

**N° 2014-094 R**



**N° 2014-068**



# L'avenir du Centre d'études de l'emploi

Rapport à

Madame la ministre de l'éducation nationale,  
de l'enseignement supérieur et de la recherche

Madame la secrétaire d'État chargée de l'enseignement supérieur

Monsieur le ministre du travail, de l'emploi,  
de la formation professionnelle et du dialogue social



**MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU  
DIALOGUE SOCIAL**

*Inspection générale des affaires sociales*

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE**

*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

## L'avenir du Centre d'études de l'emploi

**Août 2014**

Sylvie HEL-THELIER  
Jean-François BÉNÉVISE

*membres de l'inspection générale des  
affaires sociales*

Claudine PERETTI  
Philippe IMBERT

*inspecteurs généraux de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*



## SYNTHÈSE

Par lettre en date du 10 juin 2014, l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) ont reçu mission de poursuivre, conjointement et en lien avec le directeur de l'établissement, l'expertise de solutions permettant d'assurer la pérennité financière et scientifique des missions de recherche actuellement conduites par le Centre d'études de l'emploi (CEE).

Cette demande faisait suite au rejet par le conseil d'administration de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, l'UPEM, le 10 avril dernier, du projet d'intégration du CEE au sein de l'université, étudié depuis plusieurs mois par les responsables du Centre et ceux de l'université, conformément aux orientations adressées au directeur du CEE par les ministres, le 26 novembre 2013.

La mission devait partir des deux hypothèses suivantes :

- une fusion du CEE avec le CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), accompagnée, pour tout ou partie de l'équipe, d'une association avec un pôle universitaire parisien ;
- une intégration du CEE au sein du pôle universitaire parisien HESAM (hautes études Sorbonne arts et métiers Université), soit au niveau de la communauté d'établissements (COMUE), soit au niveau de l'un de ses membres.

Il lui était demandé d'analyser, avant la fin du mois de juillet, la faisabilité et les conditions de réalisation de chacun des scénarios dans toutes leurs dimensions juridique, budgétaire, ressources humaines, logistique et de planning de réalisation au regard d'un objectif de transformation effective à la fin de l'année 2014.

Ainsi qu'il le lui était spécifié, l'équipe a travaillé en lien avec le directeur du CEE et celui du CEREQ. Elle s'est entretenue des différentes hypothèses d'une part avec les directions des ministères concernées, d'autre part avec les directeurs des établissements potentiellement intéressés par une intégration du CEE, ainsi qu'avec des personnalités qualifiées. Ces entretiens ont permis notamment de faire émerger des solutions novatrices par rapport à celles envisagées au départ.

Dans le délai imparti la mission a examiné les avantages et les inconvénients des deux hypothèses évoquées dans la lettre de saisine mais également approfondi d'autres pistes dans le cadre d'HESAM, et en particulier celle du CNRS qui lui est apparue comme la seule voie d'une approche d'intégration universitaire qui ne se heurte pas aux mêmes difficultés qu'à l'UPEM et qui, à l'examen, s'avère prometteuse.

### **1 - l'intégration au niveau d'HESAM ou de l'un des membres de la COMUE**

Le projet d'intégration au sein de l'UPEM a mis en évidence les points critiques de la démarche : la nécessité d'un partenariat scientifique consistant, la difficulté d'accepter l'autonomie d'une structure ayant perdu sa personnalité morale, la nécessité de rassurer le repreneur sur les moyens financiers accompagnant les postes transférés.

Ainsi, le niveau de la communauté d'établissements parisienne HESAM se prête mal à un projet d'intégration. Même si les textes n'interdiraient pas l'accueil de l'ex-CEE en composante directe, les accroches scientifiques à ce niveau sont trop ténues, la taille de l'entité trop réduite et surtout les COMUE doivent préalablement se faire reconnaître la qualité d'opérateur pour percevoir une subvention pour charges de service public et être autorisées à disposer des responsabilités et compétences élargies avant de pouvoir gérer la masse salariale d'un de leurs membres.

La greffe scientifique a peu de chances de prendre au niveau de Paris 1 en dépit des liens existant avec le Centre d'économie de la Sorbonne via l'unité POPEM (Politiques publiques et emploi) du CEE. Les exigences académiques sont trop prégnantes pour accepter l'approche pluridisciplinaire et plus ouverte au niveau des méthodes de travail que pratiquent les chercheurs de ce dernier.

