sorties des métiers de jeunes sortants du système éducatif ;
 - à l'utilisation ardue de ces estimations pour un diagnostic opérationnel.
- ✓ Une méthode par les stocks, qui consiste à estimer, par métier, une relation entre le stock d'emploi total et le stock d'emplois de jeunes débutants par niveau de diplôme. C'est la méthode actuellement utilisée par le CGSP. On peut en dériver ainsi, pour une génération donnée, le nombre d'emplois de jeunes débutants par niveau de diplôme et regroupement de métiers et rapprocher cette valeur des jeunes sortants du système éducatif.

Méthode par les flux



Méthode par les stocks



Les expériences en région

Analyser la relation formation-emploi

Depuis quelques années, les travaux sur la relation formation-emploi se sont développés en région. Ceux-ci visent à mesurer l'intensité du lien entre spécialité de formation et métier, au travers de plusieurs analyses :

- identification des métiers ou groupes de métiers pour lesquels la relation entre spécialité de formation- et métier est tenue ou au contraire importante ;
- éventail des métiers exercés par spécialité de formation ;
- poids des actifs récents par métier ou groupe de métiers ;
- lien entre métier occupé et niveau de diplôme, écart entre les actifs récents et les actifs plus âgés.

En Rhône-Alpes

Quatre catégories de métiers selon l'intensité du lien emploi-formation

Répartition des familles professionnelles en Rhône-Alpes selon l'intensité du lien emploi-formation (voir "méthodologie")			
Lien emploi-formation			
intense (influence de la réglementation et de la technicité)	fort (importance du niveau de diplôme et/ou de la spécialité de formation)	modéré (compétences générales ou qualités relationnelles requises)	faible (métiers-insertion ou ne nécessitant pas de spécialité particulière)
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	ONQ du gros oeuvre du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	OQ des travaux publics, du béton et de l'extraction	ONQ des industries de process
Maraîchers, jardiniers, viticulteurs	Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics	ONQ du second oeuvre du bâtiment	OQ des industries de process
OQ du gros oeuvre du bâtiment	Techniciens et AM du bâtiment et des travaux publics	ONQ de l'électricité et de l'électronique	Ouvriers des industries graphiques
OQ du second oeuvre du bâtiment	ONQ de la mécanique	OQ de l'électricité et de l'électronique	ONQ de la maintenance
Cadres du BTP	OQ de la mécanique	ONQ travaillant par enlèvement ou formage de métal	OQ de la maintenance
Techniciens et AM de l'électricité et de l'électronique	Techniciens, AM des industries de process	OQ du textile et du cuir	Conducteurs de véhicules
OQ travaillant par enlèvement de métal	ONQ du textile et du cuir	Techniciens, AM des matériaux souples, du bois et des industries graphiques	Agents d'exploitation des transports
OQ travaillant par formage de métal	ONQ du travail du bois et de l'ameublement	Secrétaires	Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme
Techniciens, AM des industries mécaniques	OQ du travail du bois et de l'ameublement	Secrétaires de direction	Employés administratifs d'entreprise
Ouvriers de la réparation automobile	OQ qualifiés de la maintenance	Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C)
Employés de la comptabilité	Techniciens, AM de la maintenance	Cadres administratifs, comptables et financiers	Armée, police, pompiers
Techniciens de l'informatique	Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie	Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)	Caissiers, employés de libre service
Ingénieurs de l'informatique	Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation	Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	Vendeurs
Professionnels de droit (hors juristes en entreprise)	Personnels d'études et de recherche	Cadres commerciaux et technico-commerciaux	Attachés commerciaux et représentants
Techniciens de la banque et des assurances	Employés de la banque et des assurances	Employés de maison	Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce
Bouchers, charcutiers, boulangers	Cadres de la banque et des assurances	Aides à domicile et aides ménagères	Employés et AM de l'hôtellerie et de la restauration
Coiffeurs, esthéticiens	Cuisiniers	Assistant(e)s maternel(le)s	Patrons et cadres d'hôtels, cafés, restaurants
Infirmiers, sages-femmes	Professionnels de la communication et de l'information	Professionnels des arts et des spectacles	Agents de gardiennage et de sécurité
Médecins et assimilés	Aides-soignants	Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	Agents d'entretien
Professions para-médicales	Enseignants		Formateurs
Professionnels de l'action sociale et de l'orientation			

ONQ = ouvriers non qualifiés OQ = ouvriers qualifiés AM = agents de maîtrise
 Certaines familles professionnelles ne peuvent être classées en raison de leur trop grande hétérogénéité : artisans et ouvriers artisans, dirigeants d'entreprises, employés des services divers...

Sources : Insee, Recensement de la population 2006 - Enquête Emploi en Continu 2003-2009

Source : *Beaubouchez C., François B., Privas C. et Lavergne H.-J. (2013), « En début de carrière la formation initiale ne détermine pas toujours le métier exercé », La lettre Analyses, Insee Rhône-Alpes, n°191, mars.*

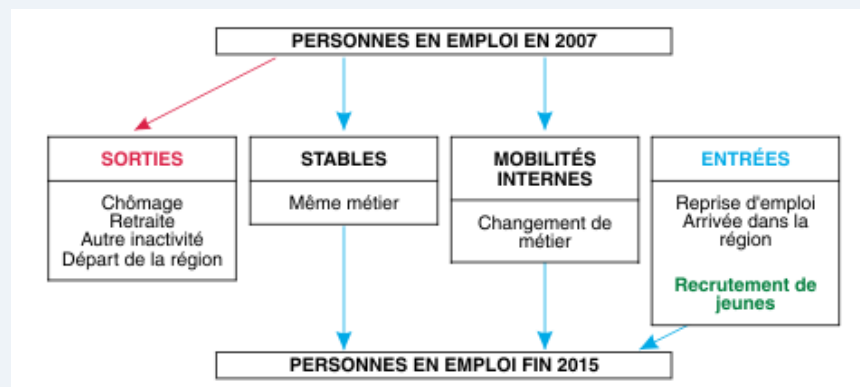
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=8&ref_id=19620

Estimer Les besoins en formation

L'Insee Aquitaine

En sus des projections d'emploi par domaine professionnel à l'horizon 2015, l'Insee Aquitaine a réalisé des projections en besoins de formation, sur la base des travaux supplémentaires suivants.

✓ Les mobilités professionnelles et géographiques : dans un premier temps, les départs en fin de carrière sont estimés, pour chaque domaine, jusqu'en 2015. Dans un second temps, les mobilités géographiques par domaine sont estimées (entrées et sorties de la région), ainsi que les mobilités entre domaines (entrées et sorties). De la même façon, les passages (sorties d'emploi et prises d'emploi) entre emploi et chômage-inactivité sont estimés à partir de données nationales issues des enquêtes emploi en continu, sur la période 2003 à 2008. Compte tenu des départs en fin de carrière et des soldes des différentes mobilités, les besoins sont calculés pour chaque domaine, afin d'atteindre le niveau d'emploi 2015.



Perspectives d'emploi dans les principaux domaines professionnels

	2 007	Projection 2016	Dynamique de l'emploi 2007-2016*	Besoins théoriques annuels de postes à pourvoir 2007-2015**
B Bâtiment, travaux publics	108 700	130 450	++	4 950
C Électricité, électronique	8 200	7 800	=	100
D Mécanique, travail des métaux	40 750	36 300	-	-400
E Industries de process	37 400	33 200	-	-100
F Matériaux souples, bois, industries	17 200	12 200	--	-300
G Maintenance	43 100	42 000	=	150
H Ingénieurs et cadres de l'industrie	10 800	13 750	++	-100
J Transports, logistique et tourisme	85 050	91 950	=	3 450
K Artisanat	8 350	8 250	=	-150
L Gestion, administration des entreprises	120 300	135 850	+	4 300
M Informatique et télécommunications	14 450	18 900	++	650
N Études et recherche	10 950	14 550	++	900
P Administration publique, professions juridiques, armée et police	118 200	129 100	+	2 950
Q Banque et assurances	30 550	36 950	++	1 200
R Commerce	141 300	161 850	+	6 300
S Hôtellerie, restauration, alimentation	56 650	64 550	+	3 550
T Services aux particuliers et aux collectivités	139 800	144 950	=	2 050
U Communication, information, art et spectacle	17 550	24 900	++	750
V Santé, action sociale, culturelle et sportive	124 550	149 100	++	3 300
W Enseignement, formation	56 750	56 950	=	-50
Ensemble	1 190 550	1 313 550	+	33 500

* La dynamique de l'emploi est estimée du 1^e janvier 2007 au 1^e janvier 2016 à partir du taux de croissance annuel moyen des emplois projetés sur cette période.

** Les besoins annuels théoriques de postes à pourvoir sont calculés à partir des évolutions de l'emploi et prennent en compte les départs à la retraite et les mobilités géographiques (entrées et sorties de la région) et inter-domaines (entrées et sorties). Ces besoins concernent les années complètes.

Légende : ++ >2%, + >1%, = >-1%, - >-2%, -- <=-2%.

Source : INSEE - Traitements direction régionale d'Aquitaine.

✓ Des besoins d'emplois en besoins de formation : Grâce au lien formation-emploi, les recrutements (de sortants des formations) nécessaires pour répondre aux besoins d'emplois de chaque domaine sont calculés.

Un lien est établi entre le domaine professionnel et la formation des personnes exerçant ce métier. La formation est entendue comme le croisement entre le niveau de diplôme et la spécialité de formation. Pour établir ce lien, les données du recensement de la population 2006 (région Aquitaine, domaine professionnel et niveau de diplôme) sont croisées avec celles disponibles dans les enquêtes Emploi en continu 2003 à 2009 (région Aquitaine, domaine professionnel, niveau de diplôme, spécialité de formation et ancienneté sur le marché du travail). Une matrice permettant de lier l'emploi occupé avec la formation suivie est alors obtenue. L'observation se limite aux personnes ayant dix ans d'ancienneté ou moins sur le marché du travail. En effet, on ne s'intéresse pas à

l'insertion immédiate des sortants de formation, mais plutôt à l'insertion à moyen terme, puisque l'objectif est de répondre aux besoins d'emplois à moyen terme.

Besoins annuels de jeunes diplômés par spécialités de formation

	Diplôme	Besoins annuels 2012-2015	Évolution 2007-2011 / 2012-2015	Évolution 2012-2015 / 2016-2018
21A - Agriculture, pêche, forêts et espaces verts	BEP - CAP	450	+++	+
	Baccalauréat	250	++	+
	Bac + 2	50	+++	++
22A - Transformations	BEP - CAP	100	++++	++
	Baccalauréat	200	++++	++
	Bac + 2	50	++++	++++
23A - Génie civil, construction et bois	BEP - CAP	950	++++	++
	Baccalauréat	400	+++	+
	Bac + 2	300	+++	+
24A - Matériaux souples	BEP - CAP	ns	ns	ns
	Baccalauréat	ns	ns	ns
	Bac + 2	ns	ns	ns
25B - Électricité, électronique	BEP - CAP	650	+++	+
	Baccalauréat	500	++++	++
	Bac + 2	200	++++	+++
25Z - Mécanique et pluri-technologies	BEP - CAP	500	++++	++++
	Baccalauréat	600	++++	+++
	Bac + 2	300	++++	++++
31A - Commerce, vente	BEP - CAP	550	++	+
	Baccalauréat	500	++	+
	Bac + 2	1 800	++	+
32Z - Gestion, communication, informatique	BEP - CAP	400	++	+
	Baccalauréat	900	+++	++
	Bac + 2	2 200	+++	++
33Y - Santé, Travail social	BEP - CAP	650	++++	++
	Baccalauréat	300	++++	+++
	Bac + 2	1 500	++++	+++
33D - Coiffure, esthétique et autres spécialités des services	BEP - CAP	450	+++	++
	Baccalauréat	250	++++	+++
	Bac + 2	ns	ns	ns
33Z - Animation, hôtellerie, agro-alimentaire, cuisine	BEP - CAP	1 450	+	+
	Baccalauréat	550	++	+
	Bac + 2	250	++	+
DIV - Autres spécialités de formation	BEP - CAP	250	+++	++
	Baccalauréat	950		
	Bac + 2	450	++	+

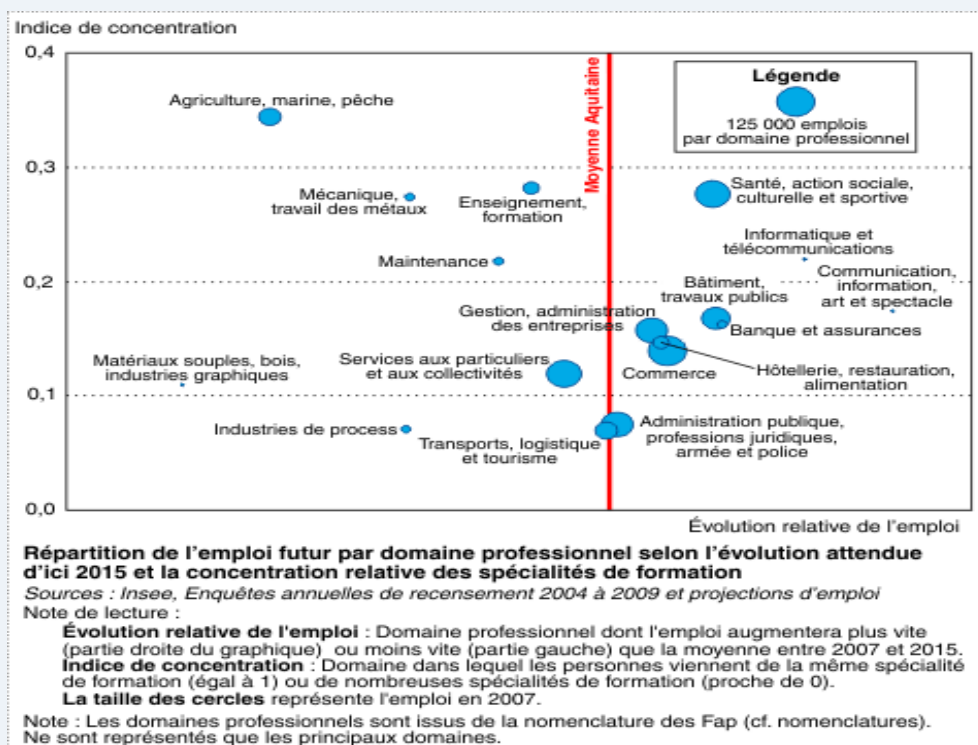
Notes : Le diplôme correspond au plus haut diplôme obtenu. Les niveaux affichés sont des ordres de grandeur, l'information majeure étant l'évolution des jeunes diplômés entre les périodes.

Légende : +++++ >35%, +++ >25%, ++ >15%, + >5%, = <5%, ns : non significatif

Source : INSEE - Traitements direction régionale d'Aquitaine.

L'accroissement des recrutements de jeunes diplômés dans les métiers du tertiaire résultera en partie de l'augmentation de la population active. De 2007 à 2015, l'emploi devrait progresser dans les

métiers tournés vers le tertiaire, notamment les métiers de la santé et du BTP. Par contre, l'agriculture et les métiers liés au secteur industriel perdront des emplois.



Voir aussi : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=18111&page=4pages/ia198_0112/

En Région Centre

Si, au départ, la mise en regard des estimations de besoins en recrutement par métier et des estimations de sortants par niveau de formation n'était pas une finalité pour l'Orfe, le fait que les acteurs de la formation et notamment le Rectorat réalisent ces rapprochements l'a conduit à proposer un accompagnement jusqu'à ce niveau.

À la suite de cette étape, les résultats sont confrontés aux estimations de sortants de formation produites par le Rectorat afin d'identifier des écarts et de les analyser. Ceux-ci sont d'ailleurs très variables, entre secteurs, autant dans leur sens que dans leur amplitude, et également dans leur « lien » avec les variations conjoncturelles. L'enjeu de cet accompagnement pour l'Orfe est de pointer les incohérences de certaines conclusions liées à la mise en adéquation de ces deux registres (besoins en recrutement et estimations de sortants), au fait qu'un même volume de sortant peut être à la fois « supérieur » au besoin si l'on se trouve en période de basse conjoncture et « inférieur » si l'on se situe sur une hypothèse de forte activité.

Ici encore, il est important de replacer cette démarche prospective, autant dans ses premières étapes d'estimations de besoins en emploi que dans sa partie de mise en rapport avec les sortants de formation, dans sa fonction d'outil d'aide à la décision, de support à la réflexion des acteurs et non celle d'un outil de projections en tant que tel.

