Le dialogue social territorial à l'aune des contrats d'objectifs emploi-formation

Sectoral Action Contracts in Training and Employment : a Mean to Assess

Territorial Social Dialogue

*Der territoriale Sozialdialog vor dem Hintergrund der gezielten Beschäftigungs-
und Ausbildungsverträge*

El diálogo social territorial según los contratos de objetivos empleo-formación

Bruno Lamotte et Aline Valette-Wursthén

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/6757>

DOI : 10.4000/formationemploi.6757

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2018

Pagination : 155-175

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Bruno Lamotte et Aline Valette-Wursthén, « Le dialogue social territorial à l'aune des contrats d'objectifs emploi-formation », *Formation emploi* [En ligne], 144 | Octobre-Décembre, mis en ligne le 31 décembre 2019, consulté le 06 janvier 2021. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/6757> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.6757>

Le dialogue social territorial à l'aune des contrats d'objectifs emploi-formation

BRUNO LAMOTTE

*Maître de Conférences en économie, Univ. Grenoble Alpes, CREG, 38000 Grenoble, France ; Céreq
CAR (Centre associé régional) de Grenoble*

ALINE VALETTE-WURSTHEN

*Docteur en économie, Chargée d'études au Département Travail Emploi Professionnalisation du
Céreq*

Résumé

■ Le dialogue social territorial à l'aune des contrats d'objectifs emploi-formation

Nous étudions, dans trois régions françaises, avant la fusion de 2016, les contrats d'action publique sectoriels du champ formation-emploi. Avec une grille de lecture distinguant des caractéristiques procédurales et substantielles, nous mettons en évidence que ces contrats remplissent les mêmes fonctions dans trois catégories d'actions : recrutement, formation et gestion de la main-d'œuvre. Si ces contractualisations sont inhérentes aux nouvelles modalités de gestion de la formation dans les régions, de nouveaux enjeux apparaissent pour le système de relations professionnelles, assez différents de ceux liés à la négociation collective existante.

Mots clés : relations professionnelles, négociation collective, sécurisation des parcours professionnels, approche locale, région

Abstract

■ Sectoral Action Contracts in Training and Employment: a Mean to Assess Territorial Social Dialogue

We study in three French regions before the merger of 2016 sectoral action contracts in the field of training and employment. Using a reading grid that distinguishes procedural and substantive characteristics, we highlight functional equivalences around three categories, recruitment, training and manpower management. Assuming that these contracts are implied by the new management of training in the regions, we can deduce the existence of new challenges for the industrial relations system, quite different from the existing collective bargaining.

Keywords: keywords: industrial relations, collective bargaining, flexicurity, local approach, region

Journal of Economic Literature: J 53 ; J 58 ; R 58

Traduction : *Auteurs.*

Le dialogue social territorial dans le champ emploi-formation fait l'objet, dans la littérature socioéconomique, d'une attention soutenue depuis une vague de travaux initiés dans les années 2007-2008.

Les travaux de Jobert & *al.* (2008) présentent les résultats d'une recherche pluridisciplinaire, conduite entre 2003 et 2005, sur les transformations du dialogue social. Ils sont marqués par les caractéristiques de la décentralisation du début des années 2000. Sous l'angle territorial, les expériences étudiées dans le Tarn et les Pyrénées-Atlantiques ont un côté pragmatique : « *On travaille ensemble et c'est tout* » déclare un des acteurs concernés. Il s'agit d'un travail bien différent de la négociation collective, qui n'empêche pas sur son contenu (négociations salariales, temps de travail, égalité professionnelle...). Les acteurs construisent des actions de développement, de sensibilisation, de promotion de métiers pour résoudre des problèmes préalablement diagnostiqués en commun. Ils recherchent de nouveaux thèmes fédérateurs susceptibles d'alimenter une réflexion collective, de la renouveler et de déboucher sur une action concrète. Les travaux sur la sécurisation des parcours professionnels, la gestion prévisionnelle des emplois au niveau des territoires, s'y prêtent bien.

En 2009, le rapport Walter place la négociation collective au centre du dialogue social territorial qui se développe. Il s'agit de l'ensemble des instances d'échange, de consultation, de concertation, voire de négociation (négociation collective ou autres formes de négociations). Cela peut aboutir à des engagements contractuels au niveau d'un territoire donné, dont les partenaires sociaux sont parties prenantes, et englober aussi les pouvoirs publics et les associations. Le rapport distingue trois cercles dans le dialogue social (Walter, 2009, p. 17, **figure 1**). Le premier cercle est celui de la négociation collective territorialisée ; le second introduit l'État déconcentré et/ou les collectivités locales, et intègre des thématiques telles que celle du développement économique. Le dernier cercle élargit les acteurs à ceux de la société civile (associations, comités d'usagers...) et les thématiques à des sujets de société au-delà des questions de travail et d'emploi.

Graphique 1. Les trois cercles du dialogue social territorial

Source : *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, Rapport du Conseil économique, social et environnemental, 2009, p. 17.

Dans son analyse du dialogue social territorial, Verdier (2008) met en avant différents registres d'action collective autour de la promotion du développement économique et de la qualité du rapport salarial. À travers de nouveaux échanges politiques, la dé-hiérarchisation des parties prenantes, la mobilisation de ressources procédurales (contrats, schémas...), cognitives (techniciens, observatoires, consultants...) et budgétaires, il s'agit de définir un bien commun territorial autour duquel une action collective va se mettre en place. L'un de ses registres d'action est celui d'une « *action collective facilitatrice* » (Verdier, *Ibid.*, p. 114). Initiée par les pouvoirs publics au niveau local ou régional, elle montre, d'une part, la nécessité d'associer l'ensemble des parties prenantes, au-delà des acteurs classiques de la négociation sociale que sont le patronat et les syndicats de salariés, à l'identification du problème à traiter et à la construction des projets d'actions, et d'autre part, l'importance de recourir à l'expertise, notamment des centres de ressources que sont les agences d'urbanismes, des Observatoires régionaux emploi formation (OREF), les techniciens des

collectivités et les consultants, face à ces problèmes complexes. Les parties prenantes correspondent, selon les cas, aux services décentralisés de l'État, aux collectivités locales, aux associations professionnelles, aux OPCA¹, aux clubs d'employeurs, à des experts... L'auteur est amené à conclure à un certain décloisonnement des objets de l'intervention publique en matière de formation professionnelle, travail et emploi.

Ces travaux ont fait l'objet de renouvellements récents qui prennent en compte les évolutions depuis la crise de 2009 et celle de la législation française dans les années récentes. Dans leur analyse des leviers de l'amélioration de la qualité de l'emploi dans le secteur de l'aide à domicile, Puissant & *al.* (2013) mettent en évidence les actions des acteurs territoriaux confrontés aux limites de la négociation collective de branche. D'une part, les modèles de l'action publique s'ouvrent plus aux actions partenariales d'acteurs publics et privés ; d'autre part, le modèle productif² du service à la personne instaure de nouvelles relations entre les entreprises et les acteurs locaux dans ce secteur.

