



**HAL**  
open science

## Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. Des outils de branche centraux dans le nouvel environnement emploi-formation

Anne Delanoë, Nathalie Quintero, Aline Valette-Wursthén, Edmond Noack

### ► To cite this version:

Anne Delanoë, Nathalie Quintero, Aline Valette-Wursthén, Edmond Noack. Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. Des outils de branche centraux dans le nouvel environnement emploi-formation. [Rapport de recherche] 35, cereq. 2021, 52 p. halshs-03286678

**HAL Id: halshs-03286678**

**<https://shs.hal.science/halshs-03286678>**

Submitted on 15 Jul 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Céreq ÉTUDES

35  
2021

## Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications

Des outils de branche centraux  
dans le nouvel environnement  
emploi-formation

Anne DELANOË, Nathalie QUINTERO,  
Aline VALETTE-WURSTHEN  
Avec la collaboration d'Edmond NOACK



## Remerciements

Les auteures de ce rapport souhaitent remercier les nombreux intervenants qui ont permis la réalisation et l'aboutissement de cette étude.

La collaboration d'Edmond Noack, chargé d'études au Céreq, a été indispensable à la réalisation de l'enquête menée par internet auprès des observatoires. Qu'il soit ici remercié de son implication et de sa disponibilité.

Un second cercle de collègues du Céreq, par les échanges, commentaires et retours qu'ils et elles ont pu faire, a permis d'améliorer le fond et la forme à toutes les étapes du projet.

Au-delà du Céreq, les auteures remercient leurs interlocuteurs de la Direction Observation et Évaluation de France compétences, Marc-Antoine Estrade et Louis Hart de Keating, commanditaires de cette étude. Bien au-delà de ce rôle, ils ont été de réels partenaires, ont instauré un dialogue franc et constructif et ont toujours fait preuve d'une grande disponibilité. La qualité de ce travail tient grandement à la qualité de cette relation.

Enfin et surtout, que soient chaleureusement remerciés l'ensemble des responsables des OPMQ, des équipes des différents OPCO, des représentants d'organisations représentatives d'employeurs et de salariés au sein des CPNEFP rencontrés. Nos sollicitations ont toujours reçu un excellent accueil, ils nous ont accordé leur temps, leur confiance, et ont permis à ce travail d'aboutir.

## Synthèse

Le déploiement de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 (ou loi Avenir professionnel) conduit les acteurs des branches professionnelles à se saisir des enjeux d'amélioration et de mutualisation des outils d'observation et d'analyse des transformations des conditions d'emploi et du système de formation professionnelle. Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) ont été en première ligne dans cette réflexion par l'accent mis sur l'anticipation des besoins en emplois et en compétences, et sont impactés tant d'un point de vue organisationnel qu'en matière de missions et de production de travaux. Leur environnement est renouvelé par la création de 11 opérateurs de compétence (OPCO) en lieu et place des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), regroupant les branches professionnelles pour lesquelles travaillent les observatoires. La loi Avenir professionnel donne plus de responsabilités à la branche, soit directement en termes de certification, soit *via* son OPCO dans différents domaines comme l'alternance et l'appui au développement des compétences dans les TPE-PME. Les travaux sur lesquels sont attendus les observatoires, entretenant des liens plus ou moins proches avec les OPCO, sont la certification, la prospective, les mutations (métiers émergents, métiers en transformation, métiers qui connaîtront des difficultés...) et l'alternance avec davantage de suivi des contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage. Ces évolutions en matière de missions se produisent dans un contexte de changement de périmètre puisque les 11 OPCO sont, de fait, interbranche. Sachant qu'un grand nombre de branches ont leur observatoire (début 2020 le Céreq en décomptait 134), la question se pose du rapprochement, de l'articulation, voire de la « fusion » des observatoires d'un même OPCO et plus généralement des choix qui vont être faits au niveau des branches et des OPCO, pour remplir cette mission d'observation au service de l'anticipation des besoins en emplois et en compétences.

C'est dans ce cadre, pour suivre et comprendre les évolutions à l'œuvre, que France compétences a sollicité, fin 2019, un partenariat d'études avec le Céreq pour réaliser un état des lieux des différentes configurations des OPMQ, identifier leurs pratiques et caractériser leurs modes de fonctionnement. Cet état des lieux s'est appuyé sur l'articulation d'un volet quantitatif, basé sur une enquête par internet, et d'un volet qualitatif appuyé sur des entretiens.

De façon synthétique, on peut retenir un double constat du volet quantitatif de cette étude : il existe de nombreux points communs entre les OPMQ mais il y a également une diversité qui perdure. En effet, tous les OPMQ assurent une mission d'observation bien implantée dans la branche, jusqu'ici majoritairement sur le modèle « 1 branche 1 OPMQ », souvent ancienne (la moitié a été créée avant 2005). Ils entretiennent des liens forts avec la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP) autour d'activités denses : près de trois quarts des OPMQ réalisent des travaux à visée prospective, aujourd'hui plus de 30 % mènent des travaux sur les questions de certification. Pour autant, la diversité des situations entre OPMQ perdure au vu du périmètre de l'observatoire en nombre d'entreprises ou de salariés couverts, de la taille des équipes et des moyens dont disposent les observatoires ou enfin des formes qu'ils prennent (autonomes, rattachés à un OPCO, à une fédération professionnelle).

Ainsi, il existe toujours une grande diversité au sein des observatoires, liée au contexte de leur création par les partenaires sociaux de la branche, aux configurations et aux logiques d'actions propres à leur branche et aux reconfigurations plus récentes liées à la constitution des OPCO. Pour autant, cette diversité n'a pas empêché une nette montée en gamme des OPMQ qui ont étoffé, diversifié leurs travaux et enfin et surtout qui mènent des travaux tout à fait opérationnels et stratégiques pour les branches. Ces travaux permettent de faire émerger des questions et problématiques à approfondir, d'orienter les politiques de formation et de certification (offre de formations collectives aux entreprises, priorisation des financements, création et rénovation de certification...), d'alimenter les négociations sociales et notamment la révision des classifications de branche. Les OPMQ ont ainsi pris une place centrale au sein des branches professionnelles et parmi les acteurs de la relation formation-emploi.

Le contexte renouvelé par la loi Avenir professionnel de septembre 2018 est à la fois porteur de nouvelles dynamiques, de nouvelles collaborations entre observatoires, d'un renforcement des travaux et de la production d'outils menés en commun, mais également d'une certaine mise en tension entre la logique verticale de branche de la majorité des OPMQ et une logique plus transversale impulsée par les pouvoirs publics et la réforme. Si cette volonté de plus de transversalité est assez largement partagée aux niveaux technique et politique, de multiples freins restent à lever pour qu'elle se concrétise.

## Sommaire

Introduction générale.....	5
1. Les OPMQ et leur environnement institutionnel : un triangle en recomposition .....	6
1.1. OPMQ : outils techniques au service des partenaires sociaux de branche .....	7
1.2. CPNEFP : l'instance paritaire de branche en matière emploi formation qui pilote l'OPMQ .....	9
1.3. OPCO : pôles d'appui aux branches et aux entreprises.....	12
2. Les caractéristiques des OPMQ : entre points communs et divergences .....	16
2.1. Une grande diversité de champs couverts, de statuts et de moyens pour des OPMQ plutôt anciens.....	18
2.2. Fonctionnement, gouvernance et partenariats : un pilotage politique fort de la CPNEFP .....	21
3. Une production étoffée, largement mobilisée par les partenaires sociaux de branche dont la diffusion reste un enjeu.....	26
3.1. Les travaux des OPMQ : des productions nombreuses et variées .....	26
3.2. Des travaux opérationnels et stratégiques aux usages nombreux.....	30
3.3. Diffusion des travaux et communication, un enjeu à tous les niveaux.....	32
4. Travaux en communs et perspectives : leviers, freins et tensions entre logiques verticale et horizontale .....	34
4.1. Nouvelles dynamiques en construction au sein des OPCO .....	35
4.2. Des travaux en commun préexistants, des sujets sur la table et des dispositifs publics en soutien .....	37
4.3. Tensions entre logiques verticale et horizontale .....	42
Conclusion.....	45
Bibliographie.....	48
ANNEXES .....	50

## Introduction générale

Le paysage institutionnel des branches professionnelles est en plein bouleversement. Au côté du processus de fusion des branches en cours depuis 2014, de la réforme du droit de la négociation collective, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel<sup>1</sup> de septembre 2018 ouvre une réforme de la formation professionnelle et redéfinit les compétences et le périmètre des instances paritaires de branches que sont les Commissions paritaires nationales de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP), les opérateurs de compétences (OPCO) et les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ).

Les OPMQ, outils techniques au service des branches professionnelles dont le rôle est d'éclairer leur choix en matière de politique emploi-formation, sont à la fois mis au centre des débats compte tenu de l'importance accordée à l'anticipation des besoins en emplois et en compétences et tout autant impactés dans leur mode d'organisation et de fonctionnement avec le regroupement des branches professionnelles au sein de structures plus vastes et interbranche que sont les OPCO.

France compétences, créée par la loi du 5 septembre 2018, est l'instance unique de gouvernance et de financement de la formation professionnelle, gérée de manière quadripartite (partenaires sociaux représentant les employeurs et les salariés, Régions, État). Composée de cinq collègues (les quatre précédents plus des personnalités qualifiées), ses quatre missions principales sont :

1. la répartition des fonds de la formation pour ce qui concerne l'apprentissage, les plans de développement des compétences des TPE/PME via les OPCO, le compte personnel de formation (CPF), le CPF de transition, les formations pour les demandeurs d'emplois, le conseil en évolution professionnelle (CEP) et la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
2. l'organisation et la gestion du conseil en évolution professionnelle pour les actifs occupés (hors agents publics) ;
3. la régulation du système de certifications professionnelles via le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et le répertoire spécifique ;
4. l'évaluation des politiques publiques et la formulation de recommandations en direction d'instances publiques.

Dans le cadre de cette dernière mission, la loi Avenir professionnel confère à France compétences le rôle de « *consolider, animer et rendre publics les travaux des OPMQ* ». Dans ce cadre, pour suivre et comprendre les évolutions à l'œuvre, France compétences a sollicité, fin 2019, un partenariat avec le Céreq pour réaliser un état des lieux des différentes configurations des OPMQ, identifier leurs pratiques et caractériser leurs modes de fonctionnement. Il s'agissait de généraliser l'expertise sur la diversité des configurations des OPMQ des branches industrielles menée par le Céreq au cours de l'année 2019 pour appuyer la DGEFP et la section thématique « Emploi et Compétences » du Conseil national de l'Industrie dans leur réflexion sur les enjeux d'amélioration et de mutualisation des outils d'observation dans le contexte du déploiement de la loi Avenir professionnel. Cette étude s'est déroulée sur les années 2019 et 2020 et a combiné des enquêtes par questionnaire, via internet, auprès des responsables de l'ensemble des OPMQ et des phases d'entretiens auprès d'une sélection d'OPMQ répondants (voir encadré 8). Ces entretiens ont été réalisés auprès des responsables des OPMQ, des responsables « observation » de leur OPCO de rattachement et auprès des partenaires sociaux de leurs instances de pilotage (CPNEFP, comité de suivi...). Les différents moments d'enquête et d'interrogation des observatoires ont eu lieu en pleine période d'installation des OPCO, de mouvements de personnels entre les différents OPMQ, OPCA et OPCO consécutifs aux impacts de la réforme. Une partie des investigations a eu lieu pendant la crise sanitaire et notamment la période du 1<sup>er</sup> confinement (de mi-mars à mi-mai 2020).

Planter le décor en présentant l'environnement institutionnel des OPMQ, les rôles et missions des CPNEFP et des OPCO, est nécessaire pour comprendre les interactions qu'ils entretiennent avec leur écosystème et les impacts potentiels des évolutions fortes qui le traversent (chapitre 1). De la même manière, identifier les principales caractéristiques des OPMQ, marquées par des points communs mais également des divergences persistantes, donne à voir les configurations actuelles et permet de mesurer

<sup>1</sup> Appelée loi Avenir professionnel dans la suite du texte.



les transformations à l'œuvre (chapitre 2). L'implication forte des partenaires sociaux à travers les instances de pilotage des OPMQ, principalement les CPNEFP, fait écho à la vocation opérationnelle et stratégique des travaux des observatoires, travaux variés dont la gamme s'est largement étoffée au fil du temps (chapitre 3). Les perspectives qui s'ouvrent, eu égard au nouveau paysage institutionnel qui se dessine, mettent en exergue une dynamique de transversalité et de développement de travaux en commun entre OPMQ. Si des conditions favorables sont clairement réunies, de nombreux freins et difficultés persistent (chapitre 4).

## 1. Les OPMQ et leur environnement institutionnel : un triangle en recomposition

Généralisés en 2004, les OPMQ sont des outils d'expertise au service des partenaires sociaux de branche pour construire et orienter les priorités de leur politique emploi-formation. L'environnement institutionnel des OPMQ peut être schématisé par un triangle (voir encadré 1). En effet, les branches professionnelles, regroupant les entreprises d'un même secteur qui relèvent d'un accord ou d'une convention collective, élaborent leur politique emploi-formation en s'appuyant sur trois instances :

5. la Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP), instance politique de la branche, définit les orientations et priorités en matière d'emploi-formation et programme en conséquence les travaux de l'OPMQ ;
6. l'opérateur de compétences (OPCO) est l'instance dédiée à l'accompagnement, au financement et à l'ingénierie de formation et de certification, *via* des services d'appuis aux branches et des services de proximité auprès des entreprises ;
7. l'OPMQ est l'instance dédiée à la production de connaissances.

**Encadré 1 • Les instances de la branche professionnelle en matière de politique emploi formation (Delanoë, Quintero, Valette-Wursthén, 2020, p.2)**



La connaissance et la compréhension de la situation des OPMQ nécessitent d'élargir la focale aux CPNEFP et aux OPCO et à leurs rôles et missions liés aux questions d'observation. Le contexte récent est celui d'une réorganisation de ce paysage. La réforme issue de la loi Avenir professionnel de septembre 2018 transforme très nettement le paysage conventionnel et institutionnel de la formation professionnelle continue. Pour certains de nos interlocuteurs c'est un véritable changement de paradigme qui doit s'opérer. Ces changements profonds ne sont pas encore tous effectifs au vu de

l'ampleur des réorganisations et du virage culturel et professionnel qui se joue au sein du système des acteurs de la formation professionnelle et de la gestion des compétences.

## 1.1. OPMQ : outils techniques au service des partenaires sociaux de branche

S'il existe des observatoires de branches, interbranche ou monobranche, depuis la fin des années 1990, c'est l'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 qui les généralise et la loi de mai 2004 qui, en reprenant les termes, les rend obligatoires. Les branches professionnelles doivent ainsi « *définir par accord les missions et les conditions de mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications* ». Ces missions, élargies au fil des ANI successifs, sont de deux ordres :

- « *accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation et les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels* » ;
- « *examiner les évolutions qualitatives et quantitatives des emplois et des qualifications afin de déterminer des priorités en matière de formation* » via des portraits statistiques, des cartographies, des études...

Les OPMQ ont ainsi une mission de production d'information visant à outiller les partenaires sociaux. Ils outillent également les branches dans leur rôle d'appui aux entreprises pour l'identification des enjeux emploi/compétences/qualification via des diagnostics et études prospectives.

Ce cadre réglementaire ne donne pas de précision concernant le statut juridique des OPMQ. Leur organisation et leur fonctionnement restent à l'appréciation des partenaires sociaux de la branche, ce qui explique la grande hétérogénéité qui caractérise les OPMQ (cf. section 2).

L'ANI de 2003 et la loi de 2004 ont initié de nombreux accords de création d'OPMQ. Aujourd'hui on constate une stabilisation de leur nombre. En effet, à l'occasion du premier recensement des OPMQ réalisé par le Céreq sur demande du comité observatoires et certifications du Comité national pour la formation professionnelle (CPNFP) en 2010, 126 observatoires « *conventionnellement créés, mais pas nécessairement opérationnels* » avaient été répertoriés (D'Agostino, Delanoë, Machado, 2013). Ce chiffre inclue également ceux pour lesquels la branche a désigné de manière informelle un autre OPMQ pour la réalisation de travaux. Début 2020, 134 OPMQ sont recensés. Là encore, tous ne sont pas actifs. Le lecteur doit néanmoins garder à l'esprit que notre recension s'est faite dans un contexte en forte évolution. Le mouvement de rapprochement des branches (voir encadré 3) associé à la constitution des OPCO (voir encadré 5) a profondément impacté le paysage conventionnel dans lequel évolue les OPMQ.

La loi Avenir professionnel de septembre 2018 ne modifie pas les missions des OPMQ, elle y fait d'ailleurs assez peu référence. Les OPCO « *peuvent faire vivre* » un observatoire, et les dépenses de fonctionnement du ou des OPMQ peuvent être prises en charge par les OPCO (art. 45 loi du 5 septembre). C'est donc un choix politique à la main des partenaires sociaux réunis au sein de l'OPCO que de mettre en place un OPMQ unique à son échelle. L'autre possibilité, actuellement plus répandue, est celle de conserver les différents OPMQ existants tout en travaillant à des rapprochements. Dans tous les cas, étant donnés les liens étroits entre OPMQ et OPCO, leurs champs de compétences sont durablement affectés par cette réforme de la formation professionnelle impulsée par l'État.

## Encadré 2 • Retour sur le premier état des lieux des OPMQ mené par le Céreq

Le Céreq a mené une enquête en 2010 auprès de l'ensemble des OPMQ afin, dans un premier temps, d'en établir un annuaire (d'Agostino *et alii*, 2013), de faire un panorama global de leurs travaux et de leurs modes de fonctionnement et dans un second temps de réaliser une étude complémentaire afin de rentrer en détail dans les productions de ces observatoires (D'Agostino, Delanoë, Machado, 2013).

Le premier résultat de cette étude concerne la vitalité de la négociation collective et le fort impact de l'ANI de 2003 et de la loi de 2004 puisque la majorité des observatoires a été créée entre 2004 et 2006. Le deuxième souligne un paysage des OPMQ très fragmenté avec une majorité d'observatoires monobranche, ces branches couvrant très souvent un champ relativement restreint. De façon parallèle, le troisième constat est celui de la très grande dispersion des situations entre observatoires, à la fois en termes de périmètre conventionnel, d'entreprises et de salariés couverts, de moyens financiers et humains... « *Les observatoires se définissent plus volontiers comme une mission organisée autour de projets que comme une entité structurée autour d'une équipe* » (*ibid.* p. 13).

Trois types de fonctionnement se dégagent à cette date au regard de l'ancienneté des observatoires :

1. les observatoires mis en place avant l'accord de 2003 caractérisés par un statut juridique propre, une équipe dédiée et un budget d'au moins 250 000 euros ;
2. ceux mis en place au lendemain de l'accord de 2003 mobilisant une à deux personnes pour un équivalent temps plein (EQTP), et bénéficiant d'un budget au moins égal à 90 000 euros ;
3. enfin, ceux mis en place depuis 2008, ont des moyens humains de l'ordre d'1/10 d'EQTP (appui d'un chargé de mission d'un OPCA mandaté pour plusieurs observatoires) et moins de 35 000 euros de budget. Ils peuvent prendre la forme d'un groupe de travail au sein d'une instance paritaire de branche, généralement la CPNEFP.

L'étude de 2010 montre que les OPMQ partagent une grande homogénéité en matière de types de production, avec comme production commune, l'activité d'études, puis assez largement la constitution de bases de données statistiques et les cartographies/répertoires des métiers. Si, à l'intérieur de chacun de ces registres, la diversité est de mise, les travaux ont une dimension opérationnelle fortement marquée dans la majorité des observatoires. À cette époque, les attentes des responsables d'observatoires concernaient un souhait de clarification du devenir de leur structure (nous étions à la veille de la réforme des OPCA), une attente sur la visibilité des travaux des observatoires et la reconnaissance de leur utilité supposant un effort de communication et enfin une forte demande de synergie entre observatoires.

Comme l'avaient déjà souligné les travaux du Céreq publiés en 2013 (encadré 2), à ce jour l'hétérogénéité caractérise toujours le paysage des OPMQ. La seconde partie de ce rapport analyse leurs caractéristiques et donne à voir cette très grande diversité entre, d'un côté, des OPMQ très structurés, ayant des équipes dédiées, des budgets importants et de l'autre côté, des OPMQ appuyés sur le dixième du temps de travail d'un chargé d'études ou d'un représentant d'une fédération professionnelle. Dans ces cas-là, la personne cumule des fonctions au sein de la branche, d'une fédération d'employeur, ou encore d'autres fonctions nationales ou locales en matière de formation et d'emploi, à l'instar de la CPNEFP de la branche.

## 1.2. CPNEFP : l'instance paritaire de branche en matière emploi formation qui pilote l'OPMQ

Instituées par l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 10 février 1969, les Commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) ont un objectif de promotion de la formation professionnelle dans leur branche. Elles sont composées d'un collège salariés comprenant, en règle générale, deux membres par organisation syndicale représentative au plan national, et d'un collège employeurs comprenant autant de représentants désignés par les organisations patronales de la branche.

Depuis l'ANI du 5 octobre 2009, elles sont devenues CPNEFP avec une « *attribution générale d'orientation et de promotion de la formation professionnelle dans leur champ de compétence en liaison avec l'évolution de l'emploi* » (Direction générale du travail, 2020, p. 395). Ainsi, elles analysent l'évolution des emplois, des qualifications et des compétences de manière quantitative et qualitative en s'appuyant sur les OPMQ et définissent des priorités de formation, avec l'appui des OPCO. Si on se concentre sur les attributions des CPNEFP les plus en lien avec les travaux des observatoires, le bilan de la négociation collective 2019 met en avant les suivantes :

1. la définition et la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle, dont un des leviers les plus importants serait la promotion des métiers accessibles dans la branche ;
2. l'élaboration des projets interbranche, dont la création des certifications professionnelles interbranche ;
3. l'étude de l'évolution de l'emploi tant sur le plan quantitatif que qualitatif sur la base des données collectées auprès de la branche ;
4. la détermination des orientations de la formation professionnelle de la branche en liaison avec l'évolution de l'emploi et la définition des objectifs et priorités en matière de formation professionnelle en termes de publics et de formations ;
5. l'orientation, le pilotage et le suivi des travaux des OPMQ.