Voir aussi : En région Midi-Pyrénées (*supra*, paragraphe 5.2). Travaux de la branche métallurgie (*supra*, paragraphe 5.2). Travaux régionaux de la branche du BTP (chapitre 3, paragraphe 1.3).

Références bibliographiques

Académie de Bordeaux (2012), « Métiers- emplois-formations dans l'Académie de Bordeaux, Horizon 2015 » (en collaboration avec l'Insee Aquitaine).

Aquitaine, Région et État, Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles, CPRDFP Aquitaine 2011-2014.

Beaubouchez C., François B., Privas C. et Lavergne H.-J. (2013), « En début de carrière la formation initiale ne détermine pas toujours le métier exercé », *La lettre analyses*, Insee Rhône-Alpes, n°191, mars.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=8&ref_id=19620

Ben Mezian M. (2012), « Les créations d'emplois en Île-de-France à l'horizon 2030 », CARIF Île-de-France.

<http://www.defi-metiers.fr/rapport-detude/creation-demploi-en-ile-de-france-lhorizon-2030>

Bergé C., Guichard N., Landau F., Astoul J.-P., Derouet V. et La Rochère B. (2008), « La dynamique des métiers en Aquitaine », *Le dossier Insee Aquitaine*, n°65, mai.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=12762

BIPE, Observatoire de la métallurgie (2013), *Le secteur automobile « amont » : étude des besoins de compétences actuels et futurs au niveau régional*.

[http://www.observatoire-](http://www.observatoire-metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20courtes/Synth%C3%A8se%20C3%A9tude%20automobile.pdf)

[metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20courtes/Synth%C3%A8se%20C3%A9tude%20automobile.pdf](http://www.observatoire-metallurgie.fr/etudes/Lists/DocumentsEtudes/Etudes%20courtes/Synth%C3%A8se%20C3%A9tude%20automobile.pdf)

Bourier M. (2010), « Plus du tiers des Bourguignons en emploi partiront à la retraite d'ici 2020 », *Bourgogne Dimensions*, n°156, janvier.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=22&ref_id=15848

Boyer A., Domens J., Novella S. et Meyer V. (2013), « Exercice de prospective régionale : d'ici 2030 une croissance toujours portée par les services », *Analyse*, n°38, Insee Provence-Alpes-Côte d'Azur, décembre.

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/provence/themes/analyse/ana38/ana38.pdf

Carif-Oref Île-de-France (2009), « Structures des qualifications et trajectoires professionnelles des salariés en Île-de-France », *Grand Angle*, n°3.

Carif-Oref Midi-Pyrénées (2013), « Prospective sectorielle - La formation et la dynamique des compétences », *Note de synthèse*.

http://www.cariforef-mp.asso.fr/files/orefm/eco_region/prospective_sectorielle_web.pdf

Chardon O. et Estrade M.-A. (2007), *Les métiers en 2015*, Centre d'analyse stratégique et Dares.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/les-metiers-en-2015-0>

Chouillet C. et Rochard M.-B. « Emploi – formation : estimation des besoins en Région Centre à l'horizon 2010 », document de travail.

Conseil économique, social et environnemental régional de Basse-Normandie (2012), « Pour une évolution maîtrisée des emplois et des qualifications de demain en Basse-Normandie ».

Danger D., Tanay A., Le Boette I., De Labarthe M.-T. et Ruhlmann O. (2007), « Le renouvellement des métiers en Midi-Pyrénées », *dossier Études* n°139, Insee.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=7&ref_id=11439

Dannet A. et Gauthier C. (2011), « L'impact des départs à la retraite d'ici à 2020 sera différent suivant les familles de métier », *AVAL*, n°105, septembre.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=17855

DRTEFP Basse Normandie (2005), « L'emploi par profession en 2010 », *Temps forts*, n°37, décembre.

DRTEFP Lorraine (2005), « Chiffrage des besoins de recrutement à cinq ans au niveau régional et départemental ».

Folléa G. et Gauthier C. (2010), « Plus d'un actif sur quatre cessera son activité d'ici 2020 en Haute Normandie », *AVAL*, n°96, juillet.

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=14&ref_id=16571

Freyssinet J. (1991), Pour une prospective des métiers et des qualifications. Rapport du groupe de travail, Commissariat général du Plan, La Documentation française, 235 p.

<http://documents.irevues.inist.fr/handle/2042/30189>

Insee Aquitaine (2012), « Quelles qualifications pour les Aquitains en 2015 ? », *4 pages*, Insee Aquitaine n°198 (en collaboration avec l'Académie de Bordeaux).

http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=18111

Jolly C., Liéger M. et Passet O. (2012), *Les secteurs de la nouvelle croissance : une projection à l'horizon 2030*, Centre d'analyse stratégique, rapport n°48, La Documentation française.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-les-secteurs-de-la-nouvelle-croissance-une-projection-lhorizon-2030>

Lainé F. et Niny B. (2007), « Les besoins de recrutement en Île-de-France à l'horizon 2015 », *Focale*, n°4, OREF Île-de-France.

http://www.oref-idf.org/docs/pub_focale/focale_5.pdf

Lainé F. et Omalek L. (2012), « Les métiers en 2020 : progression et féminisation des emplois les plus qualifiés, dynamisme des métiers de soins et d'aide aux personnes », *Dares Analyse*, n°22.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-022.pdf>

Laurent J. (2005), « Anticiper les besoins de recrutement dans les services marchands », *La lettre de Rhône-Alpes*, n°46, Insee.

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-Alpes/themes/syntheses/lettre_analyses/02046/02046_besoins_services_marchands.pdf

Liegey M. et Jolly C. (2010), « Les secteurs créateurs d'emploi à court-moyen terme après la crise », *La Note d'analyse*, n°200, Centre d'analyse stratégique, janvier.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/note-d%E2%80%99analyse-200-les-secteurs-createurs-d%E2%80%99emplois-court-moyen-terme-apres-la-crise>

Liegey M. et Jolly C. (2012), « Les secteurs créateurs d'emploi à moyen terme », *La Note d'analyse*, n°258, Centre d'analyse stratégique, janvier.

<http://www.strategie.gouv.fr/content/les-secteurs-createurs-demplois-moyen-terme-note-danalyse-258-janvier-2012>

Lopez A. (1987), « Un scénario pour l'emploi régional : Nord, Nord-Est et Massif central seront encore

les plus touchés », *Économie et statistique*, vol. 205, n°205.

Omalek L. (2008), « Les modèles de projection d'emploi par métier à moyen terme. Panorama des expériences menées dans différents pays », Dares, Document d'études, n°141, octobre.
<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/etudes-et-recherches,77/publications-dares,98/documents-d-etudes,327/2008-141-les-modeles-de,8846.html>

OREF Alsace (2007), « Les métiers : besoins actuels et prospective », *Réalités territoriales*, n°7 G.

ORM Provence-Alpes-Côte d'Azur (2013), *Métiers-Formations : quelles relations en Provence-Alpes-Côte d'Azur ?*, coll. « En quelques chiffres », n°11.
<http://www.orm-paca.org/Metiers-Formations-Quelles>

Pothier Y. (2007), « Métiers porteurs : de nombreux départs en retraite et des nouveaux besoins », *La lettre de l'Insee Rhône-Alpes*, n°71.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/themes/syntheses/lettre_analyses/02071/02071_metiers_porteurs.pdf

Pottier E. (2010), « Quel lien entre la formation suivie et le métier exercé par les jeunes franciliens ? », *Focale* n°10, OREF Île-de-France.
http://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/docs/publications/focale_10.pdf

Réseau des Carif-Oref (2012), « Prospective territorialisée », Document de travail, Journée du réseau des Carif-Oref.

Warzée C. (2009), « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020. Le papy-boom n'explique pas tout », *Insee première*, n°1255.
<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1255/ip1255.pdf>

Warzée C. et Lavenseau D. (2009), « Les fins de carrière des baby-boomers jusqu'en 2020 », *Profils*, n°57, Insee Nord-Pas-de-Calais.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/nord-pas-de-calais/themes/pages_de_profils/P09_57/P09_57.pdf

Chapitre 5

La prospective à l'échelon infra-régional *Quel accompagnement pour l'action ?*

Ce chapitre aborde les approches infrarégionales de la prospective des métiers et qualifications. Les territoires sur lesquels portent ces approches sont variés : cantons, zones d'emploi, agglomération ou regroupement de communes, en fonction du contexte institutionnel ou de la problématique à l'origine du travail prospectif. Après avoir décrit la notion de prospective systémique sur un territoire, on verra comment la construction d'indicateurs infra-régionaux et les méthodes de *scoring* permettent de mettre en évidence les forces et faiblesses d'un territoire. On abordera enfin les questions du lien entre la prospective et les politiques publiques, au travers des actions locales en matière d'offre de formation initiale et de gestion de l'emploi et des compétences au niveau territorial.

1. La dimension « métiers-qualifications » dans une approche systémique du territoire

Les chapitres précédents ont montré comment la prospective des métiers et qualifications s'appuie sur d'autres travaux prospectifs, par exemple les projections démographiques. Au niveau territorial, cette articulation avec les autres dimensions prospectives est encore plus étroite et s'intègre souvent à une démarche globale, la prospective « systémique » : il s'agit dans ce cas d'analyser la dynamique d'un ou de plusieurs territoires à l'aune de l'articulation de plusieurs facteurs de développement du territoire, comme le dynamisme démographique, le tissu économique, les transports, les aménités, la complémentarité ou la concurrence avec d'autres territoires, etc. (encadré). La dimension « métiers-qualifications » est ainsi étudiée au même titre que d'autres facteurs du développement territorial, pour déboucher sur une vision prospective d'un territoire.

Encadré

Qu'est-ce qu'une approche prospective « systémique » ?

La prospective systémique est envisagée comme l'analyse dynamique d'un système. L'une des premières étapes est l'identification des facteurs de changement (Spohr, 2009). La prospective part du diagnostic d'un territoire ou d'un ensemble d'enjeux territorialisés pour simuler des changements à des horizons donnés, et en imaginer les conséquences sur le territoire, à la fois sur les hommes, les activités, les écosystèmes, les gouvernances.

Le travail de recensement des facteurs ou des variables du changement représente une part importante de l'activité des ateliers de prospective. Ces facteurs constitutifs du « système » de représentation de l'avenir, désignent des événements, des phénomènes, des tendances et des

ruptures, des décisions, qui peuvent advenir et qui vont influencer les évolutions, souvent en produisant des conséquences en chaîne.

Les facteurs sont de nature très variée. Ils peuvent être « tendanciels » ou exprimer des « faits porteurs d'avenir » (signaux faibles). Ils peuvent être « exogènes », extérieurs aux territoires étudiés (nouvelles technologies, évolution de certains comportements...) ou bien « endogènes », internes au territoire (potentialité urbaine, qualité des ressources locales...). Ces facteurs n'agissent pas de façon indépendante mais se conjuguent entre eux. Il s'agit de les caractériser et de les documenter, de les classer (typologie de variables), de repérer les relations entre ces variables et d'analyser leurs influences croisées potentielles à des horizons définis.

Le but est d'aboutir à des synthèses classant les facteurs jugés les plus déterminants pour l'évolution d'un ensemble de réalités. Ces synthèses reflètent les dynamiques potentielles du système territorial étudié qui faciliteront l'élaboration d'hypothèses pour construire des scénarios, voire pour passer directement à l'identification des enjeux d'avenir et à la mise en évidence des visions du futur qui reflètent les travaux des acteurs parties prenantes.

Les expériences en région

Lille-métropole

À l'échelle de la métropole lilloise, un travail prospectif a été réalisé, consistant à cerner les principaux enjeux du territoire à travers l'analyse de l'économie du territoire – ses spécificités, ses atouts et ses faiblesses – ses ressources humaines et enfin les facteurs de changements et leurs impacts en terme d'emploi. Ce travail préliminaire a pour objectif de définir la ou les problématiques à traiter dans le cadre du volet prospectif du CEP territorial (voir chapitre 2, paragraphe 2).

Île de France

La section « de la prospective et de la planification » du CESER d'Île de France a réalisé un rapport proposant une analyse prospective, articulant éléments quantitatifs et qualitatifs, du territoire régional à horizon 2050. Une même méthode de travail a été mise en œuvre pour les trois grands domaines investigués. À chaque fois, une analyse fine des tendances passées a identifié les facteurs clés de changement puis des pistes d'évolution ont pu être mises en exergue en s'appuyant sur des projections et prospectives au niveau national, voire international en fonction du domaine étudié. Les trois grands domaines analysés sont l'évolution démographique, en proposant des projections à horizon 2050, le système économique et les perspectives envisageables sur le long terme, enfin la question des conditions d'une croissance soutenable, de la qualité de vie.

2. Métiers, qualifications, forces et faiblesses des territoires : les indicateurs

Une pluralité d'indicateurs caractérisent les forces ou les faiblesses d'un territoire au regard du niveau de qualification de la population, de la population active ou des emplois :

- une approche par les niveaux de qualification analyse la part des emplois les moins qualifiés dans l'emploi total, au lieu de résidence, ou encore, ce qui est le cas le plus fréquent, au lieu de travail ;
- une approche par les niveaux de diplôme ou de formation compare les territoires à l'aune du

poids des moins diplômés ou des moins formés au sein d'une population de référence : population en âge de travailler, population active ou encore population en emploi au lieu de travail ou au lieu de résidence ;

- une dernière approche compare la structure des diplômés de la population en emploi (au lieu de travail ou au lieu de résidence) et celle des diplômés de la population active.

Question de méthode et d'analyse

Les analyses au lieu de résidence et au lieu de travail ont chacune un intérêt. L'approche au lieu de résidence permet de mesurer les potentialités ou la fragilité de la population résidente au regard du niveau de diplôme ou du niveau de qualification des emplois occupés. L'analyse au lieu de travail met en évidence les fragilités de l'appareil productif local.

Il existe différentes façons de mesurer les emplois les moins qualifiés :

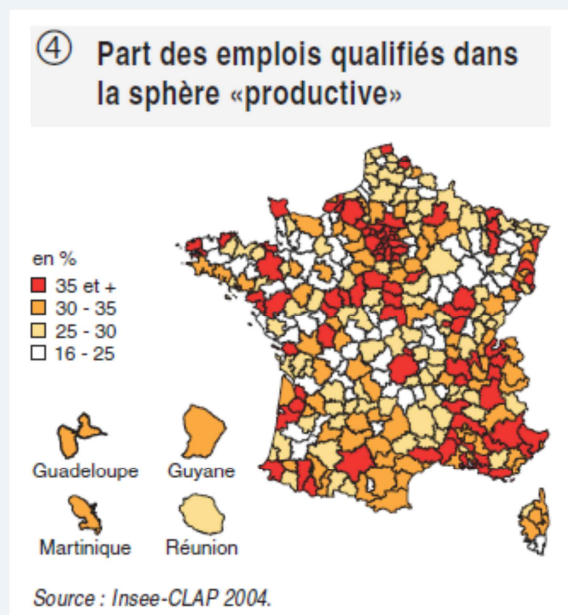
- un premier indicateur mesure la part des emplois d'ouvriers et d'employés dans l'emploi total ;
- un deuxième indicateur se centre sur les emplois des ouvriers et employés, non ou peu qualifiés ;
- enfin, on peut axer l'analyse sur les emplois les moins qualifiés de l'économie dite productive. L'économie productive rassemble les activités dont les marchés débordent le cadre local alors que l'économie résidentielle ou présente est orientée vers les besoins de proximité de la population, qu'elle soit permanente ou ponctuelle (tourisme). L'économie productive est la plus exposée aux concurrences interrégionales ou internationales ou aux retournements conjoncturels.

Si le fait d'avoir une vision synthétique et directe des zones fragiles a un intérêt indéniable, il est important de garder à l'esprit les limites de ce type d'outil. Pour une mise en œuvre par des acteurs régionaux, il faut veiller à la fois à l'accessibilité, à la disponibilité des données à l'échelle souhaitée afin de ne pas produire d'indicateurs par trop approximatifs et partiels. Les indicateurs ont aussi une certaine durée de vie dans le sens où ils reflètent le choix de dimensions structurantes de l'activité d'un territoire. Or celles-ci évoluent dans le temps (exemple : part de l'activité industrielle par rapport aux activités de service dans l'économie d'un territoire) et les indicateurs doivent être actualisés pour prendre en compte ces évolutions.

Les expériences en région

Une étude de l'Insee *Le niveau de qualification dans la sphère productive*

Cette étude découpe l'emploi local en trois sphères : la sphère « productive », la sphère « résidentielle » et la sphère « publique ». Sont mis en évidence, au sein de la sphère productive, les zones d'emplois les plus qualifiés (proportion de cadres et professions intermédiaires) et, par effet de miroir, les zones les moins qualifiées.