Bruggeman & Gazier (2016) inversent en quelque sorte la logique des cercles concentriques du rapport Walter en plaçant le processus de dialogue territorial à la base du dialogue social. Ils soulignent que ce dialogue territorial constitue, à l'échelle des pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), la forme la plus répandue, pouvant impliquer les partenaires sociaux parmi beaucoup d'autres partenaires, sans qu'ils soient centraux. Il peut y avoir dialogue multi-partenarial territorial, dialogue partenarial bilatéral, soit avec les organisations syndicales, soit avec les organisations patronales. Le dialogue social territorial peut être bilatéral, tri ou quadripartite selon les contextes nationaux.

La décentralisation française, loi Maptam en 2014 et loi NOTRe en 2015, se combine avec la loi de 2014 sur la formation professionnelle. Il s'agit de modifier sensiblement les conditions du dialogue social territorial, en particulier en instaurant un pilotage quadripartite de la formation et de l'orientation professionnelle en Région (État, Régions, représentants patronaux et syndicats de salariés).

Ces évolutions instaurent, comme la littérature et notamment Verdier (2008) l'avait anticipé, un espace relativement décloisonné d'actions publiques dans le domaine formation-emploi, articulé à une compétence économique des nouvelles régions, dans lesquelles les partenaires sociaux trouvent une place. La production des Contrats de plan régionaux de développement des formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP) est désormais quadripartite. Elle peut s'accompagner de processus déclinant leur action dans les

1. Les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) sont les organismes chargés de collecter et de gérer les contributions obligatoires des entreprises d'une branche professionnelle, au titre de la formation professionnelle.

2. Si le secteur de l'aide à domicile est ouvert à la concurrence, il reste un marché régulé *via* les financements publics, leurs circuits, leurs contraintes de gestion et de résultats, sur lequel on trouve à la fois des entreprises, des associations et des particuliers employeurs.

secteurs et les territoires, que le CNFPTLV (Conseil national de formation professionnelle tout au long de la vie) avait appelé « Contrats d'objectifs et instruments assimilés » dans une évaluation de 2008 (Amnyos & Dubouchet-Berlioz consultants, 2008 ; Pierron, 2015, Lamotte & Valette-Wursthén, 2016).

Apparus il y a une vingtaine d'années, ces instruments ou contrats d'action publique sont renouvelés par la mise en place des CPRDFOP et la possibilité plus systématique d'une régulation sectorielle de la relation emploi-formation dans une ou plusieurs régions. On peut donc s'intéresser aux pratiques récentes dans quelques régions qui anticipent le fonctionnement généralisé en 2016.

Pour examiner quelle peut être la nature de cette régulation régionale et sectorielle appuyée sur un dialogue social territorial, nous comparons des dispositifs d'action publique du champ emploi-formation existant dans trois régions indépendantes, au début des années 2000, soit en Auvergne, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), en mettant en avant des équivalences eu égard à des caractéristiques substantielles³ communes.

Nous mobilisons ici la notion de contractualisation de l'action publique pour analyser ces pratiques, que nous désignerons par le terme de dialogue sectoriel régional. Gaudin (2003) regroupe sous le terme de contrats d'action publique des démarches caractérisées par trois critères : « *La présence d'un accord négocié sur les objectifs mêmes d'action ; puis, l'engagement sur un calendrier de réalisation qui s'inscrit dans un terme moyen entre l'annualité budgétaire et l'horizon lointain de la planification ; enfin, des contributions conjointes des parties prenantes à la réalisation des objectifs (en termes de financements ou de compétences humaines et techniques), le tout inscrit dans un texte d'engagement cosigné par différents participants.* » (p. 28). Ces pratiques de contractualisation prennent des formes diverses. Nous montrons que cette diversité comporte des invariants que nous abordons en termes d'équivalents fonctionnels. Issue du domaine juridique, la notion d'équivalence fonctionnelle renvoie à une approche consistant à rechercher les fonctions qu'un instrument juridique possède et à s'assurer qu'elles soient satisfaites, quel que soit le support utilisé. En généralisant cette notion aux contrats d'objectifs territoriaux que nous analysons, il s'agit de voir en quoi ces contrats, malgré leur forme différente, remplissent les mêmes fonctions, comme par exemple celle de sécuriser les parcours professionnels des salariés concernés.

Les contrats d'action publique, au sens de Gaudin (*Ibid.*), constituent des dispositifs d'action publique relativement nouveaux dans l'action des pouvoirs publics. Ils n'ont en effet de sens qu'au regard d'un nombre d'acteurs publics relativement élevé dans le champ concerné, par exemple plusieurs ministères, plusieurs établissements ou collectivités. Ils peuvent aussi traduire une volonté d'associer des partenaires de la société civile organisée dans l'action publique. Ils ont ainsi le caractère d'un instrument ou dispositif au sens de

3. Dans l'article, nous distinguons les caractéristiques substantielles des contrats qui renvoient à leur contenu, leur substance et donc plutôt au « fond », des caractéristiques procédurales, qu'on peut rapprocher de la « forme », c'est-à-dire des procédures et des méthodes par lesquelles ils sont construits.

Lascombes & Le Galès (2012) : « *Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » (p. 99). Ces instruments peuvent prendre la forme d'outils (un contrat d'objectif et de performance signé entre l'État et un opérateur), d'institutions (l'Agence régionale de santé), de mécanismes (fixation des prix de l'énergie)...

En Auvergne, l'instrument utilisé s'intitule, comme dans la loi, Contrat d'objectif territorial (COT). En Rhône-Alpes, le contrat d'objectif territorial est dénommé Contrat d'objectif emploi-formation (COEF) ; il est parfois précédé par un contrat d'étude prospectif (CEP) dans la filière concernée. En région PACA, l'instrument utilisé jusqu'en 2016 est le Fonds d'initiative régionale pour l'investissement social (IRIS), parfois accompagné de contractualisations entre les partenaires sociaux et l'État⁴.

Il s'avère que ces pratiques constituent des espaces de dialogue entre acteurs économiques d'une filière ou d'une branche qui amènent le système de relations professionnelles français à s'adapter à des pratiques sociales plus décentralisées, assez différentes des pratiques de négociation de branche, interprofessionnelle ou d'entreprise, comme la littérature l'avait prévu, mais bien plus structurées par les politiques publiques que la littérature ne l'avait anticipé⁵. Nous reposons ici une question récurrente : celle de la coordination territoriale des politiques de formation, prise entre la construction et la structuration nationales des politiques de branche et la décentralisation des politiques publiques vers le niveau régional, comme Mériaux (1997) l'avait fait il y a vingt ans.

La méthodologie repose sur une analyse des contrats conclus dans les trois régions, entre 2003 et 2015, appuyée par une série d'entretiens avec les acteurs régionaux, ayant eu lieu entre juin 2015 et juillet 2016 (**encadré 1**).