C'est donc au titre de ce rôle de pilotage politique et d'orientation des travaux des OPMQ que nous avons principalement saisi les CPNEFP dans notre analyse, en ayant en arrière-plan le paysage institutionnel plus large dans lequel elles s'inscrivent. Il s'agit de comprendre comment les partenaires sociaux de branche, représentants des employeurs et des salariés appréhendent, orientent puis s'approprient et utilisent les travaux des OPMQ. La réduction du nombre de branches professionnelles et leur rôle renforcé en matière de formation professionnelle par la loi Avenir professionnel de septembre 2018 n'ont pas été sans impacts sur leurs travaux en matière d'observation emploi-formation ni sur les orientations données à leurs OPMQ (voir encadré 3). À titre d'exemple, la connaissance actualisée des métiers, des emplois et des tendances à venir permet aux branches concernées par des rapprochements d'orienter leurs réflexions et leurs stratégies de rapprochement.

### Encadré 3 • L'environnement social et institutionnel des CPNEFP

Centrées sur les questions d'emploi et de formation professionnelle, les CPNEFP sont néanmoins situées dans un environnement plus large qui connaît des transformations dans différents registres.

La notion de branche professionnelle au sens conventionnel, si elle est très largement utilisée, ne renvoie à aucune définition légale dans le droit social français. C'est l'existence d'une convention collective nationale qui fonde l'existence d'une branche professionnelle. Elle regroupe les entreprises d'un même secteur d'activité dont les conditions économiques et sociales peuvent être soumises à la même convention collective nationale. Le code du travail précise que la branche a pour mission de définir les conditions d'emploi et de travail des salariés et les garanties qu'ils ont dans un certain nombre de domaines, dont les classifications professionnelles, ainsi que de réguler la concurrence entre les entreprises de son champ (Barthélémy *et alii.*, 2020).

Au fil des réformes de la formation professionnelle en lien avec l'évolution du marché de l'emploi et du marché du travail (ordonnances Travail, loi Pénicaud...), les normes conventionnelles, voire les normes d'entreprises, voient leur place s'accroître. Cette tendance n'est effective que si les branches professionnelles au travers de leurs partenaires sociaux ont la capacité et la volonté de construire des normes *via* le dialogue social (*ibid.*) La réforme de 2018 continue dans cette veine et fait écho au mouvement de restructuration des branches, initié en 2004 et relancé par la loi du 5 mars 2014. Dès 2004, le rapport de Virville invite les partenaires sociaux à s'inscrire dans un vaste mouvement de « *regroupement des branches professionnelles pour aboutir au total à moins d'une centaine de branches* ». D'autres rapports traitent de ce sujet (Poisson, 2009), cependant c'est la loi de 2014 qui propose des outils juridiques contraignants en la matière (Barthélémy *et alii.*, 2020). En 2018, l'objectif d'aboutir à 200 branches en 3 ans est inscrit dans la loi. Les objectifs affichés sont de construire un paysage conventionnel de branches professionnelles plus cohérentes construites autour de la notion de filière et dotées de moyens importants visant à remplir l'ensemble de leurs missions. Le chantier de restructuration des branches a effectivement abouti à une réduction très sensible du nombre de branches professionnelles en France. En 2015, le ministère du Travail décomptait environ 700 conventions collectives (y compris les conventions régionales, territoriales et interprofessionnelles), plus les 250 branches relevant du secteur agricole. En mars 2020, le nombre de conventions collectives est passé à 250 et devrait avoisiner les 200 dès les négociations en cours abouties.

Comme le précise Luttringer (2019), le contexte actuel est marqué par la concomitance de la réforme du système de relations professionnelles, de la réduction du nombre de branches et de la réforme de la formation professionnelle. La première qui touche la représentativité des organisations syndicales de salariés et d'employeurs aura très certainement des effets à long terme sur la négociation sociale. À l'issue de « *ces trois processus de réforme [...] le système français de relations professionnelles s'en trouvera profondément modifié et par voie de conséquence le rôle des partenaires sociaux dans la régulation du système de formation professionnelle et d'apprentissage par la négociation collective de branche et la gestion paritaire des OPCO* » (Luttringer, 2019, p. 3).

C'est donc une évolution d'ampleur qu'ont connue les branches professionnelles au cours des vingt dernières années qui va se poursuivre dans les années à venir. Nous n'irons pas plus avant dans l'analyse des transformations du paysage conventionnel français. La réduction du nombre de branches professionnelles et leur rôle renforcé en matière de formation professionnelle par la loi Avenir professionnel de septembre 2018 n'ont pas été sans impacts sur leurs travaux en matière d'observation emploi-formation ni sur les orientations données à leurs OPMQ comme nous le verrons au fil du texte. À titre d'exemple, la connaissance actualisée des métiers, des emplois et des tendances à venir les concernant permet aux branches concernées par des rapprochements d'orienter leurs réflexions et leurs stratégies de rapprochement.



Quand un accord de branche crée un OPMQ, la CPNEFP ou une émanation de celle-ci en assure le pilotage politique et définit ses orientations. Les OPMQ n'étant pas définis de façon formelle en matière d'organisation par les textes réglementaires, ils prennent des formes diverses. Par conséquent, l'organe de pilotage peut *in fine* prendre la forme d'un conseil d'administration si l'OPMQ a un statut associatif, d'une émanation paritaire de la CPNEFP dont la composition peut différer de cette dernière ou plus simplement d'un temps d'échange spécifique aux questions d'observations lors des séances de la CPNEFP.

Au-delà de ces modes de fonctionnement propres à chaque observatoire, la situation majoritaire reste, comme c'était déjà le cas en 2010 (D'Agostino, Delanoë, Machado, 2013) celle d'OPMQ monobranche qui travaillent pour une seule CPNEFP. C'est le cas de 85 % des OPMQ ayant répondu à notre enquête<sup>2</sup>. Pour le reste, 5 % travaillent pour 2 CPNEFP et 10 % pour 3 CPNEFP ou plus. Parmi les répondants, seuls deux OPMQ sont au service de plus de 10 CPNEFP. Ainsi, en 2020, c'est environ 200 CPNEFP pour lesquelles une fonction d'observation existe, remplie par un OPMQ.

Autres instances de branches, les Commissions paritaires permanentes de négociation et d'interprétation (CPPNI), mises en place par la loi du 8 août 2016, ont vocation à représenter les branches dans l'appui aux entreprises, vis-à-vis des pouvoirs publics et veiller aux conditions de travail et d'emploi (négociation des accords et avenants à la convention collective nationale, recensement des accords collectifs d'entreprise, avis relatifs à l'interprétation de ces deux types d'accords). Pour exercer ces missions, les CPPNI peuvent solliciter leur OPMQ pour réaliser des travaux en amont des négociations. Une partie des OPMQ rencontrés nous a en effet signalé ce rôle d'appui aux négociations sociales.

Les attributions des CPNEFP touchent à tous les domaines emploi, formation, qualifications, certification. La loi Avenir professionnel de septembre 2018 renforce le rôle d'appui technique des branches professionnelles à destination des entreprises entre autres par l'intermédiaire des missions confiées aux OPCO. L'anticipation des besoins en emplois et en compétences, le développement de démarches prospectives et prévisionnelles est placé au cœur de ces missions, rendant les travaux des OPMQ incontournables. Avec la réforme, le rôle des organisations représentatives des salariés et des employeurs en matière de certification est également accru *via* un pouvoir décisionnel de régulation du système (Caillaud, 2020). Les partenaires sociaux, notamment réunis en CPNEFP, mobilisent l'expertise et les travaux réalisés par les OPMQ, ou les OPCO, dans le cadre des avis conformes qu'ils rendent en commissions paritaires consultatives (CPC) ou de la production des certificats de qualification professionnelle de branche (CQP) ou interbranche (CQPI). Ces missions renforcées en matière de certification le sont également en matière d'alternance (voir encadré 4).

#### **Encadré 4 • Loi Avenir professionnel de septembre 2018 et rôle des branches en matière d'alternance**

Avec la loi Avenir professionnel de septembre 2018, les CPNEFP restent souveraines sur les questions emploi/compétence/formation. En matière d'alternance, les branches professionnelles voient leurs champs de compétences s'élargir à l'apprentissage et aux jeunes en difficulté d'insertion. Elles ont pour mission d'impulser et d'accompagner la politique sectorielle *via* :

- l'identification des besoins de la profession,
- la définition des priorités de formation,
- la fixation du niveau de prise en charge des diplômés et titres préparés par apprentissage, dits « coûts contrats », dans le cadre d'un dialogue avec France compétences, en remplacement des Conseils régionaux,
- les compétences des maîtres d'apprentissage,
- le suivi de la qualité des formations dispensées, en lien avec les OPCO,
- le développement des partenariats, voire le cofinancement avec les régions.

(Pour plus de détail : Desserre, 2019).

<sup>2</sup> Pour rappel, cette enquête web a été menée entre février et avril 2020 auprès des 134 OPMQ recensés.

En créant les OPCO, la loi Avenir professionnel instaure des espaces interbranche en matière d'emploi et de formation professionnelle, dans lesquels les CPNEFP sont amenées à repenser le mode de fonctionnement de leur observatoire, l'orientation de ses travaux appelée à s'inscrire dans un cadre plus transversal.

### **1.3. OPCO : pôles d'appui aux branches et aux entreprises**

La loi Avenir professionnel de septembre 2018 a transformé les OPCA en opérateurs de compétences. À partir des 20 OPCA existants, la constitution des OPCO n'a pas été sans poser certaines difficultés mais *in fine* les 11 nouveaux OPCO, constitués entre autres sur la base de la cohérence et de la pertinence économique de leur champ d'intervention, ont été agréés par le ministère du Travail en avril 2019.

Les missions des OPCO sont recentrées autour de trois pôles : le développement de l'alternance, l'accompagnement des entreprises et le service aux branches professionnelles (voir encadré 5). Dans ce dernier pôle figure le fait d'apporter un appui technique aux branches professionnelles pour anticiper les mutations économiques (GPEC, OPMQ), élaborer et déployer leurs politiques de développement de l'alternance, accroître l'attractivité des métiers, concevoir et délivrer les certifications de branches. La mobilisation des OPMQ, de leur expertise et de leurs travaux est ici centrale.

## Encadré 5 • Missions et organisation des 11 OPCO

Les 11 OPCO ont les mêmes missions au regard de la loi. Cependant leur organisation et leur modèle économique sont spécifiques. Ils sont le fruit de l'histoire de leur constitution, de celles des OPCA qu'ils ont intégrés, des nouvelles branches adhérentes qui les ont rejoints, de l'équilibre des forces politiques et syndicales ainsi que du degré de convergence entre les branches qui les composent.



Leurs missions sont recentrées autour de trois pôles : le développement de l'alternance, l'accompagnement des entreprises et le service aux branches professionnelles :

- participer au développement et assurer le financement de l'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) ;
- améliorer l'accès aux dispositifs et assurer le financement du plan de développement des compétences des très petites et petites entreprises qui rassemble l'ensemble des actions de formation dans le cadre de la politique RH de l'entreprise ;
- apporter un conseil et un accompagnement aux entreprises dans leurs projets de formation et le développement de leurs compétences ;
- faciliter, par le développement des compétences, l'insertion ou la réinsertion des personnes notamment des publics prioritaires ayant des difficultés d'accès à l'emploi ou étant éloignés de l'emploi ;
- agir au bénéfice de publics spécifiques selon les branches, leur proposer une offre de formation adaptée à leurs métiers et à leurs conditions d'exercice et les accompagner dans leur plan de développement des compétences ;
- appuyer les branches dans leur contribution au déploiement des dispositifs publics pour la formation, l'emploi et l'insertion (POE, PIC, EDEC...) ;
- apporter un appui technique aux branches professionnelles pour anticiper les mutations économiques (GPEC, OPMQ), élaborer et déployer leurs politiques de développement de l'alternance, accroître l'attractivité des métiers, concevoir et délivrer les certifications de branches.

Les OPCO sont de tailles variables, que ce soit en nombre de branches représentées (de 3 pour Constructys à 54 pour l'Opco EP, en passant par tous les intermédiaires) ; en nombre d'entreprises adhérentes (d'environ 9 600 à l'Opco Santé à plus de 400 000 adhérentes à l'Opco EP) ou encore en nombre de salariés (de 760 000 salariés et intermittents à l'Afdas jusqu'à 3 500 000 à l'Opco EP)\*.

Les sections paritaires professionnelles (SPP), mono ou interbranche, sont le volet politique de l'organisation des OPCA auquel s'ajoute le conseil d'administration, des commissions transversales, de coordination... Les services techniques et statistiques sont généralement structurés au sein d'une organisation fonctionnelle en différentes directions, services, pôles... selon des configurations propres à chaque Opco. À titre d'exemple au sein d'Atlas et de sa direction « Partenariats et relations institutionnelles » se situe le département « Observation et prospective de l'emploi », hébergeant un pôle Observation. Dans le cas d'Uniformation, l'Opco de la cohésion sociale, la Direction des ressources comprend un pôle « Projets et études ». L'Opcommerce est structuré en une « Direction branches et observation » qui comprend une équipe dédiée à l'observation, au côté d'autres dédiées à la certification et à l'appui aux SPP.

\* Chiffres issus du dossier de presse inter OPCO publié en septembre 2020 « Des OPCA aux OPCO : une transformation réussie par les partenaires sociaux des branches ».



Les OPCO demeurent des organismes paritaires. Leur conseil d'administration est composé d'un nombre égal de représentants des employeurs et des salariés et tient compte de la diversité des branches professionnelles adhérentes. Les contrats d'objectifs et de moyens (COM) signés avec l'État, base du financement des OPCO, mettent davantage en avant leur rôle d'intermédiation au profit des branches et des entreprises (Puydebois, 2018). Ce rôle d'intermédiaire renvoie à celui que les OPCA ont acquis au fil des réformes (voir encadré 6). Les difficultés inhérentes à la constitution de certains OPCO, doublées de la crise sanitaire, font que début 2020 tous n'étaient pas totalement opérationnels. Les COM n'ont d'ailleurs été signés avec les services de l'État qu'à partir du printemps 2020. Or, ils déterminent largement les moyens financiers des OPCO et, pour ce qui nous concerne, la partie des frais de fonctionnement qui pourra être ciblée vers les travaux d'études et d'observation.

### Encadré 6 • Une filiation directe entre OPCA et OPCO

Depuis la loi quinquennale de 1993 qui donne naissance aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) sur la base d'un changement de nom et de missions des anciens fonds d'assurance formation (FAF), les réformes successives ont profondément modifié le positionnement des OPCA. Si les OPCA des années 1990 ont majoritairement une image de collecteurs des fonds de la formation continue dépensés par les entreprises, dès cette époque, ils étaient également chargés d'une mission d'intérêt général déléguée par l'État en matière de politique publique concernant l'alternance, les droits à la formation des salariés et leur professionnalisation.

Au cours des années 2000, les OPCA mettent en place une offre de services de proximité à destination des entreprises mais également des branches professionnelles au regard du poids croissant que vont prendre les politiques de branches face aux enjeux de sécurisation des parcours professionnels. Le Céreq invite à considérer les OPCA comme des « *outil(s) d'intermédiation nécessaire(s) pour les partenaires sociaux de branche qu'ils mobilisent en matière d'appui à la négociation de branche, d'ingénierie de certification et de formation, de prospective des métiers et des compétences via les OPMQ* » (Moysan-Louazel et alii, 2018a et b). Le rôle des OPMQ, généralisés par la loi de 2004, ne cessera de prendre de l'ampleur au fur et à mesure de l'appropriation de leurs travaux par les partenaires sociaux.

La loi de 2009 relative à l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie précise les missions des OPCA, instaure les conventions triennales d'objectifs et de moyens (COM) signées entre l'État (DGEFP) et les branches professionnelles et marque un premier regroupement d'OPCA via un agrément sous condition du montant de leur collecte annuelle. Les 96 OPCA existant se regroupent en 20 nouveaux OPCA. Ces derniers voient leurs missions s'étendre notamment en matière d'information et d'accompagnement des entreprises dans les domaines de la formation professionnelle, de la gestion des ressources humaines dont les diagnostics RH à destination des PME, de la GPEC...

La loi de 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale fait définitivement basculer les OPCA d'une gestion de la collecte et du financement de la formation vers un rôle de conseil et d'offre de services à ses adhérents. Leur modèle économique évolue radicalement avec la suppression de l'obligation fiscale aux entreprises au profit d'une contribution unique versée à l'OPCA et de la possibilité de contributions conventionnelles ou de versements volontaires des entreprises (Moysan-Louazel et alii, 2016). « *Les OPCA se sont lentement transformés [...], sans réelle rupture mais avec une certaine continuité, et cela jusqu'à un point d'irréversibilité qui marque un changement profond de leur structure* » (Moysan-Louazel et alii, 2016, p. 392). Ils concluent leur article en pointant le fait que les OPCA sont « *à la croisée des chemins, confrontés aujourd'hui à des tensions qui traduisent des difficultés à trouver un nouvel équilibre entre missions de services publics et services aux entreprises, mais aussi entre logiques de branches et logiques interprofessionnelles, entre politiques nationales et déclinaisons régionales, entre injonctions centralisatrices et autonomie territoriale...* » (ibid., p. 401). La loi Avenir professionnel de septembre 2018, fait disparaître les OPCA au profit de 11 nouveaux opérateurs de compétences.

L'offre de service des OPCO intègre la dimension formation à une stratégie plus globale de gestion des emplois et des compétences, notamment pour suppléer l'absence ou le caractère limité des fonctions RH au sein des TPE/PME. La loi Avenir professionnel de 2018 oriente plus encore cette offre de service vers l'anticipation des besoins en emplois et en compétences. Renforcer les liens entre cette offre de service et les travaux/outils des OPMQ apportant la connaissance sur les métiers, les emplois, les certifications et leurs évolutions est donc un enjeu majeur.

Néanmoins, lors de la constitution des OPCO, la structuration de la fonction d'observation n'a pas été la première de leurs priorités. Les structures juridiques sont actives depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et, entre leur agrément en avril 2019 et janvier 2020, la gestion des contrats d'alternance et la nécessité de définir un coût-contrat pour chaque formation eu égard à la transformation des modes de financement, sont des sujets qui ont mobilisé au premier chef les OPCO. La crise sanitaire qui débute avec l'année 2020 vient également perturber les initiatives en cours.

Depuis lors, pour se saisir de leur mission d'observation, les OPCO ont institué des commissions paritaires nommées selon les cas commissions « permanentes », « transversales », « de coordination » dans lesquelles toutes ou parties des branches de l'OPCO sont représentées. Elles prennent en charge des questions telles que l'alternance, l'appui technique aux branches sur le versant certification ou sur celui de la GPEC. Ainsi on recense un comité d'orientation technique à l'OPCommerce qui pilote les travaux d'observation, une commission transversale OPMQ-GPEC-Evaluation chez AKTO, une commission transversale Observation et certification à l'OPCO Mobilité ou encore une commission de coordination des politiques emploi-formation à l'OPCO Santé.

Comment les OPMQ viennent-ils s'inscrire dans ce nouveau contexte organisationnel et politique ? Notre étude fait apparaître trois principales configurations au sein des OPCO :

- Un cas unique à ce jour dans lequel un seul OPMQ couvre l'ensemble du périmètre de l'OPCO, dont le pilotage politique est confié à une commission de coordination au niveau OPCO, même si celle-ci est alimentée par les travaux et orientations des CPNEFP de chaque branche. Il s'agit de l'OPCO Santé.
- Certains OPCO « hébergent » l'ensemble des OPMQ de leur périmètre, en mettant à disposition des moyens humains et financiers. Ces OPCO peuvent prendre en charge la réalisation des travaux et la conduite d'études dont le pilotage politique reste l'apanage de la ou des CPNEFP de branche. C'est le cas à l'OPCommerce. La mission d'observation y est en fait bicéphale puisque ces OPMQ coexistent avec l'Observatoire prospectif du commerce, observatoire sectoriel interbranche créé à la fin des années 1990. En termes de financement, la moitié des fonds dédiés à l'observation est fléchée vers l'Observatoire interbranche et l'autre moitié est répartie aux OPMQ de branches selon le poids de la collecte. C'est également le cas de Constructyts qui met au service des deux OPMQ de son périmètre des ressources humaines et le financement d'études en fonction des demandes et commandes issues des CPNEFP.
- D'autres OPCO rassemblent une diversité d'OPMQ dont certains sont très structurés, gardant une autonomie en matière de moyens humains mais aussi financiers et d'autres, plus petits, vont s'appuyer très largement sur les équipes de chargés d'études et de chefs de projet de l'OPCO. Ces OPMQ auront une activité plus ou moins importante selon les priorités définies par leur CPNEFP et selon la manière dont l'instance politique mobilise son OPMQ. Ce cas est celui que l'on retrouve à l'OPCO Mobilité, l'Afdas, Atlas, Uniformation – OPCO de la Cohésion sociale, Akto, Opco EP, Ocpaiat.

Comme indiqué plus haut, ce paysage est encore en pleine construction au cours de l'année 2020. Par exemple, si l'OPCO2I et ses partenaires sociaux ont fait assez tôt le choix d'un observatoire unique, nommé Observatoire compétences industrie, ce dernier n'est opérationnel que depuis l'été 2020. À ce stade, il a vocation à être un outil de veille et de prospective sur les mutations affectant les entreprises de son champ, à piloter/copiloter des travaux des OPMQ, à élaborer un socle statistique homogène et harmonisé à destination de toutes les branches de l'OPCO. Au regard de la multitude des branches professionnelles qui composent l'OPCO2I et de la diversité de leurs OPMQ, un travail de recensement de leurs méthodes de travail, de leurs types de productions, de leurs modes d'organisation a été un préalable à toute restructuration. Pour certains l'activité se poursuit, pour d'autres leurs travaux sont plutôt mis en suspens dans l'attente du démarrage des travaux de l'observatoire commun. La part des

budgets dédiée aux travaux en commun va croître régulièrement dans les années à venir pour accompagner ce travail de convergence.

Au sein des directions chargées de l'observation dans les OPCO, des équipes de chargés d'études se structurent, des recrutements de chargés d'études ou de data scientist s'opèrent. Le fait que ces équipes se renforcent s'inscrit aussi dans une réflexion plus large sur le fait d'internaliser une partie des productions des OPMQ jusqu'ici sous-traitées. La tendance dans ce domaine n'est pas convergente entre les différents OPCO. La structuration et le renforcement des équipes dédiées à l'observation au sein des OPCO, l'interconnaissance mutuelle entre OPMQ de branche, la mise en cohérence et la mutualisation des travaux, des problématiques et des méthodes sont toujours en cours. Ce paysage se remodèle afin de poursuivre sa mission d'outillage des partenaires sociaux de branche dans l'élaboration de leur politique emploi-formation.