Voir aussi : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1100

Les portraits de territoire en Limousin

Les *Portraits de territoire* réalisé par Prisme, le Carif-Oref du Limousin, correspondent à un descriptif statistique des champs démographique, économique, de l'emploi et de la formation. Ils répondent au mieux aux espaces de décision des services publics de l'emploi en région, c'est-à-dire suivant un découpage par pays en Haute-Vienne et en Creuse et par zone d'emploi en Corrèze.

L'objectif est d'identifier le potentiel d'un territoire en matière d'emploi, ses spécificités, ses atouts/faiblesses, et les activités repérables. Ces outils sont principalement destinés à l'animation, à l'information et à l'aide à la décision des politiques de formation et d'emploi pour les différents partenaires de la relation emploi-formation sur les territoires. Ils facilitent également le développement de la connaissance territoriale en matière de besoins en emploi-formation et la visibilité du territoire en termes d'emploi, travail et formation (photographie, évolution), aidant ainsi à l'élaboration de réponses régionales concertées en matière d'offres de formation. Les portraits de territoires sont déclinés par pays et par zone d'emploi.

Voir aussi : <http://www.prisme-limousin.fr/observatoire/territoires>

Étude en Poitou-Charentes

L'OREF de Poitou-Charentes a réalisé un travail d'analyse de sensibilité des cantons de Poitou-Charentes aux mutations économiques, selon quatre axes : démographie, activité et emploi, économie-entreprises et marché du travail.

Quatre indicateurs correspondent à des questions relatives à la relation emploi-formation :

- part des niveaux Vbis et VI dans la population totale ;
- part des cadres, professions intermédiaires et artisans, commerçants dans l'emploi ;
- part des demandeurs d'emploi non qualifiés dans l'ensemble des demandeurs d'emploi ;
- part de l'économie non présentielle dans l'emploi total.

Pour chaque indicateur, l'étude indique en quoi il révèle des fragilités territoriales et souligne également ses limites.

Voir aussi :

http://www.arftlv.org/TELECHARGEMENT/2890/_Convergences43_Sensibilite_territoires_mutations_economiques_mail2012_pdf_.pdf

3. Métiers, qualifications, forces et faiblesses des territoires : les méthodes de *scoring*

Au-delà des indicateurs, recourir à des méthodes de *scoring* peut être très utile pour bien mettre en évidence les forces et faiblesses des territoires.

Ce type d'outil consiste :

- à rassembler un nombre assez élevé d'indicateurs qui rendent compte des différentes facettes d'un territoire ;
- à affecter, à chaque territoire, un score par indicateur par rapport à une zone de référence ;
- à construire un score synthétique qui caractérise ce territoire soit dans le sens de ses fragilités, soit dans celui de ses potentialités, de manière à anticiper et favoriser, à court et à long terme, son développement.

La méthode de *scoring* a par exemple été utilisée par la Datar à l'échelon des zones d'emploi, *via* son outil SPESIPO, et par le Carif-Oref-d'Île-de-France à l'échelon des cantons d'Île-de-France.

Questions de méthode et d'analyse

Établir un *scoring* suppose d'avoir un « référentiel moyen » utilisé pour la comparaison avec les territoires sur lesquels on construit ce *scoring*. Deux options sont alors possibles :

- avoir un référentiel qui est la moyenne de l'ensemble des territoires ;
- avoir un référentiel portant sur une moyenne de zones « comparables » : par exemple une grande métropole avec l'ensemble des grandes métropoles, ou un territoire à dominante rurale avec l'ensemble des territoires à dominante rurale. Cette approche met mieux en évidence les forces et faiblesses d'un territoire par rapport à un autre, alors que leur fonctionnement ou leur position dans l'espace régional ou national est relativement semblable. Pour une grande métropole régionale, il s'agira par exemple de mettre en évidence l'écart entre la part des cadres dans celle-ci et la part des cadres dans l'ensemble des métropoles régionales de taille comparable.

La diffusion des résultats nécessite beaucoup de pédagogie : transparence sur la méthode et les indicateurs, positionnement du travail par rapport aux autres études, mise en évidence du fait qu'un tel travail ne stigmatise pas les territoires et ne préjuge pas de l'efficacité de leur action.

Recommandation

En s'appuyant sur les travaux nationaux de prospective d'emploi par secteurs d'activité ou métiers, des indicateurs de fragilité des territoires pourraient être construits (par exemple poids des métiers « fragiles » sur un territoire).

Les expériences en région et nationales

L'outil SPESIPO de la Datar

Dans les années 2000, un outil d'analyse et d'anticipation nommé SPF (Situation-Fragilités-Potentialités) a été mis en place à la demande de la Datar et de la Mission Interministérielle sur les Mutations Économiques (MIME). Sa finalité était d'établir un diagnostic synthétique qui orientait les politiques publiques vers les territoires les plus en difficulté (notamment à l'échelle de zones d'emploi dans le cas de fermetures de gros employeurs, de chocs économiques) en faisant ressortir les spécificités de ces territoires.

Cet outil a eu plusieurs usages :

- alerter en cas d'un choc ponctuel localisé, pour anticiper ;
- hiérarchiser les priorités de l'intervention publique en cas de restructurations sectorielles (ex : redéploiement des sites du ministère de la Défense) ;
- réunir des informations sur les territoires, pour alimenter des outils (SIME)²⁷ ou des observatoires.

En 2010, la Datar a engagé, avec l'aide d'un prestataire, un travail d'actualisation de son outil de « mesure » des forces et faiblesses des territoires (ici les zones d'emploi). Les objectifs étaient multiples : prendre en compte leur diversité et celle des trajectoires de développement ; avoir une vision plus complète de leurs moteurs de développement, de leurs potentialités (attractivité, aménités, facteurs de résilience) ; intégrer le contexte économique et géographique et enfin introduire une approche en dynamique de la situation de ces territoires.

L'outil développé se nomme SPESIPO « Spécifications, Situations, Potentialités ». La méthode retenue a comporté plusieurs étapes.

- ✓ Une réflexion théorique sur les fondements de la méthode (travail bibliographique, rencontres d'experts, séminaires de recherche).
- ✓ Une construction de l'outil en deux temps :
 - élaboration d'une typologie des zones d'emploi en fonction de leurs caractéristiques

²⁷ Le Système Interministériel d'Information sur les Mutations Economiques (SIME) est une base de données utilisée notamment par la Datar et la DGEFP, mais aussi par les services déconcentrés de l'État en région. Il regroupe un ensemble de données et d'informations qualitatives relatives aux zones d'emploi et permet l'édition de fiches d'information et de diagnostic.

structurelles, de façon à les classer dans des catégories de zones d'emploi « comparables »

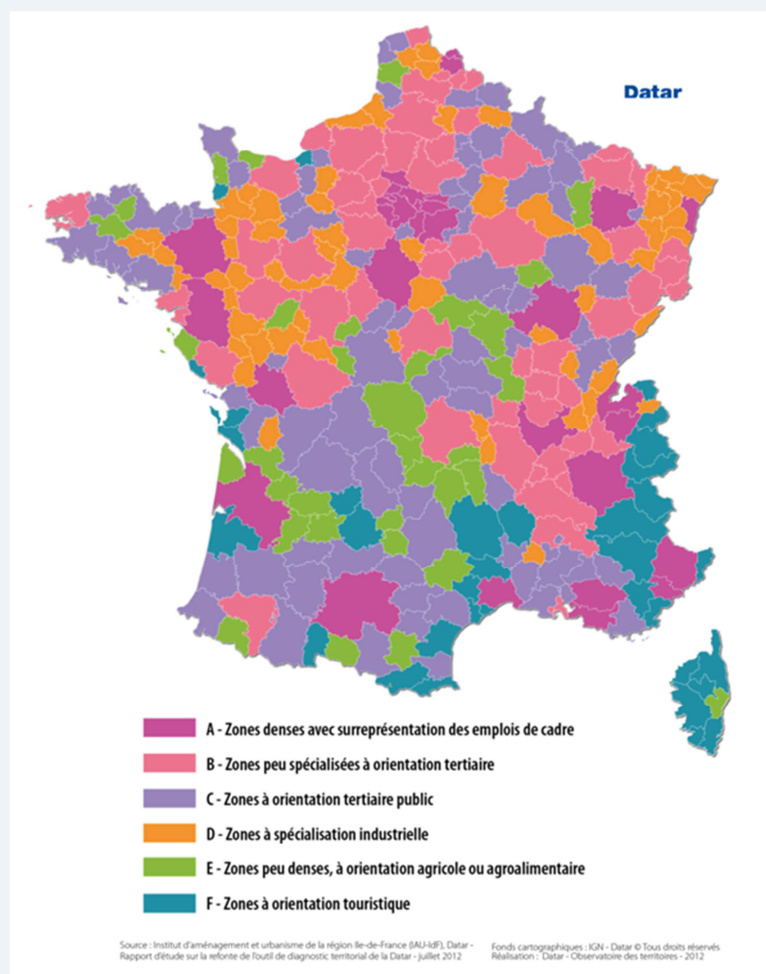
- définition d'une méthode de diagnostic pour caractériser leur situation, relativement aux autres zones d'emploi et leurs potentialités, à partir de thématiques retenues à l'issue de la réflexion théorique.

Trois groupes d'indicateurs ont été retenus :

- onze indicateurs de spécification qui établissent la typologie des zones d'emploi ;
- douze indicateurs de situation, sur la population, l'emploi, le chômage, le revenu ;
- dix-neuf indicateurs de potentialités des territoires en matière d'attractivité (5), d'innovation (5), d'aménités (5) et de la gouvernance (4).

Voir aussi : <http://www.datar.gouv.fr/>

La typologie des zones d'emploi



Douze indicateurs de situation

Population	Évolution de la population de court terme Évolution de la population de long terme Taux annuel de migration nette inter-zones d'emploi
Emploi	Évolution de l'emploi de court terme Évolution de l'emploi de long terme Inadéquation entre qualification des emplois et qualification de la population active
Chômage	Taux de chômage Taux de chômage de longue durée (+ de 1 an) Évolution du chômage de court terme Évolution du chômage de long terme
Revenu	Revenu médian des ménages Écart entre revenus les plus élevés et les revenus les plus bas

Dix-neuf indicateurs de potentialité

ATTRACTIVITE	Indice d'accessibilité de l'emploi à partir de la ZE
	Présence de sièges sociaux
	Indicateur de fragilité sectorielle
	Indicateur de dépendance démographique
	Taux de survie des entreprises sur 5 ans
INNOVATION	Part des établissements innovants
	Indice de présence de créatifs
	20-24 ans non diplômés
	25-34 ans diplômés du supérieur
AMENITES	Effectifs en formation supérieure (2ème et 3ème cycles)
	Indicateur de capacité d'hébergement
	Patrimoine remarquable
	Temps d'accès aux équipements de la gamme intermédiaire
	Distance aux infrastructures de transport
GOVERNANCE	Présence de risques (inondation, risques industriels)
	Durée de présence sur le territoire des entreprises
	Taux d'autonomie
	Structures d'appui au développement
	Intercommunalité

L'Oref Île-de-France

La construction de scores de vulnérabilité à l'échelle de petits territoires

Pour répondre à une demande conjointe de l'État et de la région, l'OREF Île-de-France a construit des scores de vulnérabilité de chaque canton d'Île-de-France. Cinq scores de fragilité ont été construits, portant sur les niveaux de qualification, le niveau de formation, la concentration de l'emploi dans quelques établissements, la place de l'industrie et les déplacements domicile-travail.

Chaque score s'échelonne entre 0 et 5. On affecte à chaque territoire un score, en fonction le plus souvent de l'écart à la moyenne régionale ou de l'écart à une zone de référence (grande ou petite couronne). Le score global de fragilité est d'addition de ces cinq scores.

1 / Part des ouvriers et employés dans l'emploi de la sphère productive

Un niveau de qualification faible, surtout dans les secteurs les plus exposés aux concurrences interrégionale ou internationale, est un premier facteur de fragilité. Le champ de la sphère productive, qui comprend les activités qui débordent le cadre local (industrie, services aux entreprises, commerce de gros et transports de marchandises) est *a priori* le plus exposé.

2 / Proportion de demandeurs d'emploi à faible niveau de formation (niveau infra-bac)

Au-delà du niveau de qualification des emplois présents, un territoire est d'autant plus fragile que la population qui y réside est faiblement formée. En cas de mutations économiques, les reconversions professionnelles seront en effet d'autant plus difficiles que la population résidente, en particulier celle qui recherche un emploi, détient des niveaux de formation faibles.

3 / Poids des quatre plus grands établissements dans l'emploi salarié privé

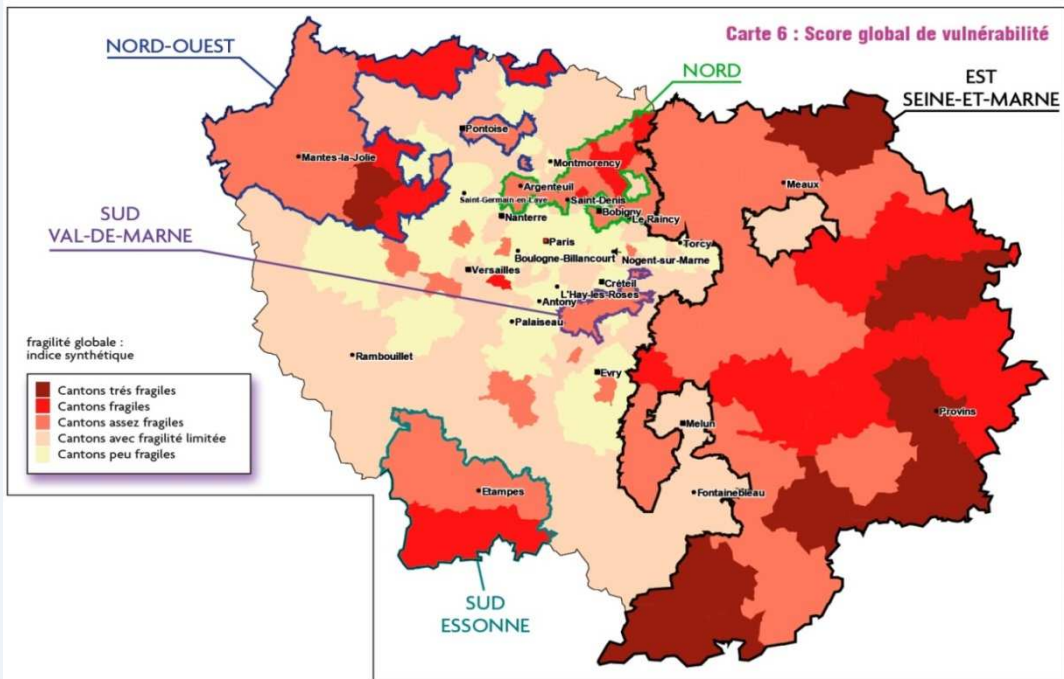
L'emploi local est dans certain cas concentré dans un nombre restreint d'établissements. Cette situation est problématique lorsque ce sont ces établissements qui sont touchés par des pertes d'emploi ou des baisses d'activité. Un indice de vulnérabilité au regard de la concentration locale de l'emploi a donc été construit, reposant sur la part des quatre plus grands établissements dans l'emploi salarié privé.

4 / Part de l'emploi industriel dans l'emploi salarié privé

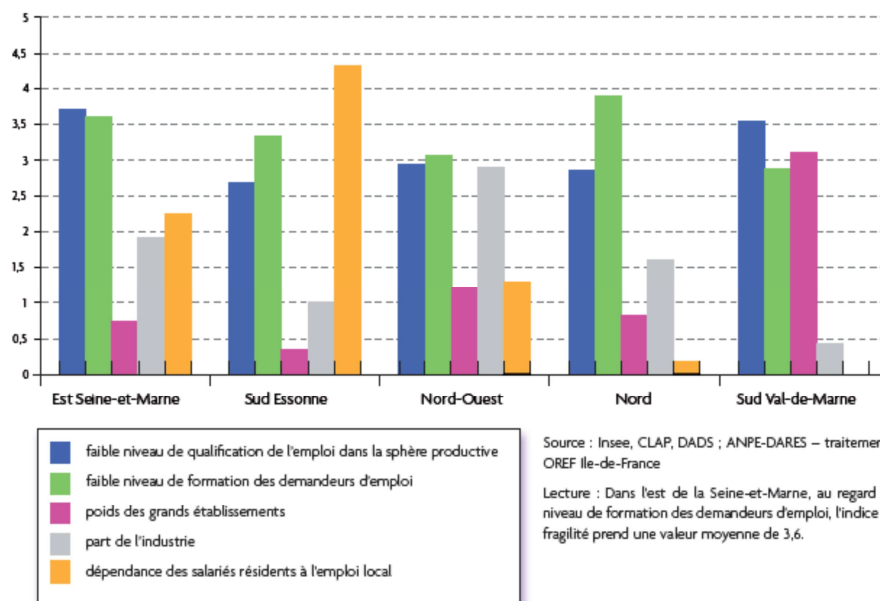
L'industrie joue un rôle moteur dans l'économie régionale et locale, au travers de la valeur produite, des emplois directs ou indirects, et de sa capacité d'entraînement sur le reste de l'économie. Cependant, on peut considérer que les territoires très industriels en Île-de-France sont *a priori* plus vulnérables.