Après avoir présenté les dispositifs des trois régions et leur caractéristiques procédurales (partie 1), nous montrerons en quoi on retrouve, dans chacun d'eux, des programmes et des actions qui nourrissent trois grandes dimensions substantielles : recruter, former et gérer l'emploi (partie 2). Il s'agit, pour les acteurs, de s'entendre sur les moyens d'attirer la main-d'œuvre, de lui donner les compétences requises et d'harmoniser les modes de gestion des ressources humaines.

4. Cet aspect n'est pas traité dans cet article, mais le lecteur peut se référer à Lamotte & Valette-Wursthén, *op. cit.*, ou Valette-Wursthén, 2016, pour plus d'information.

5. Beaucoup de régions ont utilisé des contrats d'objectifs territoriaux pour structurer leur action. Par exemple, la Bourgogne a conclu, entre 1995 et 2015, 41 contrats d'objectifs, contrats professionnels de progrès, contrats d'appui à la performance et à l'évolution des compétences. L'intégration des stratégies de développement économique et de formation professionnelle y est très forte, les contrats sont une déclinaison sectorielle des schémas et des plans régionaux. Voir aussi l'expérience de l'Aquitaine dans Pierron (*op. cit.*).

Encadré 1. Méthodologie d'enquête

Les matériaux utilisés ici sont de deux types :

- Les contrats eux-mêmes, les accords-cadres, les conventions annuelles d'application quand il y a lieu. La liste de l'ensemble des documents analysés figure en **encadré 2**. La grille d'analyse des contrats, appliquée de façon similaire aux trois régions, est construite autour de deux grands domaines : en premier lieu, les caractéristiques procédurales de ces contrats et instruments, puis leurs caractéristiques substantielles. Nous distinguons ici les caractéristiques substantielles des contrats qui renvoient à leur contenu, leur substance et donc plutôt au « fond », des caractéristiques procédurales, qu'on peut rapprocher de la « forme », c'est-à-dire des procédures et des méthodes par lesquelles ils sont construits. Une grande attention est apportée à la rationalité procédurale et substantielle des acteurs (Béjean & *al.*, 2001). Ces points communs ont été présentés et discutés avec les acteurs concernés.

- Des entretiens semi-directifs : sept entretiens, individuels ou collectifs, ont été réalisés, entre juin 2015 et juillet 2016, en région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), avec trois agents en charge des Fonds IRIS entre 2008 et 2016, trois agents du Conseil régional en charge des accords tripartites de branche (2004-2008), deux responsables de la Direccte en charge des contractualisations avec les branches, les partenaires sociaux interprofessionnels (Président et secrétaire du COPAREF PACA en février 2016).

- En région Auvergne et en région Rhône-Alpes, trois entretiens approfondis ont été réalisés avec les agents du Conseil régional qui ont mis en place les COEF et les COT dans cette période et avec l'agent du Pôle Rhône-Alpes de l'Orient, en charge du suivi des COEF pendant leur fonctionnement. L'ensemble des acteurs de l'État, des régions, les syndicats de salariés et patronaux participant au COPAREF et au CREFOP dans les deux régions ont tenu une session de cinq fois trois jours de formation à l'Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, en 2015, sur le thème « Territoire et quadripartisme au service de l'économie et de la formation ». Il s'agissait, au moment de la fusion des régions, de faire le bilan des formes de régulation dans le champ. Plusieurs présentations et entretiens ont été effectués au sujet de ces contrats et une partie des observations rassemblées ici est issue de ces échanges auxquels nous avons participé.

L'analyse et les entretiens ont eu lieu après la construction et la signature des conventions et contrats. Il n'y a pas eu d'observation directe du processus de construction et de négociation des contrats. Lorsque c'était possible, quelques éléments ont été recueillis concernant leur mise en œuvre. Il s'agit donc d'une analyse exploratoire que l'on pourrait ensuite développer sur plusieurs régions ou en prenant en compte les modalités de construction et la vie de ces contrats dans la durée.

Sigles : COEF : contrat d'objectif emploi-formation. COT : contrat d'objectif territorial. COPAREF : Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle. CREFOP : Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles. Direccte : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi. IRIS : Fonds d'initiative régionale pour l'investissement social.

Encadré 2. Grille d'analyse

Caractéristiques procédurales

Le périmètre de l'action : choix de filière ou branche ? ;

Le diagnostic à la base du contrat : Contrat d'études prospectives (CEP) ou diagnostic en amont ?

Les Signataires et participants ;

La mise en place de Comités de pilotage et d'évaluation ;

Le mode de financement par action ;

La durée du contrat .

Caractéristiques substantielles

Assurer un dispositif spécifique d'observation sur les métiers, les emplois, les qualifications et les formations relevant de la filière ;

Améliorer l'attractivité des métiers, des formations, des entreprises. Faciliter l'accès aux formations de la filière ;

Adapter les contenus de formation aux évolutions, sécuriser les parcours professionnels. Ajuster la politique de formation professionnelle au niveau régional ;

Accompagner les entreprises de la filière dans leurs stratégies de ressources humaines ;

Favoriser le maintien et le développement des entreprises par la formation. Former les décideurs. Favoriser l'intégration des démarches d'innovation.

Source : Auteurs.

11 Des dispositifs régionaux aux configurations variées

Entre 2004 et 2008, la politique des COT est mise en œuvre en PACA *via* des accords tripartites pour le développement de l'emploi et de la formation, signés par les représentants de l'État (Préfet et autorités académiques), de la Région et des branches professionnelles. Le BTP (bâtiment et travaux publics), l'hôtellerie-restauration, l'industrie agro-alimentaire et le transport-logistique sont les premières branches à y souscrire (Valette-Wursthen, *op. cit.*). À partir de 2008, la contractualisation se resserre autour du Conseil régional et des partenaires sociaux dans le cadre des fonds IRIS. Des accords-cadres régionaux de partenariat sont signés entre le Conseil régional et les partenaires sociaux (Comité paritaire régional emploi formation (CPREF), organisations représentatives des employeurs et des salariés...), puis sont déclinés de façon opérationnelle à travers des conventions d'application ou de partenariat avec un OPCA.