En revanche, elle n'est pas exclue au CNAM, en raison à la fois d'une plus grande intensité des liens de recherche avec le CEE et d'une culture d'établissement nettement plus proche, très différente de celle de Paris 1. Un partenariat scientifique construit et durable existe entre le CEE et le CNAM dans le cadre d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS) – le CREAPT – dont ils sont deux acteurs majeurs. L'unité de recherche MET (marchés du travail entreprises et trajectoires) a des liens significatifs avec le laboratoire LISE (laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique). En tant que grand établissement, le CNAM peut accepter un niveau d'autonomie d'une composante plus fort qu'au sein d'une université classique.

Pour autant, l'un comme l'autre sont en difficultés financières et souffrent de locaux soit insuffisants (Paris 1), soit vétustes (CNAM).

Parmi les autres hypothèses regardées, à statut d'EPST (établissement public scientifique et technologique), celle de l'INED (institut national des études démographiques), matrice historique du CEE, ne repose sur aucun lien scientifique ou relationnel autre que la présence de sa directrice au conseil d'administration du Centre. En revanche celle du CNRS est apparue comme plausible et intéressante, pour les deux parties.

Le CNRS connaît le CEE puisque ses salariés ont déjà été intégrés en 1999 avec un plan de titularisation même si ses effets ont été contrecarrés par la pratique de détachements de courte durée mise en place peu après. L'ambition du secteur SHS (Institut des sciences humaines et sociales) permet de projeter un scénario d'intégration au sein soit d'une – leur préférence – soit de plusieurs – la vision de la mission – unités mixtes de recherche qui, en fonction des thématiques et collaborations déjà mentionnées, pourraient être le LISE au CNAM et(ou) une nouvelle unité sur l'UPEM, comme l'avait d'ailleurs proposé le président du CNRS dès septembre 2013 dans la phase précédente des réflexions sur l'avenir du CEE.

## **2 - l'hypothèse d'une fusion du CEE avec le CEREQ**

Proches par leur champ, leur cadre de fonctionnement juridique et financier, les deux établissements diffèrent par leur taille, leur implantation, leur environnement institutionnel mais surtout par le statut et la culture professionnelle de leurs salariés.

Une fusion ne présenterait pas de difficulté technique particulière. Au plan scientifique, ainsi que cela était demandé aux directeurs, les deux établissements ont pu vérifier, au niveau de leurs présidents de conseil scientifique, la proximité de leurs orientations de travail.

En pratique, un regroupement sur Marseille présenterait pourtant plus d'inconvénients que d'avantages. Bien sûr, au niveau politique, cette nouvelle déconcentration de services pourrait apparaître comme un symbole politique et permettrait d'afficher une continuité des approches interministérielles sur le champ formation-travail-emploi. Elle générerait des économies de gestion sur les fonctions support. En regard, il faut s'attendre à une perte du capital recherche du CEE par refus prévisible des chercheurs de déménager, à des risques d'attrition de subventions regroupées, à une possible rigidification du fonctionnement des équipes de recherche et à des frottements prévisibles des cultures professionnelles sans parler d'un traitement rendu plus complexe du sujet des locaux auquel est actuellement confronté le CEREQ.

Aussi, le maintien des activités en région parisienne apparaît-il plus pertinent, sous la forme de centre(s) associé(s) portés par le nouveau CEREQ avec l'une ou les universités-établissements partenaires de l'actuel CEE : le CNAM, Paris 1 et l'UPEM.

La première de ces options diffère peu de celle de l'idée d'une antenne unique, coûteuse en gestion, sans doute plus difficile à négocier pour le CEREQ et plus difficile à accepter pour l'établissement universitaire, ainsi que l'a montré le précédent de l'UPEM.

La deuxième solution paraît plus accessible compte tenu du fait que préexistent des thématiques de recherche et des collaborations avec plusieurs établissements (CNAM, Paris 1, UPEM). Dans ce cadre, la constitution d'un GIS pourrait permettre de compenser la disparition de l'unité de lieu et du système des chercheurs associés.

Dans les deux cas, les emplois nécessaires à la gestion et à l'animation du dispositif devraient être implantés à Marseille. Une partie des emplois gagés par la gestion commune pourrait, sous réserve d'expertise plus approfondie par les ministères de tutelle, être réinvestie dans le développement d'activités d'observation aujourd'hui mal couvertes par le CEREQ.

### **3 - les enjeux, les termes du choix et sa mise en œuvre**

Quelle que soit l'orientation prise, la mission est convaincue que l'absence de décision conduira au délitement des équipes et de la consistance scientifique du projet du CEE. Une décision d'orientation est nécessaire rapidement pour pouvoir gérer la transformation dans les dix-huit mois à venir.