En conclusion, on peut souligner l'importance des mouvements qui impactent les observatoires, leur gouvernance, leurs partenaires et l'écosystème dans lequel ils évoluent. Les branches et leurs instances dédiées aux questions d'emploi et de formation que sont les CPNEFP ont un rôle de pilotage central pour les OPMQ et nous verrons qu'il s'incarne réellement au regard de ce que les textes réglementaires indiquent. Le rôle d'appui, de centre ressources, de partenaires qu'avaient les OPCA sera mis en exergue ainsi que son prolongement avec les OPCO malgré le fait que ces nouvelles relations restent à stabiliser et que certains rouages de cette organisation sont encore « à huiler ». Pour avancer dans la mise à plat de ce paysage, la section suivante donne à voir les principales caractéristiques des OPMQ, leur mode de fonctionnement, de pilotage tout comme les différents partenariats qu'ils entretiennent.

Le lecteur doit garder à l'esprit que cette photographie correspond à celle des observatoires à l'orée de la réforme, au cours d'une année 2020 marquée par la restructuration des OPCO, le regroupement des branches professionnelles et la crise sanitaire.

## **2. Les caractéristiques des OPMQ : entre points communs et divergences**

Cette section s'appuie très largement sur les résultats de l'enquête réalisée par internet qui portait sur les principales caractéristiques des OPMQ, leurs modes de fonctionnement, de gouvernance tout comme les liens qu'ils entretiennent avec les acteurs de leur branche professionnelle et les partenariats externes qu'ils développent (voir encadré 7 pour une présentation de la méthodologie). 83 des 134 OPMQ recensés début 2020 ont répondu à cette enquête.

Si la diversité des OPMQ reste bien présente, des points communs existent entre OPMQ notamment autour de la gouvernance et de la place importante prise par la CPNEFP dans le pilotage de l'observatoire.

### Encadré 7 • Méthodologie et déroulé de l'enquête

Initiée auprès des OPMQ des branches membres de la section thématique « Emploi Compétence » du Conseil national de l'industrie et la DGEFP, puis généralisée à l'ensemble des OPMQ en partenariat avec France compétences, cette étude se focalise sur le fonctionnement des observatoires de branche, leur positionnement au sein du paysage de la branche et les liens qu'ils entretiennent avec les acteurs de celle-ci. L'étude croise une approche quantitative, basée sur un questionnaire web et une démarche qualitative, d'entretiens semi-directifs avec les acteurs de l'observation qui a ciblé l'ensemble des OPMQ recensés début 2020, à savoir 134 observatoires.

*Le volet quantitatif* a consisté en une enquête web sur la base d'un questionnaire abordant quatre grandes thématiques :

- 1/ les caractéristiques, le périmètre, le fonctionnement et les productions de l'observatoire,
- 2/ ses relations avec les acteurs de branche et les acteurs de l'observation emploi-formation,
- 3/ sa politique de communication,
- 4/ ses perspectives notamment en matière de travaux à mener en commun entre observatoires.

**Tableau 1 • OPMQ répondants au volet quantitatif de l'enquête selon leur OPCO de rattachement**

OPCO	Nombre d'OPMQ répondants (enquête web)
AFDAS	3
AKTO	10
ATLAS	6
OCAPIAT	3
OPCO COHÉSION SOCIALE	10
CONSTRUCTYS	1
OPCOMMERCE	1
OPCO 2I	15
OPCO MOBILITÉ	11
OPCO Entreprises de proximité	22
OPCO SANTÉ	1
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>

*Le volet qualitatif* correspond à des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'OPMQ sélectionnés parmi les répondants de l'enquête web. Ces entretiens ont été menés auprès de leurs responsables, auprès des responsables « Observation » de leur OPCO de rattachement et auprès des membres des CPNEFP (collège employeurs et salariés). Ils ont eu lieu en face à face, par téléphone ou en visioconférence compte tenu des contraintes sanitaires qui ont évolué au cours de la période d'enquête. Il s'agissait de comprendre l'organisation des observatoires, leurs relations avec les OPCO, la structuration de la fonction d'observation au sein de ces OPCO et surtout de mieux appréhender les usages des travaux de l'observatoire par les partenaires sociaux de la branche concernée.

Calendrier : les différentes phases quantitatives et qualitatives se sont succédé de la façon suivante :

- de début mai à mi-juillet 2019 : sur 27 OPMQ sollicités (des branches industrielles, celle du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et Conseil, et de l'Événement, de l'Intérim et du Recrutement, du Bâtiment et des Travaux Publics ainsi que l'observatoire du secteur alimentaire), 22 ont rempli le questionnaire ;
- de fin septembre à fin novembre 2019 : 4 études de cas ont été réalisées parmi les OPMQ ayant répondu à la phase précédente. 17 entretiens ont été menés sur cette période ;
- de février à avril 2020 : l'ensemble des OPMQ non impliqués dans la première vague de questionnaire ont reçu le questionnaire web auquel un module complémentaire tourné vers les travaux en commun entre OPMQ et leur inscription au sein des OPCO avait été ajouté. Ce module complémentaire a été également envoyé aux OPMQ ayant répondu à l'enquête en 2019. Au final, ce sont 83 OPMQ qui ont répondu à l'ensemble du questionnaire. Ils sont issus des 11 OPCO comme l'indique le tableau ci-dessous. Ce taux de réponse de 62 % reste tout à fait satisfaisant compte tenu de la période à laquelle l'interrogation a eu lieu ;

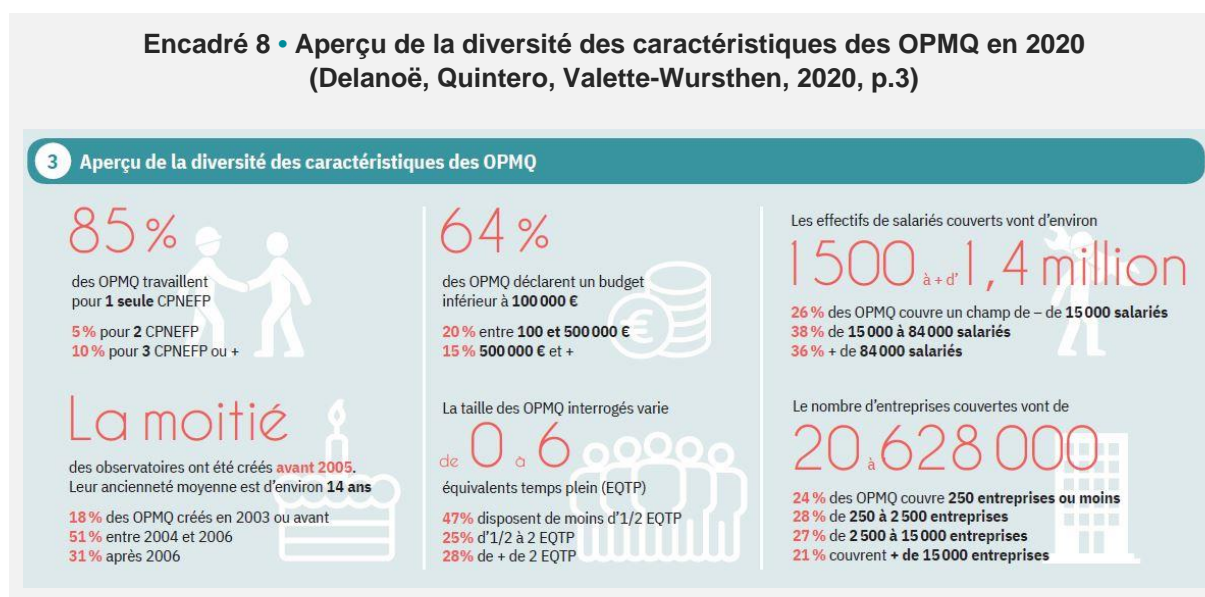
- de mars à juin 2020 : 7 études de cas ont été réalisées parmi les OPMQ ayant répondu à la phase précédente. 26 personnes ont été interrogées à cette occasion.

Au final, ce sont donc 83 OPMQ qui ont participé à la phase quantitative de cette étude et 43 entretiens qui ont été conduits auprès des membres de ces observatoires – techniciens ou représentants employeurs et salariés de la branche – et de leurs interlocuteurs au sein des OPCO.

À l'automne 2020, d'autres échanges avec les responsables d'OPMQ et d'OPCO ont pu avoir lieu notamment dans le cadre de la préparation des différents événements de valorisation de l'étude et de mise en visibilité des actions de France compétences dans le domaine. Ces échanges ont apporté un matériau complémentaire aux entretiens d'avant l'été et ont nourri l'analyse.

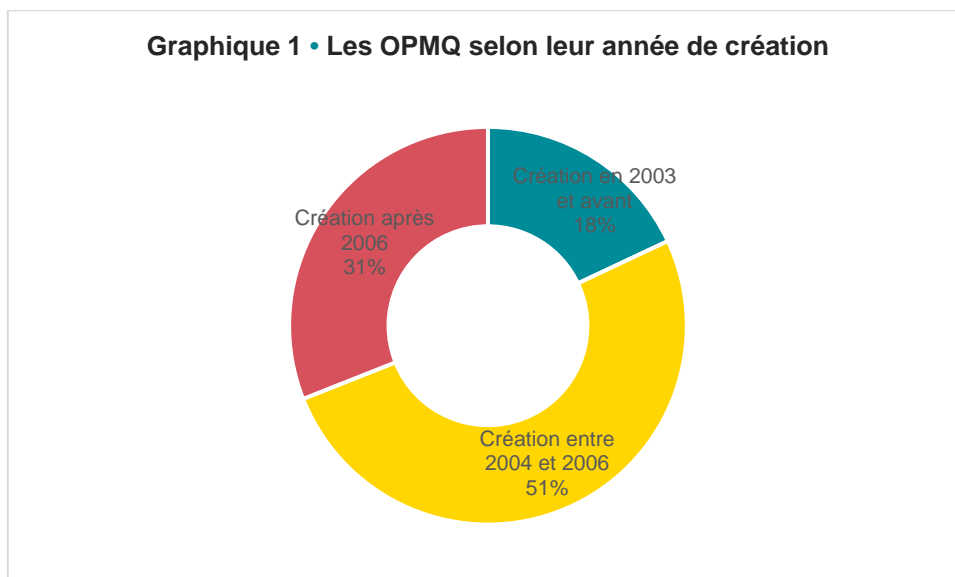
## 2.1. Une grande diversité de champs couverts, de statuts et de moyens pour des OPMQ plutôt anciens

Nombre de conventions collectives, effectifs de salariés ou d'entreprises, dates de création, statuts juridiques, taille des équipes et budgets sont autant de caractéristiques qui illustrent la fragmentation du paysage des OPMQ déjà soulignée par l'étude du Céreq menée en 2010 (d'Agostino, Delanoë, Machado, 2013).



L'ANI du 5 décembre 2003 qui fixe aux branches professionnelles le mandat de définir les missions et de mettre en place un observatoire prospectif des métiers et des qualifications, repris dans la loi de 2004, a été une impulsion très importante à la création des OPMQ. Si la moitié des observatoires a été créée avant 2005, c'est entre 2004 et 2006 que leur nombre explose. En effet, 18 % des OPMQ ont été créés en 2003 ou avant, 51 % sont nés entre 2004 et 2006 et 31 % après 2006 (graphique 1). L'année 2005 à elle seule a vu la création de plus de 20 % des OPMQ. Ainsi, 83 % des observatoires ont 10 ans d'existence ou plus ce qui en fait des structures plutôt anciennes dans le paysage des branches.



**Graphique 1 • Les OPMQ selon leur année de création**

Nombre d'OPMQ répondants : 77/83.

Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

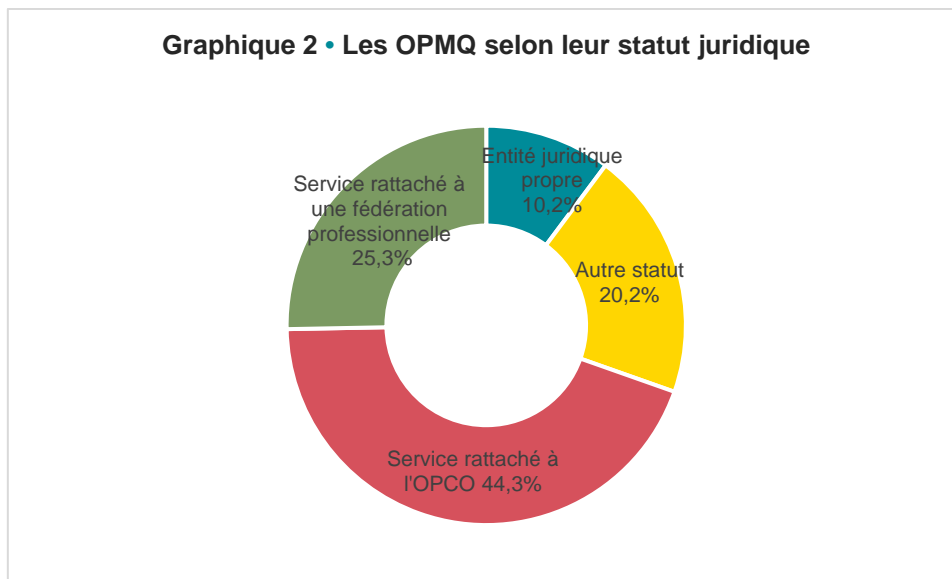
Parmi les répondants à l'enquête 2020, la grande majorité des OPMQ ne travaille que pour une seule CPNEFP. C'est le cas de 85 % des observatoires interrogés. 5 % d'entre eux alimentent les réflexions de 2 CPNEFP et 10 % de 3 CPNEFP et plus. Seuls deux OPMQ travaillent pour 15 CNPEFP ou plus. Le modèle de l'OPMQ monobranche, issu de la loi de 2004, reste donc encore majoritaire aujourd'hui (voir encadré 7).

Pour autant, les écarts sont importants concernant le nombre de salariés : les effectifs couverts vont d'environ 1 500 à plus d'1,4 million de salariés. 26 % des OPMQ couvrent un champ de moins de 15 000 salariés, 38 % de 15 000 à 84 000 salariés et les 36 % restant plus de 84 000 salariés. Deux observatoires seulement couvrent un nombre de salariés supérieur à 800 000 (voir encadré 7).

Le nombre d'entreprises couvertes s'étend également sur un spectre assez large. 24 % des OPMQ couvrent 250 entreprises ou moins, 28 % de 250 à 2 500 entreprises, 27 % de 2 500 à 15 000 et enfin 21 % couvrent plus de 15 000 entreprises (voir encadré 7). Sans être le cas de façon systématique, nombre de salariés et nombre d'entreprises couverts sont assez corrélés et renvoient aux différences de tailles des branches professionnelles même si le mouvement de rapprochement des branches a déjà modifié le paysage. De façon générale, le champ couvert par l'OPMQ, le nombre de CPNEFP, d'entreprises et de salariés, influence son activité.

Les observatoires ont ensuite été interrogés sur leur « statut juridique ». Cette question pouvait porter à confusion. En effet, les observatoires sont peu nombreux à avoir un statut juridique propre, et prennent des formes organisationnelles diverses comme le montre le graphique 2. Au-delà même des différentes modalités que le graphique présente, le fait d'être rattaché à un OPCO ou une fédération, peut renvoyer à des situations différentes, celle d'un service à proprement parler mais également d'un groupe de travail. Enfin, la question a été posée durant la période de mise en place des OPCO, période lors de laquelle les choix en matière de positionnement des observatoires n'avaient pas toujours été validés. Pour autant, l'enquête fait ressortir deux blocs qui transparaisaient déjà il y a 10 ans. En effet, plus de 4 OPMQ sur 10 prennent la forme d'un service rattaché à l'OPCO (44 %) quand 25 % sont un service rattaché à une fédération professionnelle (graphique 2). 10 % des observatoires indiquent avoir un statut juridique propre (dans la quasi-totalité des cas il s'agit d'associations loi 1901) quand 20 % indiquent avoir « un autre statut » qui correspond par exemple à une émanation/commission de la CPNEFP. La période à laquelle les OPMQ ont été interrogés est particulière de ce point de vue puisque nous nous situons encore dans la phase de consolidation de l'organisation d'une partie des OPCO et de la mission d'observation que remplissent les OPMQ (voir section 1). Le rattachement plus direct de l'OPMQ à l'OPCO ainsi que la part que ce dernier prend dans la mise en œuvre voire la réalisation des travaux de l'observatoire se rencontrent de façon croissante. Comme indiqué dans la partie 1 de ce rapport, on

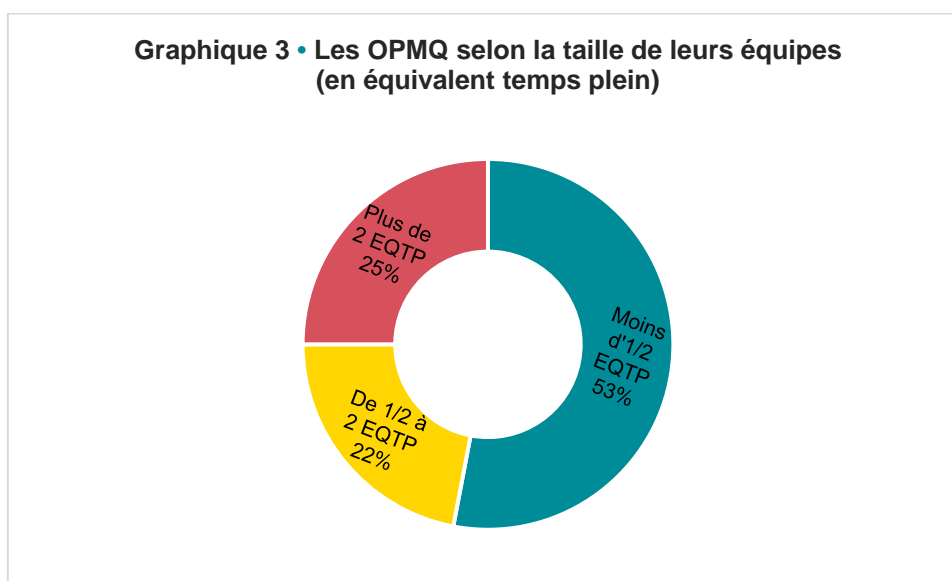
voit se constituer au sein des OPCO des équipes chargées d'études au sein d'équipes dédiées à l'observation qui assurent le volet technique de l'activité de l'OPMQ en lien avec les CPNEFP des branches. Là encore, lors de l'interrogation des observatoires, un grand nombre de situations n'étaient pas stabilisées et ont pu encore évoluer depuis.



Nombre d'OPMQ répondants : 79/83.  
Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

Qu'en est-il en termes de taille des équipes et de budget des observatoires ?

La taille des OPMQ interrogés varie de 0 à 6 équivalents temps plein (EQTP), le premier cas correspond à 10 % des OPMQ quand le second ne correspond qu'à un seul OPMQ. Il est à noter que 18 % des observatoires n'ont pas répondu à cette question. Ceux qui ont répondu se répartissent de la façon suivante : 53 % disposent de moins d'1/2 EQTP, 22 % d'1/2 à 2 EQTP et 25 % de plus de 2 EQTP. Les cas d'observatoires avec moins d'un EQTP, voire le fait qu'un certain nombre d'observatoires n'aient pas renseigné cette question, illustrent également une situation dans laquelle les personnes dédiées aux travaux de l'observatoire ont par ailleurs d'autres missions (secrétaire de la CPNEFP, chargé d'études auprès de plusieurs OPMQ...).



Nombre d'OPMQ répondants : 68/83.  
Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

En termes de budget, le constat de diversité est assez similaire à celui de la taille des équipes. 64 % des OPMQ déclarent un budget inférieur à 100 000 euros, 21 % entre 100 et 500 000 euros, et 15 % 500 000 euros et plus. 30 % des observatoires ne répondent pas à cette question. Plusieurs hypothèses peuvent être avancées : une question trop sensible ? l'absence de budget fixe dédié ? la mobilisation de lignes budgétaires au regard des besoins d'études définis par l'instance de pilotage... et surtout le manque de visibilité sur les budgets alloués par l'OPCO à l'observatoire puisqu'au moment de l'interrogation très peu d'OPCO avaient signé leur convention d'objectifs et de moyens (COM) avec le ministère du Travail (DGEFP). Par ailleurs, l'analyse des réponses des OPMQ laisse à penser que tous ne mettent pas les mêmes éléments derrière ce terme de budget (indication du seul budget dédié aux études, indication du budget masse salariale comprise, indication d'une enveloppe plus large à partir de laquelle plusieurs observatoires financent des études) et que ces budgets peuvent varier de façon significative d'une année sur l'autre.

Quel que soit le niveau de leur budget, 77 % des OPMQ en dédient plus de la moitié à la sous-traitance.

*In fine*, nous pouvons conclure ce premier point en disant que nous sommes face à des structures matures. Au regard du nombre de personnes dédiées à l'observatoire (volume d'EQTP notamment) et de leur budget, ces structures restent pour autant « légères ». Les OPMQ ne sont pas des structures en tant que telles construites autour d'une équipe, tels que le sont les observatoires régionaux emploi formation (Oref) par exemple, comme le montraient déjà les travaux du Céreq (d'Agostino, Delanoë, Machado, 2013). Ils mobilisent un ensemble de personnes ressources au gré des projets et des travaux. C'est la fonction d'observation qui est assurée, plus que l'existence d'une « structure en dur ». La reconfiguration du paysage, liée à l'installation des OPCO, la reconstruction des liens entre les OPMQ et les services études des OPCO eux-mêmes, les choix politiques des CPNEFP et des partenaires sociaux en la matière, est encore en cours. L'ensemble de ces évolutions est en train de redessiner le paysage des OPMQ dont la forme définitive n'est pas encore stabilisée.

## 2.2. Fonctionnement, gouvernance et partenariats : un pilotage politique fort de la CPNEFP

Cette section aborde les questions traitant des changements intervenus au sein de l'observatoire, du fonctionnement de l'instance de décision et de ses liens avec l'OPMQ, des partenariats à la fois internes et externes à la branche que celui-ci entretient.

Lorsqu'on interroge les OPMQ sur les changements qu'ils auraient pu connaître depuis leur création, 32 % disent n'avoir connu aucun changement qu'il soit de l'ordre du pilotage, de l'équipe ou du budget. À l'inverse, 28 % indiquent des changements sur l'ensemble de ces 3 domaines (cf. tableau 2). Les configurations semblent donc assez marquées sur ce point. Si l'on croise le nombre et les différentes combinaisons possibles de changements avec l'année de création de l'OPMQ, il ne ressort pas une corrélation particulière au sens où les plus anciens « changeraient » le plus ou inversement. Quelle que soit l'année de création, on retrouve une grande diversité de configurations de changements.