Ce recentrage autour du conventionnement avec les OPCA exprime la volonté du Conseil régional de mutualiser les fonds. Il s'agit de promouvoir des actions envers les salariés et les entreprises en difficulté, tout en sachant que ces salariés n'appartiennent pas, à l'époque, au champ de compétence de la Région (qui couvre seulement les demandeurs d'emploi et les jeunes pour le volet formation professionnelle). Les objectifs sont d'amortir les effets de la crise sur les entreprises régionales, de développer la formation continue et l'accès à la qualification, conformément aux axes du Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP), d'encourager un dialogue social entre partenaires régionaux, puis locaux, en le structurant, et de développer le travail inter-OPCA : « *Au cours de ce second mandat, la vice-présidente prend conscience du fait que les branches ne sont pas le bon niveau pour mobiliser l'essentiel, c'est-à-dire les circuits financiers. Donc, entre 2005 et 2008, les accords tripartites sont petit à petit abandonnés. L'élue va alors se tourner vers les OPCA, s'appuyer sur une mission agile, nouvellement créée avec l'outil des IRIS, en profitant des synergies autour de la lutte contre la crise.* » (Agent du Conseil régional, juillet 2016)

Entre 2008 et 2015, on dénombre deux IRIS interprofessionnels, onze IRIS sectoriels et neuf IRIS territoriaux (ces derniers rassemblent des actions de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territorialisée - GPECT). Le choix des secteurs visait à privilégier des secteurs caractérisés par des profils de salariés précaires, peu qualifiés. Il s'est également opéré en fonction des habitudes de travail et des opportunités de collaborations avec les acteurs de branches. Ainsi, sur la période 2008-2013, 30 000 actions de formations ont été financées, au profit de 17 500 individus (dont plus de 60 % sont employés) et de plus de 3 000 entreprises (dont 43 % comptent moins de 10 salariés)⁶.

Le périmètre des IRIS correspond, la plupart du temps, au regroupement de plusieurs branches conventionnelles. Le choix de ces périmètres *ad hoc* est guidé soit par une logique de secteur, soit par une logique de filière. Les conventions cadres de partenariats couvrent, en règle générale, une période de trois ans, quand les conventions d'application avec les OPCA courent sur deux ans.

En région PACA, il n'y a pas, en amont de l'élaboration des IRIS, de diagnostic prospectif de type Contrat d'études prospectives (CEP)⁷. Dans la majorité des cas, les rapports et travaux existant sur la filière ou le secteur concernés sont cités, et notamment les travaux de l'Observatoire régional emploi-formation, l'ORM. C'est sur cette base que les enjeux du secteur sont identifiés.

6. Les chiffres indiqués sont issus d'une mission d'évaluation des fonds IRIS, couvrant la période 2009-2014, réalisée pour le compte du Conseil régional par le cabinet Itinere Conseil.

7. Les Contrats d'études prospectives (CEP) constituent le volet prospectif de la démarche d'appui aux mutations économiques de l'État. C'est un outil de diagnostic dont l'objectif général est d'anticiper les changements et d'éclairer les stratégies d'action des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, en matière de politique de ressources humaines au service du développement de l'emploi et des compétences.

En région Auvergne, il y a un contrat d'objectif territorial qui est formalisé pour la filière Bois-Forêt en 2015, après un investissement important du Conseil régional.

En région Rhône-Alpes, sept COEF se succèdent entre 2003 et 2015, complétés parfois par des CEP. Ces travaux sectoriels sont entrepris dans le cadre de la construction du CPRDFP. Le Conseil régional est très actif dans ce domaine. Il structure la méthodologie en s'appuyant sur son Observatoire régional emploi-formation, le Pôle Rhône-Alpes de l'orientation (PRAO). L'exemple de la chimie montre un enchaînement complet avec une analyse stratégique globale retracée dans un CEP, puis une déclinaison emploi-formation dans un COEF. Les secteurs couverts sont très variés : Transport-Logistique, Hôtellerie, Propreté, Spectacle, Plasturgie, Textile, Chimie.

Ces secteurs, aussi bien en Auvergne qu'en Rhône-Alpes, résultent le plus souvent d'un regroupement de branches conventionnelles. La chimie et la plasturgie mises à part, Bois-Forêt a vocation à couvrir toute une filière régionale, Transport-Logistique également.

Les COEF rhônalpins ont une durée de trois à cinq ans selon les cas, Bois-Forêt en Auvergne est un programme d'activités de cinq ans.

Les contrats, et ce dans les trois régions, peuvent être modifiés ou prolongés par avenant, la prolongation étant fréquente lorsque les actions ne sont pas achevées.

1.1 Des instances de gouvernance à géométrie variable

Pour encadrer la démarche d'ensemble, en région Rhône-Alpes, il existe une « charte des contractualisations », signée en 2010 par les partenaires sociaux, le président du Conseil régional, le préfet de région et les recteurs. Elle fixe les rôles des acteurs dans l'ensemble des démarches de contractualisation, territoriales, sectorielles et régionales.

En termes de gouvernance, les accords-cadres de partenariat de PACA avec les partenaires sociaux sont pilotés par un comité de pilotage et d'évaluation s'appuyant sur un comité régional d'engagement et de suivi. Dans le cas des conventions d'application avec un OPCA, le comité de pilotage s'appuie sur un comité technique. Dans certains cas, un comité de concertation est mis en place pour permettre une gouvernance élargie à d'autres acteurs concernés. On peut citer l'exemple de l'IRIS « Services à la personne », dans lequel le comité de concertation regroupe les services déconcentrés de l'État en région, les conseils départementaux intéressés et les délégués territoriaux de l'Agence nationale de santé publique.

Les structures choisies sont relativement similaires en Auvergne et Rhône-Alpes pour les comités de pilotage et les comités techniques chargés du pilotage des actions et de leur suivi évaluatif. Comme en PACA, on s'appuie souvent sur les Commissions paritaires emploi-formation pour formaliser les contrats. C'est le cas du COEF « Hôtellerie-Restauration et activités connexes ». Le COEF « Transport-Logistique », quant à lui, est

signé par l'État, la Région, les recteurs de Lyon et de Grenoble, la Chambre syndicale des déménageurs, la Fédération des entreprises de transport et logistique de France, la Fédération nationale des prestataires logistiques et des magasins généraux, la Fédération nationale des transports routiers, la Fédération nationale des transports de voyageurs et l'Union nationale des organisations syndicales des transports routiers automobiles. Les organisations syndicales représentant les salariés ont également été invitées à participer à l'ensemble des comités préparatoires de ce contrat d'objectifs.

Derrière ces listes à la Prévert se profile un vrai problème de représentativité et de légitimité. Les périmètres d'action sont construits de façon *ad hoc*, les représentants qualifiés pour engager les acteurs sont regroupés de façon pragmatique. Les fédérations patronales disposent parfois d'échelons régionaux identifiés, les fédérations syndicales n'en ont souvent pas dans cette période. Les fédérations patronales nationales signent volontiers à l'échelon régional, mais on ne trouve pas l'équivalent au niveau des syndicats de salariés. Ceux-ci sont cependant systématiquement présents selon des configurations variables en Rhône-Alpes, mais pas en Auvergne, où le contrat « Bois-Forêt » comporte dix-neuf signatures, mais pas celle des représentants des salariés. On rejoint ici l'observation de Mériaux (*op. cit.*), déjà évoquée.

Les configurations sont donc variées, PACA présente un dialogue tripartite sans l'État, l'Auvergne un dialogue tripartite sans les organisations de salariés (présentes seulement au travers des OPCA de la filière) et Rhône-Alpes tente de mettre en place une approche quadripartite État-Région-Organisations patronales et de salariés (Lamotte & Valette-Wursthén, 2016). La région PACA tente d'impulser un processus par elle-même, la Région Auvergne, comme d'autres régions, essaie de limiter la complexité des montages en se limitant aux organisations patronales et le Conseil régional Rhône-Alpes tente de construire un quadripartisme qu'il estime justifié par la nature des problèmes traités.