Les deux scénarios marquent la fin de l'établissement public CEE mais aussi d'une unité de lieu accueillante pour des chercheurs à pluralité de statuts et déchargés de fonctions d'enseignement. L'intégration dans une ou plusieurs équipes modifiera certes les liens existants mais il s'en recréera de nouveaux tant la conception et l'élaboration des projets scientifiques résultent de la volonté partagée de chercheurs de s'agglomérer autour d'idées et de projets.

Seule la poursuite de la politique d'accueil des chercheurs associés ne peut être garantie car elle dépendra de la localisation de l'ex Centre et de la place qui pourra leur être faite dans la nouvelle organisation.

Dans les deux scénarios, la mission suggère de créer un groupement d'intérêt scientifique (GIS). Cet outil « plastique » peut servir à plusieurs niveaux dans la construction du schéma :

- réunir les universités partenaires dans le scénario des centres associés du CEREQ ou d'autres laboratoires ayant des proximités scientifiques avec une ou des unité(s) mixte(s) de recherche (UMR) dans la solution CNRS pour regrouper les compétences des diverses équipes qui abordent les questions de travail et d'emploi sans que cela soit une dominante de leur activité ; ceci permet de prolonger un CEE « hors les murs » en assurant le lieu et le cadre d'échanges qui seraient à même de poursuivre la pratique du Centre, en confrontation avec les apports des structures parties prenantes du tour de table ;
- associer au-delà des institutions de recherche des parties prenantes (collectivités, administrations, entreprises, associations, etc.) intéressées par ces problématiques pour formuler l'expression partagée d'un « besoin collectif et social » de recherche et contribuer à l'orientation des travaux. Dans ce cadre, des institutions telles que Pôle Emploi ou l'ANACT, ainsi que les ministères intéressés (et en premier lieu celui chargé du travail et de l'emploi), auraient toute leur place aux côtés des laboratoires concernés par ces thèmes de recherche.

Au niveau technique, chacun des deux scénarios présente des avantages et des inconvénients. Celui du CNRS est socialement protecteur, plus simple et plus rapide à mettre en œuvre, mais au prix d'une perte de maîtrise sur les orientations scientifiques futures, sauf portée effective du GIS. Celui du CEREQ se fonde sur une réelle complémentarité scientifique, un cadre plus rassurant, mais impose un reclassement d'une partie des personnels support et des négociations plus délicates avec les universités porteuses des centres associés.

Le vrai choix est d'ordre politique. Avec l'intégration au CNRS, les pouvoirs publics prennent acte d'une réconciliation indispensable entre le statut et l'activité, en replaçant l'ex CEE dans la catégorie des activités de recherche soumises aux règles du secteur (évaluation individuelle et collective, fonction première de publications, financement accru sur appel d'offres). Ce faisant, on donne nécessairement la priorité au versant académique de la recherche et aux destins individuels des chercheurs. C'est un scénario valorisant pour tous les personnels mais qui pourrait, paradoxalement se révéler, à terme, réducteur voire néfaste pour l'apport en recherche appliquée spécifique qu'a représenté le CEE, risque atténué si le GIS voit le jour.

C'est un scénario simple à mettre en œuvre, dès lors que le CNRS en a accepté le principe et les contours. Inversement, il confirme une prise de distance définitive du ministère du travail et de l'emploi, protectrice du point de vue de sa capacité défaillante à financer le CEE, mais qui le prive de tout outil de pilotage de cette force de recherche ; l'existence du GIS peut atténuer ce risque sans l'écarter totalement.

De façon symétrique le choix du CEREQ réaffirme que le ministère du travail et de l'emploi souhaite conserver un outil à sa main, ce qui suppose qu'il soit capable de définir et préciser ses attentes dans le prolongement de ce qui a été mis en place dans le cadre du contrat d'objectifs 2011-2013 ; là aussi l'existence d'un GIS facilite cette construction, mais secondairement aux choix portés par le ministère.

Ce deuxième scénario a une portée politique plus visible, en montrant que, dans la lutte contre le chômage, les pouvoirs publics souhaitent organiser un continuum entre les compétences de ses opérateurs en faisant le lien entre formation, insertion, travail et emploi. Il suppose une capacité de dialogue et de travail interministériels pour faciliter le rapprochement des cultures professionnelles vers une vision partagée du fonctionnement intégré du CEREQ-CEE.

Plus ambitieux puisqu'il prétend gérer une ambition politique, il est aussi plus exigeant et donc plus risqué puisqu'il conduit le CEREQ à étendre son champ d'activité, s'ouvrir à une nouvelle culture et refonder ses liens avec les universités. Le risque, plus important d'enlèvement des négociations est à la mesure des gains possibles sur une refondation politiquement porteuse.