**Tableau 2 • Fréquence et nature des changements intervenus au sein des OPMQ**

	Nombre d'OPMQ	Part d'OPMQ
Aucun changement	24	<b>32 %</b>
Changement pilote/équipe	2	3 %
Changement équipe seule	10	14 %
Changement budget seul	4	5 %
Changement équipe/budget	6	8 %
Changement pilotage seul	3	4 %
Changement pilote/budget	4	5 %
Changement dans les trois domaines	21	<b>28 %</b>
		100 %



Ces changements peuvent avoir différentes origines. Les transformations du contexte institutionnel et les réformes de la formation professionnelle sont une première source de changements. Par ailleurs, les évolutions internes à la branche peuvent également contribuer à ces changements. Le contexte de cette enquête, tel que rappelé dans la première section, est marqué par des mouvements importants, notamment l'installation progressive des OPCO et la structuration des missions d'observation en leur sein en lien avec les OPMQ.

Comme indiqué plus haut et découlant de la loi de 2004, c'est la CPNEFP ou une émanation de celle-ci qui assure le pilotage de l'OPMQ. Cela correspond à 58 % des OPMQ interrogés. Quand celui-ci prend la forme d'une association loi 1901, c'est le conseil d'administration et le bureau de l'association qui pilotent l'observatoire. Ils réunissent des représentants employeurs et salariés de la ou des branches couvertes et peuvent donc avoir une composition différente de la CPNEFP. Dans 22 % des OPMQ, l'instance de pilotage *ad hoc* de l'observatoire, voulue différente de la CPNEFP, accueille donc d'autres partenaires sociaux employeurs et salariés de la branche concernée que les seuls membres de la CPNEFP. Enfin dans quelques cas, des membres externes siègent dans ces instances de décision : représentants de différents services de l'OPCO, conseillers ou prestataires externes.

L'instance de décision qui pilote l'OPMQ se réunit de 1 à 18 fois par an. Ce nombre est variable d'une année sur l'autre et reste lié aux projets engagés par l'observatoire. Chez certains observatoires pouvant mener jusqu'à une dizaine d'études par an, chaque étude bénéficie de réunions d'un comité technique qui lui est propre. Dans trois quarts des observatoires, l'instance de décision se réunit à un rythme trimestriel.

Concernant les missions de l'instance de décision, le questionnaire adressé aux observatoires proposait un choix multiple entre plusieurs items relatifs à des fonctions d'orientation, de suivi et de validation de travaux (voir tableau 3).

**Tableau 3 • Les missions de l'instance de décision citées dans l'enquête auprès des OPMQ**

Missions	Effectifs	Part d'OPMQ
Définir les orientations à moyen terme de l'OPMQ	26	50 %
Élaborer le programme d'étude annuel de l'OPMQ	34	65 %
Élaborer le programme d'étude pluriannuel de l'OPMQ	9	17 %
Définir les moyens (financiers, humains, techniques...)	19	37 %
Choisir les prestataires externes	32	62 %
Suivre la réalisation des travaux	41	79 %
Valider les travaux achevés (notamment avant communication et diffusion)	37	71 %
<b>Élaborer les préconisations</b>	20	38 %
Valider les préconisations proposées par l'observatoire (ou le sous-traitant)	23	44 %
Définir la communication et la diffusion des travaux	22	42 %
<b>Évaluer les retombées des travaux de l'observatoire (résultats et impacts)</b>	9	17 %

Nombre d'OPMQ répondants : 52/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

L'élaboration du programme annuel, voire à moyen terme, de l'OPMQ ainsi que le suivi des travaux qui comprend le choix du prestataire et en fin de course la validation des travaux, sont les missions les plus répandues pour les instances de pilotage des OPMQ. Pour autant, dans plus de la moitié des cas (56 %), les instances de décisions se sont également saisies d'une ou plusieurs missions de préconisation et d'évaluation.

Au vu des enjeux de production de connaissances territorialisées et d'outillage des branches dans les services qu'elles proposent notamment aux TPE/PME, des questions étaient posées autour de la présence des OPMQ en région. L'écrasante majorité des observatoires (près de 98 %) n'est pas présente en région mais plus de la moitié d'entre eux (56 %) déclare que leurs travaux ont des

déclinaisons régionales. De façon croissante, et c'est encore plus net dans le discours des responsables techniques au niveau des OPCA/OPCO, l'accès, le traitement et la production de données territorialisées sont un enjeu de l'observation.

Compte tenu des configurations qu'adoptent les OPMQ, la diversité de leur mode d'organisation et le caractère majoritairement limité de leurs moyens et bien entendu au regard de leurs missions, les observatoires sont largement ouverts à la fois vers les acteurs de la branche et plus généralement vers les autres parties prenantes de l'observation des questions d'emploi et de formation.

Lors de l'enquête, il était demandé de détailler les types de liens que les observatoires entretiennent avec les différents acteurs de la branche que sont les entreprises, l'OPCA/OPCO, la CPNEFP, les fédérations patronales et les syndicats de salariés (cf. tableau 3 et graphique 4).

Où se situent les liens privilégiés des OPMQ ? 71 % des observatoires déclarent avoir des liens avec les entreprises de la branche en ce qui concerne la réalisation d'études. Les liens avec l'OPCO les plus souvent cités sont, pour 86 % des observatoires, autour des questions d'accès aux ressources (budget, moyens humains...) puis d'accès aux données et aux échanges d'informations (74 % dans les deux cas). Pour ce qui est des liens avec les CPNEFP, ils portent logiquement pour le plus grand nombre d'observatoires sur l'orientation, le pilotage et la programmation des activités de l'observatoire. 75 % des OPMQ indiquent qu'ils entretiennent des liens avec les fédérations patronales dans le cadre de l'orientation et du pilotage et à 70 % en ce qui concerne la programmation des activités. Enfin, pour ce qui est des liens avec les syndicats de salariés, ils sont le plus souvent cités par les observatoires sur deux points : l'orientation et le pilotage de leur activité et l'échange d'information (68 % dans les deux cas).

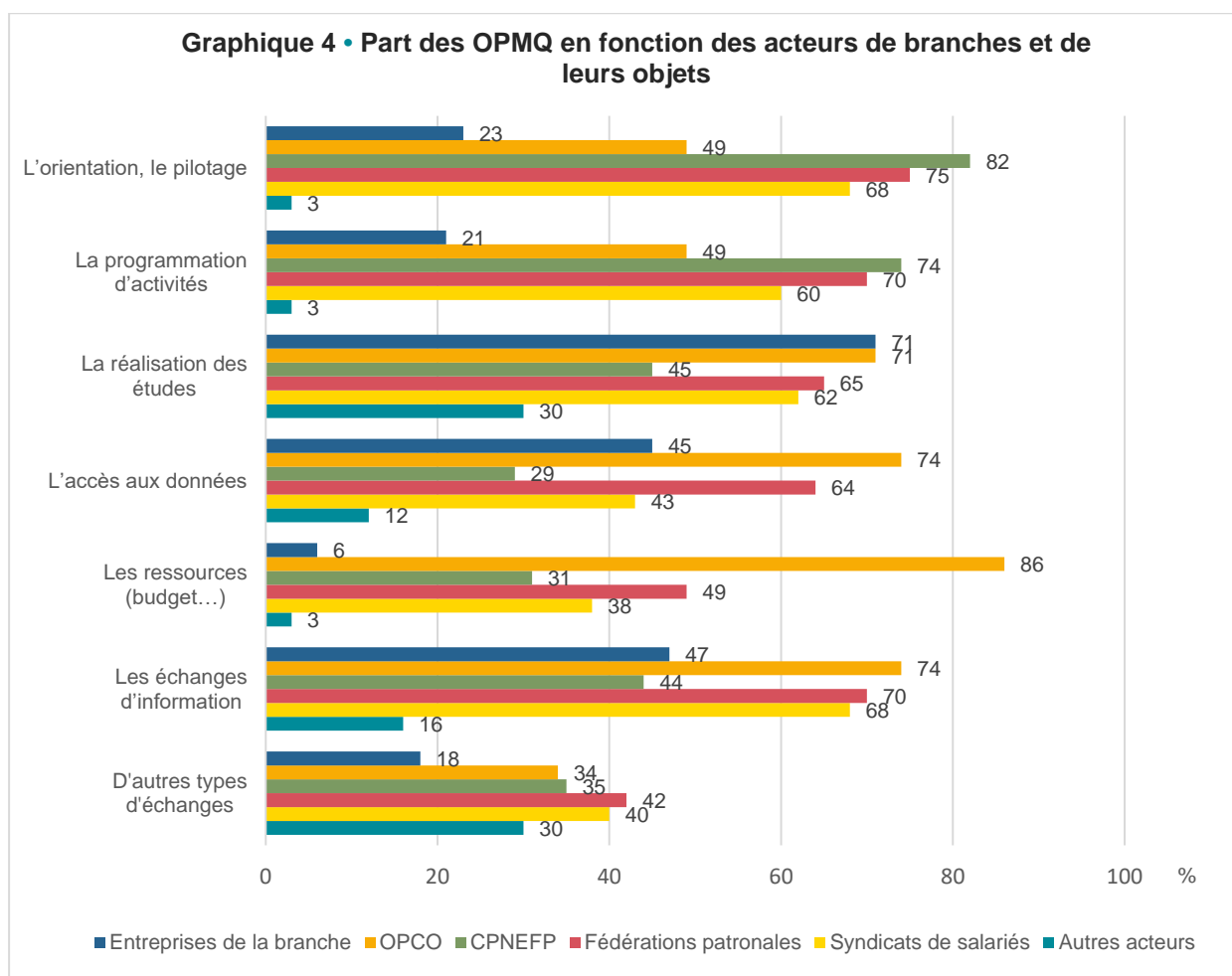
**Tableau 4 • Liens OPMQ et acteurs de la branche : avec qui et dans quel domaine ?**

Parts des OPMQ (en%)	Entreprises de la branche	OPCO	CPNEFP	Fédérations patronales	Syndicats de salariés	Autres acteurs
L'orientation, le pilotage	23	49	<b>82</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	3
La programmation d'activités	21	49	<b>74</b>	<b>70</b>	60	3
La réalisation des études	<b>71</b>	71	45	65	62	<b>30</b>
L'accès aux données	45	<b>74</b>	29	64	43	12
Les ressources (budget...)	6	<b>86</b>	31	49	38	3
Les échanges d'information	47	<b>74</b>	44	70	<b>68</b>	16
D'autres types d'échanges	18	34	35	42	40	<b>30</b>

Nombre d'OPMQ répondants : 77/83.

Note de lecture : 74 % des observatoires déclarent avoir des liens avec l'OPCA pour l'accès aux données.

Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



Nombre d'OPMQ répondants : 77/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

Ces éléments confirment les interactions entre la politique emploi-formation de la branche portée par la CPNEFP et les travaux des OPMQ à travers les missions d'orientation et la programmation des activités (cf. lignes 1 et 2 du tableau 3) qui leur sont assignées. Pour réaliser des études, les OPMQ mobilisent l'ensemble des acteurs de la branche et notamment les entreprises et les fédérations patronales. Le rôle plus technique et d'apport de moyens des OPCO (accès aux données, ressources, échanges d'informations...) est également visible.

Ainsi, les OPMQ interrogés sont tous fort bien implantés dans leur branche puisque la totalité d'entre eux déclare des liens avec tous les acteurs de la branche cités ci-dessus. La CPNEFP est l'acteur central pour les questions d'orientation, de pilotage et de programmation. Les OPCO sont l'acteur majeur pour la réalisation des études, l'accès aux données et aux ressources budgétaires. Les entreprises quant à elles sont mentionnées par les OPMQ dans le cadre de la réalisation des études mais ces liens sont rarement directs ou approfondis. Ils sont souvent réalisés dans le cadre des études menées par des prestataires ou *via* des questionnaires.

Au-delà du périmètre des acteurs de la branche, les OPMQ entretiennent des liens avec d'autres acteurs du champ emploi-formation. Exception faite du niveau européen, quel que soit le type de partenaires externes proposés (voir tableau 5), entre 41 et 49 % des OPMQ déclarent des partenariats externes à la branche. Cette proportion est bien plus importante que celle constatée lors de l'étude menée par le Céreq en 2010. Précisons que le terme de partenariat est pris au sens large, qu'il rejoint l'idée de collaborations pérennes sans forcément de cadre formel ou conventionnel. Les différences d'interprétation des répondants sur cette notion de partenariat sont donc à prendre en compte. Pour autant la diversification et l'intensification de ces partenariats est nette sur les dix dernières années.

Si on laisse de côté le niveau européen, extrêmement peu investi, 41 % des OPMQ déclarent des partenariats avec des organismes publics nationaux. Quand des précisions sont données il s'agit de la DGEFP, du Céreq, de l'INSEE, de France compétences/FPSP, de France Stratégie, des ministères Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, des universités et de Pôle emploi. La première place de la DGEFP fait clairement écho au dispositif des EDEC qu'elle pilote tout comme aux échanges lors des négociations des contrats d'objectifs et de moyens entre OPCO et DGEFP auxquels les OPMQ peuvent être amenés à participer.

Les niveaux local et régional ont été regroupés car les résultats montrent que la distinction n'est pas toujours évidente pour les responsables des OPMQ. 44 % des observatoires déclarent entretenir des partenariats à ce niveau, et dans ce cas ce sont les conseils régionaux, les Oref et les Direccte qui sont le plus souvent cités. Les partenariats régionaux et locaux se sont nettement développés depuis 2010 profitant notamment de l'installation de CPREFP dans différentes branches et d'une présence plus grande des CPNEFP au niveau régional. On peut citer l'exemple des échanges avec les conseils régionaux, les Direccte ou les autorités académiques en ce qui concerne les cartes de formation initiale et continue, la formation des demandeurs d'emploi, les contrats d'objectifs territoriaux auxquels les branches sont associées.

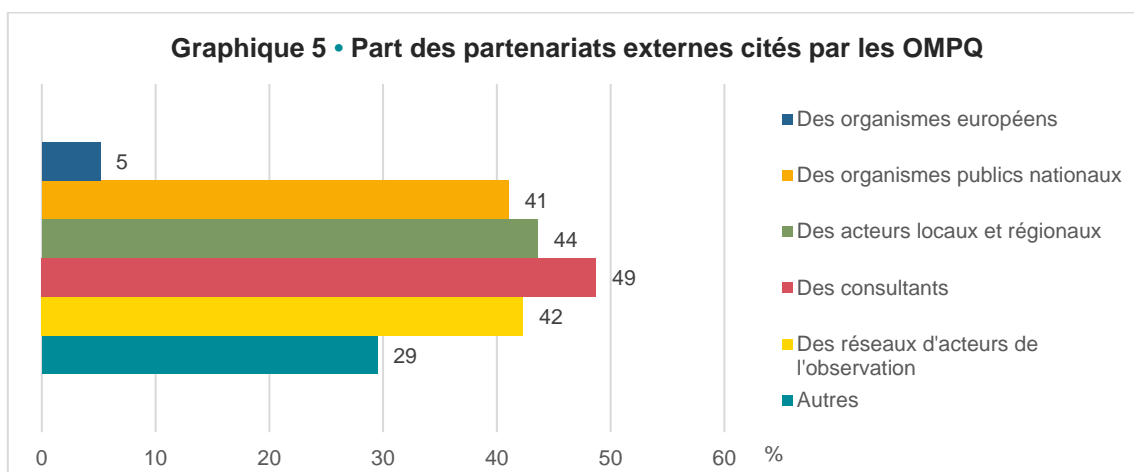
**Tableau 5 • Type de partenariats entretenus par les OPMQ**

	Nombre d'OPMQ	Part d'OPMQ
Des organismes européens	4	5 %
Des organismes publics nationaux	32	41 %
Des acteurs locaux et régionaux	34	44 %
Des consultants	38	49 %
Des réseaux d'acteurs de l'observation	33	42 %
Autres	23	29 %

Nombre d'OPMQ répondants : 78/83.

Note de lecture : question à choix multiples. 32 OPMQ sur 78 ont répondu avoir des partenariats avec des organismes publics nationaux.

Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



Nombre d'OPMQ répondants : 78/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

Par ailleurs, 49 % des observatoires déclarent entretenir des partenariats avec des consultants. Ce point est congruent avec le fait qu'une grande partie des budgets des OPMQ soit dédiée à la sous-traitance. Ce chiffre illustre le fait que les OPMQ ont l'habitude de faire appel à des consultants et qu'ils travaillent de façon pérenne avec certains d'où la qualification de partenariat de leur relation. D'autres OPMQ, qui eux aussi font appel à des consultants, ne qualifient pas ces relations de partenariat évoquant plutôt, lors de nos échanges, l'achat de prestations intellectuelles.

Enfin, quand il est demandé aux OPMQ s'ils entretiennent des partenariats avec des réseaux d'acteurs de l'observation (autres OPMQ, Réseau Emploi Compétence...), 42 % répondent par l'affirmative et certains ajoutent les OPCA/OPCO au titre d'autres partenaires.

En regroupant les différents niveaux de partenariats, on constate que 21 % des OPMQ déclarent entretenir des partenariats à tous les niveaux cités ci-dessus (hors Europe) quand 58 % citent au plus deux types de partenariats différents parmi ceux proposés. La capacité à construire et animer des partenariats est dépendante de la taille des équipes des observatoires, du temps qu'elles peuvent y consacrer et également des relais et soutiens que l'OPMQ peut trouver notamment au sein des partenaires sociaux.

Pour préciser la nature des partenariats, il a été demandé aux OPMQ d'indiquer ce sur quoi portaient leurs liens avec ces partenaires : élaboration d'outils communs, développement de travaux et d'études... Pour 7 OPMQ sur 10 les partenariats se tissent à l'occasion d'études en commun et pour un tiers des OPMQ c'est à l'occasion d'élaboration d'outils communs.

En définitive, un certain nombre de points communs apparaissent entre les OPMQ. Majoritairement monobranche, ils sont les acteurs clés des missions d'observation au sein de leur branche, ce qui témoigne d'une réelle et ancienne implantation reconnue par les acteurs et des liens très forts avec la ou les CPNEFP qu'ils accompagnent. Pour autant, cette population reste marquée par une grande diversité de situations au vu notamment du champ couvert, de la taille des équipes et des moyens disponibles ou encore du statut « déclaré » de l'OPMQ.

Cet état des lieux des principales caractéristiques des OPMQ renvoie majoritairement à leur situation en amont de la mise en œuvre de la loi Avenir de septembre 2018. Inscrits dorénavant dans le périmètre des OPCO, les liens que les OPMQ entretiennent avec ces derniers prennent des formes variées. Pour les OPMQ autonomes, ayant leurs propres équipes voire leur mode de financement paritaire en dehors de l'OPCO, les relations restent limitées, l'activité des OPMQ changent peu et OPMQ comme OPCO doivent trouver leur place et construire leur mode d'interactions et de mise à disposition de données si on prend l'exemple des données sur la formation professionnelle et l'alternance détenues par les OPCO. Pour les OPMQ dont les ressources humaines sont limitées, les liens sont plus proches. Ils s'appuient, pour la réalisation de leurs travaux, sur les équipes de chargés d'études des OPCO, comme ils pouvaient déjà le faire au temps des OPCA. Les différentes parties prenantes sont encore en train de prendre leurs marques et d'identifier où se trouvent les plus-values au regard de leurs activités, organisations et habitudes de travail.

### **3. Une production étoffée, largement mobilisée par les partenaires sociaux de branche dont la diffusion reste un enjeu**

#### **3.1. Les travaux des OPMQ : des productions nombreuses et variées**

Un des constats forts issus de notre enquête est celui d'une gamme très large de travaux que couvrent les observatoires, allant des études aux référentiels métiers, aux travaux sur la certification, en passant par la prospective.

Au-delà de la réalisation d'études que la quasi-totalité des observatoires mettent en œuvre (93 %), trois quarts des OPMQ mènent des travaux prospectifs et environ 7 OPMQ sur 10 produisent des répertoires métiers/fiches métiers ou des bases de données statistiques (cf. tableau 6). En revanche, les nomenclatures de métiers *ad hoc* ou les référentiels de certification sont bien moins présents. Les travaux les plus marginaux concernent la certification (30 %) et les répertoires d'offres de formation (moins de 20 % à la fois pour la formation initiale et la formation continue). Sur ce dernier point on peut

souligner que certains opérateurs publics ont cette mission comme cœur de métier (les Carif en lien avec CentreInffo notamment) et qu'il s'agit d'une mission qui incombe plutôt à l'OPCO qu'à l'OPMQ.

Si on compare ces résultats à ceux de l'enquête que le Céreq avait conduite en 2010 (d'Agostino, Delanoë, Machado, 2013), on voit un net déploiement des travaux prospectifs qui n'étaient à l'époque que l'apanage des OPMQ mûres alors qu'aujourd'hui trois quarts des OPMQ en mènent. De la même façon, les travaux en lien avec les questions de certification concernent aujourd'hui près d'un tiers des OPMQ alors qu'ils étaient marginaux il y a 10 ans.

**Tableau 6 • Type de production des observatoires**

	Nombre d'OPMQ	Part d'OPMQ
Une (des) base(s) de données statistiques	57	70 %
Une nomenclature des métiers <i>ad hoc</i>	30	37 %
Un répertoire métiers ou des fiches métiers	59	72 %
Un répertoire de l'offre de formation initiale	15	18 %
Un répertoire de l'offre de formation continue	13	16 %
Un référentiel de certification (CQP, VAE...)	25	30 %
Des études	76	93 %
Des travaux prospectifs	61	74 %
Un accompagnement à la GPEC	33	40 %

Nombre d'OPMQ répondants : 82/83 (questions à choix multiples). Source : enquête OPMQ, Céreq 2020.

Les référentiels de certification sont majoritairement issus d'une commande de la CPNEFP et se situent dans les objectifs de « *réponse aux besoins des entreprises et des salariés en termes de compétence* » notamment autour des CQP/CQPI, de « *sécurisation des parcours* » et d'intégration ou de professionnalisation des salariés de la branche. Ces chantiers se font très souvent en collaboration avec les services dédiés des OPCO et en faisant appel à des consultants extérieurs.

Les travaux prospectifs se concentrent sur des approches métiers afin d'interroger leurs évolutions. Un nombre limité d'entre eux intègrent un objectif de travail sur l'offre de formation. Aux moyens humains et financiers de l'OPMQ et souvent de l'OPCO, s'adjoignent des financements publics notamment dans le cadre des EDEC. Dans la majorité des cas, la réalisation de ces travaux mobilise des prestataires externes.