5 / Proportion de salariés travaillant dans le territoire, parmi ceux qui y résident (salariés hors cadres)

Les restructurations du tissu productif local auront *a priori* d'autant plus d'impact sur la population résidente que celle-ci travaille sur place et dépend donc de ces emplois.



Graphique 1 : indice moyen de fragilité pour les cinq grandes zones identifiées



Voir aussi : <http://www.defi-metiers.fr/publications/seine-et-marne-sud-essonne-seine-aval-et-nord-de-la-region-des-territoires-fragilises>

4. Démarche prospective et offre de formation initiale au niveau des territoires

L'adaptation des formations aux besoins des territoires se pose également au niveau local. Au sein de l'Éducation nationale, la concertation autour de la carte locale des formations se réalise au niveau du bassin de formation, principalement pour les formations professionnelles de niveaux V et IV. Des actions d'animation et de concertation sont réalisées également par la Région. L'élaboration des CPRDFP a dynamisé la concertation au plan régional, a rassemblé les acteurs autour de réflexions à

moyen terme. De nombreux travaux amont à l'élaboration des CPRDFP comportaient un volet prospectif à la fois sur les questions de formation et de métiers, et de qualification.

La construction locale de la carte des formations initiales doit faire face à trois enjeux importants :

- la nécessité de disposer d'indicateurs au niveau local, en sachant toutefois quelles sont les limites de l'utilisation de certains de ces indicateurs à un niveau aussi fin ;
- fournir des éléments de prospective sur l'emploi et les besoins de formation à ce niveau ;
- structurer le dialogue entre le niveau régional et le niveau local.

Avant la phase prospective, il s'agit de construire une vision sur les capacités d'insertion du tissu économique local, que les jeunes et les établissements appréhendent déjà au niveau des difficultés d'accueil en période de « stage » en entreprise. Cela implique un travail avec les établissements et au niveau académique avec les partenaires professionnels. Ces concertations apportent aux académies une connaissance du milieu économique qu'elle prend en compte dans le processus de décision.

Dans un souci d'efficacité, au sein des rectorats, la concertation au niveau local est souvent précédée par un document d'information et d'orientation à destination des équipes pédagogiques : celui-ci précise les grandes orientations au niveau régional, l'état des lieux de la carte des formations par bassin et trace les évolutions possibles en matière de rénovation ou de création de sections.

La prospective sur les évolutions d'emploi à moyen ou long terme est dans la quasi-totalité des cas de nature qualitative, car un exercice de projection d'emplois à un niveau si fin n'est pas robuste. Ceci n'exclut pas le recours à d'autres indicateurs de court terme sur les besoins des entreprises, ou encore au recueil des avis des parties concernées. On peut également positionner le territoire en question par rapport à un exercice de prospective régional ou national. À titre d'exemple, dans l'académie d'Aix-Marseille, il existe des cahiers « Territoires et qualifications » produits par l'ORM (Oref de la région PACA) et les documents académiques « Analyse et perspectives par bassin » qui réunissent un ensemble d'informations allant dans ce sens.

Questions de méthode et d'analyse

La prospective ne doit pas porter seulement sur les questions d'emploi et de renouvellement, mais aussi sur les effectifs scolarisés dans une vision de court et de moyen terme, en fonction des projections démographiques.

Les instances de concertation locale entre acteurs doivent respecter plusieurs équilibres et objectifs (Lainé, Lebreton, 2011) :

- veiller à un équilibre entre les données quantitatives relatives à la situation économique et sociale d'un territoire et la parole des acteurs ;
- établir un dialogue afin que soient prises en compte toutes les dimensions du diagnostic territorial. Il s'agit en premier lieu des besoins du monde économique. Toutefois, cette approche doit s'enrichir d'une analyse de la demande sociale, des disparités entre lieu d'habitat et lieu de formation, des possibilités de migrations (définitives ou déplacements domicile-travail) hors du territoire ;
- éviter la tentation « adéquationniste » entre les besoins économiques à court terme du territoire et la formation. La formation initiale n'est pas toujours la bonne réponse face à des besoins d'emplois ou des difficultés de recrutement locales. La formation continue (formation par alternance, formation continue des demandeurs d'emploi ou des salariés), l'évolution des conditions d'emploi, de transports ou de logement constituent également des réponses possibles. Une réponse par la

formation initiale n'est pas non plus nécessairement locale ;

- ne pas trop axer le débat sur des considérations générales ou relevant du niveau national, afin de conserver à la concertation locale son caractère opérationnel.

Les expériences en région

En Basse-Normandie

Depuis 2006 et dans le cadre du PRDF, des animations par zone territoriale sont organisées par la Région et le rectorat à destination des établissements publics et privés sous contrat.

L'expérimentation d'une nouvelle animation territoriale emploi/formation a débuté en 2008 sur deux territoires de Basse-Normandie. Cette expérimentation dépasse le cadre de la formation professionnelle et doit contribuer à l'aménagement du territoire, permettre l'anticipation des mutations économiques. Ce projet s'articule autour de deux instances : le Comité Local Emploi Formation (CLEF), instance politique chargée de définir les orientations stratégiques, et l'Équipe Locale de Coordination (ELC), instance technique chargée de faire émerger, soutenir et suivre les projets du territoire en lien avec l'emploi et la formation. (*situation en juillet 2011, source : Lainé F., Lebreton E. (2011), op. cit.*)

Académie d'Aix-Marseille

Chacun des seize bassins de formation de l'Académie d'Aix-Marseille fait l'objet d'une étude détaillée présentant un ensemble d'indicateurs et une analyse de l'adéquation entre carte des formations et perspectives d'emploi.

Les services du Rectorat de l'Académie d'Aix-Marseille, en association avec les autres services régionaux en charge des questions emploi-formation (Oref PACA, Insee, Pôle Emploi, OPMQ), ont réalisé un document à visée prospective pour « appuyer la réflexion sur l'évolution de la carte des formations initiales sous statut scolaire (formation professionnelles et technologiques de l'enseignement public et privé sous contrat) » tout en prenant en compte l'apprentissage. Les enjeux de « rationalisation » et de « mutualisation » sont au cœur de cette démarche.

La gestion de la carte des formations doit s'articuler aux besoins du monde économique au niveau territorial, à la demande sociale tout en prenant en compte les contraintes de moyens à mobiliser. « Le principal enjeu de cette démarche est d'optimiser les moyens pour parvenir à cette double adéquation : formation/emploi et formation/demande sociale ». Si l'observation de l'emploi et des compétences au niveau territorial n'est pas aisée, son importance dans les réflexions liées à l'élaboration de la carte des formations, et pour se faire la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés, est primordiale. Sans employer à proprement parler le terme de GPEC au niveau territorial, les services du Rectorat mettent en avant un ensemble de sources dès à présent mobilisables pour outiller la réflexion.

Pour réaliser « Les analyses et prospective par bassin de formation », les sources sont les suivantes :

- l'enquête « besoin en main-d'œuvre » (BMO) publiée par le Pôle emploi et le Crédoc et les exploitations qui ont pu en être faites par certaines chambres consulaires (CMA, CCIMP) ;
- les enquêtes publiées par certaines missions locales ;
- les données de la Direccte ;

- les données publiées par certains comités territoriaux pour l'emploi et la formation (Cotef), comités de bassin d'emploi ou collectivités ;
- les études de l'Oref en PACA (ORM) sur les grandes tendances sur les bassins ;
- les branches professionnelles et interprofessionnelles lorsque leurs avis intègrent une dimension territoriale ou prospective ;
- les entretiens avec les chefs d'établissement, dans le cadre notamment de la démarche lycée des métiers ;
- les données Insee liées au recensement (2009 dans le cas de cet exercice) utilisées dans le champ économique, démographique et social.

Les points examinés sont les suivants :

1. Chiffres clés de la démographie et de l'emploi.
2. Perspectives d'emploi : analyse de l'attractivité économique du bassin, des activités en croissance et de la présence d'acteurs économiques et de sites industriels structurant pour le bassin. Les difficultés de recrutement et de perspectives de développement sont précisées par métier.
3. Formations initiales : les équilibres entre voies de formation, statuts et niveaux ; les types de formation suivies en sortie de 3^{ème} dans le bassin, au regard de la répartition dans l'Académie et enfin, la répartition de l'offre de formation par domaine professionnel ainsi que le détail des formations proposées.
4. Attractivités et remplissages : les taux de remplissage et d'attractivité des formations pour lesquelles la situation pose problème.
5. Évolution de la carte des formations scolaires professionnelles à la rentrée 2013 : ouvertures/fusions/fermetures prévues sur le bassin.
6. Cartes des formations technologiques : présentation des effectifs par diplôme.
7. Évolution de l'apprentissage, offre de formation continue diplômante (GRETA, AFPI, AFPA) : le point sur les sections d'apprentissage en termes de perspective d'ouverture et de fermeture, d'effectifs et d'offre existante.
8. Classe découverte professionnelles prépa-pro : l'offre existante.
9. Lycée des métiers et comité local école entreprise : l'offre existante.
10. Adéquation carte des formations initiales / perspectives d'emploi – suggestions d'évolution : dresser un bilan des équilibres et spécificités du bassin en termes d'offre de formation et de situation sur le marché de l'emploi

5. Formation continue et adaptation des compétences : les démarches de GPEC-territoriale

À la différence de la GPEC qui prend sens dans l'entreprise et qui se réfère à l'observation de situations de travail données, la GPEC-T, d'une part aide les personnes à effectuer des transitions et, d'autre part, accompagne les entreprises dans leurs procédures de recrutement ou de reconversion en termes de qualifications recherchées. Il peut s'agir de transition entre un ancien métier et un nouveau, entre un milieu de travail et un autre, entre une filière d'activité et une autre. Le plus souvent d'ailleurs, le nouveau poste n'est pas identifié, le point de départ est celui des projets professionnels et des opportunités qu'un territoire peut offrir. Les compétences transversales et les compétences transférables sur le territoire jouent un rôle clé pour favoriser ces transitions professionnelles (Lainé, 2011).

Dans ce cadre, à la différence de la GPEC d'entreprise qui peut répondre à une obligation légale, la GPEC-T incarne la volonté d'engager en commun des projets et de répondre à une responsabilité

politique et sociale. Il s'agit, à travers cette démarche, d'accroître la pertinence et la qualité des prestations territoriales de service public assurées par un ensemble d'acteurs sur le territoire (Régions, Pôle Emploi, Maison de l'Emploi, CCI...), de conduire des politiques de développement territorial et de développement économique local. Sur le plan « individuel », la GPEC-T est de l'ordre de la protection des personnes, de la sécurisation de leurs parcours. Le binôme anticipation/prévention est donc consubstantiel des démarches de GPEC-T.

Le lien entre les démarches de GPEC-T et la notion d'anticipation des mutations économiques est ici direct : les conclusions des analyses en termes d'anticipation des mutations économiques et leurs impacts potentiels dans le champ de l'emploi et de la qualification sont des éléments sur lesquels les démarches de GPEC-T vont s'appuyer pour orienter les actions mises en œuvre (exemple de la Maison de l'Emploi du Blaisois). L'horizon de cette anticipation est rarement de moyen ou de long terme, il est plutôt de court terme (un an) ou de court-moyen terme (trois ans). Pour autant, toutes les actions en termes de GPEC ne se traduisent pas forcément par des travaux formels de prospective.

Recommandation

Créer un « collectif d'acteurs » au service de la GPEC territoriale

Le périmètre des démarches de GPEC-T dépend du projet et de ses porteurs. L'élaboration d'une stratégie de gestion prévisionnelle et sa mise en œuvre tient au fait qu'un « collectif d'acteurs » se dessine, qu'un consensus suffisamment fort y émerge pour que l'action s'engage. La nécessité d'un dialogue multi-acteurs territorialisé est ici rappelée.

Ces démarches locales de partenariats doivent s'appuyer sur un ensemble d'éléments à réunir :

- la présence de l'ensemble des parties prenantes du territoire dès l'amorce du projet pour permettre son appropriation, sa diffusion et donc son nécessaire portage « politique »
- la présence des différents niveaux d'intervention chez les partenaires : techniciens, dirigeants, élus, décideurs, financeurs...
- la nécessité pour les partenaires de comprendre que les synergies et dynamiques collectives ont besoin de temps pour émerger, se renforcer et devenir opérationnelles.

La prospective en matière d'emplois et de besoins de formation ne peut s'appuyer sur une seule collecte de nature quantitative de l'ensemble des avis des entreprises. D'une part, celles-ci formulent difficilement leurs besoins à moyen terme. D'autre part, un travail de collecte statistique des besoins des entreprises est souvent périlleux. C'est pourquoi la prospective sur un territoire se limite souvent à quelques secteurs ou est réalisée dans le cadre de « grands travaux » prévisibles (travaux d'infrastructures urbaines, grosse implantation prévue) et s'appuie sur des entretiens de terrain auprès des entreprises.

Les expériences en région

Le Bassin dieppois

mise en place par la Maison de l'Emploi d'un pôle collaboratif GPECT

Présentation générale et contexte

- Structure responsable : Maison de l'Emploi du Bassin dieppois.
- Publics concernés : demandeurs d'emploi (- de 26 ans et + de 26 ans), salariés.
- Partenaires : commune(s), EPCI, Conseil Général, Conseil Régional, DIRECCTE, Entreprises, Organismes consulaires, Partenaires sociaux, Pôle emploi. Autres partenaires : OPCA, Médiathèque Jean Renoir, SPEL mobilisé autour de l'EPR de Flamanville.
- Contexte : au plan régional, une volonté de travail commun État, partenaires sociaux, Région, sur le dialogue social territorial, la sécurisation des parcours professionnels, le choix du territoire local comme lieu d'action pertinent et la volonté des partenaires sociaux d'être acteurs ; au plan local : un territoire en crise mais avec de nombreux projets (EPR, Parc Zolien, Emplois verts), des initiatives locales (grappes d'entreprise, plateforme UIMM) et un territoire outillé avec une maison de l'emploi portée par les collectivités territoriales, l'Etat et Pôle Emploi, mais dans une dynamique d'acteurs à consolider.

La démarche

- Objectifs : dégager des enjeux forts autour de la mobilité des salariés et de la sécurisation des parcours professionnels pour le territoire dieppois, notamment au regard des grands projets (EPR, Parc éolien, etc.). Pour la Maison de l'Emploi et de la Formation du bassin dieppois (MEF), nécessité de participer à l'anticipation des mutations économiques pour travailler sur des enjeux à court et moyen terme.
- Description de l'action : enrichir l'observatoire de la MEF pour en faire un outil de veille et de coordination locale, d'aide à la décision, regroupant les différentes composantes du territoire. Le pôle collaboratif aura pour vocation de :
 - o recenser les besoins en compétences des entreprises et établir une cartographie des métiers ;
 - o relayer les dispositifs mis en place par l'État et les branches professionnelles en matière de GPEC auprès des entreprises du territoire ;
 - o développer les compétences de base, favoriser l'adaptabilité et la mobilité professionnelle ;
 - o anticiper l'après EPR de Penly en s'appuyant sur le 1^{er} retour d'expérience de Flamanville.
- Outils, méthodologies, logiciels développés :

La MEF s'est munie d'un logiciel de GPEC (cartographie, fiches métiers, référentiels de compétences, pyramide des âges). Elle propose aux entreprises un accompagnement personnalisé gratuit, des visites en entreprise pour élaborer un diagnostic ou encore des réunions collectives, suivies de mises en relation avec des experts qualifiés. Elle a fait l'achat d'une licence pour un programme en ligne proposé par Opcalia, 1001 lettres, qui permet de se réapproprier les savoirs de base. Par groupe de dix, les stagiaires sont accompagnés par un médiateur à la médiathèque Jean Renoir, et, à leur rythme, ils développent leurs compétences et élaborent un parcours de retour vers l'emploi. La MEF mène une étude sur la sécurisation des parcours professionnels après le chantier de l'EPR de Penly et proposera ensuite des actions en conséquence.