1.2 Des cadres d'action dépourvus de moyens financiers propres

En PACA, les éléments d'ordre financier n'apparaissent pas au niveau des conventions cadres de partenariats, mais au niveau des conventions d'applications. Dans celles-ci sont précisés les montants allouables par le Conseil régional et les modalités de gestion financière des conventions. À titre d'exemple, pour l'année 2014, dans le cadre de l'IRIS « Tourisme », le Conseil régional a apporté une subvention de 200 000 euros pour un engagement global des financeurs de 540 000 euros.

En Rhône-Alpes, les éléments de financement sont systématiquement renvoyés aux actions elles-mêmes, parfois avec une certaine prudence : selon le COEF de la chimie, « *si le présent contrat d'objectifs constitue un engagement sur des ambitions et des enjeux partagés, il ne peut cependant pas représenter un engagement ferme pour la mise en œuvre de l'ensemble des actions proposées, surtout si elles s'accompagnent d'engagements financiers* ». Ainsi, les COEF se situent clairement sur le terrain de la définition et de la coordination

des programmes d'action, sans s'étendre sur les modalités financières. C'est également le cas du COT « Bois-Forêt » d'Auvergne.

Il en résulte que les contrats sont des cadres d'action dépourvus de moyens financiers propres ; ce sont des outils de coordination de l'ensemble des actions publiques et professionnelles pour un secteur, un territoire, conduites par les acteurs. Les ressources sont soit des budgets propres aux acteurs, soit dépendantes d'appels à propositions, comme ceux du Fond social européen (FSE)⁸. De ce fait, on mesure mal l'ampleur des actions entreprises dans les COT d'Auvergne ou de Rhône-Alpes, d'autant plus qu'on évalue très rarement l'ensemble du programme de façon externe aux Comités techniques et de pilotage, le suivi évaluatif par action étant la règle générale.

Cependant, la raison d'être des contrats est de regrouper, en les coordonnant, l'ensemble des actions sectorielles entreprises par tous les acteurs d'un territoire dans le champ emploi-formation, incluant une stratégie de développement économique et d'orientation professionnelle. Prenons l'exemple du COEF de la chimie 2015-2018 en Rhône-Alpes ; le Contrat comporte cinquante-six actions différentes : depuis *Établir une cartographie de parcours professionnels potentiels au sein de la filière*, jusqu'à *Développer les partenariats public/privé en R&D et innovation*, en passant par *Diversifier les lieux de stage sur les différents métiers*, une des actions les plus précises. L'ambition est clairement le dialogue sur des plans d'action visant leur coordination et la recherche d'un effet de système. Il s'agit de la mise en rapport des différentes logiques des rectorats, des préfectures de région, des conseils régionaux, des acteurs socioprofessionnels. C'est aussi la pratique que nous avons relevée en région Bourgogne, entre 1995 et 2015. Le concept est proche de l'étymologie du terme dialogue, qui vient de la confrontation de logiques dans un échange verbal, ici ratifié par un écrit, s'exonérant d'une approche budgétaire d'ensemble.

Au-delà des modes d'élaboration, des acteurs parties prenantes et des dimensions financières des contrats d'objectifs, nous analysons, dans la partie suivante, le contenu de ces contrats, les thèmes sur lesquels portent les actions mises en œuvre et mettons en avant l'équivalence fonctionnelle qui les rassemble.

8. Le Fonds social européen (FSE) est l'un des cinq fonds structurels de la politique européenne de cohésion économique, sociale et territoriale, dont les objectifs visent à réduire les écarts de développement existant entre les régions de l'UE et à promouvoir une croissance durable, intelligente et inclusive dans ces territoires, conformément aux objectifs de la Stratégie Europe 2020 (www.fse.gouv.fr).

21 Caractéristiques des contrats : recruter, former, gérer

Dans les trois régions, les actions entreprises peuvent être ramenées à trois principaux blocs autour de la résolution de problématiques d'attraction du secteur vis-à-vis des différentes catégories de main-d'œuvre, de problématiques d'action sur l'ensemble des dispositifs de la formation professionnelle et donc de la sécurisation des parcours professionnels, et enfin autour des problématiques d'une gestion des ressources humaines faisant l'objet de formes de mutualisation. Tous les contrats analysés comportent des volets sur trois actions centrales : recruter, former et gérer l'emploi.

2.1 Améliorer l'attractivité des métiers, des formations, des entreprises

Comme indiqué ci-dessus, la problématique de l'attractivité des métiers se retrouve dans de nombreux contrats analysés. Pour illustrer la façon dont elle figure dans les contrats, des exemples vont être pris dans les contrats Rhônalpins, puis dans les IRIS en région PACA.

Les contrats d'objectifs de Rhône-Alpes insistent sur le développement de l'information et de la communication. Ils mobilisent les acteurs autour d'activités d'orientation, en participant systématiquement aux différents salons, mondial des métiers, etc. La plasturgie souhaite faire des salariés des ambassadeurs de la filière, pour améliorer l'attractivité auprès des jeunes en formation initiale. Elle veut inciter les acteurs à aller vers différents labels, comme le « *Made in France* ». Les contrats comportent des actions visant à mieux utiliser les travaux d'études dans les actions de communication vers tous les publics.

L'insertion des jeunes, des demandeurs d'emploi et des salariés précaires est un chapitre d'action important. Développer l'apprentissage est présent dans tous les COEF de Rhône-Alpes. Dans le secteur de l'Hôtellerie, l'analyse est bien formalisée dans le COEF : « *La branche connaît une situation paradoxale : d'une part, les entreprises ont du mal à recruter du personnel qualifié, d'autre part, des jeunes qualifiés sont à la recherche d'un emploi sans pouvoir en trouver. Une partie de l'explication réside dans les départs volontaires du métier des effectifs formés. L'apprentissage apparaît comme une réponse adaptée à la fois aux besoins de main-d'œuvre qualifiée des entreprises et à la nécessité d'offrir à tous les jeunes une qualification donnant un accès à l'emploi* ». Il s'agit aussi d'utiliser plus intensément les contrats aidés de la Région ou de l'État. Dans le COEF « Propreté », des actions visent à favoriser le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi par une formation adaptée ou des pratiques innovantes, comme les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)⁹.

9. Les « groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification » (GEIQ) regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi. Les GEIQ embauchent directement les publics ciblés, puis les mettent à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail

En PACA, les conventions IRIS ne font pas apparaître de volonté particulière en termes d'observation des secteurs concernés. Ces conventions sont résolument tournées vers la mise en œuvre d'actions. Pour autant, la prise en compte des résultats d'études et de la production de connaissances des différents observatoires est réelle, mais s'appuie sur l'existant à la fois en termes de publications et de centres ressources.