Quand on demande aux responsables des observatoires de préciser quel type d'études ils réalisent, en distinguant études métiers, études sectorielles ou sous-sectorielles et études thématiques, la moitié déclare produire des études couvrant ces trois catégories. Les études métier sont les plus répandues : elles sont présentes chez près de 9 OPMQ sur 10 qui déclarent réaliser des études (cf tableau 7).

**Tableau 7 • Types d'études produites par les observatoires**

	Nombre d'OPMQ	Part d'OPMQ
Études métier	65	86 %
Études sectorielles ou sous-sectorielles	48	63 %
Études thématiques	59	78 %
Autres études	31	40 %

Nombre d'OPMQ répondants : 76/83 (questions à choix multiples). Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



Concernant les études thématiques, il a été demandé aux OPMQ de préciser les thèmes investigués.

**Tableau 8 • Thèmes des études et travaux**

	Nombre d'OPMQ	Part d'OPMQ
Mobilités (professionnelles, géographiques, externes...)	29	39 %
Renouvellement de la main d'œuvre (recrutements, entrées/sorties, turn-over...)	56	<b>75 %</b>
Insertion des jeunes	41	55 %
Reconversions professionnelles	22	29 %
Analyse des besoins en formation	63	<b>84 %</b>
Marché du travail (offres et demandes d'emplois, tensions)	40	53 %
Mixité F/H	52	<b>69 %</b>
Séniors / vieillissement de la main d'œuvre	44	59 %
Travailleurs handicapés	30	40 %
Territoires	26	35 %

Nombre d'OPMQ répondants : 75/83 (questions à choix multiples). Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

La thématique la plus souvent citée est celle de l'analyse des besoins en formation, pour plus de trois quarts des OPMQ (cf. tableau 8). Viennent ensuite les questions de renouvellement de la main-d'œuvre puis de mixité hommes/femmes. Les deux premiers sujets incarnent le rôle d'aide à la décision que remplissent les OPMQ en matière de politique emploi-formation pour leurs branches. Une partie des sujets suivants (mixité, seniors...) renvoie également au rôle des OPMQ en amont des négociations obligatoires menées au sein des branches.

Concernant trois thèmes spécifiques que nous avons souhaité mettre en exergue :

- la totalité des OPMQ déclarent avoir mené des travaux sur la « transformation des métiers et des compétences »,
- 75 % sur les effets de la « transformation numérique »,
- 52 % sur les effets de la « transition énergétique et écologique ».

La part importante des travaux dédiés à la transformation numérique renvoie au mouvement de digitalisation des entreprises et la vague des EDEC « Numérique » co-signés entre l'État et les branches professionnelles dans un grand nombre de secteurs d'activité depuis 2016.

Sur cette partie « Études », malgré le fait que la quasi-totalité des OPMQ en réalise, la diversité de ces derniers se répercute sur la nature des questions traitées. Certains OPMQ vont produire une étude dans l'année quand certains en mènent une dizaine. De la même façon, l'ampleur des études varie de manière substantielle entre observatoires.

Les OPMQ mobilisent une grande variété de sources pour réaliser leurs travaux (cf. tableau 9). Les enquêtes qu'ils mènent eux-mêmes sont la première source mobilisée qu'ils signalent, que ce soit pour les études (80 %), les bases de données statistiques (75 %) ou les travaux prospectifs (69 %). Ces enquêtes, sous-traitées le plus souvent au vu de la taille des équipes notamment, peuvent mettre en œuvre des questionnaires, des entretiens, et permettent aux observatoires de renseigner au plus près l'objet de leurs investigations. Les sources des organismes sociaux et professionnels sont les secondes sources citées (pour les études par 76 % des OPMQ, pour les bases de données par 75 % et pour les travaux prospectifs par 65 %). Les OPCA étaient jusqu'ici des pourvoyeurs de données importants sur la formation notamment, mais la réforme des OPCO change la donne et une partie des observatoires s'interroge sur les données dont ils vont pouvoir disposer à l'avenir. Les organismes de retraite ou de santé complémentaires permettent également un accès à des données fines et riches pour certaines branches. Enfin, la statistique publique est bien entendue présente et citée pour les bases de données par 71 % des OPMQ, pour les études par 69 % d'entre eux et pour les travaux prospectifs par 55 %. Les difficultés, les délais et parfois le coût d'accès à la statistique publique et le fait que pour certaines

branches leur périmètre conventionnel n'y soit pas identifiable facilement, expliquent pour partie cette mobilisation moins fréquente que celle des données de branche. En effet, certains OPMQ dont les branches comptent un nombre limité d'entreprises, les sollicitent directement en début d'année pour obtenir leurs données concernant l'emploi et les métiers. Routinisée depuis de nombreuses années, cette collecte leur permet d'avoir dès la fin du premier trimestre N+1 les données de l'année N avec une grande finesse et une couverture presque exhaustive de leur périmètre, aboutissant quasiment à la production d'un bilan social de branche. Pour ce type d'observation, l'utilisation de la statistique publique ne serait pas aussi performante.

Dans un contexte de refonte d'une partie de ces statistiques publiques, ce sujet est à l'agenda de France compétences au regard de ses missions auprès des OPMQ. Une fois le paysage stabilisé autour notamment des données DSN, il s'agira de voir si et comment France compétences peut tenir un rôle d'intermédiaire pour faciliter l'accès des OPMQ à ces données.

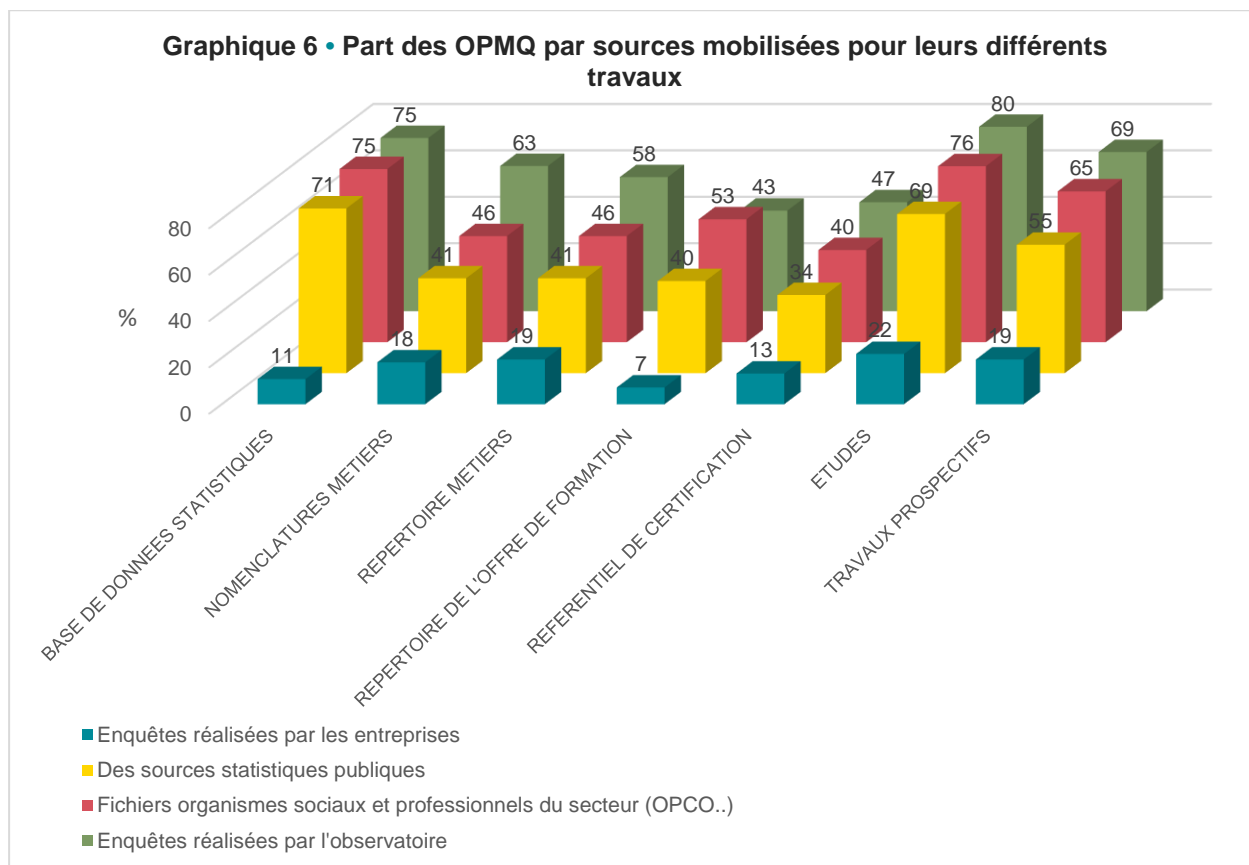
**Tableau 9 • Les sources utilisées par les OPMQ selon le type de travaux**

Sources utilisées pour :	Des sources statistiques publiques	Fichiers organismes sociaux et professionnels du secteur (OPCO...)	Enquêtes réalisées par l'observatoire	Enquêtes réalisées par les entreprises
Base de données statistiques	71 %	75 %	75 %	11 %
Nomenclatures métiers	41 %	46 %	63 %	18 %
Répertoire métiers	41 %	46 %	58 %	19 %
Répertoire de l'offre de formation	40 %	53 %	43 %	7 %
Référentiel de certification	34 %	40 %	47 %	13 %
Études	69 %	76 %	80 %	22 %
Travaux prospectifs	55 %	65 %	69 %	19 %

Nombre d'OPMQ répondants : 79/83.

Note de lecture : Parmi les OPMQ qui produisent des bases de données statistiques, 71 % déclarent utiliser des sources de la statistique publique. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.





Nombre d'OPMQ répondants : 79/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

### 3.2. Des travaux opérationnels et stratégiques aux usages nombreux

Dès l'origine, les OPMQ ont été pensés comme des outils d'aide à la décision en matière de politique emploi-formation. Au fil des ans, cette vocation opérationnelle et l'expertise qui la soutient, coconstruites entre instance politique (CPNEFP) et niveau technique (OPMQ), sont de plus en plus prégnantes.

Les partenaires sociaux des CPNEFP se révèlent très actifs dans le pilotage des observatoires et mobilisent de manière croissante leurs travaux. En effet, à l'issue de leurs travaux, quelle qu'en soit la nature, seul 8 % des OPMQ ne les traduisent pas en préconisations et pour 56 % d'entre eux c'est au contraire systématique. Ces préconisations sont dans la majorité des cas produites par celui qui réalise l'étude à savoir l'OPMQ ou le prestataire. Dans plus de 40 % des cas, c'est néanmoins la CPNEFP qui en a la charge.

Concernant les plans d'action issus des travaux, qui sont produits par plus de 85 % des observatoires de façon occasionnelle ou systématique, c'est le niveau politique qui, la plupart du temps, les élabore : la CPNEFP dans 82 % des cas, une organisation professionnelle dans 53 % des cas et le comité de pilotage de l'OPMQ dans 48 % des cas<sup>3</sup>. Le niveau technique que représente l'OPMQ ou le prestataire est moins présent puisque c'est respectivement dans 25 et 16 % qu'il intervient à ce niveau.

La production d'outils à l'issue des travaux est un peu moins courante (64 % des OPMQ disent que c'est « Parfois » le cas, seulement 12 % systématiquement).

La vocation opérationnelle des travaux des OPMQ est très clairement confirmée par les entretiens qualitatifs menés auprès des membres des CPNEFP, entretiens qui témoignent d'un fort degré d'association et d'appropriation des travaux des observatoires par les partenaires sociaux. Ces travaux

<sup>3</sup> Chiffres issus d'une question où plusieurs choix étaient possibles.

irriguent largement la politique emploi-formation des branches, leurs activités et leurs orientations en matière de formation, de certification tout comme les négociations sociales qu'elles ont à mener. Dans ce dernier cas, les Commissions paritaires permanentes nationales d'interprétation (CPPNI) sollicitent les observatoires sur les thématiques des négociations comme par exemple l'égalité femmes-hommes. Ainsi, les panoramas globaux des évolutions de l'emploi et des métiers élaborés par les OPMQ, associés à la connaissance fine qu'ont les partenaires sociaux de leur branche permettent de faire émerger des questions à approfondir. Ces problématiques, à la croisée des remontées issues du terrain portées par les partenaires sociaux et de la vision nationale de l'observatoire, orientent la programmation des travaux et l'ordre des priorités. Les fiches métiers élaborées au sein d'un observatoire et leur comparaison avec celles de branches connexes alimentent les réflexions interbranche en matière de reconversion, d'attractivité voire d'opportunité de création de certifications interbranche. Dans le mouvement actuel de regroupement des branches professionnelles, initié par les pouvoirs publics, certaines branches cartographient et analysent leurs métiers pour orienter leur choix de rapprochement.

*« À terme ce serait la disparition de la branche, rien n'est encore défini sur la branche avec laquelle nous serions regroupés, pour l'instant on en est aux préparations et justement l'idée avant de savoir où on veut aller c'est d'avoir une idée bien précise du secteur, quels sont les emplois majoritaires pour 2020 et surtout comment ces derniers vont être amenés à évoluer »*  
(Membre d'une CPNEFP).

Les études des observatoires sur l'évolution des métiers et des compétences sont des ressources que les partenaires sociaux mobilisent notamment pour la révision des classifications de branche. Les études, centrées sur l'identification des besoins en compétences et des activités émergentes, d'une part, permettent de construire les politiques de formation, d'élaborer une offre de formation en adéquation avec les besoins des entreprises et d'autre part, participent à la création de certifications, principalement des CQP. Dans ce cas, l'OPMQ collabore souvent étroitement avec les services de l'OPCO, voire avec des prestataires externes, pour construire l'ingénierie de certification. Néanmoins, les préconisations et plans d'actions issus des travaux des OPMQ peuvent ne pas déboucher sur une mise en œuvre concrète compte tenu de désaccords entre partenaires sociaux. Ces désaccords peuvent opposer les représentants salariés et patronaux autour de la reconnaissance salariale à accorder suite à la validation d'un CQP en construction qui, de ce fait, ne verra pas le jour. Ceux-ci peuvent également se situer entre fédérations patronales d'une même branche.

*« Le contexte politique de la branche a été fluctuant. Il y a deux fédérations patronales qui ne sont pas forcément sur la même longueur d'onde et donc les plans d'actions qui ont été préconisés à l'issue de ce rapport d'études n'ont pas été mis en œuvre »* (Chargée d'études au sein d'un OPCO).

La vocation opérationnelle des travaux est également nourrie dans certains OPCO par l'organisation même des services quand l'observation et l'appui aux branches sont regroupés au sein d'un même service. Les chargés d'études et les conseillers sectoriels sont alors membres de collectifs de travail proches voire identiques. À titre d'exemple, la Direction de développement et des partenariats de l'OPCO Santé rassemble le pilotage de l'offre de services, le pilotage des travaux d'études et d'observation et les questions de communication. Cette direction a la charge des relations avec les instances politiques de l'OPCO et également des branches et donc des CPNEFP notamment au sujet du développement de l'offre de services et de l'observation. De la même façon, au sein d'Opcommerce, le service Observation et le service Appuis aux branches sont positionnés au sein de la même direction avec une volonté affichée de rapprocher études et offre de services en matière de certification, de pilotage des politiques et de fonds de la formation professionnelle.

Quelle que soit la conjoncture, les productions des OPMQ sont mobilisées par les partenaires sociaux de branche. Si la branche se situe dans une période de réduction d'activité, les travaux de l'observatoire vont être mobilisés pour réfléchir aux questions de reconversion, de formation, et si celle-ci connaît une période de conjoncture favorable avec des besoins en recrutement importants, les travaux de l'observatoire vont lui permettre d'identifier des métiers connexes, potentiels gisements de compétences, les besoins en formation, pour faire évoluer en interne ses salariés vers les postes les

plus déficitaires... De même, face à la crise actuelle qui touche frontalement certains secteurs en perte d'activité quand d'autres connaissent des besoins en recrutement, la mise en regard des travaux de leurs observatoires permet d'alimenter l'identification de métiers proches, de compétences transférables, de parcours professionnels interbranche nécessitant ou non un apport de formation.

### 3.3. Diffusion des travaux et communication, un enjeu à tous les niveaux

Au-delà du cercle des parties prenantes aux travaux des OPMQ, techniciens et politiques des instances de pilotage, membres des CPNEFP, représentants en charge des questions emploi-formation des fédérations professionnelles et organisations de salariés, la visibilité et la mise à disposition des travaux des OPMQ restent un enjeu majeur pour eux et pour leur gouvernance.

Dans l'enquête auprès des responsables d'OPMQ et dans les entretiens avec des responsables d'OPCO et des membres de CPNEFP, la question de la communication émerge comme un véritable sujet de préoccupation pour les partenaires sociaux et les techniciens ou responsables des OPMQ.

Dans la grande majorité des cas, les OPMQ diffusent et communiquent largement sur leurs travaux. Pour 34 % d'entre eux la diffusion est systématique, elle est occasionnelle pour la majorité (53 %). Dans près de 9 cas sur 10 c'est à travers leur site internet et dans 7 cas sur 10 *via* des publications papier. Au-delà de cette diffusion « à sens unique » pour un public large, la moitié des OPMQ organise des réunions d'informations ou d'échanges, des séminaires et des colloques, avec les acteurs qui leurs sont le plus proches (CPNEFP, organisations patronales et syndicales, OPCO) qui, dans ce cas, permettent des échanges sur les travaux présentés.

Les documents diffusés sont pour la quasi-totalité des observatoires des documents de synthèse, ce type de diffusion se retrouve chez 97 % d'entre eux. Pour autant, près de 7 OPMQ sur 10 déclarent diffuser des rapports dans leur intégralité mais plutôt à destination des acteurs de la branche. Les lettres d'information sont moins utilisées, moins de 25 % des OPMQ en produisent.

**Tableau 10 • Quels documents sont diffusés par les OPMQ ?**

	Effectifs	Part d'OPMQ
Des rapports dans leur intégralité	52	68 %
Des documents de synthèse	74	97 %
Une lettre d'information	18	24 %
Autres	7	9 %

Nombre d'OPMQ répondants : 76/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

Le souci et la volonté de mener une véritable réflexion autour des enjeux de communication et de diffusion sont largement partagés par l'ensemble des parties prenantes. À noter que pour certains OPCO la diffusion des travaux est devenue un critère de sélection des projets d'études qui recevront un financement.

Certains OPMQ déploient une politique de diffusion ciblée au-delà des acteurs de branches, entreprises et salariés, vers des parties prenantes identifiées comme des décideurs politiques nationaux (députés, sénateurs...), régionaux et des réseaux d'acteurs de l'observation de la formation, de l'emploi et de l'orientation professionnelle pour faire connaître leur branche et les métiers qui y sont exercés. Ces choix en termes de stratégie de communication élaborés en CPNEFP diffèrent d'une branche à l'autre et peuvent être des sujets de débat au sein des nouvelles instances à l'échelon des OPCO.

Les responsables d'OPMQ déclarent qu'à l'avenir, ils souhaitent faire évoluer leurs pratiques en termes de communication. En effet, comme le montre le tableau 12 (p. 41), le souhait de changement en termes de communication obtient un score de désirabilité de 3,4 sur 5<sup>4</sup>. Deux objectifs y sont associés :

- atteindre de nouvelles cibles et renforcer la diffusion vers les cibles existantes : acteurs institutionnels, acteurs territoriaux mais ceux qui sont le plus souvent cités sont les jeunes, les demandeurs d'emplois et les entreprises. Mentionnons néanmoins ici que ces publics sont en général « atteints » par les observatoires *via* des intermédiaires que sont les fédérations professionnelles et organisations patronales pour les entreprises, les organisations syndicales et les entreprises pour les salariés, et les acteurs publics de l'emploi et de l'orientation pour les jeunes et les demandeurs d'emploi. Les liens directs sont somme toute assez faibles et il s'agit donc pour les OPMQ de faire connaître et de diffuser leurs travaux auprès des intermédiaires qui accompagnent ces publics ;
- développer de nouvelles méthodes de diffusion ou de nouveaux supports de communication, réfléchir à l'appropriation des travaux et travailler à une coordination de la communication des différents acteurs. Il s'agit à la fois d'une réflexion sur les outils mais également de l'intérêt de mener une réflexion plus collective et articulée entre les acteurs qui produisent et diffusent des données sur l'emploi, les métiers au sein des branches. Il y a un réel enjeu de mise en visibilité de leurs travaux qui est d'ailleurs repris par la loi et attribué comme mission à France compétences.

Si aujourd'hui la majorité des OPMQ utilisent des canaux de diffusions classiques (documents ou pages de sites web notamment), certains produisent des vidéos et développent des mises à disposition de données plus interactives utilisant la datavisualisation, des données territorialisées placées sur des cartes interactives, des croisements de données à partir de requêtes... Une partie de ces outils est à mettre en lien avec la question de l'attractivité des métiers et de la connaissance qu'en ont les jeunes et leurs familles, les demandeurs d'emplois et tous les intermédiaires qui accompagnent ces publics. Les entreprises peuvent y trouver aussi un accès facilité à des données d'emploi sur leur bassin, leur secteur...

Ces éléments issus de questions et d'échanges avec des responsables d'OPMQ sont tout à fait transposables au niveau des OPCO et c'est de plus en plus à ce niveau que la question va être traitée. En effet, les OPCO ont à faire connaître aux acteurs de l'emploi et de la formation leur nouveau périmètre, les métiers de leurs branches adhérentes, l'offre de services qu'ils proposent aux entreprises adhérentes. Nos propos sont ici plutôt centrés vers de la communication externe et de façon croissante les cibles sont les jeunes et leurs familles, les demandeurs d'emplois, les salariés des autres secteurs... Pour autant, sans que nous nous y arrêtons, les enjeux de communication interne sont nombreux au sein de ces structures somme toute très jeunes que sont les OPCO, rassemblant des personnes et des groupes aux habitudes de travail parfois assez différentes, des branches et des entreprises dont les enjeux et priorités peuvent s'avérer divergentes.

La question de la connaissance, de la promotion et de l'attractivité des métiers rassemble aujourd'hui les OPMQ, les OPCO et les branches professionnelles autour de la communication et de la diffusion d'informations autant vers les entreprises pour leur faire connaître l'offre de service de l'OPCO, vers les intermédiaires de l'orientation scolaire et professionnelle qui accompagnent les jeunes, les demandeurs d'emploi et les salariés en évolution professionnelle mais également l'ensemble des acteurs publics qui mettent en œuvre et portent des dispositifs comme le conseil en évolution professionnelle, le compte personnel de formation ou encore le dispositif récent de réponse à la crise dénommé Transition collective (Transco).