En Haute-Normandie

Les travaux et productions du CREFOR *via* l'outil statistique sur l'anticipation des mutations économiques n'ont pas pour objectif de faire une analyse des leviers intrinsèques des mutations économiques mais de fournir un éclairage sur les changements induits en matière d'emploi et de qualification ; ils mettent l'accent sur les conséquences de ces mutations. Pour autant, l'évolution des travaux se fait en direction de l'économie, notamment *via* le travail entrepris avec les branches.

Le processus de travail est né d'une commande de la DRTEFP en 2009, pour la construction d'un outil d'anticipation des mutations économiques dans le cadre des Contrats de Transition Professionnelle (CTP) sur la zone du Havre. L'objectif est alors de se doter du volet statistique d'un outil expérimental d'observation et d'anticipation de ces mutations économiques.

Dès 2010, la volonté des instances du CREFOR a été de généraliser l'accès à l'outil afin qu'il donne une visibilité des grands enjeux sur l'ensemble des territoires Hauts-Normands et réponde aux demandes croissantes en termes d'anticipation économique. L'ensemble du réseau des structures locales d'observation a été regroupé dans un comité de pilotage. Ce travail en commun a permis :

- d'exprimer les besoins des acteurs ;
- de proposer des axes d'investigation ;
- de valider un canevas ;
- de définir une feuille de route.

Le projet a pris la forme d'une collaboration avec l'ARACT, au titre d'une mission de coordination de GPEC territoriale, sur les questions de mobilité professionnelle et de sécurisation des parcours menée sur le territoire de Dieppe.

L'intérêt était de développer la partie animation sur la base d'un ancrage local et en amont, c'est-à-dire en situation d'anticipation (avant démarrage d'un projet d'implantation d'une centrale EPR en l'occurrence). Pour le CREFOR, cet exercice avait aussi pour but de « tester » son outil auprès des acteurs concernés et d'analyser son opérationnalité.

L'objectif est double :

- comprendre une dynamique et passer d'une logique de rupture à celle d'anticipation ;
- élaborer un outil de supervision, de veille en mettant en œuvre un travail durable et une animation régulière de rencontres.

Les questions techniques qui se sont posées concernent le niveau d'analyse (secteur, métier), la nomenclature métier (FAP, GFE), le zonage (territoire de projet, territoire politique, statistique ou économique) et les sources disponibles.

Depuis la fin 2010 et en 2011, le contexte a évolué dans le sens de demandes pour alimenter la réflexion sur le futur outillage du CPRDFP. Dorénavant, la question des mutations économiques devient transversale et intègre leur impact en termes d'emploi et de formation. Dans le cadre du CPRDFP, la direction de l'économie du Conseil régional s'est rapprochée de la direction Formation et Apprentissage, maître d'œuvre du CPRDFP. L'approche filière devient la clé d'entrée pour les besoins d'observation dans le cadre du CPRDFP (signature de Contrats d'objectif entre branches professionnelles et Conseil régional).

Voir aussi : www.crefor-hn.fr

Lyon : la maison de l'emploi

La maison de l'emploi de Lyon réalise un travail de cartographie des grands projets du développement économique de l'agglomération lyonnaise : projets d'aménagements sur des zones d'aménagement concertées, de recrutement, d'implantation d'entreprises, etc. Dans chaque projet à six mois ou deux ans, est posée la question : « Qui s'occupe du lien avec l'emploi » ? Il est possible ainsi d'anticiper les procédures de recrutement (quand ? comment ? pour quels type d'emploi ? Avec quel accompagnement) avant le terme du projet.

Par ailleurs, pour un projet de développement économique situé sur le territoire de la Part-Dieu, une enquête réalisée avec Agefos-PME auprès de 110 entreprises de ce territoire a permis de connaître les besoins en termes de ressources humaines créés (notamment RH partagées, crèches interentreprises, temps partagé).

Références bibliographiques

Académie d'Aix-Marseille (2013), Carte des formations professionnelles et technologiques, horizon 2013-2016, Analyse et perspective par bassin.

Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine / Communauté urbaine de Bordeaux (2010), « Bordeaux métropole en 2030 : analyses et projections ».

Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine / IEDUB, 2007, « Populations et territoires girondins en 2035 : entre futur ordinaire et destinées spécifique ».

Astrées (2011), « La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique », note n°7.

Basso C., Gaudron G. et Morel B. (2006), « La répartition spatiale de l'emploi et des salaires en 2004 », *Insee première*, n° 1100, Insee. http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip1100

Diel O. et Scarabello J. (2012), « 15 zones d'emploi aquitaines plus ou moins armées face aux mutations économiques », *e-dossiers n°3*, Insee Aquitaine.
http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=4&ref_id=18752

Hecquet V. (2013), « Emploi et territoires de 1975 à 2009 : tertiarisation et rétrécissement de la sphère productive », *Économie et statistique*, n°462-463.
http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES462B.pdf

Insee PACA (2009), Forces et faiblesses économiques des zones d'emploi de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.
http://www.insee.fr/fr/insee_regions/provence/themes/dossier/ze09/st_ze.pdf

Jouvenot Ch. et Parlier M. (2012), « La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale » in *Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ?*, V^e université d'été, Emploi, compétences et territoires, Céreq, *Relief* n°38.

Lainé F. (2009), « Seine-et-Marne, Sud-Essonne, Seine-Aval et nord de la région : des territoires fragilisés face aux mutations économiques », *Focale*, n°9, OREF Île-de-France.
<http://www.defi-metiers.fr/publications/seine-et-marne-sud-essonne-seine-aval-et-nord-de-la-region-des-territoires-fragilises>

Lainé F. (2011) « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La Note d'analyse*, n° 219, Centre d'analyse stratégique.
<http://www.strategie.gouv.fr/content/note-d%E2%80%99analyse-219-competences-transversales-et-competences-transferables-des-competences--0>

Lainé F. et Lebreton E. (2011), Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale, Document d'appui méthodologique, Centre d'Analyse Stratégique.
<http://www.strategie.gouv.fr/content/document-dappui-methodologique-construire-une-carte-regionale-des-formations-outils-methodes#les-ressources>

Maison de l'Emploi de Marseille (2011), « Diagnostic territorial partagé Emploi – Formation », Marseille, Allauch, Plan-de-Cuques et Septèmes-Les-Vallons.

Michun S. (2012), « GPEC Territoriale : quelques points de repères », in *Créativité et innovation dans*

les territoires : une stratégie d'avenir ?, V^e université d'été, Emploi, compétences et territoires, Céreq, *Relief* n°38.

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010), « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale – Comprendre, agir, évaluer », Guide d'action.

OREF Poitou-Charentes (2012), « Sensibilité des territoires de Poitou-Charentes aux mutations économiques », *Convergences*, n°43, mai.

http://www.arftlv.org/TELECHARGEMENT/2890/_Convergences43_Sensibilite_territoires_mutations_economiques_mail2012__pdf_.pdf

Reims Métropole (2010), « Reims 2020, le choix des proximités ».

Spohr C. (2009), « Vers une prospective territoriale post-Grenelle de l'environnement - Questions et modes d'emploi », Commissariat général au développement durable – Délégation au développement durable, Mission Prospective.

Vandenboomgaerde Y. (2010) « Démographie, économie et lien social à l'horizon 2050. Quelles perspectives, quels leviers pour agir? », CESER Île de France.

Vergneau G. (2007) « Région Centre : des leviers pour préparer l'avenir, « Se souvenir du futur... », Conseil Économique et Social Régional Centre.

Annexe 1

Lettre de mission

Le Premier Ministre

Paris, le 05 SEP. 2008

002990

Monsieur le Ministre,

Cher ami,

Le gouvernement a engagé un vaste programme de réformes dans les domaines de l'emploi, de l'éducation, de la formation professionnelle initiale et de la formation continue. La baisse sensible du chômage témoigne de l'importance des réformes engagées, au point que des tensions sur le marché du travail commencent à apparaître dans certains métiers et dans certains bassins d'emploi.

Nous sommes entrés dans une phase de bouleversements inédits de l'emploi liés au retournement démographique. L'enjeu sera de réorienter les personnes vers des emplois à pourvoir à terme et donc de construire un système de formation capable de répondre aux nouveaux besoins de qualification en sécurisant les parcours professionnels pour accompagner les transitions.

C'est une des priorités de la réforme de la formation professionnelle sur laquelle les partenaires sociaux sont invités à négocier d'ici la fin de l'année 2008.

Mais nous devons également être capables avant toute chose de mieux anticiper la façon dont vont évoluer à moyen terme, quantitativement et qualitativement, les métiers. A cette fin, les travaux déjà entrepris en matière de prospective des métiers et des qualifications, notamment sur les métiers en 2015, apportent un éclairage très intéressant. Ils doivent être poursuivis et amplifiés.

C'est pourquoi je souhaite que vous demandiez au Centre d'analyse stratégique de relancer les travaux de prospective des métiers et des qualifications.

Cette relance doit viser à mieux animer le réseau de l'ensemble des partenaires concernés, coordonner la production et l'actualisation des travaux, organiser leur diffusion et faciliter leur appropriation par toutes les parties intéressées.

Monsieur Eric BESSON
Secrétaire d'Etat chargé de la Prospective,
de l'Evaluation des Politiques Publiques et
du Développement de l'Economie Numérique
35, rue Saint Dominique
75007 PARIS

Je souhaite que vous définissiez les principes d'organisation qui vous paraissent les plus utiles et que vous fixiez une « feuille de route » pour les trois prochaines années au Centre d'Analyse Stratégique sur ce thème.

La feuille de route devra, en tout état de cause, inclure la mission de réaliser un panorama prospectif des postes à pourvoir et des métiers et des qualifications à horizon 2020 en intégrant une analyse territoriale (focus régional, zooms territoriaux sur certains bassins d'emploi). Elle devra également examiner comment décliner ces travaux prospectifs autour de sujets plus spécifiques.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Dei t

Fil

François FILLON

Annexe 2

Mandat du groupe de travail

« Appui à la prospective régionale des métiers et des qualifications »

Dans le cadre du chantier PMQ IV (PMQ 2010-2020) conduit par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective, deux groupes d'appui ont été mis en place : l'un ayant trait à la prospective sectorielle et l'autre à la prospective régionale.

En ce qui concerne le groupe de travail « Appui à la prospective régionale », il a été acté que celui-ci serait composé d'une quinzaine de techniciens et experts qui, au sein de chaque institution, ont en charge de conduire des travaux sur le sujet (représentants de Carif-Oref, de Sese des Direccte, de Rectorats, de l'Insee, de la Datar, d'Observatoires de branche, ainsi que des représentants de exécutifs régionaux directement intéressés par ces questions).

L'organisation des groupes de travail se fera sur la base d'une journée tous les deux mois environ (cinq séances) ; dont une séance commune aux deux groupes de travail, pour aborder la question du croisement entre les dimensions régionale et sectorielle de l'analyse prospective.

Il s'agira au sein du groupe « Appui à la prospective régionale » de :

- ✓ Recenser et expertiser les travaux existants :
 - faire un état des lieux des démarches et outils de prospective régionale existants ;
 - sélectionner et expertiser collectivement les plus représentatifs d'entre eux dans la perspective de repérer les enjeux, les sources mobilisées, les méthodes, la capacité à maintenir, développer et transférer la démarche ; éventuellement d'examiner les échecs et les difficultés repérés par le groupe.
- ✓ Mutualiser les bonnes pratiques en matière de démarche prospective.
- ✓ Améliorer l'articulation entre l'exercice national et les travaux régionaux et sectoriels.

L'exercice sera conduit en auditionnant chaque fois les concepteurs et les utilisateurs des démarches et outils retenus, mais aussi, en ouvrant ces auditions à des acteurs ayant rencontré des difficultés.

L'objectif final du groupe vise l'élaboration d'un document méthodologique, provisoirement appelé guide méthodologique.

Ce « guide méthodologique » comportera trois grands volets :

- ✓ un état des lieux des démarches et des outils de prospective mobilisés par les acteurs et les réseaux ;
- ✓ des principes de bonnes pratiques en matière de prospective ;
- ✓ des propositions en termes d'évolution des méthodes, des outils et des pratiques.

Annexe 3

Composition du groupe de travail et liste des personnes consultées²⁸

Nous tenons ici à rendre hommage à Guy Loinger, expert reconnu des questions de prospective, décédé pendant la période couverte par les réunions du groupe.

Membres permanents

Hicham ABBAS, Insee
Saïd ADJERAD, Direccte Haute-Normandie
Jeanne-Clémence ANDREY, C2R Bourgogne
George ASSERAF, Conseiller scientifique au Centre d'analyse stratégique* et Président de la CNCP
Marion BÉCHARD, Alliance Villes Emploi
Elise BEKARI, Maison de l'emploi du bassin d'emploi de Rennes
Morad BEN MEZIAN, OREF Île-de-France
Christine BRUNIAUX, OREF Île-de-France*
Bernard BRÈS, Rectorat Aix-Marseille
Luc CHEVALIER, CREFOR Haute-Normandie
Marion DETOC, OREF Île-de-France
Catherine FILLIE, Conseil régional Rhône-Alpes
Guillaume FOLLEA, CREFOR Haute-Normandie
Quentin GINESTOUX, CARIF-OREF de Midi-Pyrénées
Christophe GUITTON, Céreq
Eric JOIN-LAMBERT, Conseil régional Île-de-France
Tristan KLEIN, Centre d'analyse stratégique
Frédéric LAINÉ, Commissariat général à la stratégie et à la prospective
Olivier LÉON, Insee
Guy LOINGER, OIPR
Stéphanie MAS, MAREG, Dares
Nicolas MONOT, C2R Bourgogne
Frédéric PERRIER, Direccte Bourgogne
Marie-Beatrice ROCHARD, GIP ALFA Centre
Christophe USSELIO LA VERNA, CNFPTLV
Aline VALETTE-WURSTHEN, Céreq
Claude VO-DINH, DATAR

Membres invités

René-Paul ARLANDIS, Conseil régional Centre*
Ahlam BENLEMSELMI, Carmée Picardie

²⁸ Le rapport est de la responsabilité du Commissariat général à la stratégie et à la prospective et du Céreq, il n'engage donc pas ces personnes ni à titre individuel ni par rapport aux institutions dans lesquelles elles exercent.

* Durant les travaux du groupe de travail.

Odile BOVAR, DATAR*
Annie BOYER, ORM PACA
Dominique BREUIL, Insee Aquitaine
Stéphane CORDOBES, DATAR
Karen COURTOIS, Carmee Picardie
Céline GASQUET, ORM PACA
Xavier GUIDONI, Maison de l'Emploi de Marseille
Eric LIEDTS, Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais
Pierre LOUIS, PRAO Rhône-Alpes
Stéphane PHAN, AGEFOS PME
Christian SINGRE, Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais

Membre de la séance commune avec le groupe prospective sectorielle

Nathalie BARRET, AFDAS
Emmanuelle CHABBERT, Constructys
Henri CHEYNEL, Observatoire des métiers de la banque
Françoise DIARD, Observatoire de la métallurgie
Emmanuelle GARASSINO, Observatoire des métiers du médicament
Gérard LOBJOIS, Observatoire des métiers de l'assurance
Paul-Edmond MÉDUS, DGEFP

Annexe 4

Remerciements

Les auteurs de ce document tiennent à remercier ici toutes les personnes qui ont contribué à enrichir ce travail, en particulier :

- les membres du groupe de travail et les personnes invitées ;
- les personnes qui ont relu et commenté des versions intermédiaires de ce document.