À titre d'exemple, la seconde orientation stratégique de l'IRIS « Tourisme » vise à renforcer l'accompagnement des salariés du secteur par un conseil et une sensibilisation de proximité. En termes d'objectifs, cela se traduit par une volonté de revalorisation des métiers du tourisme, notamment en sécurisant l'emploi *via* la formation, le conseil et l'accompagnement. Cela inclut également un objectif d'information et de valorisation de l'offre de formation, certifiante ou qualifiante, à travers sa mise en ligne sur un portail d'information des professionnels.

Dans le champ des industries agro-alimentaires et de la réhabilitation durable (IAA), l'une des actions de l'IRIS consiste à accompagner l'insertion et la réinsertion des publics fragilisés (jeunes sans qualification et demandeurs d'emploi), en mobilisant les contrats aidés de façon plus systématique. Emplois d'avenir et contrats de génération sont mobilisés, mais surtout, ils s'accompagnent d'actions auprès des entreprises pour mettre en place des fonctions tutorales. Au total, sur l'ensemble des actions, entre 2010 et 2014, 2 538 salariés ou demandeurs d'emploi ont bénéficié des actions de l'IRIS IAA.

L'attractivité des métiers et de certains secteurs passe par une action sur les conditions de travail, et notamment sur la question du temps partiel subi, que l'on retrouve dans plusieurs IRIS en PACA : celui du secteur des services à la personne, de l'aide à domicile et des secteurs sanitaires, médico-social, de la grande distribution et enfin de l'économie sociale et solidaire. Des actions collectives s'organisent avec un ensemble d'entreprises et leurs salariés. Il s'agit d'accroître le temps de travail des salariés en CDI (contrat à durée indéterminée) sur une période de deux ans, en introduisant l'accès à une formation en alternance pendant ce temps supplémentaire, au moins 30 % de plus. La rémunération et les coûts pédagogiques de la formation sont pris en charge par le fonds IRIS.

L'attractivité du secteur des services à la personne est travaillée en mobilisant des dispositifs de professionnalisation et de qualification des demandeurs d'emploi susceptibles de l'intégrer, à partir d'échanges avec les entreprises du Pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire (PRIDES)¹⁰ « Services à la personne ».

concrètes : www.travail-emploi.gouv.fr.

10. Les PRIDES, équivalents régionaux des pôles de compétitivité, sont des groupements d'entreprises et d'acteurs socio-économiques : entreprises, laboratoires, organismes de formation..., labellisés et soutenus par le Conseil régional, structurés autour d'une activité ou d'un marché spécifique, ayant une stratégie commune et développant des projets coopératifs.

De façon plus générale, les fonds IRIS entendent travailler à l'attractivité des filières et des métiers à travers des actions de sécurisation de l'emploi et d'organisation de passerelles, dont l'objectif reste l'élévation des niveaux de qualification des salariés et des demandeurs d'emploi. Les contrats d'objectifs de Rhône-Alpes vont moins loin dans les actions. Ils visent à attirer et accueillir de nouveaux entrants dans le secteur par une meilleure connaissance des perspectives et évolutions professionnelles, tout comme le contrat auvergnat qui privilégie un travail sur l'information (fiches ONISEP – Office national d'information sur les enseignements et les Professions – salons, journées portes ouvertes), appuyé sur le service public régional de l'orientation.

2.2 Adapter les formations pour sécuriser les parcours professionnels

L'outil formation est convoqué dans la plupart des contrats afin de sécuriser les parcours professionnels, notamment *via* l'accès à des formations certifiantes. Nous commençons ici par présenter des exemples en région PACA, compte tenu de l'accent mis sur la construction de passerelles, *via* la formation, entre secteurs d'activités, avant de montrer comment cette question apparaît en Rhône-Alpes et en Auvergne.

Pour sécuriser les parcours professionnels des salariés, les fonds IRIS de la région PACA ont vocation à cofinancer, au-delà des obligations légales et conventionnelles, les plans de formation d'entreprises et d'associations en difficulté. L'objectif est alors de maintenir des effectifs tout en formant les salariés ou en organisant des parcours de reconversion *via* des actions de formation pour des salariés victimes de licenciements économiques.

La recherche de passerelles métiers est un élément important de la stratégie régionale en PACA, pour sécuriser les parcours professionnels. Rechercher ces passerelles, modulariser des formations, harmoniser les Certificats de qualification professionnelle (CQP)¹¹ constituent autant d'actions de l'IRIS IAA au service d'un objectif d'identification d'un socle commun de compétences entre plusieurs branches professionnelles, à l'instar des techniciens de maintenance ou des opérateurs logistiques. L'établissement de cahiers des charges communs en direction des organismes de formation et la mutualisation de sessions de formation visent ainsi à l'obtention, par les salariés, de CQP interprofessionnels. Des passerelles de cette nature sont également recherchées au sein de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit de permettre aux salariés de s'adapter à l'évolution des métiers, « *à un besoin de polyvalence, poly-compétences pour gagner en qualification* » (Action n°4, IRIS IAA).

La première orientation stratégique de l'IRIS « Tourisme » veut « *construire de réels parcours professionnels, à travers des actions de professionnalisation qualifiantes, cousues main et adaptées aux contraintes posées par les cycles d'activité* » (CDI annualisé, mobilité entre activités d'un même bassin ayant des saisonnalités différentes). Les recherches de synergies à partir

11. Un certificat de qualification professionnelle (CQP) est une certification créée et délivrée par une branche professionnelle qui atteste de la maîtrise de compétences liées à un métier (www.travail-emploi.gouv.fr).

d'actions collectives et intersectorielles sont présentes dans de nombreux IRIS, notamment « IAA » et « Métallurgie ».

Sur un volet que l'on pourrait qualifier de « professionnalisation des acteurs » en PACA, pour capitaliser l'existant, le premier objectif de l'IRIS « Tourisme » se traduit par la volonté de « *structurer une démarche régionale concertée de professionnalisation des acteurs du tourisme et fédérer les nombreuses initiatives prises par les institutions (organisations professionnelles et syndicales, chambres consulaires, OPCA...)* ».

À titre d'exemple, le fonds IRIS « Réhabilitation durable » se fixe comme troisième axe d'intervention les enjeux de formation à mettre en œuvre pour l'accompagnement des mutations. La plupart des organismes de formation, spécialisés en bâtiment ou généralistes sont en train d'adapter leur offre pour répondre à ces besoins. Pour les signataires de la convention (Conseil régional et OPCA Uniformation¹²), il convient d'accompagner cette transformation afin de répondre au changement d'échelle que nécessite la transition énergétique et de soutenir le décroisement des pratiques professionnelles du bâtiment vers des activités périphériques.

De façon plus globale, dans l'esprit du dispositif des fonds IRIS existe une volonté d'ajustement de la politique de formation professionnelle au niveau régional à une logique de décroisement entre acteurs et entre branches et secteurs économiques. Les travaux inter-OPCA sont encouragés par la mise en place d'un groupe de travail inter-OPCA et les réflexions sur la conception, l'élaboration et la reconnaissance croisée de certificats de qualification professionnelle interprofessionnels.