---

<sup>4</sup> Une liste de registres de changements a été proposée aux responsables d'observatoires. Ils devaient leur attribuer un score pouvant aller de 1 (le moins désirable) à 5 (le plus désirable).

## 4. Travaux en communs et perspectives : leviers, freins et tensions entre logiques verticale et horizontale

La question de la mise en cohérence, de la mutualisation, et du rapprochement des travaux entre observatoires de branches est loin d'être nouvelle. Elle se posait déjà par exemple dans l'étude de faisabilité d'un observatoire transversal des métiers et de l'emploi de l'économie sociale menée par le Céreq au début des années 2000 pour le compte de l'UGERES (Le Roux, 2004). En effet, il s'agit de croiser à la fois des attentes d'ordre politiques et d'ordre techniques. Transposé à 2021, le développement de projets voire d'observatoires transversaux à l'échelle d'un OPCO « *serait l'occasion pour les acteurs de se rassembler pour développer la visibilité [de leurs activités] et promouvoir [leur secteur]. Mais une condition de ce rassemblement est que chacun accepte de dépasser le cadre des logiques de branches. A été évoquée notamment la nécessité de mettre en évidence les points convergents, les proximités entre branches mais également de mettre à plat les disparités (notamment en ce qui concerne les conventions collectives) qui nuiraient à une cohérence d'ensemble* » (Le Roux, 2004, p. 11). En ce qui concerne les attentes techniques, deux grands axes sont mis en avant :

- d'un côté, la construction de données de cadrage pour que l'observatoire soit un lieu « *de capitalisation, d'échange d'expériences et de mutualisation des méthodes* » et également « *un lieu de production de données de cadrage permettant aux branches de se situer dans et par rapport à une ensemble plus vaste* » (*ibid.*, p. 12) ;
- d'un autre côté, l'identification et la conduite d'études transversales autour des métiers, des formations, de l'évolution du contexte économique et social des entreprises du secteur.

De façon analogue, l'accord national interprofessionnel d'octobre 2009 prévoyait « *la création, dans le cadre du CPNFP, d'un observatoire national des métiers et des qualifications* » dont l'une des missions était « *de développer l'articulation entre les travaux des OPMQ et de renforcer leur diffusion* » (d'Agostino et alii, 2013, p. 9). C'est le contexte dans lequel les partenaires sociaux, réunis au sein du CPNFP et du Comité observatoires et certifications (COC), avaient sollicité le Céreq pour réaliser le premier état des lieux des OPMQ (*ibid.*). La question se repose-t-elle simplement une nouvelle fois aujourd'hui ? Si on peut pour partie répondre par l'affirmative, il faut néanmoins noter qu'un réel chemin a été parcouru depuis. Le paysage se caractérise aujourd'hui par des observatoires dynamiques, actifs et soutenus, et par des rapprochements interbranche déjà opérés *via* la création des OPCO. Il s'agit ici de montrer que les conditions d'une réponse aux enjeux d'un rapprochement semblent plus favorables à l'heure actuelle. Cependant, une partie des freins préalablement identifiés restent présents.

## 4.1. Nouvelles dynamiques en construction au sein des OPCO

Le regroupement au sein des nouveaux ensembles que sont les OPCO ne va pas automatiquement déboucher sur la réalisation de travaux en commun entre OPMQ, certains ayant des modes de fonctionnement éloignés, d'autres ne se connaissant pas. Pour autant, ce regroupement peut être un élément facilitateur à plusieurs niveaux.

En premier lieu, les branches d'un même OPCO se rapprochent et traitent ensemble différents sujets liés aux champs de compétences des OPCO (alternance, offre de service aux TPE/PME notamment sur RH et GPEC, ingénierie de formation, plan de développement des compétences des TPE/PME...). Ceci mènera à des échanges concernant l'observation et les modes de fonctionnement et de mobilisation des OPMQ par leur branche. Ces échanges pourront certes aboutir à un premier constat de grande hétérogénéité des pratiques mais permettront *a minima* une interconnaissance mutuelle et il est probable que des sujets d'intérêt commun apparaissent. Au-delà du regroupement au sein d'un même OPCO, le mouvement de rapprochement des branches couvrant un périmètre conventionnel limité va se faire dans de nombreux cas entre branches déjà positionnées au sien d'un même OPCO. Comme l'indique une responsable observation d'un OPCO, les branches concernées sont d'ores et déjà en train de préparer ces rapprochements.

*« Ça va simplifier le paysage, ça permettra de mieux mutualiser aussi les travaux et puis d'enclencher enfin des travaux d'harmonisation dont on parle depuis 15 ans »* (responsable observation d'un OPCO).

De façon parallèle, l'unité de l'OPCO est à construire autant pour l'interne que pour les partenaires externes et l'un des moyens d'y parvenir est de construire une « photographie » emploi-formation de celui-ci. C'est d'ailleurs les premiers types d'information que l'on trouve sur les pages d'accueil des sites internet des OPCO (branches couvertes, nombres de salariés, d'entreprises...).

*« Pour 2020 et 2021, il y a une volonté d'aller en priorité sur les projets communs, ce qui permet de mutualiser les moyens et aussi quelque part politiquement de faire exister notre OPCO, de travailler en format interbranche »* (responsable observation d'un OPCO).

Deuxièmement, le schéma majoritaire pour un OPCO est celui d'un « mix » regroupant des OPMQ intégrés à l'OPCO et d'autres plus autonomes. Les premiers s'appuient sur les mêmes personnes au sein des équipes de chargés d'études des OPCO. Les demandes venant des CPNEFP pourront donc être mises en regard et l'identification de mutualisations potentielles se fera à la fois de façon plus rapide et plus systématique. Si les liens avec les OPMQ autonomes sont moins fréquents, leurs travaux sont connus et suivis au niveau de l'OPCO et peuvent donc être intégrés à la réflexion sur les synergies potentielles et les problématiques communes.

*« Comme on connaît bien nos branches via les conseillers branches qui accompagnent au quotidien les partenaires sociaux dans leur politique emploi-formation, on suggère des thématiques (à approfondir). Quand on constate que ces besoins se retrouvent dans plusieurs branches, on suggère de les conduire en interbranche »* (responsable branches et observation d'un OPCO).

La situation la plus favorable est celle des OPCO dont le périmètre est très proche des anciens OPCA, à l'instar de l'OPCO de la cohésion sociale – Uniformation. Dans ce cas, la transition est plus rapide, les choix et méthodes de travail évoluent peu comme par exemple les habitudes de mutualisation de travaux et de fonds entre les différentes branches de l'OPCO. Pour aller dans le même sens, on peut souligner que plusieurs OPCO étoffent leurs équipes de chargés d'études, de *data scientist* pour internaliser un plus grand nombre de travaux notamment autour des bases de données, portraits de branches et autres. Certains affichent d'ailleurs clairement l'objectif de réduire l'appel à la sous-traitance pour un pan de leur activité.

Un troisième élément allant dans ce sens est celui d'une recherche de rationalisation en matière de financement. En effet, la loi Avenir professionnel permet aux OPCO de financer les travaux d'études

des OPMQ sur leurs frais de fonctionnement déterminés par la COM qu'ils signent avec la DGEFP. C'est ensuite un vote du conseil d'administration de l'OPCO qui affecte les sommes aux différentes missions de ce dernier et notamment l'observation et les études, même si les branches peuvent faire le choix de financer sur d'autres fonds des études spécifiques les concernant. Chercher les problématiques partagées entre branches pour créer des synergies est donc une source d'économies d'échelle pour les études et bien entendu les travaux de type bases des données statistiques ou portraits de branches. Les modifications du système de financement ont eu plus ou moins d'impacts sur les branches et donc les OPCO. Certains ont vu leurs fonds mobilisables pour les études nettement décroître d'où un enjeu important de rationalisation et de mutualisation. Dans le cas d'arbitrage à opérer sur les études demandées par les branches ou par le niveau de l'OPCO, le critère des projets mutualisés est souvent l'un des premiers mis en avant par nos interlocuteurs.

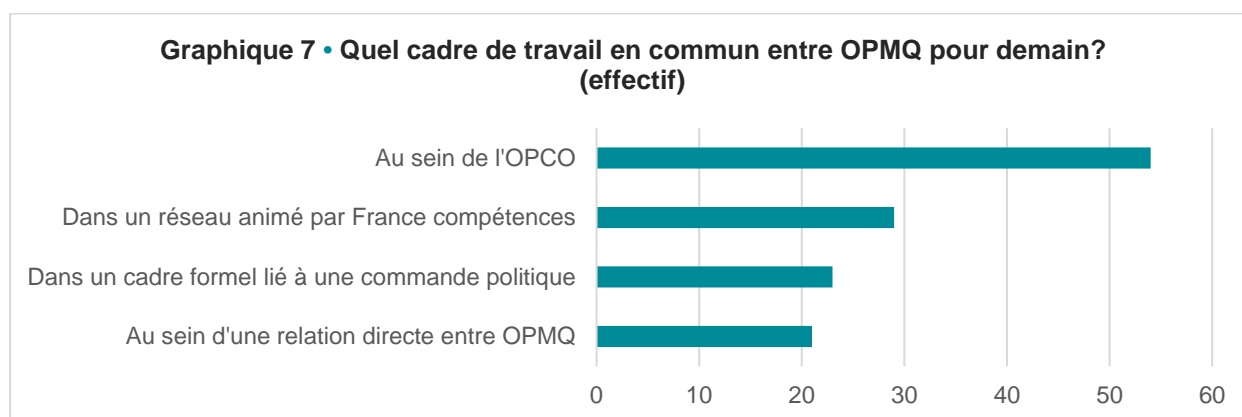
*« Cette année ça va être priorité absolue aux études mutualisées, nous ne pourrons assurer que le financement de ces projets. C'est une question de financement puisque notre assiette (de collecte) a été divisée par deux, ça a donc un impact conséquent sur les frais de gestion et donc les frais dédiés aux études. Et de là il a été décidé de privilégier les projets mutualisés sur les projets de branche. C'est une décision politique extrêmement forte »* (responsable études et projets d'un OPCO).

Le cadre de l'OPCO reste le lieu privilégié par une grande majorité des OPMQ (87 %) pour développer des travaux en commun (tableau 11). Ceci se comprend tout à fait compte tenu de la faible ancienneté de ces nouvelles organisations, de la culture commune à construire entre des branches qui pour certaines se connaissent peu. Cela ne signifie en rien, et nos investigations de terrain le confirment, qu'il existe une opposition à des collaborations plus larges. Cela témoigne simplement d'un principe de réalité au vu des moyens et du temps disponibles et d'étapes successives qu'il reste à franchir. Après les OPCO, France compétences est citée par 47 % des OPMQ comme pouvant animer un réseau d'OPMQ comme l'y invite la loi. D'autres cadres formels liés à une commande politique (37 %) ou le cas de relations directes entre observatoires (34 %) sont également cités. Les responsables observation d'OPCO nous signalent aussi des velléités et parfois des rapprochements déjà entrepris entre OPCO. C'est le cas entre l'OPCommerce et l'OPCO Mobilité autour des métiers de la logistique initié dans le cadre d'un EDEC.

**Tableau 11 • Quel cadre de travail en commun entre OPMQ pour demain ?**

	Effectif	Part d'OPMQ
Au sein de l'OPCO	54	87 %
Dans un réseau animé par France compétences	29	47 %
Dans un cadre formel lié à une commande politique	23	37 %
Au sein d'une relation directe entre OPMQ	21	34 %

Nombre d'OPMQ répondants : 62/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



Nombre d'OPMQ répondants : 62/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



## 4.2. Des travaux en commun préexistants, des sujets sur la table et des dispositifs publics en soutien

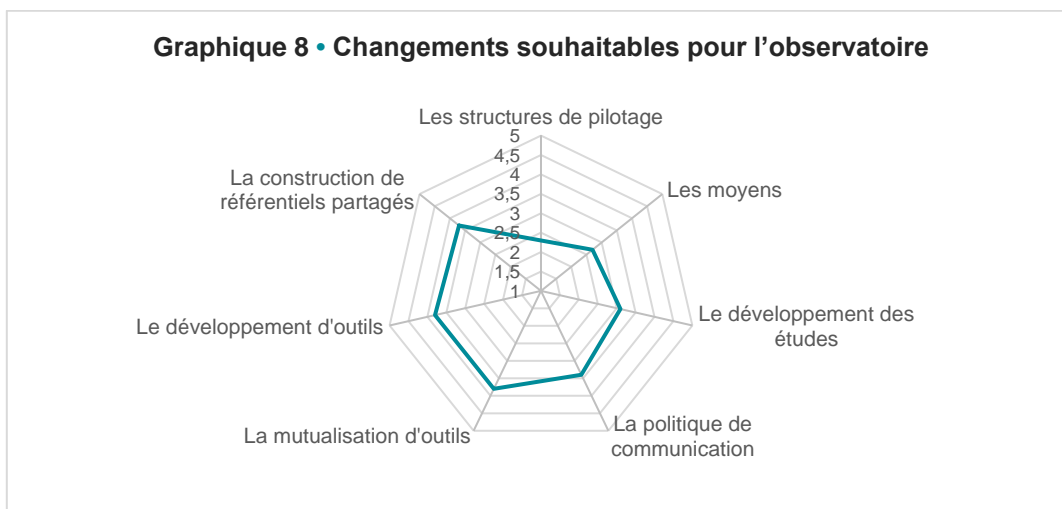
Les collaborations entre observatoires et le fait de mener des travaux en commun existent depuis longtemps. Pour autant, les responsables d'OPMQ souhaitent voir ces pratiques se développer de façon encore plus forte. Nous verrons qu'ils identifient d'ores et déjà des sujets qui pourraient se prêter à l'exercice. Pour outiller ces démarches ils s'appuient, en lien avec leur branche professionnelle, sur des dispositifs publics qui permettent de cofinancer différents types de projets.

Lors de notre enquête par questionnaire auprès des responsables d'OPMQ, nous les avons sollicités sur le fait de savoir si des changements étaient souhaitables pour leur observatoire. Il a ainsi été demandé aux observatoires de noter chaque type de changement entre 1 et 5, avec une gradation allant de 1 « non souhaitable » à 5 « souhaitable ». Le tableau 12 ci-dessous présente les moyennes des scores de désirabilité obtenus par ces différents types de changement. Rappelons que cette enquête a été menée début 2020 à une période où peu de choses étaient stabilisées en ce qui concerne les liens entre OPMQ et OPCO ou l'organisation des fonctions d'observation au sein de la grande majorité des OPCO. Les réponses sont plutôt favorables à une variété de changement, à l'exception de ceux qui concernent les structures de pilotage qui ne sont pas plébiscitées. Ce sont les changements en termes de mutualisation d'outils, de développement d'outils et de construction de référentiels partagés qui obtiennent le plus haut score de désirabilité. Ces points entrent en cohérence avec les changements que souhaite impulser la loi du 5 septembre 2018.

**Tableau 12 • Des changements sont-ils souhaitables pour l'observatoire ?**

Types de changements	Moyenne des scores (de 1 à 5)	Nombre de répondants
Les structures de pilotage	2.3	60
Les moyens	2.7	68
Le développement des études	3.1	65
La politique de communication	3.4	65
La mutualisation d'outils	3.8	64
Le développement d'outils	3.8	64
La construction de référentiels partagés	3.7	60

Nombre d'OPMQ répondants : 68/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



Nombre d'OPMQ répondants : 68/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

Note de lecture : les données représentées correspondent à la moyenne des scores de chaque item. Les scores pouvaient varier de 1 (moins désirable) à 5 (le plus désirable).



La recherche de mutualisation, de synergies dans les pratiques est assez développée. Elle est en lien avec les pratiques existantes des observatoires. Nous avons en effet interrogé les OPMQ sur leurs pratiques en matière de production commune. On constate que l'élaboration de travaux en communs est une pratique répandue au sein des observatoires, celle de la production d'outils communs non négligeable. En effet : deux tiers des OPMQ déclarent avoir réalisé des études en commun, un tiers des OPMQ déclarent avoir élaboré des outils en commun.

Ces collaborations se situent sur différents types de travaux, à la fois quantitatifs et statistiques ou plus qualitatifs et abordent une variété de sujets. Ces travaux concernent en premier lieu les fiches métiers, référentiels et nomenclatures de métiers ; sont ensuite citées les bases de données statistiques, puis plus spécifiquement les référentiels métiers communs ayant débouché sur les CQPI, voire un ensemble de thèmes d'études comme l'égalité professionnelle, l'alternance, les seniors, les travailleurs handicapés ou le numérique. À la question de savoir si ces travaux en commun entre OPMQ sont à développer à l'avenir, 9 OPMQ sur 10 répondent positivement.

Ils identifient également des motifs d'intérêt pour ces collaborations comme le fait de se comparer, de transmettre des pratiques, d'élaborer des outils d'enquêtes communs ou encore de réduire les coûts des études. En effet, il s'agit pour eux d'exploiter deux types de proximité dans le cadre de ces collaborations entre OPMQ à savoir de croiser leur expertise commune dans sa dimension d'expertise du métier de l'observation et également dans sa dimension expertise commune sur des objets : secteurs, métiers proches en termes d'activités, de compétences mobilisées...

Quand on les interroge sur la part ou le type de moyens qu'ils imaginent pouvoir consacrer aux travaux en commun, la première réponse est celle de dire que le pouvoir décisionnaire est entre les mains des partenaires sociaux. Pour autant, la possibilité de compter sur des moyens humains et financiers de l'OPCO, notamment *via* des co-financements dans le cadre des EDEC, apparaît tout à fait crédible. Au début 2020, quand les responsables d'OPMQ chiffrèrent les moyens qu'ils pourraient y consacrer, celui-ci était en moyenne d'un tiers du temps total dont ils disposaient.

Certaines contraintes et difficultés étaient tout de même pointées dès ce moment par les responsables d'OPMQ interrogés. La majorité des observatoires étant monobranche, comme nous l'avons montré, une certaine appréhension portait sur le fait de « pouvoir garder ses spécificités », d'aller vers « des activités trop éloignées » et la spécificité des métiers tout comme l'hétérogénéité des modes de production des données étaient pointées.

*« Qui pilote ? Chacun a sa méthodologie et sa façon d'opérer »* (responsable d'OPMQ)

Le paysage nouveau amène effectivement des acteurs différents, ayant parfois peu de connaissances des autres secteurs, à se rapprocher. Or, l'absence de volonté politique claire de l'ensemble des partenaires pour développer ces travaux en commun hypothèque leur concrétisation.

Lors des entretiens menés avec les responsables d'OPMQ, si globalement ce souhait de poursuivre des travaux en commun et d'en initier de nouveaux reste présent, la situation diffère d'un OPMQ à un autre. Pour les OPMQ autonomes notamment, il s'agit dans un premier temps de prolonger leurs travaux, de conserver leur dynamique d'alimentation des réflexions des partenaires sociaux de leur branche.

Ce constat de travaux en commun préexistant et d'une volonté affichée de les poursuivre, est prolongé par le fait que les responsables d'OPMQ identifient des sujets sur lesquels pourraient porter ces collaborations. Lorsque la question leur est posée, 60 % d'entre eux apportent des précisions. Parmi l'ensemble des sujets (tableau 13 et graphique 8), les cinq les plus fréquemment cités sont :

- « Les passerelles inter et intrabranche, la mobilité, les parcours... » (cité par 6 OPMQ sur 10). Ces sujets renvoient à la construction, à l'identification et à l'appréhension du nouveau périmètre qui est celui de l'OPCO et qui représente pour les salariés et les entreprises de nouvelles opportunités potentielles. Le nouveau dispositif TransCo, lancé début 2021 par le Gouvernement en lien avec les partenaires sociaux, concerne très directement cette thématique et s'appuie largement sur le relais que constitue les OPCO pour toucher les entreprises et leurs salariés.

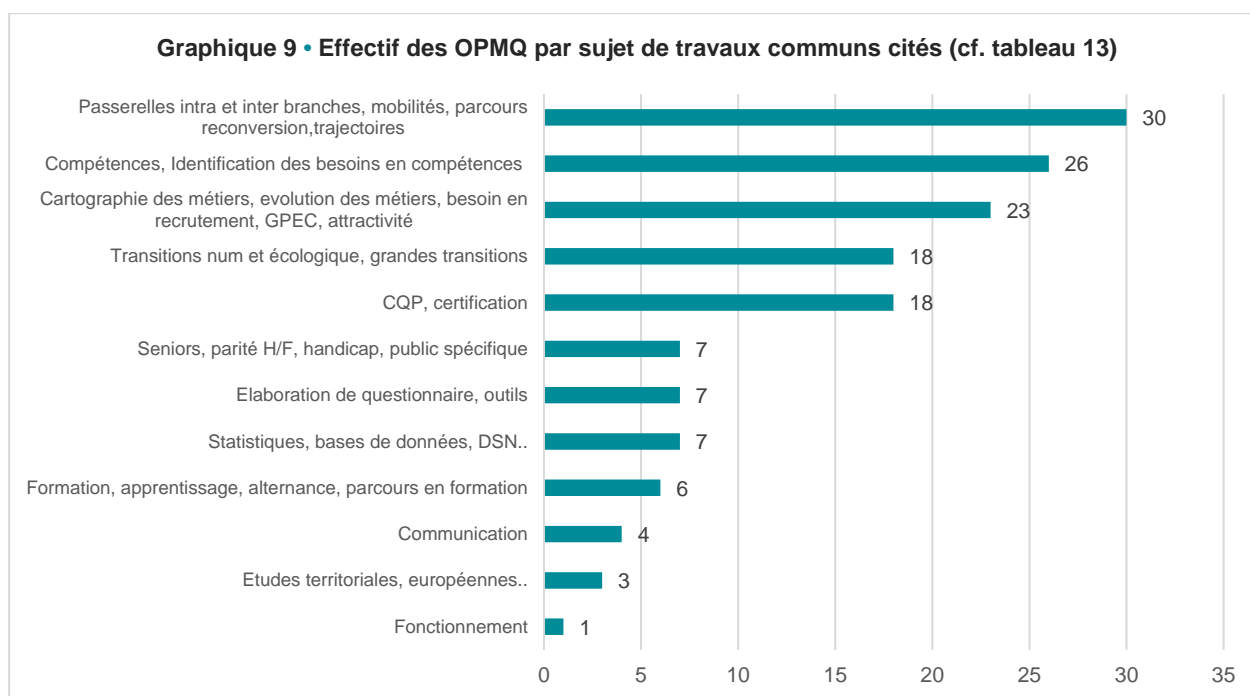
- « Les compétences, l'identification des besoins en compétences » (cité par 5 OPMQ sur 10).
- « Les métiers : cartographie, évolution, besoins en recrutement, attractivité... » (cité par un peu moins de 5 OPMQ sur 10). Ce sujet, tout comme le précédent des besoins en compétences, renvoie au cœur de métier des observatoires, à leur identité, à leur plus-value qu'ils souhaitent préserver et prolonger en la mettant au service de leur branche et de celles qui s'en sont rapprochées notamment pour alimenter les politiques de formation et de certification.
- « Les CQP et la certification » et « les grandes transitions numérique et écologique » (cité par un peu moins de 4 OPMQ sur 10). La présence des questions de certification montre bien la réelle place qu'elles ont prise ces dernières années dans les travaux des OPMQ.