Dont :

Hicham ABBAS, responsable, Pôle Service, Action Régionale Démographie –Emploi, Insee Nord-Pas-de-Calais

Sandrine ABOUDADRA, chef de projet PMQ, Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Georges ASSERAF, président, Commission nationale de certification professionnelle

Marion BÉCHARD, Alliance Ville-Emploi

Sabine BESSIÈRE, chef du département Métiers qualifications, Dares

Véronique DÉPREZ-BOUDIER, chef du département Travail-Emploi, Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Bernard BRÈS, Délégation académique à l'Enseignement technique, Académie d'Aix-Marseille

Odile Chagny

Michel RUFFIN, Datar

Françoise DIARD, Observatoire de la métallurgie

Marc-Antoine ESTRADE, responsable du département Synthèses à la DGEFP

Guillaume FOLLÉA, responsable du Pôle « Observation et prospective », CREFOR (Carif-Oref Haute-Normandie)

Tristan KLEIN, chef de projet Prospective métiers qualifications, Commissariat général à la stratégie et à la prospective*

Eric LIEDTS, Mission d'appui aux programmes régionaux de formation, Conseil régional Nord-Pas de Calais

Alberto LOPEZ, directeur du CEREQ

Stéphanie MAS, chef de la mission action régionale, Dares

Christophe USSELIO LA VERNA, CNFPTLV

- Les différents experts qui ont bien voulu échanger à différentes étapes, notamment :

Jean-Paul NICOLAÏ, chef du Département Économie Finances, Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Bruno BERENGUEL, directeur de l'Oref Languedoc-Roussillon*

Claudine COVO, Mission action régionale, Dares

Pierre-Marie LASBLEIS, chef du service Études et prospective, direction Recherche, Études Développement, UNIFAF

Emmanuelle GARASSINO, directrice adjointe, direction des Affaires industrielles, sociales et de la formation, LEEM

Gilles PICARD, chargé de mission, ARACT Bretagne

William SALZE, chargé d'étude, CCCA-BTP*

* Durant les sessions du groupe de travail.

Annexe 5

La nomenclature des familles professionnelles (FAP)*

Domaines professionnels	Familles professionnelles agrégées
A Agriculture, marine, pêche	A0Z Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons
	A1Z Maraîchers, jardiniers, viticulteurs
	A2Z Techniciens et cadres de l'agriculture
	A3Z Marins, pêcheurs, aquaculteurs
B Bâtiment, travaux publics	Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction
	B0Z
	B1Z Ouvriers qualifiés des travaux publics, du béton et de l'extraction
	B2Z Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment
	B3Z Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment
	B4Z Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment
	B5Z Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics
C Électricité, électronique	B6Z Techniciens et agents de maîtrise du bâtiment et des travaux publics
	B7Z Cadres du bâtiment et des travaux publics
	C0Z Ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique
D Mécanique, travail des métaux	C1Z Ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique
	C2Z Techniciens et agents de maîtrise de l'électricité et de l'électronique
	D0Z Ouvriers non qualifiés travaillant par enlèvement ou formage de métal
	D1Z Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal
E Industries de process	D2Z Ouvriers qualifiés travaillant par formage de métal
	D3Z Ouvriers non qualifiés de la mécanique
	D4Z Ouvriers qualifiés de la mécanique
	D6Z Techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques
	E0Z Ouvriers non qualifiés des industries de process
	E1Z Ouvriers qualifiés des industries de process
F Matériaux souples, bois, industries graphiques	E2Z Techniciens et agents de maîtrise des industries de process
	F0Z Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir
	F1Z Ouvriers qualifiés du textile et du cuir
	F2Z Ouvriers non qualifiés du travail du bois et de l'ameublement
	F3Z Ouvriers qualifiés du travail du bois et de l'ameublement
G Maintenance	F4Z Ouvriers des industries graphiques
	Techniciens et agents de maîtrise des matériaux souples, du bois et des industries graphiques
	F5Z
H Ingénieurs et cadres de l'industrie	G0A Ouvriers qualifiés de la maintenance
	G0B Ouvriers qualifiés de la réparation automobile
	G1Z Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance
J Transports, logistique et tourisme	H0Z Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie
	J0Z Ouvriers non qualifiés de la manutention
	J1Z Ouvriers qualifiés de la manutention
	J3Z Conducteurs de véhicules
K Artisanat	J4Z Agents d'exploitation des transports
	J5Z Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme
	J6Z Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation
	L0Z Artisans et ouvriers artisanaux
L Gestion, administration des	L0Z Secrétaires

entreprises	L1Z	Employés de la comptabilité
	L2Z	Employés administratifs d'entreprise
	L3Z	Secrétaires de direction
	L4Z	Techniciens des services administratifs, comptables et financiers
	L5Z	Cadres des services administratifs, comptables et financiers
	L6Z	Dirigeants d'entreprises
M Informatique et télécommunications	M0Z	Employés et opérateurs de l'informatique
	M1Z	Techniciens de l'informatique
	M2Z	Ingénieurs de l'informatique
N Études et recherche	N0Z	Personnels d'études et de recherche
	P0Z	Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)
P Administration publique, professions juridiques, armée et police		Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)
	P1Z	B et assimilés)
	P2Z	Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)
	P3Z	Professionnels du droit (hors juristes en entreprise)
	P4Z	Armée, police, pompiers
Q Banque et assurances	Q0Z	Employés de la banque et des assurances
	Q1Z	Techniciens de la banque et des assurances
	Q2Z	Cadres de la banque et des assurances
	R0Z	Caissiers, employés de libre-service
R Commerce	R1Z	Vendeurs
	R2Z	Attachés commerciaux et représentants
	R3Z	Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce
	R4Z	Cadres commerciaux et technico-commerciaux
	S0Z	Bouchers, charcutiers, boulangers
S Hôtellerie, restauration, alimentation	S1Z	Cuisiniers
	S2Z	Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration
	S3Z	Patrons et cadres d'hôtels, cafés, restaurants
	T0Z	Coiffeurs, esthéticiens
	T1Z	Employés de maison
T Services aux particuliers et aux collectivités	T2A	Aides à domicile et aides ménagères
	T2B	Assistantes maternelles
	T3Z	Agents de gardiennage et de sécurité
	T4Z	Agents d'entretien
	T6Z	Employés des services divers
U Communication, information, art et spectacle	U0Z	Professionnels de la communication et de l'information
	U1Z	Professionnels des arts et des spectacles
V Santé, action sociale, culturelle et sportive	V0Z	Aides-soignants
	V1Z	Infirmiers, sages-femmes
	V2Z	Médecins et assimilés
	V3Z	Professions paramédicales
	V4Z	Professionnels de l'action sociale et de l'orientation
	V5Z	Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants
W Enseignement, formation	W0Z	Enseignants
	W1Z	Formateurs
X Politique, religion	X0Z	Professionnels de la politique et clergé

* Nomenclature des familles professionnelles 2009 en 22 domaines professionnels et 87 familles professionnelles agrégées.

La nomenclature des groupes formation-emploi (GFE)

Libellé des nouveaux GFE	Libellé des nouveaux sous-GFE
Agriculture	Culture, polyculture Cultures spécialisées Travaux paysagers, jardinage Élevage, soins aux animaux Services à l'agriculture
Pêche, Mer	Cultures marines Pêche, navigation
Bâtiment : gros œuvre, travaux publics	Mines, carrières Gros œuvre, travaux publics Conduite de travaux Dessin, études, diagnostic
Bâtiment : second œuvre	Étanchéité, couverture, isolation Plomberie, génie thermique et climatique Finitions Architecture d'intérieur
Travail des métaux	Structures métalliques Forge, chaudronnerie, carrosserie Métallurgie Traitement de surface
Mécanique	Mécanique Maintenance de véhicules et matériels
Électromécanique	Électromécanique
Électricité, énergie	Électricité électronique Énergie
Appui à la production des industries	Appui à la production des industries
Transformation des matériaux, procédés	Fabrication par procédés Laboratoires et analyses Appui à la production
Production alimentaire	Agroalimentaire Cuisine Métiers de bouche Appui à la production
Textile, habillement, cuir	Textile, habillement, cuir Appui à la production
Travail du bois, matériaux de synthèse	Exploitation forestière Travail du bois Menuiserie, ameublement Menuiserie du bâtiment Appui à la production
Techniques graphiques, impression	Imprimerie Édition, prépresse

Transport, logistique	Conduite, transports de marchandises et de personnes Conduite d'engins Emballage, manutention, magasinage Exploitation des transports
Gestion et traitement de l'information	Secrétariat, administration Études, documentation Comptabilité, gestion Finance, banque, assurance, immobilier Management Informatique
Commerce	Vente Technico-commercial Achats, commerce, marketing
Santé, social, soins personnels	Santé, pharmacie, paramédical, imagerie Rééducation, appareillage, prothèse Carrières, sanitaires et sociales Action sociale, aide à domicile Coiffure, esthétique, remise en forme
Hôtellerie, tourisme, loisirs	Services hôteliers, restauration Animation, sports Tourisme, loisirs Accueil Animation des territoires
Environnement, nettoyage, sécurité	Surveillance, sécurité Nettoyage, propreté Environnement, prévention des risques
Communication, médias	Image, son, multimédia Journalisme Publicité, communication
Création et production artistique	Artisanat d'art Arts plastiques et décoratifs Musique, arts du spectacle Métiers connexes du spectacle
Autres professions, professions d'enseignement et de la magistrature	Autres professions, professions d'enseignement et de la magistrature
Formation d'insertion	Insertion professionnelle

Annexe 6

Les services à l'automobile dans le Nord-Pas-de-Calais

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

En 2010, le secteur des métiers liés aux services à l'automobile représente en région Nord-Pas-de-Calais, **4 437 entreprises** employant **25 002 salariés** répartis comme suit²⁹ :

- le **commerce et la réparation automobile** : 2808 entreprises embauchant 19 736 salariés ;
- les **auto-écoles** : 612 entreprises embauchant 996 salariés ;
- le **commerce et la réparation de cycles et moto** : 290 entreprises embauchant 662 salariés ;
- les **stations-services** : 149 entreprises embauchant 871 salariés.

Le cœur du secteur, le **commerce et la réparation**, représente à lui seul 3 426 entreprises et 21 480 salariés. Il est composé du commerce de véhicule, de l'entretien et la réparation, du commerce de détail d'équipements auto, du commerce et de la réparation de motocycle ainsi que du commerce de détail de carburant.

En Nord-Pas-de-Calais, le nombre d'entreprises de moins de 10 salariés a crû plus qu'en France. Cependant, le nombre de salariés a reculé, mais seulement de 1,5 %, contre 2,2 % au niveau national. L'effectif moyen par entreprise est de 6,4 salariés en région, contre 5,2 à l'échelon national.

Le commerce et la réparation automobile, principalement composé de petites entreprises, vit aujourd'hui de profondes mutations structurelles : baisse du nombre d'entreprises liée au départ en retraite des artisans et à la concentration, sans impact sur l'effectif salarié. Dans le même temps, les groupes de distribution automobiles progressent. En effet, la baisse du nombre d'entreprise est plus forte que celle du nombre d'établissements. On note un volume de plus de 2 000 demandeurs d'emploi au 30 septembre 2010, avec une part de demandeurs d'emploi de moins de 26 ans beaucoup plus élevée que pour les autres secteurs.

Évolution du secteur

Le secteur des services à l'automobile a connu de fortes évolutions ces dernières années, au niveau :

- réglementaire : redéfinition des relations entre constructeurs, distributeurs et réparateurs, multiplication des réseaux indépendants ;
- économique : développement et consolidation des groupes, diminution des petites entreprises artisanales ;
- technique : multiplication des systèmes électroniques et informatiques sur les véhicules, complexification de la phase de diagnostic qui requiert l'usage de l'informatique ;
- démographique : accélération des départs en retraite chez les dirigeants, chute du volume de jeunes en formation ;
- social : accord de branche destiné à revaloriser les métiers de la branche, redéfinition des qualifications professionnelles, accompagnement de la mise en place du bac pro 3 ans.

²⁹ Voir aussi : Contrat d'objectif sectoriel « Services de l'automobile », <http://www.nordpasdecals.fr/cprdfp>

Points de vigilance

- ✓ L'évolution économique du commerce et de la réparation automobile est assez proche de celle de l'économie française dans son ensemble. Il est pourtant nécessaire de dissocier le commerce de la réparation qui évolue très différemment. Le commerce a en effet perdu des salariés alors que l'entretien et la réparation ont accru leurs effectifs de 45 % entre 1992 et aujourd'hui.
- ✓ Une analyse plus fine de la nature de la demande d'emploi permettrait d'engager une réflexion sur l'insertion professionnelle des publics demandeurs d'emploi.

ORGANISATION DE LA FORMATION

L'appareil de formation initiale du secteur des services à l'automobile compte **4 500 jeunes** (source : ANFA 12/10)

Voie scolaire

- **3 428** scolaires (public+privé sous contrat).
- 19 lycées professionnels, parmi lesquels des pôles de formation aux métiers de l'automobile.

Apprentissage

- **910** apprentis (source ANFA).

L'apprentissage est dispensé dans neuf lieux de formation d'apprentis représentant trois organismes gestionnaires.

Un Contrat Régional d'objectifs et de moyens « Apprentissage » a été signé en 2008 (dans le cadre du Contrat d'objectifs et de moyens 2005 - 2010) en vue d'améliorer significativement le développement quantitatif et qualitatif des formations par apprentissage du domaine automobile : le bilan du CROM malgré une évolution quantitative limitée due notamment au contexte économique, a montré des évolutions significatives dans le développement qualitatif des formations par apprentissage qui se sont notamment traduites par une concertation étroite dans les préparations de rentrée apprentissage, la réussite de la mise en œuvre du Bac Pro 3 ans (négociations et contractualisation avec la Région et le Rectorat, accompagnement des CFA, large campagne de communication), un faible taux de rupture estimé à environ 5%, un dimensionnement de l'offre de formation par apprentissage qui se traduit aujourd'hui par une couverture géographique plutôt équilibrée.

L'apport de la branche peut-être à ce jour évalué à environ 4 millions d'euros. Globalement, le CROM porté par la branche des services à l'automobile a su fédérer l'ensemble des partenaires pour impulser une dynamique d'amélioration de l'apprentissage.

Contrat de professionnalisation

- 323.

Enseignement supérieur

L'enseignement supérieur (hors BTS) est absent de la Région ; il est dispensé au plan national au travers d'une licence professionnelle OMSA et d'un diplôme d'ingénieur.

Formation continue des demandeurs d'emploi

- Région : 35 parcours qualifiants.
- Pôle Emploi (nd).

Formation continue des salariés

Sur le champ de la formation continue, en 2009, l'ANFA a pris en charge des actions pour plus de 5000 salariés. Un **ADEC** vient de s'achever et a permis à plus de 200 TPE et 600 salariés de la branche de bénéficier d'un accompagnement particulier et individualisé. Dans le cadre de la Charte Automobile (ministère de l'Industrie), un plan d'appui à l'emploi a été conclu en février 2010.

Points de vigilance

L'architecture des niveaux de formation initiale fait apparaître une prédominance du niveau IV. Ceci correspond aux habitudes de recrutement des entreprises pour lesquelles le Bac-pro représente aujourd'hui 45 % des embauches.

- ✓ Toutefois la réforme de la voie professionnelle a engendré un effet mécanique d'augmentation du nombre de sortants au niveau IV. Malgré une « évaporation » des élèves entre la classe de seconde et celle de première du Bac-pro, les flux de jeunes formés dans ce secteur sont plus élevés que les besoins en emploi, ce qui laisse craindre des difficultés d'insertion inéluctables à court terme, la profession estimant ne pas être en capacité de les absorber, et fait aussi redouter une déqualification du diplôme.
- ✓ En apprentissage, les flux sont maîtrisés et la carte de formation est satisfaisante, grâce à la gouvernance conjointe issue du Contrat d'Objectifs et de Moyens. À noter toutefois, un surdimensionnement relatif de l'offre « moto-cycles ».
- ✓ Un jeune sur deux ne s'insère pas dans le secteur.
- ✓ Absence de formation au niveau supérieur en région. La branche reconnaît deux diplômes de l'enseignement supérieur : la licence OMSA et un diplôme d'ingénieur pour lesquels les flux ont été établis par l'Observatoire de Branche et les formations calibrées au plan national.
- ✓ La formation des demandeurs d'emploi est peu développée.

RECHERCHE – INNOVATION

- Impact des mesures du Grenelle de l'environnement.
- Arrivée des véhicules hybrides et électriques.

Mise à niveau indispensable de la ressource pédagogique (formation de formateurs).

THÉMATIQUES TRANSVERSALES

- Métiers verts et développement durable.
- Numérique TIC.

LOGIQUES TERRITORIALES

Le secteur assure, en matière d'emploi, un maillage géographique dans tous les territoires de la région et présente l'avantage d'offrir des emplois non dé-localisables. Au niveau de la formation initiale sous statut scolaire, le nombre élevé d'opérateurs et leur dispersion sur le territoire est un frein à la mise à niveau des moyens dédiés à la formation. Des têtes de réseau d'établissements pourraient être désignées afin de mutualiser les équipements autour de véritables plateaux techniques.