Dans les contrats d'objectifs rhônalpins, en particulier les plus récents, la sécurisation des parcours professionnels occupe une place centrale. L'axe 1 du COEF « Spectacle vivant, de l'audiovisuel et du cinéma de l'exploitation cinématographique, de la distribution de films », signé en 2012, porte sur la sécurisation des parcours professionnels et le développement des compétences. Comme souvent, sécurisation et formation des salariés sont pensées conjointement. L'enjeu identifié par le contrat est de faciliter la construction de parcours professionnels durables dans le secteur, fondée sur l'intermittence. L'axe comporte trois objectifs : adapter les compétences des salariés aux évolutions organisationnelles et économiques du secteur, développer les dispositifs d'orientation et de mobilité professionnelles, agir sur la sécurisation des parcours post contrats aidés afin de soutenir l'emploi permanent dans le secteur. Dans ces contrats, il y a plusieurs volets, destinés aux demandeurs d'emploi (utilisation des Contrats aidés régionaux dits CARED), aux jeunes et déscolarisés. Par ailleurs, les contrats comportent des actions destinées aux acteurs de la

12. Uniformation est agréé en tant qu'Opca, Opacif et Octa (respectivement Organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF – congé individuel formation – et Organisme collecteur de la taxe d'apprentissage), des secteurs de l'économie sociale, de l'habitat social et de la protection sociale : associations, coopératives, entreprises sociales, groupes paritaires, fondations, mutuelles et sociétés anonymes, etc.

formation et visent souvent la recherche d'améliorations du dispositif de formation dans tous ses segments.

Dans le contrat d'objectif « Bois-Forêt » en Auvergne, l'axe 2 vise une meilleure efficacité de l'offre de formation professionnelle, notamment par l'intégration des démarches d'innovation. Les objectifs sont d'adapter les contenus de formation aux évolutions des marchés et des entreprises, faciliter l'accès aux formations de la filière. L'axe 3 « *Agir ensemble, coordonner les interventions au profit du secteur* » vise à ajuster la politique de formation professionnelle au niveau régional.

Cette volonté de structuration du dialogue social au niveau régional et d'encouragement de l'implication des organisations représentatives de salariés est commune aux régions Rhône-Alpes et PACA, et est un peu moins présente en Auvergne.

2.3 Accompagner les entreprises dans leurs stratégies de ressources humaines

Les trois régions analysées ont mesuré l'importance d'accompagner les entreprises, et notamment les plus petites, dans la structuration de leur fonction RH. Des exemples en PACA, puis en Rhône-Alpes et enfin en Auvergne, précisent ce qui a été mis en œuvre.

De façon générale, en PACA, dans tous les IRIS figurent des dispositifs d'accompagnement à la GPEC-Q (Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications) et la volonté d'accompagner l'évolution de l'organisation des TPE-PME (très petites entreprises-petites et moyennes entreprises) sur les questions de gestion des ressources humaines, des risques psycho-sociaux... Cet accompagnement a vocation à, d'une part, identifier des besoins communs et construire des parcours adaptés ; d'autre part, à améliorer les conditions de travail.

Que ce soit dans le domaine de « l'Aide à domicile-sanitaire-médico-social » (avec près de 250 établissements accompagnés) ou dans celui de la « Réhabilitation durable », on retrouve des axes d'intervention concernant la mise en place d'actions collectives « croisées » ou « intersectorielles ». Dans la mesure du possible, ces actions collectives intègrent des structures des différents secteurs et sont centrées sur un état des lieux de l'organisation, la prise en compte des évolutions de métiers, des conditions de travail, et l'expression des différents acteurs internes. Ces investigations doivent permettre la préparation de plans de formation cohérents avec la stratégie de développement des structures, prenant en compte les synergies possibles à construire entre les différents secteurs. Dans le cas de la « Réhabilitation durable », la méthodologie mise en œuvre associe l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics et ACT Méditerranée (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail en région PACA). Ce volet est initié en début de convention afin d'éclairer les enjeux portés par cet accord, à partir de la réalisation de diagnostics ; la première opération donne lieu à l'élaboration et l'édition d'un document de capitalisation.

Dans la même veine, une orientation stratégique de l'IRIS « Tourisme » concerne la sensibilisation et l'accompagnement des dirigeants vers une stratégie de valorisation des compétences. Pour ce faire, des ateliers collectifs interbranches ou intersectoriels sont organisés. Les offices de tourisme, les plateformes R&H spécialisées dans le domaine du tourisme sont mobilisés pour organiser des ateliers de stratégie RH très opérationnels destinés aux dirigeants d'entreprises.

Dans l'IRIS « Grande distribution », l'accent est mis sur des modules d'information sur l'évolution du secteur, les nouvelles attentes des clients et donc les nouvelles compétences attendues, la promotion des dispositifs de mobilité interne et d'accès à la qualification (dont les CQP), ainsi que sur l'identification des formations qualifiantes et des salariés volontaires pour s'inscrire dans des parcours d'évolution professionnelle.

Le fait de favoriser l'accès à des formations clés pour les dirigeants non salariés fait partie des axes stratégiques de différents IRIS des secteurs où les TPE-PME sont majoritaires.

GPEC et mutualisation des modes de gestion au niveau des entreprises sont des points communs aux IRIS et aux COEF de Rhône-Alpes. Dans ces contrats rhônalpins, comme l'illustrent les exemples suivants, le renforcement du dialogue social au sein des entreprises, de la branche ou au niveau régional est un thème récurrent.

Le contrat « Textile Mode Cuir », signé en 2013, identifie un enjeu de développement de la GPEC, notamment dans les TPE/PME pour développer leur performance et la compétence des salariés. Il définit l'objectif de structurer les démarches RH dans les TPE-PME. Les actions visent à adapter les différentes organisations du travail aux évolutions des entreprises, tout en sécurisant les parcours professionnels des salariés. Le contrat vise aussi à renforcer la stratégie des entreprises. Il comporte des actions pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de nouveaux modèles économiques et former les dirigeants. D'autres actions sont destinées à promouvoir la culture du développement durable afin de favoriser la différenciation avec les concurrents, ce qui témoigne d'actions visant la stratégie économique globale du secteur. Le contrat entend favoriser les pratiques collectives et la mutualisation des pratiques de ressources humaines pour renforcer les atouts de chacune des entreprises. L'objectif est de développer une culture collaborative. L'enjeu est la poursuite des efforts en matière d'innovation et de R & D (recherche et développement), dans les TPE-PME, et plus globalement l'innovation sous toutes ses formes dans un objectif de création de valeur.

Des points très variés peuvent être ajoutés dans le domaine des ressources humaines. Le contrat du « Spectacle vivant » développe une prévention des risques professionnels pour préserver la santé et la sécurité au travail. Il développe des actions en faveur de la mixité. On relève plusieurs fois des volets création et reprise d'entreprises dans les contrats de « l'Hôtellerie et de la Propreté ».