Certains détails sont apportés autour d'attentes de mutualisation et d'harmonisation des méthodologies dans la cadre de l'usage de la statistique publique, dans celui des bases communes d'informations et d'écritures des fiches métiers, de l'élaboration des référentiels afin qu'ils puissent se rapprocher. Le vœu parfois formulé est celui du développement d'un socle commun de données emploi-formation qui recouvre les domaines de l'attractivité des métiers, de la prospective métiers et compétences, des cartographies des métiers et des compétences, des certifications communes ...

**Tableau 13 • Sujets des travaux communs à l'avenir, évoqués par les responsables des OPMQ**

	Effectif des OPMQ	Part d'OPMQ
CQP, certification	18	37 %
Cartographie des métiers, évolution des métiers, besoin en recrutement, GPEC, attractivité	23	47 %
Passerelles intra et inter branches, mobilités, parcours reconversion, trajectoires	30	61 %
Statistiques, bases de données, DSN...	7	14 %
Compétences, identification des besoins en compétences	26	53 %
Transitions numérique et écologique, grandes transitions	18	37 %
Élaboration de questionnaire, outils	7	14 %
Seniors, parité H/F, handicap, public spécifique	7	14 %
Communication	4	8 %
Fonctionnement	1	2 %
Formation, apprentissage, alternance, parcours en formation	6	12 %
Études territoriales, européennes...	3	6 %

Nombre d'OPMQ répondants : 49/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.



Nombre d'OPMQ répondants : 49/83. Source : Enquête OPMQ, Céreq 2020.

Associée à l'identification de sujets communs potentiels, nous avons posé la question de l'horizon temporel qui semblait envisageable aux responsables d'OPMQ pour les réaliser. Ces derniers se projettent principalement à court et moyen terme et très peu à long terme, ce qui se comprend aisément au vu de la période actuelle marquée par de nombreuses incertitudes (finalisation de l'organisation et de la structuration des OPCO, prolongement du rapprochement des branches et crise sanitaire bien entendu). Pour les sujets « Passerelles et mobilité », « Compétences et identification de besoins en compétences » et « CQP, certification » c'est le moyen terme qui domine. En parallèle sur des questions de statistiques, de bases de données, d'élaboration d'outils communs et notamment les enquêtes, la réponse la plus fréquente est le court terme. L'exception correspond à la question de la transition numérique qui est positionnée à court terme. Ce constat est probablement à mettre en lien avec les EDEC Numériques mis en œuvre dans un grand nombre de branches et souvent en interbranche et qui se sont terminés en 2019 ou en 2020. Les travaux sont donc récents, des préconisations certainement déjà posées.

Avec la structuration des OPCO et le fait que nombre d'entre eux hébergent directement les OPMQ de branches, la mutualisation et le développement de travaux communs à l'échelle de l'OPCO qui soient déclinés pour l'ensemble de ces branches va être un réel support pour les plus « petits » des OPMQ. En effet, ces derniers vont pouvoir bénéficier *via* une offre standardisée de cadrages statistiques et d'études à l'échelle du périmètre de l'OPCO d'une production de connaissances plus régulière.

Au-delà du domaine de la production d'études et de données, celui de la certification et notamment des CQP a régulièrement été cité comme un domaine de travail en commun. Certaines branches sont beaucoup plus avancées que d'autres avec une production importante de certifications professionnelles, actualisées régulièrement qui pourront être utilisées par d'autres branches ayant des métiers proches. On peut citer l'exemple des nombreux CQP développés par la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) qui sont déjà et pourraient être encore plus à l'avenir ouverts à d'autres branches du commerce. Dès aujourd'hui, des salariés de la branche des coopératives de consommation participent à des sessions de formation dédiées à l'obtention de CQP de la FCD. De la même manière, l'ANFA, pour les services de l'automobile a développé un ensemble de CQP qui pourraient être « repris » et adapté au besoin par d'autres branches de l'OPCO Mobilité pour profiter de l'expertise accumulée.

L'avis du CESE du 23 mars 2021 (CESE, 2021) fait largement écho au sujet des passerelles inter et intrabranche, de la mobilité et des parcours que les responsables d'OPMQ pointaient comme premiers

sujets de travail en commun entre observatoires. En effet, cet avis intitulé « Les reconversions professionnelles » souligne l'importance du travail prospectif des métiers et des qualifications pour outiller les réflexions et les actions dans ce domaine. Souhaitant privilégier une logique de long terme, le CESE préconise de s'appuyer plus largement sur des démarches prospectives concernant les métiers et les qualifications, avec des travaux robustes et partagés que les partenaires sociaux s'approprieraient pleinement. L'avis du CESE préconise une meilleure coordination mais également « *la recherche concertée d'une méthodologie commune à l'ensemble des organismes de prospective des métiers et des qualifications présents sur le territoire* ». De façon plus précise encore, en ce qui concerne les OPMQ, l'avis précise : « *Le CESE recommande de mettre à profit le rattachement fonctionnel des OPMQ aux OPCO, qui recouvrent chacun le champ de plusieurs branches professionnelles, pour assurer la consolidation, à ce niveau, de leurs travaux* » (CESE, 2021, p. 49).

Les habitudes de travail existantes et l'intérêt des responsables techniques des OPMQ et des responsables « Observation » au sein des OPCO pour la réalisation et le développement de travaux en commun est un premier levier tout à fait significatif. L'avis du CESE illustre bien la tendance générale d'une promotion de démarches coordonnées, consolidées et partagées. Les dispositifs de politiques publiques visant à soutenir ces démarches, qu'ils soient anciens ou plus récents ont aussi un rôle significatif. Pour autant, comme nous le rappelle une responsable Observation d'un OPCO :

*« C'est plutôt enrichissant de travailler ensemble parce qu'en plus ça permet d'harmoniser les méthodes et de pouvoir s'échanger les bonnes pratiques et puis aussi des bons prestataires... après c'est vrai que nous sommes souvent rattrapés par des contingences politiques. »*

À côté des moyens propres que les OPMQ et les OPCO peuvent déployer pour réaliser ces travaux en commun, la politique contractuelle impulsée par l'État et notamment le ministère du Travail par l'intermédiaire de la DGEFP, à destination des branches professionnelles, est largement mobilisée.

Lors des entretiens que nous avons menés, les EDEC et également aujourd'hui les appels à projets du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) sont régulièrement mentionnés comme des outils qui permettent de déployer des travaux en commun. Ces dispositifs, dans lesquels l'État se pose en initiateur laissant ensuite la main aux acteurs pour la mise en œuvre, apportent un effet de levier à la fois thématique et financier important. Ils ont régulièrement un pan de production d'études ou de développement d'outils comme par exemple des portails de mise à disposition de données vers un public large d'entreprises, de salariés de la branche ou de jeunes et de demandeurs d'emploi. Rassemblant les branches autour de thématiques spécifiques (Numérique, Grand âge, Mobilité, Grands événements, Eco-prospective...) EDEC et projets du PIC peuvent permettre d'alimenter les réflexions communes, d'identification de points communs et de problématiques partagées, dynamiques cruciales à l'heure de la constitution des OPCO. Ainsi, cet effet d'entraînement a vocation à perdurer, voire à s'accroître, dans le contexte de structuration des OPCO puisqu'ils seront l'occasion d'associer les différentes branches d'un même OPCO autour d'une thématique ou d'un projet commun qui contribuera à la construction d'une meilleure interconnaissance voire à poser les bases d'une culture commune. Sachant également que la question des moyens financiers sur lesquels les OPMQ et les services d'observation des OPCO pourront compter reste ouverte, et que la recherche de cofinancements restera nécessaire notamment pour les projets d'ampleur. À titre d'exemple, au sein d'un OPCO l'objectif est de produire un baromètre emploi-formation couvrant l'ensemble de son champ, ayant une vocation prospective. Projet d'envergure au niveau technique et d'un important enjeu politique pour la construction de l'OPCO, ce projet pourrait être co-financé dans le cadre d'un EDEC.

*« Les EDEC : c'est vital pour financer nos projets d'études, [...] ça nous permet potentiellement de financer 50 % de nos projets d'études ou d'ingénierie, c'est absolument essentiel »* (responsable études et projets d'un OPCO).

*« L'EDEC est très bien pour mutualiser les bonnes pratiques inter-observatoires. [...] Toutes les branches ont adhéré, ça permet de rapprocher les gens et les idées. Les petits peuvent être représentés comme les branches importantes »* (responsable d'un OPMQ, salariée d'une fédération professionnelle).

*« On peut aussi suggérer des sujets qui sont transversaux et c'est d'autant plus facile que l'on s'appuie depuis plusieurs années sur des EDEC [...] qui nous permettent d'être cofinancés sur*

*nos études sur des sujets prospectifs et innovants. [...] Dans le cadre d'un nouvel EDEC, nous allons pouvoir conduire des études interbranche et (développer) un autre projet très ambitieux de digitalisation de l'observatoire avec la mise en place d'un portail prospectif » (directrice observatoire au sein d'un OPCO).*

Ainsi, la mobilisation des EDEC pourra toujours se faire au niveau de la branche, mais les OPCO s'en saisissent très fortement pour lancer une dynamique de rapprochement, de construction de l'identité de l'OPCO et de mutualisation. C'est un réel levier à la fois financier et thématique pour avancer sur la transversalité des travaux. Comme cela nous a été dit, pour les responsables d'OPCO c'est le moyen « *d'embarquer toutes leurs branches* », de créer une synergie entre OPMQ et des outils à l'échelle de l'OPCO.

L'appel à projet des diagnostics-actions du PIC lancé par la DGEFP à destination des branches mi 2020 vise à identifier les impacts à court terme de la crise sanitaire sur l'emploi et les compétences et à dessiner des stratégies de sortie de crise notamment en construisant des passerelles permettant des reconversions. Une quarantaine de diagnostics a été lancée début 2021 dont certains en interbranche. En effet, si les approches proposées sont spécifiques à chaque branche, le même objectif étant poursuivi, la DGEFP prévoit de mettre en discussion les différents projets. Pour certains OPCO dans lesquels plusieurs branches ont répondu à cet appel à projet, l'enjeu d'articulation des différents projets est, dès le départ, apparu comme central. Au sein de l'AFDAS, les six branches ayant répondu à l'appel à projet ont partagé un cahier des charges commun pour leur prestataire et ont coordonné ces derniers dès le lancement des projets. Cet objectif de capitalisation initié dès le lancement des projets est mis au service d'une exploitation rapide des résultats des diagnostics-actions pour permettre un travail autour des aires de mobilité entre les différents métiers de l'OPCO. Dans un second temps, ils envisagent sur cette base d'élaborer un outil de type « appui conseil carrière » à destination des salariés concernés. Les leviers de la politique contractuelle de l'État sont ici mis à contribution pour rapprocher dispositifs d'observation et élaboration de l'offre de services de l'OPCO dans le contexte de la crise sanitaire et de ses impacts sur l'emploi et les compétences.

L'acuité des problématiques de reconversions, de mobilités professionnelles qui s'est encore amplifiée avec les conséquences de la crise sanitaire entraîne une mobilisation dans le périmètre des OPCO qui rassemblent potentiellement des secteurs en crise et d'autres faisant face à des difficultés de recrutement. Le dernier dispositif de Transition collective (Transco) s'appuie également sur les OPCO pour atteindre les entreprises et construire ensuite des solutions de reconversion au niveau territorial.

### 4.3. Tensions entre logiques verticale et horizontale

Le développement de travaux en commun et le renforcement de la coordination et des approches transversales revient régulièrement à l'agenda depuis plusieurs années. La loi Avenir professionnel de 2018 encourage la transversalité des travaux des observatoires sans pour autant, comme nous l'avons montré dans le début de ce rapport, revenir explicitement sur le schéma des observatoires monobranche construit suite à la réforme de 2004. De nombreux freins, de nature différente, compliquent la concrétisation de cette volonté affichée de plus de transversalité et expliquent le fait que les évolutions ne sont ni automatiques, ni simples, ni garanties.

Dans un premier temps, on peut identifier deux freins, l'un lié au rapprochement de branches parfois éloignées au sein des OPCO et l'autre au temps nécessaire à toute transition de ce type.

La création des OPCO liée à la loi Avenir professionnel n'a pas été dans le cas de tous « un long fleuve tranquille ». Que ce soit lié à des divergences entre l'État et les branches professionnelles sur leur vision des rapprochements à opérer pour constituer les OPCO ou entre représentants des différentes branches amenées à se regrouper, des tensions ont pu exister voire existent encore. Ces tensions ne concernent pas tous les sujets liés à l'observation mais de fait peuvent impacter leur nouvelle organisation des OPMQ. Comme en témoignent les membres des CPNEFP interrogés, des sujets de tensions entre partenaires sociaux ne concernant pas l'observatoire peuvent rejaillir à son niveau et venir « polluer » les échanges voire bloquer certains travaux même si la grande majorité des représentants employeurs et salariés qui pilotent les observatoires tentent de s'en prémunir. Au sein

même de chaque branche, les relations entre OPMQ et organisations patronale ou salariale ne se font pas toutes sur le même registre, avec des positions parfois assez inégales et des habitudes de mobilisation différentes de l'OPMQ. Le processus de constitution des OPCO peut être source de telles difficultés.

Avec le passage aux OPCO, le binôme OPMQ-CPNEFP au sein de la branche s'inscrit dans un environnement plus large à la fois en nombre et type de branches représentées mais également au regard de l'ensemble des préoccupations et sujets traités. Si sur ces derniers des tensions apparaissent, elles peuvent bloquer des choses au niveau de l'OPMQ lui-même. Sans même parler de blocage, la période de transition pour que le nouveau système issu de la loi réforme de 2018 se mette en place « bloque » d'elle-même les choses. Des travaux ne vont pas être lancés tant que le cadre reste incertain. Les branches qui considèrent que l'observation doit d'emblée se poser à l'échelle de l'OPCO vont avoir tendance à mettre leurs travaux en « stand-by » au risque de rester en attente de la nouvelle organisation.

De la même manière, si dans de nombreux OPCO la volonté d'une mutualisation a très vite été affichée au niveau global et politique, sa concrétisation achoppe sur de nombreuses questions techniques. Les anciens choix d'indicateurs, de modes de recueil des données ne sont pas toujours conciliables et entraînent de réels débats qui ne sont pas encore dépassés. Comme nous l'indique un responsable observation au sein d'un OPCO, « *il faut aller doucement [...] faire comprendre que l'on ne veut pas leur imposer des façons de faire mais embarquer tout le monde* ». Selon les OPCO la convergence au sein des branches va prendre plus ou moins de temps.

*« J'attends beaucoup d'une commission transverse pour échanger et confronter les uns et les autres et pour leur dire vous voyez on a tous les mêmes problématiques sur certains domaines et c'est à partir de ce moment-là qu'on va pouvoir créer une culture de l'OPCO, mais ça prend du temps »* (responsable observation d'un OPCO).

*« Honnêtement pour arriver à se mobiliser avec des gens qu'on ne connaît pas, ce n'est pas facile, à trouver des éléments communs avec des gens qu'on ne connaît pas, faudrait vraiment un sujet hyper pointu pour se dire là ça vaut la peine de se lancer »* (responsable d'un OPMQ).

Certains OPCO, notamment l'OPCO2I et l'OPCO ATLAS, regroupent des branches dotées d'observatoires anciens, très structurés, dotés de moyens propres et d'habitudes de travail à la fois bien ancrées et parfois très différentes. Au vu de cette variété, il a déjà fallu repérer, identifier les pratiques de chacun en la matière, les positionner les unes par rapports aux autres. Plusieurs benchmarks ont été conduits à cet effet.

Certains sujets peuvent s'avérer clivant entre branches d'un même OPCO. S'il en existe potentiellement plusieurs, la déclinaison territoriale, le développement de données à l'échelon infranational et la structuration de l'observation formation-emploi à ce niveau, que le CESE aborde dans son avis du 23 mars 2021 (CESE, 2021) en sont un des exemples.

*« [...] les lois de décentralisation ont conféré aux Régions des compétences spécifiques en matière de développement économique, d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle. Elles réalisent en s'appuyant sur leurs Carif-Oref des diagnostics territoriaux sur les besoins des acteurs économiques en amont de la construction de leur politique d'orientation et de formation. [...] un rapprochement entre les structures territoriales et les structures de branches devrait être favorisé »* (CESE, 2021, p. 49).

Parallèlement à la question des structures se posent celles de la déclinaison infranationale des données emploi-formation au niveau des OPMQ et des OPCO et les positionnements de ces derniers peuvent différer. Pour certains OPCO, les études régionales ont de longue date toute leur place. Les services centraux de l'OPCO appuient à la fois méthodologiquement et financièrement les études produites par les délégations régionales, études souvent menées d'ailleurs en partenariat avec les Carif-Oref, les Régions, les Direcctes voire d'autres OPCO. D'autres ont fait le choix d'enrichir les données territoriales produites, de produire des portraits régionaux pour l'ensemble de leurs branches. Par contre, dans

d'autres OPCO, des divergences fortes existent entre branches sur la place à donner à la déclinaison infranationale de l'observation, autant en matière de données que d'études, sur les moyens à y consacrer et la façon de l'organiser. Ces divergences peuvent se cristalliser et devenir bloquantes.

Ensuite, la diversité des OPMQ que nous avons mise en avant autour de leurs caractéristiques, de leurs modes de fonctionnement existent également dans leur méthode de travail, de collecte et de traitement de données. Certaines différences méthodologiques sont importantes et paraissent, parfois, légitimement irréconciliables. À titre d'exemple, l'OPMQ de la branche Coopérative de consommateur collecte directement des données auprès des quelques grosses entreprises de sa branche qui rassemblent la quasi-totalité des salariés. Remplis en début d'année sur les données N-1 en matière d'emploi, de caractéristiques de salariés, de salaires, de recours à l'intérim et encore d'autres sujets, des questionnaires permettent à la CPNEFP de la branche d'avoir une photographie quasi exhaustive dès mars de l'année N+1. Un tel mode de collecte n'est pas envisageable pour d'autres branches de l'OPCommerce qui rassemblent un très grand nombre d'entreprises et qui pour certaines utilisent la statistique publique pour produire leurs données. Il n'est donc pas possible pour les plus grandes branches de s'aligner sur le mode de collecte de la branche des Coopératives de consommateurs et inversement il n'y a ni légitimité ni intérêt à ce que cette branche ne poursuive pas avec cette méthodologie.

La question de la statistique publique revient souvent dans les débats. En matière d'emploi-formation, ces nomenclatures couvrent parfois mal le périmètre conventionnel des branches. Ces dernières ont alors du mal à les mobiliser et doivent donc construire leur propre dispositif de collecte. Néanmoins, certaines branches n'ont pas ces difficultés et utilisent largement la statistique publique malgré quelques difficultés, souvent rappelées, de délai, de complexité et de coût d'accès. Cette problématique qui n'est pas nouvelle, s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de réforme des données et sources de la statistique publique. Couplées avec l'installation de France compétences, dont les missions auprès des OPMQ recouvre cette question, des améliorations pourraient être obtenues notamment via un rôle d'intermédiaire ou de centralisateur tenu par France compétences.

Dans un troisième temps, le fait que les outils produits par les OPMQ aient une multiplicité de fonctions, peut limiter les rapprochements.

Un léger retour historique par l'ANI de 2009 puis la loi de 2014 permet de voir que la question de la transversalité des approches entre branches était déjà posée autour des enjeux de sécurisation des parcours professionnels. « *Il s'agit de construire des outils, mais aussi de les rendre visibles et accessibles, notamment auprès d'un large public et des individus pour une meilleure maîtrise de leur parcours professionnel* » (d'Agostino et Séchaud, 2016, p. 403). Néanmoins comme le pointent les auteurs, pour atteindre cet objectif il faut que « *les outils métiers [...] permettent de faciliter les mobilités sur les marchés internes mais aussi externes du travail, et, partant, [constituent] un "réfèrent" utile dans une optique de sécurisation des parcours professionnels* » ce qui reviendrait à « *passer des logiques propres à chaque branche professionnelle à une approche transversale visant à élaborer un « socle commun d'informations entre OPMQ »* » (ibid., p. 403). C'est dans ce cadre que d'Agostino et Séchaud montrent que les référentiels métiers développés par les OPMQ ont une pluralité d'objectifs.

Ces outils métiers répondent à différents enjeux d'instrumentation des branches. Ils s'inscrivent dans « une approche identitaire » dont l'objectif est de faire connaître les métiers spécifiques au secteur et de promouvoir l'identité professionnelle qui caractérise la branche. Ces outils ne sont donc pas pensés comme transversaux. Ils s'inscrivent également dans « une approche opérationnelle », une logique d'action, qui vise à outiller les choix des organisations (instrumentation RH) et des individus. Si la structuration des outils analysés par les auteurs, la structure des fiches et les thèmes d'informations sur les métiers (accès, description, mobilité/évolution) témoignent de nombreuses similitudes, la façon dont sont décrits les métiers, les activités et les compétences au sein des rubriques, reste largement hétérogène. Les exemples et détails mis en avant montrent que « *cette confusion des registres et des niveaux de description laissent transparaître la pluralité des objets assignés à ces référentiels métiers* » (d'Agostino & Séchaud, 2016, p. 407). Comment, dans ce cas, participer à l'outillage des parcours et plus particulièrement des mobilités interbranche et intersectorielles ?



Les référentiels métiers produits par les OPMQ sont ainsi « *porteurs des finalités propres à la branche* », ils renvoient aux dynamiques socio-historiques de la branche et aux compromis basés sur une représentation partagée des enjeux. Les auteurs pointaient, déjà à l'époque, des évolutions communes en matière de méthodologie. Pour autant, le rapprochement de tels outils autant dans le fait qu'ils puissent « discuter » ensemble et apporter réellement de l'information dans une logique de parcours professionnels que dans l'idée d'une mutualisation de leur élaboration, se révèle être une entreprise très ambitieuse nécessitant un nombre important d'étapes préalables.

Enfin, la question des approches transversales et des travaux en commun que pourraient mener les OPMQ entre eux se heurte à la mise en tension d'une logique verticale, de branche, et d'une logique horizontale, interbranche.