ENJEUX SPÉCIFIQUES DU SECTEUR

Enjeu n°1 : Organisation de l'offre de formation professionnelle.

Enjeu n°2 : Architecture des niveaux.

Enjeu n°3 : Rapprochement des interventions de la branche et des pouvoirs publics dans le champ de la formation continue.

(pour plus de détails, voir aussi le document d'origine).

Annexe 7

En Languedoc-Roussillon : *projections faites sur les métiers du secteur sanitaire et social*

En Languedoc-Roussillon, la définition du champ et de l'identification des besoins et ressources en personnel a été suivie par l'établissement de projections quantitatives de ces besoins à l'horizon 2015, d'abord pour les infirmier(e)s puis sur l'ensemble des métiers du domaine sanitaire et social. Ce travail a été animé par la Région dans le cadre de la Conférence régionale des formations sanitaires et sociales regroupant l'ensemble des acteurs du champ et aidée par l'appui technique de l'Oref et de l'Aract. Une actualisation de ce travail « Les infirmiers en Languedoc-Roussillon » a été publiée par Atout Métier (Carif-Oref de Languedoc-Roussillon) fin 2012. Après un état des lieux de l'emploi (volume, caractéristiques individuelles, secteurs et modalités d'exercice, mobilité), de l'offre de formation, du marché du travail (demandeurs d'emploi, offres d'emploi et besoins en main-d'œuvre), une prospective chiffrée des besoins de recrutement a été réalisée à l'horizon 2020.

Les estimations de besoins en recrutement se décomposent en deux éléments :

- les projections de créations nettes d'emploi, qui dépendent de projections de populations (utilisation données Insee) et de taux de couverture c'est-à-dire la densité d'infirmier(e)s pour 10 000 habitants ;
- les projections de départ, en fin de carrière, qui sont fonction d'hypothèses sur les comportements de départ en fin de carrière.

Le choix s'est porté sur une hypothèse de croissance de la population de la région de 1 % par an (hypothèse haute de la projection Insee entre 2007 et 2040 qui correspond à l'évolution observée sur les dernières années). Complété par une estimation des proportions de personnes âgées (données Insee), deux scénarios concernant le niveau de couverture du besoin de soin souhaitable ont été proposés par Atout Métier, sachant que ces questions relèvent de choix de politiques publiques.

✓ *Scénario moyen de créations d'emploi* : on maintient le niveau de couverture du besoin de santé observé pour les personnes âgées de 80 ans et + en 2011, soit 148 infirmiers pour 1 000 habitants de 80 ans ou plus => Il faudrait alors compter 31 950 infirmiers en 2020, ce qui revient à créer 6 620 emplois entre 2012 et 2020.

✓ *Scénario élevé de créations d'emploi* : on effectue un rattrapage de l'offre de soin pour personnes âgées par rapport au niveau moyen observé en France, soit 155 pour 1 000 habitants de 80 ans ou plus => soit 33 360 infirmiers en 2020 = 8 030 créations nettes entre 2012 et 2020.

Pour compléter l'analyse, les résultats d'un exercice de projection du nombre d'infirmiers en activité à l'horizon 2030 réalisé par La DREES en mai 2011 ont été intégrés. Le modèle de projection établi donne des effectifs d'infirmiers en exercice, déclinés au niveau régional pour le scénario tendanciel. Ce dernier s'est appuyé sur des hypothèses de comportements constants des infirmiers et des pouvoirs publics (notamment quotas inchangés). Selon cet exercice, il y aurait 32 443 infirmiers en emploi, en 2030, en Languedoc-Roussillon, soit 27 739 en 2020 = 2 404 créations nettes d'emploi entre 2012 et 2020 (= *scénario bas de créations d'emploi*).

Un tableau synthétique présente l'ensemble des résultats des différents scénarios (voir ci-dessous) et permet de rapprocher les ordres de grandeurs obtenus. Les besoins en recrutement ne seront globalement pas tous couverts par l'appareil de formation régional, si l'on considère 830 diplômés en moyenne par an. En fonction des scénarios présentés, ce déficit s'établit entre 110 et 940 emplois non couverts.

Synthèse des besoins en recrutement selon le scénario retenu

I Scénarios création d'emploi	II Nombre infirmiers 2020	III Création nette 2020-2012	IV Création moyenne 2012/2020	V Scénarios de départ à la retraite		VI Besoin annuel moyen de recrutement		Nombre de diplômés*	Emplois non pourvus par la formation régionale	
				V/I hypothèse haute	V/II hypothèse basse	VI/I = IV + V/I	V/II = IV + V/II		VI/I-830	VI/II-830
Scénario bas (DREES)	27 740	2 400	300	770	640	1 070	940	830	240	110
Scénario moyen	31 950	6 620	830	770	640	1 600	1 470	830	770	640
Scénario élevé	33 360	8 030	1 000	770	640	1 770	1 640	830	940	810

* : Nombre moyen de diplômés entre 2008 et 2010.

Dans le prolongement à l'horizon 2015 de l'exercice précédent, la méthode a été appliquée à douze métiers du secteur sanitaire et social pour lesquels besoins en emploi et ressources en professionnels ont été calculés. Ainsi, pour chaque métier, selon les différents scénarios, des pénuries ou des sureffectifs apparaissent. Un point important à noter : au sein des métiers du secteur sanitaire et social les situations sont très variables, certains métiers font apparaître des pénuries préoccupantes, quel que soit le scénario (exemple Educateur technique spécialisé) quand d'autres ne présentent pas de problèmes majeurs (exemple Aide médico psychologique), quand une troisième catégorie se trouve tantôt en situation de pénurie tantôt en situation d'excédents selon les différents scénarii.

Cette étude illustre l'effort nécessaire qui doit être fait, quant à la mise en regard des données chiffrées produites et des éléments qualitatifs impactant à la fois les dimensions besoins et ressources (ici dans le cas du secteur sanitaires et social) :

- l'orientation des politiques publiques (nationales, régionales, départementales) ;
- les projets de développement des établissements, leur niveau d'équipement actuel et l'évolution du parc d'établissements ;
- les pratiques de GRH des établissements et les évolutions dans l'exercice du métier.

Annexe 8

Les différents types de projections statistiques disponibles au niveau régional³⁰

Les projections démographiques

Les projections démographiques par âge de l'Insee dépendent d'un jeu d'hypothèses en matière de fécondité, de mortalité et de comportements migratoires. Elles sont obtenues au niveau de la région *via* le modèle OMPHALE (Outil méthodologique de projection des habitants, des actifs, des logements et des élèves), voire à des niveaux infrarégionaux à condition de rediscuter les hypothèses migratoires notamment.

Les projections de population nécessitent la modélisation des mobilités d'actifs et de scolaires entre résidence et lieu de travail ou d'études, la mobilité résidentielle et professionnelle au sein des grandes agglomérations, le développement des zones périurbaines rejaillissant sur les évaluations faites en termes de besoins éducatifs et les flux d'actifs entre territoires renforçant ou, à l'inverse, atténuant les besoins en main-d'œuvre.

Les projections d'actifs

L'Insee réalise des projections d'actifs pour appréhender les évolutions des ressources en main-d'œuvre. Différentes hypothèses sur les taux d'activité sont envisagées et testées, et des évaluations de la répercussion du vieillissement de la population sur le niveau quantitatif futur de la main-d'œuvre sont faites dans les différents territoires, à un horizon de 20-30 ans.

Des outils de cadrage général, à vocation prospective, décrivent le fonctionnement et la dynamique globale du marché du travail sur les territoires. L'outil « Renouvellement des forces de travail 1999-2015 » puis « 2007-2030 » appréhende les ressources potentielles en main-d'œuvre à moyen terme en réalisant des projections d'actifs selon diverses variantes et en isolant le rôle des migrations dans ces évolutions.

Ces outils globaux peuvent ensuite donner lieu à de multiples approfondissements selon l'angle d'étude privilégié : dynamiques des métiers et des besoins en main-d'œuvre, mutations économiques ou encore lien emploi-chômage.

Les projections de ménages et de logements

La Direction des statistiques démographiques et sociales (DSDS) de l'Insee réalise et met à disposition des projections de ménages et de logements.

✓ Les projections de ménages permettent d'apprécier la demande potentielle de logements. Elles ont pour point de départ celles de la population. Compte tenu d'hypothèses faites sur l'évolution des comportements de cohabitation, les projections de ménages évaluent le nombre de ménages, ainsi que le nombre moyen de personnes par ménage à l'horizon 2030 (période de

³⁰ Cette annexe s'est notamment inspirée du chapitre « La question de la prospective en région : instruire et animer », dans *Formation et emploi en région, Outils, méthodes, enjeux*, coordonné par Georgie Simon-Zarca, Céreq, 2006.

projection : 2005-2030). Celles-ci sont réactualisées après chaque recensement (de même que les projections de population).

La population est tout d'abord répartie par sexe, âge et mode de cohabitation. Pour chacun des deux sexes et à chaque âge, les tendances observées aux précédents recensements sont prolongées sur la période de projection. La répartition de la population entre les différents modes de cohabitation est projetée : couples (avec ou sans enfants), familles monoparentales (avec ou sans enfants), personnes vivant seules, et enfin personnes hors famille (colocataires, par exemple). Les personnes hors ménages (personnes vivant en collectivité) sont par définition exclues du champ d'étude.

Les modes de cohabitation sont supposés évoluer sur toute la période de projection à un rythme soutenu, sans faiblir, alors que les précédentes projections (2000-2030) tablaient sur un ralentissement progressif. Dans un second temps, le passage des individus aux ménages est réalisé en appliquant à la population de chaque croisement (sexe x âge x mode de cohabitation) un taux de « personne de référence ». Le taux de personne de référence est égal à un pour les personnes seules (elles sont forcément personnes de référence), et à zéro pour les femmes en couple et pour les enfants (qui, par convention, ne sont pas personnes de référence). Les taux de personnes de référence pour les autres catégories sont fixés aux valeurs observées en 2005.

Trois scénarios sont envisagés. Chacun retient, sur la période de projection, une contribution différente des comportements de cohabitation à la croissance du nombre de ménages : plus ou moins proche de la croissance observée sur les périodes 1990-1999 et 1999-2005. Autours de ces scénarios, des variantes sont construites : elles permettent d'illustrer la sensibilité des résultats aux hypothèses démographiques ainsi qu'à celles relatives aux comportements de cohabitation. Les variantes de mortalité, de fécondité et de migrations sont les mêmes que celles qui ont été réalisées autour de la projection de population. En matière de comportements de cohabitation, des variantes sont aussi étudiées (par exemple, l'impact d'un âge de départ du foyer parental plus précoce).

Les projections de population sont réalisées en appliquant des tendances de fécondité, de mortalité, et de migrations propres aux territoires observés (ici les zones d'emploi). On élabore des hypothèses et, grâce à un outil appelé Omphale, on construit des scénarii. Cet outil fonctionne à partir des données issues du recensement de la population 2007 et de l'état civil. Le recensement fournit les populations de base. Ensuite, elles évoluent jusqu'en 2017 en fonction de trois facteurs : les naissances, les décès, les arrivées et départs. Les naissances et les décès sont estimés à partir des données d'état civil.

Les tendances migratoires entre les régions sont calculées à partir du recensement 2007. Elles sont maintenues sur toute la période de projection. Elles sont composées d'une part des échanges avec les autres régions françaises, d'autre part des échanges avec le reste du monde. Une limite est à signaler. Les facteurs exogènes à des critères purement démographiques ne sont pas explicitement pris en compte. Ainsi le renchérissement des crédits, la pénurie éventuelle de surface constructible, le développement de modes alternatifs de logement (colocation courte durée, etc.) sont totalement exclus de l'analyse.

✓ Les estimations des besoins en logements, à l'horizon 2017, sur les zones d'emploi étudiées résultent de l'observation des structures et des évolutions locales, en matière de population et de logements. Ces structures et ces évolutions sont prolongées et les résultats sont affinés selon des hypothèses théoriques présentées ci-dessous, qui ne tiennent pas compte des opérations locales des acteurs vouées à infléchir les phénomènes tendanciels. Il s'agit d'estimations et non de

préconisations, qui peuvent servir de base à la réflexion et peuvent être affinées selon les problématiques économiques ou sociales et les actions en cours ou prévues localement. Ces estimations reposent sur les observations et les hypothèses suivantes :

- évaluation des besoins démographiques par des projections de population et de ménages selon l'hypothèse de poursuite de la tendance observée jusqu'en 2007. Celle-ci tient compte des migrations et de la diminution de la taille des ménages. Les projections sont réalisées par l'Insee ;
- estimation par la Dreal des constructions supplémentaires nécessaires au renouvellement du parc (destructions de logements, changements de destination des résidences principales en résidences secondaires ou en locaux commerciaux...) par comparaison entre les dernières évolutions du parc et les volumes de constructions neuves d'une part, et la destruction des logements les plus anciens d'autre part ;
- évaluation par la Dreal des besoins sur la période quinquennale antérieure selon la même méthode et comparaison avec la situation actuelle pour estimer les besoins non couverts par les constructions récentes. Cette évaluation, théorique, vise à prendre en compte la tension du marché et à estimer les volumes qui auraient permis de satisfaire la demande sur cette période au lieu de contraindre les ménages à habiter des logements inadaptés ou à trouver des solutions alternatives comme la colocation ou l'hébergement temporaire chez des parents notamment.

Les projections d'effectifs scolarisés

Les services statistiques des rectorats réalisent régulièrement des projections d'effectifs d'élèves ou d'étudiants à différents niveaux (départemental, voire zones d'emploi). Ces prévisions faites au niveau des académies alimentent les prévisions à deux ou trois ans de la DEPP au sein du ministère de l'Éducation nationale, mais peuvent également être prolongées à moyen terme pour appuyer des demandes locales des Conseils régionaux, d'Universités notamment (Lainé, Lebreton, 2011).

Les projections de personnes dépendantes

Les évolutions démographiques, les changements de nature sociétale et leurs répercussions sur la prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications ont déjà été mis en évidence dans ce document. Pour permettre cette articulation, notamment la prise en compte de l'effet du vieillissement de la population, l'Insee met à disposition un outil de projection de populations dépendantes, à l'échelle des départements, à l'horizon 2030.

Cet outil, livré en 2011, actualise les projections précédentes qui concernaient la période 2005-2020, pour tenir compte de la disponibilité de nouvelles projections départementales, de récentes estimations des taux de dépendances (enquête Handicap-Santé) et des conclusions des quatre groupes de travail nationaux mis en place au début de l'année 2011, tout particulièrement le groupe « perspectives démographiques et financières ».

Grâce à cette version actualisée, on peut mesurer l'évolution potentielle du nombre de personnes âgées dépendantes car on dispose d'un module central sur les projections démographiques et d'un module complémentaire sur les emplois liés à la dépendance. Ainsi cet investissement permet, pour tous les départements, d'estimer l'évolution potentielle liée aux changements démographiques à venir et de réaliser des simulations des effets sur l'emploi d'une politique publique locale.

Annexe 9

Le modèle SPORE : une régionalisation des projections d'emploi

(Extrait de Lopez A. (1987), « Un scénario pour l'emploi régional : Nord, Nord-Est et Massif central seront encore les plus touchés », *Économie et statistique*, vol. 205, n°205.)

« Depuis 1979, le modèle DMS présente les principales projections macroéconomiques. Depuis 1980, le modèle PROPAGE y ajoute des projections sectorielles détaillées. Enfin, depuis 1982 le modèle SPORE (Système de projection pour l'offre régionale d'emploi) permet une régionalisation des projections d'emploi. Le modèle SPORE effectue des projections régionales d'emploi à partir des projections nationales en 36 secteurs d'activités issues du modèle PROPAGE. L'emploi régional d'un secteur est déduit de la prévision d'emploi national pour le même secteur en prolongeant les tendances passées de localisation de l'emploi. »

Pour certains secteurs (« matériel électronique professionnel », « hôtels, cafés, restaurants » et « services marchands rendus aux entreprises »), l'emploi régional est considéré comme résultant d'une tendance linéaire modulée par les infléchissements de l'évolution nationale. Pour les autres secteurs, on ajuste l'évolution de la part de la région dans l'emploi du secteur à l'aide d'une fonction linéaire du temps, pouvant présenter un changement de tendance à une date t .

Ce modèle connaît quelques limites.