L'innovation est en fait présente brièvement dans les contrats, mais de façon assez régulière (Bois-Forêt en Auvergne, Chimie, Textile en Rhône-Alpes ...), souvent au sein d'un axe

sur les entrepreneurs. Dans le contrat « Bois-Forêt », dans le chapitre « Favoriser l'intégration des démarches d'innovation », l'objectif est de « *Sensibiliser et former les propriétaires à la gestion et à la récolte des bois, et au renouvellement de la ressource* » et aussi « *Développer l'utilisation du bois, en particulier dans la construction et les aménagements* ».

L'ensemble des exemples évoqués ici expriment une prise de conscience de la part des signataires des contrats du nécessaire accompagnement des entreprises, et particulièrement des TPE-PME, pour développer leurs connaissances et compétences R&H.

Conclusion

Les Fonds d'initiative régionale pour l'investissement social (IRIS) en Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), le Contrat d'objectifs territorial (COT) en Auvergne et les Contrats d'objectifs emploi formation (COEF) en Rhône-Alpes présentent des différences procédurales significatives. Ce sont des processus tripartites Région-partenaires sociaux en PACA, des processus tripartites État-Région-représentants patronaux en Auvergne, des processus quadripartites expérimentaux entre État-Région-partenaires sociaux en Rhône-Alpes. Nous montrons ici qu'ils présentent cependant des équivalences fonctionnelles substantielles. Si on regroupe les actions entreprises dans les filières, les secteurs ou les branches en trois catégories, le recrutement, la formation et la gestion de la main-d'œuvre, les actions entreprises sont similaires. Ainsi, malgré leurs formes différentes, les contrats que nous analysons remplissent les mêmes fonctions. Ces trois catégories d'action s'inscrivent comme des compléments logiques à l'élaboration des Contrats de plan régionaux de développement des Formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP) dans les régions, comme la loi les y incite.

Ces contrats d'action publique illustrent le changement des modes d'actions publiques qu'implique la volonté de contractualisation renforcée par le législateur en 2015, en instaurant un pilotage quadripartite des CPRDFOP. Il y a, dans l'histoire des contrats d'objectifs territoriaux, plusieurs générations (Amnyos & Dubouchet, 2008). Les réformes de 2014 et 2015 instituent désormais des espaces de dialogue social imparfaits, difficiles à investir pour les organisations représentatives des salariés et des employeurs en raison de leur organisation nationale et sectorielle, non pas régionale. La multiplication des lieux de concertation se heurte également au nombre de personnes qualifiées que ces organisations peuvent mobiliser. Les COT et instruments assimilés ne sont pas les seules concrétisations de ces contrats, qui peuvent aussi prendre une forme territoriale (voir l'exemple des Contrats territoriaux emploi-formation en Rhône-Alpes jusqu'en 2016).

Ces contrats ne sont ni concurrents avec la négociation collective, ni pilotés par les partenaires sociaux eux-mêmes. Au contraire, c'est plutôt la pluralité des acteurs publics, rectorats, conseils régionaux, services décentralisés de l'État en région qui crée, dans le champ emploi-formation, un besoin de contractualisation et un effet d'aspiration pour les partenaires sociaux. Pour ces derniers, les enjeux en termes de développement sont réels.

Même si les questions de financement des actions sont le plus souvent hors du champ du contrat, une partie des stratégies économiques et sociales des secteurs et des branches s'y construit dans le processus de mise en commun des objectifs et des contenus d'action de tous les acteurs.

Notre démonstration s'arrête à la mise en évidence de contrats d'action publique centrés sur des actions similaires, au-delà des différences procédurales analysées. Il ressort aussi des entretiens réalisés que l'évaluation de ces contrats, au regard des stratégies d'acteurs, des rapports de force et des effets concrets produits par ces dispositifs programmatiques, reste à améliorer. Ce que nous observons sur ces trois régions nous paraît être plus général. Dès lors, une nouvelle phase d'analyse portant sur les stratégies d'acteurs et les impacts des contrats s'impose. Ces plans d'ensemble sectoriels améliorent-ils effectivement le fonctionnement des relations emploi-formation dans leur champ d'action, et dans quelle mesure ? Il s'agit là d'un nouveau programme de recherche.

■ Bibliographie

Amnyos & Dubouchet-Berlioiz consultants (2008), *Étude sur les contrats d'objectifs territoriaux et instruments assimilés dans le cadre de l'évaluation des politiques régionales*, rapport pour le CNPTLV.

Béjean S., Midy F., Peyron Ch. (2001), « La rationalité simonienne : lectures et enjeux », *Économies et Sociétés*, n° 31, pp. 1703-1733.

Bruggeman F., Gazier B. (2016), « Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXIe siècle. Un essai de théorisation », *Négociations*, n° 26, pp. 55-72.

Gaudin J.-P. (2003), *L'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz.

Jobert A., Guarriello F., Heidling E. (2008), « Le dialogue social territorial : perspectives comparatives. Allemagne, France, Italie », in Jobert A. (Dir.), *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et Territoires*, Bruxelles, Peter Lang, pp. 25-105.

Lamotte B., Valette-Wursthén A. (2016), « Contractualisation emploi-formation en région, quelles configurations ? », *XXXVIes Journées de l'Association d'économie sociale*, Lille, sept.

Lascoumes P., Le Galès P. (2012), *Sociologie de l'action publique* (2ème édition), Paris, Armand Colin, 128 p.

Mériaux O. (1997), « Politique nationale et construction d'un paritarisme régional à la lumière de la réforme des organismes de collecte des fonds de la formation », *Colloque Éducation et formation professionnelle – Décentralisation et coordination*, Marseille, 17-18 oct.

- Pierron R. (2015), « Les contrats d'objectifs territoriaux en Aquitaine, une contribution à la construction d'une expertise collective régionale par la concertation d'acteurs des relations formation-emploi dans le cadre du développement de la décentralisation », in Gayraud L. (Dir.), *Décentralisation et action publique : quels changements dans les secteurs de l'éducation et de la formation ?*, Net.Doc, n° 145, Céreq, pp. 159-180.
- Puissant E., Petrella F., Richez-Battesti N. (2013), « Dialogue social territorial : origines, enjeux et leviers d'action pour la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile, à partir de deux études de cas », *La Revue de l'Ires*, n° 78, pp. 127-155.
- Valette-Wursthén A. (2016), « Action publique régionale et dialogue social territorial : évolution des formes de contractualisation entre acteurs publics et privés en région PACA », in Beaupère N. (Coord.), *Les transitions professionnelles tout au long de la vie. Nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités ?*, Céreq Échanges n° 1, décembre, pp. 377-389.
- Verdier E. (2008), « Vers une gouvernance territoriale des risques de l'emploi et du travail ? », *Travail et Emploi*, n° 113, pp. 103-116.
- Walter J.-L. (2009), *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, Rapport du Conseil économique, social et environnemental, 172 p.