Comme nous l'avons illustré tout au long de ce rapport, les OPMQ ont été majoritairement construits sur une logique de branche, avec l'objectif d'outiller la branche pour répondre à ses enjeux propres, d'identifier clairement son périmètre, ses entreprises, ses métiers et leurs évolutions. Cette logique verticale peut entrer en tension avec la logique horizontale que promeut la réforme de 2018 et la tendance plus générale à la transversalité dont elle témoigne.

*« Il nous importe d'être décisionnaires dans les orientations. Après je ne suis pas dans l'OPCO parce que je sais aussi que les OPCO ont une capacité à être très vite embolisants, ils pourraient très vite se passer des CPNE »* (Membre d'une CPNEFP).

Les outils produits par les OPMQ et leurs travaux concernant les évolutions des métiers et des compétences sont majoritairement tournés vers les métiers « cœur » de la branche et vers la gestion de son marché interne. Harmoniser de tels outils revient certes à obtenir de la visibilité sur de potentiels métiers proches dans d'autres branches mais de fait revient également à ouvrir aux autres branches, potentiellement concurrentes sur les mêmes métiers, le vivier de la branche. On sait par exemple que si les industries automobile et agro-alimentaire engagent des collaborations autour de métiers comme les conducteurs de ligne, elles restent néanmoins à l'échelle des territoires en concurrence pour attirer les jeunes sortant de formations professionnelles. On retrouve ici une difficulté qui existe déjà au sein même de certaines branches entre entreprises concurrentes quant à la recherche de profils spécifiques, de compétences rares...

*« La démarche sectorielle au niveau de l'ensemble des branches n'est pas une démarche naturelle, les branches sont naturellement plus poussées à travailler sur leur périmètre de convention collective »* (responsable branches et observation dans un OPCO).

On observe qu'un peu plus d'un an après la mise en œuvre opérationnelle des OPCO et la disparition officielle des OPCA, même si la crise sanitaire a certainement ralenti les choses, les OPMQ autonomes, ayant leurs propres moyens tant humains qu'éventuellement financiers, poursuivent les travaux engagés, maintiennent assez largement leurs orientations et ont peu évolué en matière de fonctionnement.

Les branches professionnelles se sont construites pour valoriser et défendre leur identité, elles fonctionnent sur la base des principes d'indépendance et d'autonomie. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre l'alimentation des enjeux spécifiques de la branche et le développement de travaux transversaux et de réflexions communes.

## Conclusion

Le triangle dans lequel s'inscrivent les OPMQ, au côté des CPNEFP et des OPCO, a été impacté par un grand nombre d'évolutions et de réformes successives jusqu'à celle de septembre 2018. Les OPMQ gardent leur rôle d'outillage des partenaires sociaux de branche basé sur la production d'informations et de connaissances sur les emplois, les métiers, les compétences et leurs évolutions. Pour autant, celui-ci se réalise dans un environnement plus large, interbranche, que constituent les OPCO et qui

impacte leurs activités, leur organisation et leur positionnement alors que ce processus est toujours en cours.

L'hétérogénéité reste grande entre OPMQ. En effet, la majorité des observatoires est encore monobranche, malgré leur inscription dans l'organisation des OPCO au regard de la mission de ces derniers en matière d'appui technique aux branches et aux entreprises. Trois configurations apparaissent. La première, unique à ce jour, est celle de la constitution d'un seul OPMQ à l'échelle de l'OPCO. La deuxième est celle d'un OPCO qui héberge l'ensemble des OPMQ de ses branches adhérentes, prend en charge la réalisation et la conduite des travaux quand les CPNEFP gardent la main sur l'orientation des travaux. La troisième, majoritaire, est celle d'OPCO qui regroupent à la fois des OPMQ restés autonomes et d'autres hébergés par l'OPCO. Cette typologie est amenée à évoluer dans les années à venir avec la stabilisation de l'organisation des OPCO, la poursuite du rapprochement des branches et la force, comme les formes, que prendra la dynamique de mutualisation et de développement des travaux en commun entre OPMQ.

Si la diversité des OPMQ déjà illustrée en 2010 reste bien présente, des points communs existent entre OPMQ. Les champs couverts par les OPMQ (nombre de CCN, d'entreprises, de salariés) sont très hétérogènes tout comme les moyens humains et financiers dont ils disposent. Cette diversité tient plus à celle des branches professionnelles qu'à une question d'ancienneté voire de statut juridique des OPMQ. Pour autant, les OPMQ partagent le fait que leur pilotage soit réglementairement mais surtout véritablement assuré par les membres des CPNEFP avec dans la plupart des cas une très grande proximité et une forte implication. Les OPMQ sont aujourd'hui des structures matures, assurant une fonction d'observation experte tout en gardant majoritairement une forme « légère ». Leur pilotage est très largement assuré par les CPNEFP autour de trois principaux temps : l'orientation des travaux, leur suivi et leur validation. De façon privilégiée au niveau de la branche mais également à l'extérieur, les OPMQ sont largement ouverts à des partenariats et échanges réguliers. Les interactions entre la politique emploi-formation de la branche portée par la CPNEFP et les travaux des OPMQ se confirment à travers les missions d'orientation et la programmation des activités. Les OPCO ont, quant à eux, un rôle d'appui technique et d'apport de moyens. Entreprises et salariés interviennent également dans les études en tant qu'objet étudié. Les liens qu'entretiennent les OPMQ avec les partenaires extérieurs à la branche sont nombreux et se sont intensifiés sur les dix dernières années. Partenariats institutionnels et d'études, au niveau national ou régional, tous se sont développés. La place des consultants est également significative compte tenu de l'importance du recours à la sous-traitance dans la réalisation des travaux des OPMQ.

Concernant l'activité des observatoires, le constat est celui d'une gamme étoffée de travaux qui couvrent un large spectre allant des études aux référentiels métiers, aux travaux sur la certification en passant par la prospective. Ce dernier domaine s'est généralisé à un grand nombre d'OPMQ au cours des dernières années pendant que la thématique de la certification prenait plus de place pour concerner aujourd'hui près d'un OPMQ sur trois. Sur la partie étude, que la quasi-totalité des OPMQ mènent aujourd'hui, les études métiers sont les plus répandues. Les études thématiques viennent ensuite, se concentrant notamment sur l'analyse des besoins en formation, le renouvellement de la main-d'œuvre et la mixité femme/homme. Ce dernier thème illustre la mobilisation des OPMQ dans le cadre des négociations sociales de branche.

La mobilisation fréquente par les partenaires sociaux de la branche des travaux des OPMQ en souligne le caractère opérationnel et stratégique. Appui à la négociation sociale, aide à l'identification des thématiques prioritaires à approfondir, base des politiques de mobilité, de recrutement et de parcours professionnels *via* les fiches et études métiers et les analyses en termes de compétences en sont des illustrations. Les études portant sur l'identification des besoins en compétence alimentent directement les politiques de formation et de certification.

Au-delà du cercle des parties prenantes aux travaux des OPMQ, l'enjeu de visibilité et de mise à disposition de leurs travaux reste un enjeu majeur pour les observatoires et leur gouvernance. Atteindre de nouvelles cibles, renforcer la diffusion vers les cibles existantes, développer de nouvelles méthodes et supports de diffusion, et travailler à la coordination des producteurs d'informations, sont quatre objectifs majeurs dans ce domaine. La question de la connaissance, de la promotion et de l'attractivité

des métiers rassemble aujourd'hui les OPMQ, les OPCO et les branches professionnelles autour de la communication et de la diffusion d'informations vers les entreprises pour leur faire connaître l'offre de services de l'OPCO, vers les intermédiaires de l'orientation scolaire et professionnelle qui accompagnent les jeunes, les demandeurs d'emploi et les salariés en évolution professionnelle mais également l'ensemble des acteurs publics qui mettent en œuvre et portent des dispositifs comme le conseil en évolution professionnelle, le compte personnel de formation ou encore le dispositif récent Transition collective (Transco).

L'articulation, voire la mutualisation des travaux entre OPMQ, est une question qui se pose depuis une vingtaine d'années. Sans qu'elle n'ait disparue dans les pratiques, la loi Avenir de septembre 2018 l'a remise au centre du débat. La constitution des OPCO crée un contexte favorable en regroupant les branches dans un cadre commun à coconstruire et dont les champs de compétences vont appeler le développement d'études et d'observations ne serait-ce que pour en identifier le périmètre et en établir les principales caractéristiques. C'est en effet le cadre de l'OPCO qui est plébiscité par les observatoires pour développer leurs travaux en commun. OPMQ et responsables observation des OPCO souhaitent très majoritairement accroître les travaux mutualisés. Profiter des échanges d'expériences, parer à la réduction des moyens, « coller » au nouveau périmètre des OPCO et outiller les problématiques des passerelles interbranche, des mobilités professionnelles et de l'anticipation des besoins en emplois et en compétences en sont les principales raisons. Pour développer ces collaborations, les OPMQ peuvent également compter sur les dispositifs publics, EDEC et appels à projet du PIC tout particulièrement. Ils permettent d'initier des synergies autour d'une thématique commune et d'obtenir des cofinancements pour faire aboutir des projets d'envergure, élaborés de plus en plus à l'échelle des OPCO.

Pour autant, cet ensemble de signaux positifs ne doit pas faire oublier les multiples freins qui existent à la transversalité et la mutualisation des travaux entre OPMQ. Construits et majoritairement encore pilotés de façon monobranche, les OPMQ, leurs travaux et la façon dont ils sont mobilisés sont profondément marqués par l'identité de leur branche professionnelle. Que ce soit dans des registres politiques (état des relations professionnelles, orientation en matière d'emplois, de salaires, de conditions de travail matérialisées dans les CCN...) ou des registres techniques (collecte de données, priorités thématiques...), les différences sont nombreuses et ne peuvent pas être dépassées sans volonté politique forte ni travail de fond nécessairement long.

Comme illustré tout au long de ce rapport, les OPMQ restent majoritairement construits sur une logique verticale, avec l'objectif d'outiller la branche pour répondre à ses enjeux propres, d'identifier clairement son périmètre, ses entreprises, ses métiers et leurs évolutions. Cette logique verticale entre en tension avec la logique horizontale que promeut la réforme de 2018 et la tendance plus générale à la transversalité dont elle témoigne. Enclines à travailler sur le périmètre de leur convention collective et leurs enjeux propres, méfiantes quant à la mutualisation des outils par crainte de la concurrence entre branches notamment en matière de recrutements sur les métiers en tension, les branches n'entrent pas de façon naturelle dans cette démarche transversale.

L'ensemble des évolutions pointées concernant les OPMQ, les dynamiques favorables et les freins potentiels, vont redessiner le paysage dans lequel ils évoluent. Au regard du précédent état des lieux, sur les 10-15 dernières années on pourrait qualifier les changements qui ont touché les OPMQ de changements mécaniques dans le sens proposé par Silvestre (1986). Distingués des changements organiques et structurels, les changements mécaniques n'affectent pas les principes de fonctionnement de l'organisation. Les changements organiques quant à eux modifient les règles et certains principes de fonctionnement sans pour autant impacter la nature et la finalité même des activités. Enfin, les changements de nature structurelle déstabilisent les pratiques et modifient en profondeur la structure même qui est dans ce cas amenée à évoluer et à élaborer de nouveaux comportements. En effet, dans le cas des OPMQ, nous avons pu mettre en avant le renforcement de leur positionnement au sein des acteurs de la branche, l'affirmation de leur plus-value par les partenaires sociaux qui les pilotent, l'extension et l'enrichissement de leurs missions au fil d'une montée en compétences et des moyens supplémentaires. Leur statut d'outil technique au service des politiques emploi-formation des branches reste identique. Les évolutions à l'œuvre suite à la réforme de septembre 2018 ne sont pas achevées. Ni le paysage ni le mode d'organisation des différents acteurs ne sont à ce jour stabilisés. À ce stade, on se situe plutôt dans la continuité en matière d'activité pour les OPMQ même si le cadre dans lequel

elles se déploient reste mouvant. Néanmoins, compte tenu de l'ensemble des registres qui peuvent être impactés par des regroupements d'observatoires, il n'est pas exclu que des changements de nature organique se produisent à l'avenir.

Dans ce contexte on peut s'interroger sur les effets de la crise sanitaire et socio-économique que nous traversons. D'un côté, l'urgence de travailler les questions de reconversions professionnelles, de construction de passerelles pour un grand nombre de salariés des secteurs les plus sinistrés peut pousser encore plus loin et de façon plus rapide la tendance à l'articulation des outils, au développement de démarches coordonnées. Cette tendance est d'ailleurs soutenue par les pouvoirs publics à travers les appels à projets diagnostics-actions de la DGEFP à destination des branches, à travers le dispositif des Transitions collectives (Transco) proposé aux entreprises par le truchement de leur OPCO... Les travaux préexistants des OPMQ ont tout intérêt à être mobilisés dans le cadre de ces réflexions. D'un autre côté, la dimension « gestion de l'urgence » peut se traduire par un repli au niveau de la branche, par une moindre prise de recul dans le diagnostic à faire de la situation et de ses répercussions, par le fait de privilégier une réflexion à court terme à partir de ce que l'on connaît et maîtrise.

## Bibliographie

- Barthélémy, J., Cette, G. & Koudadje, G. (2020). La restructuration des branches professionnelles : pertinence économique, régime juridique et difficulté de conception. *Droit social*, 5, 455-463.
- Caillaud, P. (2020). Les partenaires sociaux dans le paysage des certifications professionnelles. Dans A. Dupray, C. Gasquet, & F. Lefresne (coord.), *L'entreprise rend-elle compétente ?* (p. 48-56). Marseille : Céreq, coll. « Essentiels » (n° 2).
- CESE (2021). *Les reconversions professionnelles*. Projet d'avis présenté à l'assemblée plénière du mardi 23 mars 2021.
- D'Agostino, A. & Delanoë, A. (2012). Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications : des outils pour agir. *Céreq Bref*, 297-2.
- D'Agostino, A., Delanoë, A. & Machado, J. (2013). *État des lieux des observatoires prospectifs métiers qualifications*. Marseille : Céreq.
- D'Agostino, A., Dif-Pradalier, M. & Quintero, N. (2015a). *Diversité des branches professionnelles en matière de politiques d'emploi et de formation*. Céreq, coll. « Net.Doc » (n° 135). URL : <https://www.cereq.fr/diversite-des-branches-professionnelles-en-matiere-de-politiques-demploi-et-de-formation>
- D'Agostino, A., Dif-Pradalier, M. & Quintero, N. (2015b). L'appui des branches professionnelles aux entreprises : trois logiques d'action. *Céreq Bref*, 338.
- D'Agostino, A. & Séchaud, F. (2016). Des outils convoqués à la sécurisation des parcours. Le cas des référentiels métiers développés par les observatoires de branche. Dans *Les transitions professionnelles tout au long de la vie. Nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités ? XXIII<sup>èmes</sup> Journées du longitudinal* (p. 403-410). Marseille : Céreq, coll. « Échanges » (n° 1).
- Delanoë, A., Quintero, N. & Valette-Wursthén, A. (2020). Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, l'âge de la maturité. *Céreq Bref*, n° 398.
- Desserre, C. (2019). *Loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » Quels changements pour l'apprentissage ?* Note de synthèse, Défi Métiers.
- Direction générale du travail (2020). *La négociation collective en 2019, Bilan et rapports, Édition 2020*. Ministère du travail.

- Le Roux, N. (2004). *Étude de faisabilité d'un observatoire transversal des métiers et de l'emploi de l'économie sociale*. Rapport d'étude réalisée pour le compte de L'USGERES, Céreq.
- Luttringer, J.-M. (2019). 11 OPCA et bientôt 50 branches : les choix d'un État « chaperon ». *Chronique* 147, avril.
- Moysan-Louazel A., Podevin G., Quintero N., 2016, Trajectoires d'OPCA depuis 10 ans : évolution de l'offre de services, changements organisationnels et nouvelles dynamiques professionnelles. Dans *Les transitions professionnelles tout au long de la vie. Nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités ? XXIII<sup>èmes</sup> Journées du longitudinal* (p. 389-402). Marseille : Céreq, coll. « Échanges » (n° 1).
- Moysan-Louazel, A., Podevin, G., Quintero, N., Tuchsirer, C. & Beraud, D. (2018a). *Transformation des OPCA au fil des réformes récentes : vers un nouveau modèle économique ?* Céreq, coll. « Études » (n° 18). URL : <https://www.cereq.fr/transformation-des-opca-au-fil-des-reformes-recentes-vers-un-nouveau-modele-economique>
- Moysan-Louazel, A., Podevin, G., Quintero, N. & Tuchsirer, C. (2018b). Dès 2014, une profonde mutation de l'offre de services des OPCA. *Céreq Bref*, 362.
- Poisson J-F., 2009, Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles, La documentation française, 523 p.
- Puydebois, C. (2018). La régulation dans le système de formation professionnelle. *Droit social*, 12, 965-971.
- Rapport de la Commission présidée par Michel de Virville (2004). *Pour un code du travail plus efficace : rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité*.
- Silvestre, J.-J. (1986). Marché du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité. *Formation Emploi*, 14.

## ANNEXES

### > Trame d'entretiens auprès des observatoires

#### 1/ Notre interlocuteur

- Sa fonction exacte, son ancienneté
- Ses différentes missions et « casquettes » (cf. cas des OPMQ avec moins d'1 ETP)
- Localisation géographique de l'observatoire

#### 2/ Actualité de l'observatoire

- Le contexte, les réformes et leurs impacts
- Leur positionnement, les évolutions récentes et à venir

#### 3/ Analyse du fonctionnement, des modes production et des interlocuteurs des OPMQ

- Orientation et choix des travaux : quelle marge de manœuvre, quelle autonomie dans les choix ?
- Activités et productions (programmation, modalités de travail, déroulement des projets à partir d'exemples précis)
- La diffusion, la valorisation et l'appropriation des productions par les acteurs de la branche

#### 4/ Réseaux et partenariats autour de l'OPMQ

- La mission d'observation, la production d'études est-elle remplie par d'autres services/entités, notamment au sein de l'OPCA ?
- Avec qui entretenez-vous des liens au sein de la branche ?
- Quels liens en dehors de la branche ? dans quels domaines ?
- Quels relais en région ? sur les territoires ?

#### 5/ Focus sur les travaux prospectifs et le domaine de la certification

- L'évolution des métiers (quels objectifs, quelles modalités, quelle diffusion à partir d'exemples précis)
- L'identification de métiers émergents (quels objectifs, quelles modalités, quelle diffusion à partir d'exemples précis)
- La certification (quels objectifs, quelles modalités, quelle diffusion à partir d'exemples précis)
- Si non réalisation de ce type de travaux, pourquoi ?

#### 6/ Avenir et enjeux de la réforme en cours

- Quels sont les points mentionnés ci-dessus qui vont être le plus impactés ?
- Quels sont les points mentionnés ci-dessus qui vont être le moins impactés ?
- Quels sont pour votre OPMQ/branche les principaux enjeux à court terme ? À moyen terme ? À long terme ?
- Dans quel domaine se situent vos principales attentes ?
- Où se situeront selon vous les principales difficultés ?

Y-a-t-il un point que nous n'aurions pas abordé et qui vous semble important ?

Qui sont les interlocuteurs à solliciter à l'OPCO ? au sein de la CPNEFP ?

## > Trame d'entretiens auprès des OPCO

### 1. L'interlocuteur et l'OPCO

- Fonction ? Missions ?
- Structuration et positionnement de/dans l'OPCO
- Qu'est-ce qui a changé avec la réforme ? qu'est qui va changer en matière de lien avec l'OPMQ ?

### 2. Type de relation avec l'OPMQ

- Liens ? Interlocuteurs ? sujets ?
- Comment utilisez-vous/mobilisez-vous les travaux de l'OPMQ ?
- Quelles demandes adressées à l'OPMQ ? (Attentes, évolutions...)
- Comment et dans quelle mesure l'offre de service de l'OPCA/OPCO est-elle alimentée par l'OPMQ ?
- Quelles évolutions sont à attendre dans la construction de cette offre de services et ses effets sur les liens avec le ou les OPMQ

Y-a-t-il un point que nous n'aurions pas abordé et qui vous semble important ?

## > Trame d'entretiens auprès des CPNEFP

### 1/ Nos interlocuteurs

- Fonctions ? Missions ?

### 2/ Organisation/structuration

- Composition de la CPNEFP (de quel accord est-elle issue ?)
- Rôle et fonction dans la branche
- Quelle mobilisation, quel degré d'investissement dans le pilotage des travaux de l'OPMQ ?
- Quels sont les enjeux prioritaires de la branche ?
- Quelles inscriptions dans les territoires ?
- Quelles évolutions avec la réforme ? Qui ont déjà eu lieu ? Qui sont attendues en matière de lien avec l'OPMQ ?

### 3/ Quelles relations et quel rôle a-t-elle par rapport à l'OPMQ ?

- Quels liens ?
- Quelles attentes en lien avec les enjeux prioritaires énoncés plus haut ?
- Comment mobilisez-vous les travaux de l'OPMQ ? dans quel cadre ?
- Quels impacts attendus de la réforme dans ce domaine ?

Y-a-t-il un point que nous n'aurions pas abordé et qui vous semble important ?





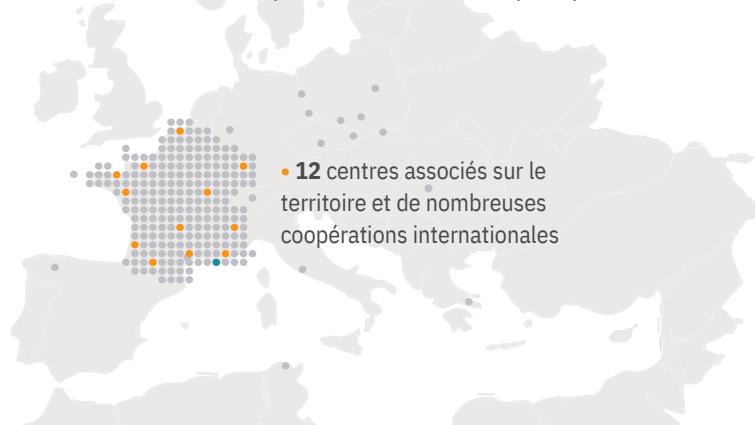


# Céreq

*Établissement public national sous la tutelle  
du ministère chargé de l'éducation  
et du ministère chargé de l'emploi.*

**DEPUIS 1971**

• Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.



• **12 centres associés** sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

 **+ d'infos**  
et tous les travaux

**À explorer**  
[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



 **+ de 600 publications**  
Accessibles librement