« SPORE ne prend pas explicitement en compte les liens spécifiques qui peuvent exister entre les établissements d'une région, ou entre ces établissements et l'extérieur. Or les aires géographiques des débouchés peuvent être plus ou moins étendues. Dans certaines régions et pour certains secteurs, l'activité exportatrice est très développée et les établissements sont beaucoup plus liés à la demande étrangère. Dans d'autres régions, de nombreuses unités de production se trouvent inscrites dans une filière régionale. Les projections sectorielles issues de SPORE peuvent ne pas respecter cette articulation interne de l'économie régionale. La connaissance des liaisons internes intra- ou interrégionales du système productif est, en fait, insuffisante pour permettre une prise en compte des effets d'entraînement locaux entre les différents secteurs.

On peut souligner le cas de la plupart des activités tertiaires pour lesquelles les aires de marché sont géographiquement assez circonscrites et pour lesquelles on peut penser que l'évolution est liée aux conditions régionales de la demande des ménages, des entreprises et des administrations. (...) Par ailleurs, les évolutions d'emploi dans une région résultent en partie de décisions conformes à des intérêts supra-régionaux. Il est bien connu que de nombreux salariés travaillent dans une entreprise industrielle dont le siège social est situé en dehors de leur région. Mais peu d'études récentes permettent d'apprécier les facteurs qui orientent ou orienteront à l'avenir les stratégies de localisation des grandes entreprises.

Toutes ces lacunes dans la connaissance de la dynamique et des interrelations des systèmes productifs régionaux constituent autant de difficultés pour prévoir avec exactitude comment les économies régionales évolueront ou réagiront face à un environnement nouveau. »

L'arrêt des projections régionales à partir du modèle SPORE est consécutif à celui des projections nationales par secteur (PROPAGE) qui en a constitué le principal *input*.

Annexe 10

Sigles et abréviations

- ACEMO** : Activité et les Conditions d'Emploi de la Main-d'Œuvre
- ADEC** : Action de Développement de l'Emploi et des Compétences
- ADEME** : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
- AESE** : Association des Entreprises Sud-Estuaire
- AFDAS** : Fonds d'assurance formation des secteurs de la culture, de la communication et des loisirs (OPCA)
- AGEFMA** : Association Gestion Environnement Formation Martinique
- AGEFOS PME** : Organisme paritaire collecteur agréé des PME, TPE et de leurs salariés
- AIE** : Agence Internationale de l'Énergie
- ANFA** : Fonds d'Assurance Formation de la Branche des Services de l'Automobile
- ANI** : Accord National Interprofessionnel
- APA** : Allocation Personnelle d'Autonomie
- APEC** : Association pour l'Emploi des Cadres
- ARACT** : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- ARBRHE** : Anticipation et Recensement des Besoins en Ressources Humaines des Entreprises
- ARF** : Association des Régions de France
- ARGOS** : Méthode « Analyse Régionale et Grandes Orientations du Schéma des formations »
- ARS** : Agence Régionale de Santé
- BMO** : Besoin en Main-d'Œuvre
- BTP** : Bâtiment et Travaux Publics
- C2R Bourgogne** : Centre Régional de Ressources de Bourgogne
- CAPEB** : Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment
- CAPÉCO** : Contrats d'Appui à la Performance Économique et à l'Évolution des Compétences

CARIF : Centres d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation

CARMEE : Centre d'Analyse Régional des Mutations de l'Économie et de l'Emploi

CAS : Conseil d'Analyse Stratégique

CBE : Comité de Bassin d'Emploi

CCCA-BTP : Comité Central de Coordination de l'Apprentissage dans le Bâtiment et les Travaux Publics

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CCIMP : Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence

CCREFP : Comité de Coordination Régional et de la Formation Professionnelle

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CEP : Contrat d'Étude Prospectif

CER : Cellule Économique Régionale

CERC : Cellule économique régionale de la construction

CESER : Conseil Économique, Social et Environnemental Régional

CESR : Conseil Économique et Social Régional

CFA : Centre de formation des apprentis

CGDD : Commissariat Général au Développement Durable

CGP : Commissariat Général du Plan

CIACT : Comité Interministériel d'Aménagement et Compétitivité des Territoires

CI-BTP : Caisse Congés intempéries du BTP

CICF : Fédération de la Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France

CIF : Congé Individuel de Formation

CIO : Centre d'Information et d'Orientation

CMA : Chambre de Métiers et de l'Artisanat

CNCP : Commission Nationale de la Certification Professionnelle

CNFPTLV : Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie

COEF : Contrat d'Objectif Emploi Formation

COPIRE : Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi

COS : Contrats d'Objectif Sectoriel

COT : Contrat d'Objectif Territorial

COTEF : Comité Territorial pour l'Emploi et la Formation

CPNE : Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi

CPNFP : Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle

CPRDFP : Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles

CPREF : Commission Paritaire Régionale de l'Emploi et de la Formation

CQEF : Chartes Qualité Emploi Formation

CREDOC : Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie

CREFOR : Centre de Ressources Emploi et Formation

CROM : Contrat Régional d'Objectifs et de Moyens

CTP : Contrat de Transition Professionnelle

DADS : Déclarations Annuelles de Données Sociales

DAET : Délégation Académique aux Enseignements Techniques

DAFPIC : Délégation Académique à la Formation Professionnelle Initiale et Continue

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DATAR : Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

DEPP : Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance

DGCS : Direction Générale de la Cohésion Sociale

DGCIS : Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DGESCO : Direction Générale de l'Enseignement Scolaire

DIF : Droit Individuel à la Formation

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DMMO-EMMO : Déclaration de Mouvements de Main-d'Œuvre - Enquête sur les mouvements de main-d'œuvre

DMS (Modèle) : Dynamique MultiSectoriel

DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales

DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques

DRIAAF : Direction Régionale et Interdépartementale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

DRJSCS : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, ancienne Direccte

EDEC : Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences

EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale

EPR : European Pressurized Reactor (réacteur pressurisé européen)

FAFIEC : Organisme Paritaire Collecteur Agréé des entreprises de la Branche de l'informatique, de l'ingénierie, du conseil, des études, des foires, salons, congrès, et des traductions

FAP : Familles Professionnelles

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

FFOM : F-ources F-aibles O-pportunités M-enaces

FMI : Fonds Monétaire International

FNTF : Fédération Nationale des Travaux Publics

FORCO : OPCA du Commerce et de la Distribution

FRTF : Fédération Régionale des Travaux Publics

FSE : Fonds Social Européen

GFE : Groupement Formation Emploi

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

GPEC-T : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriale

GIP : Groupement d'Intérêt Public

GRETA : Groupement d'établissements publics d'enseignement

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAA : Industrie Agro-Alimentaire

IDE : Infirmier Diplômé d'État

IFROSS : Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

IREF : Indicateurs de la Relation Emploi - Formation

IRILL : Programme Insertion, Réinsertion et Lutte contre l'illettrisme

IRIS : Intervention Régionale pour l'Investissement Social

IVA / IPA (enquête): Insertion dans la Vie Active / Insertion Professionnelle des Apprentis

LEEM : Observatoire des Métiers, de l'Emploi et de la formation des Entreprises du Médicament

LEST : Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail

LMD : Licence-Master-Doctorat

MAREG : Mission de l'Action Régionale

MDE : Maison de l'Emploi

MEF : Maison de l'Emploi et de la Formation

MEIF : Maison de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation

MIME : Mission Interministérielle sur les Mutations Économiques

NA : Nomenclature Agrégée

NAF : Nomenclature d'Activité Française

NES : Nomenclature Économique de Synthèse

OAD : Outil d'Aide à la Décision

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OCER : Orientations Conjointes État/Région

OET : Observatoire de l'Économie et des Territoires

OIN : Opération d'Intérêt National

OIPR : Observatoire International de Prospective Régional

OMPHALE : Outil Méthodologique de Projection d'Habitants, d'Actifs, de Logements et d'Élèves

OMSA : Organisation Management des Services de l'Automobile

ONISEP : Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions

OPACIF : Organisme Paritaire Agréé au titre du CIF (Congé individuel de formation)

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

OPCA C2P : Organisme Paritaire Collecteur Agréé des industries chimiques, pétrolières et pharmaceutiques

OPMQ : Observatoire prospectif des métiers et des qualifications

ORAFE : Groupe de travail sur les "Outils régionaux d'analyse formation emploi"

OREF : Observatoire Régional Emploi Formation

ORFE : Observatoire Régional de la Formation et de l'Emploi (Oref région Centre)

ORM : Observatoire Régional des Métiers (Oref région PACA)

PCS : Profession et Catégorie Socioprofessionnelle

PIB : Produit Intérieur Brut

PIPAME : Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Économiques

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMQ : Prospective métiers et qualifications

PRAO : Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation (Carif-Oref région Rhône-Alpes)

PRDF : Plan Régional de Développement des Formations

PRDFJ : Plan Régional de Développement des Formations des Jeunes

PROPAGE (Modèle) : Projections Plurisectorielles Annuelles Glissantes

REBEQUA : Réseau d'Enquête sur les Besoins en Qualification

R & D : Recherche et Développement

RH : Ressources Humaines

RIF : Registre International Français

ROME : Répertoire opérationnel des métiers et des emplois du Pôle emploi

SAIO : Service Académique d'Information et d'Orientation

SOPSS : Système d'observation partenarial du sanitaire et social

SPE : Services pour l'Emploi

SPEL : Service Public de l'Emploi Local

SRADT : Schéma régional d'aménagement du territoire

SRDE : Schéma régional de développement économique

SRDI : Schéma Régional de Développement et d'Innovation

SWOT : *S-trengths* (forces), *W-eaknesses* (faiblesses), *O-pportunities* (opportunités), *T-hreats* (menaces)

SYNTEC : Chambre Syndicale des Bureaux d'Études Techniques de France

TEE : Territoires Environnement Emplois

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TPE : Très Petite Entreprise

UCF : Union des Caisses de France

UIC : Union des Industries Chimiques

UIMM : Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie

UNEP : Union Nationale des Entreprises du Paysage

UNIFAF : OPCA des entreprises de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif

URIOPSS : Union Régionale des Œuvres et Organismes Privées Sanitaires et Sociaux

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

VRD : Voirie, Réseaux Divers

ZE : Zone d'Emploi

Table des matières

Sommaire	1
Avant-propos	3
Introduction	5
Synthèse des recommandations	9
Chapitre 1	
Prospective des métiers et des qualifications : la démarche en région	13
1. La prospective des métiers et qualifications en région	13
1.1. Les champs d'investigation	13
1.2. Prospective des métiers et des qualifications, et autres démarches prospectives en région	14
2. Acteurs et usages	15
2.1. Les acteurs de la prospective en région	15
2.2. Les besoins et usages de la prospective des métiers et des qualifications en région	20
3. Les enjeux des exercices de prospective	20
3.1. Des exercices à replacer dans un environnement plus large	20
3.2. Des enjeux de concertation et de professionnalisation des acteurs pour renforcer les capacités de réflexion et d'action collectives	21
3.3. Des enjeux de résultats : être opérationnel	21
3.4. Des enjeux de cohérence méthodologique	22
4. Questions de méthode	22
4.1. Quel horizon temporel ?	22
4.2. Variantes et scénarios des exercices de prospective	23
4.3. Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives	27
4.4. Les exercices de prospective au niveau régional et national : la combinaison entre les deux échelons	28
Références bibliographiques	30
Chapitre 2	
Prospective des métiers et des qualifications en région : périmètres et dispositifs institutionnels	33
1. Les périmètres de la prospective régionale des métiers et des qualifications	33
1.1. Métiers, familles de métiers et professions	33
1.2. Les approches prospectives régionales portant sur des branches professionnelles	36
1.3. Les approches prospectives régionales portant sur les secteurs d'activité	39
1.4. Les approches prospectives en termes de filière	39
1.5. Les approches prospectives au niveau des clusters et des pôles de compétitivité	42
1.6. Des secteurs et filières aux métiers et aux compétences ; du décloisonnement entre les approches économiques et les approches emploi-formation	45

2. Cadres institutionnels et dispositifs contractuels aux niveaux national et territorial	47
2.1. Les dispositifs contractuels à l'échelon des branches et des secteurs d'activité.....	47
2.2. Autres outils pour la politique contractuelle conclue entre pouvoirs publics régionaux et branches professionnelles	53
2.3. Le CPRDFP	57
Références bibliographiques	60
Chapitre 3	
Les exercices de prospective réalisés sur un secteur ou une famille de métiers	63
1. Les outils pour la prospective sur des secteurs ou des métiers	63
1.1. Les diagnostics au service de la démarche prospective.....	63
1.2. La prospective sur le développement économique ou les recompositions professionnelles de secteurs ou de filières	71
1.3. Les exercices quantitatifs sur des secteurs ou des métiers	75
2. L'évolution des compétences dans les métiers.....	88
Références bibliographiques	92
Chapitre 4	
Les exercices de prospective réalisés sur l'ensemble des secteurs ou des métiers	95
1. Panorama des exercices de prospective générale	95
1.1. Principes	95
1.2. Les exercices au niveau national	96
1.3. Des évolutions de l'emploi aux besoins de renouvellement	100
1.4. Les horizons temporels des exercices	101
1.5. Prospective secteur, prospective métier ou prospective secteur-métier.....	101
1.6. Autres exercices de projections (démographie, population active, dépendance, logement).....	102
1.7. Un récapitulatif des différents travaux de projection d'emploi en région	102
1.8. La mise en perspective d'exercices de prospective nationaux au regard de la situation régionale	103
2. Les méthodes de projections d'emploi faites à partir du prolongement direct de tendances régionales	104
3. Les méthodes économétriques de projections directes d'emploi à partir de variables explicatives	110
4. Les méthodes de projection d'emploi reliées à des exercices de projection nationale	117
5. Des évolutions d'emploi, aux postes à pourvoir et aux besoins en formation	123
5.1. Les estimations des départs en fin de carrière	123
5.2. Les estimations des postes à pourvoir et analyse qualitative ou quantitative des besoins de renouvellement.....	125
5.3. D'une prospective des métiers à celle des besoins en formation	131
Références bibliographiques	139

Chapitre 5	
La prospective à l'échelon infra-régional : quel accompagnement pour l'action ?	143
1. La dimension « métiers-qualifications » dans une approche systémique du territoire	143
2. Métiers, qualifications, forces et faiblesses des territoires : les indicateurs	144
3. Métiers, qualifications, forces et faiblesses des territoires : les méthodes de <i>scoring</i>	147
4. Démarche prospective et offre de formation initiale au niveau des territoires	152
5. Formation continue et adaptation des compétences : les démarches de GPEC-territoriale	155
Références bibliographiques	160
Annexe 1	
Lettre de mission	163
Annexe 2	
Mandat du groupe de travail « Appui à la prospective régionale des métiers et qualifications »	165
Annexe 3	
Composition du groupe de travail et liste des personnes consultées	166
Annexe 4	
Remerciements	168
Annexe 5	
La nomenclature des familles professionnelles (FAP) et la nomenclature des groupes formation-emploi (GFE)	169
Annexe 6	
Les services à l'automobile dans le Nord-Pas-de-Calais	173
Annexe 7	
En Languedoc-Roussillon : projections faites sur les métiers du secteur sanitaire et social	177
Annexe 8	
Les différents types de projections statistiques disponibles au niveau régional	179
Annexe 9	
Le modèle SPORE : une régionalisation des projections de l'emploi	182
Annexe 10	
Sigles et abréviations	183

Les documents du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sont publiés sous la responsabilité éditoriale du Commissaire général. Les opinions qui y sont exprimées engagent leurs auteurs.

**DOCUMENT
DISPONIBLE SUR**

www.strategie.gouv.fr (rubrique publications)

Retrouvez les dernières actualités du Commissariat général à la stratégie et à la prospective sur :

-  www.strategie.gouv.fr
-  [CommissariatStrategieProspective](https://www.facebook.com/CommissariatStrategieProspective)
-  [@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Le document méthodologique "Prospective des métiers et des qualifications. Quelle démarche suivre à l'échelon régional ?" - avril 2014 est une publication du Commissariat général à la stratégie et à la prospective

Directeur de la publication :

Jean Pisani-Ferry, commissaire général

Directrice de la rédaction :

Selma Mahfouz, commissaire générale adjointe

Dépôt légal : avril 2014

Contact presse : Jean-Michel Roullé,

responsable de la communication

01 42 75 61 37

jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

Lieu d'échanges et de concertation, le Commissariat général apporte son concours au gouvernement pour la détermination des grandes orientations de l'avenir de la nation et des objectifs à moyen et long termes de son développement économique, social, culturel et environnemental. Il contribue, par ailleurs, à la préparation des réformes décidées par les pouvoirs publics.



www.strategie.gouv.fr