En ce qui concerne la mise en œuvre, le rapport présente les étapes et procédures principales à suivre sur chacun des deux scénarios. La mission souligne l'importance d'un transfert intégral des moyens pour faciliter les négociations en contrepartie d'un rendu compte de l'utilisation des crédits transférés et de leur traçage sur une durée suffisante, que ce soit celle du contrat de recherche de l'UMR ou des UMR pour la solution CNRS ou du contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la solution CEREQ.

Les économies attendues portent sur une réduction des fonctions support et soutien par mutualisation des tâches, une exonération de la taxe sur les salaires et une réduction des coûts de loyer. Par ces trois moyens, l'entité CEE est à même de retrouver un équilibre intrinsèque à mi 2016, sans peser sur les comptes de l'entité intégratrice.

En termes de délais, la disparition juridique du CEE peut être organisée en fin d'exercice comptable à fin 2015, le temps d'opérer toutes les consultations nécessaires. Le CNRS a même évoqué la possibilité d'avancer ce processus à fin 2014 pour ce qui le concerne, délai très volontariste, conforme à l'horizon évoqué par la lettre de mission, mais qui peut théoriquement être tenu, au moins dans ce scénario.

S'agissant du scénario CEREQ, un accompagnement adapté devra être proposé aux personnels des fonctions support du CEE qui ne pourront pas rejoindre Marseille.

La mission rappelle les échéances à respecter, tant au niveau budgétaire que de la réaffectation des locaux existants, sans oublier la question du centre de documentation. Des propositions sont présentées pour gérer la période transitoire entre le départ du directeur du Centre fin 2014-début 2015 et l'intégration dans la nouvelle structure.

Un comité de pilotage est proposé pour accompagner la mise en œuvre du projet.



## SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Le scénario d'intégration à HESAM au niveau de la COMUE ou de l'un de ses membres .....</b>	<b>3</b>
1.1. L'intégration manquée à l'UPEM met en évidence les points critiques de la démarche	4
1.1.1. La consistance du partenariat scientifique .....	4
1.1.2. La construction d'une entité adaptée .....	5
1.1.3. La problématique des ressources humaines du Centre .....	6
1.1.4. La disponibilité des moyens financiers .....	7
1.1.5. La question des locaux .....	7
1.2. Le niveau de l'établissement HESAM se prête mal à une intégration du CEE .....	8
1.2.1. Le cadre juridique d'une éventuelle intégration .....	8
1.2.2. Du point de vue de la technique juridique, cette option est théoriquement possible .....	8
1.2.3. Du point de vue scientifique, on serait en décalage avec l'éventail des recherches portées par les membres d'HESAM .....	8
1.2.4. Les objections en opportunité ne sont pas minces .....	9
1.2.5. Deux obstacles techniques paraissent insurmontables .....	9
1.3. La piste du CNAM serait certainement plus praticable que celle de Paris 1 .....	10
1.3.1. La greffe scientifique, qui a peu de chance de prendre à Paris 1, serait sans doute possible au CNAM .....	10
1.3.2. Les statuts du CNAM permettraient de concevoir une composante plus autonome qu'à l'université .....	11
1.3.3. L'un et l'autre établissement, quoiqu'inégalement et pour des raisons différentes, connaissent de fortes tensions sur leurs moyens .....	12
1.4. Sous réserve de la construction d'un projet scientifique adapté, l'absorption par le CNRS serait une solution crédible .....	13
1.4.1. La logique de l'intégration au CNRS .....	13
1.4.2. Le scénario projetable .....	14
<b>2. L'hypothèse d'une fusion du CEE avec le CEREQ .....</b>	<b>16</b>
2.1. Des établissements à la fois très proches et très différents .....	17
2.1.1. Des établissements historiquement et statutairement très proches .....	17
2.1.2. Des établissements qui se différencient cependant à plus d'un titre .....	20
2.1.3. En théorie, la fusion ne présente pas sur les plans scientifique, statutaire et budgétaire de difficulté particulière .....	21

2.2.	Le regroupement sur Marseille présenterait plus d'inconvénients que d'avantages....	23
2.2.1.	<i>Le regroupement sur un lieu unique présenterait des avantages significatifs</i> .....	23
2.2.2.	<i>Le regroupement à Marseille est toutefois inenvisageable pour des raisons stratégiques et logistiques</i> .....	24
2.3.	Le maintien des activités en région parisienne.....	26
2.3.1.	<i>La création d'une antenne unique</i> .....	27
2.3.2.	<i>La création d'un ou de plusieurs centres associés</i> .....	27
<b>3.</b>	<b>Les enjeux, les termes du choix et sa mise en œuvre</b> .....	<b>30</b>
3.1.	Choisir pour donner un avenir aux fonctions du Centre .....	30
3.1.1.	<i>Aucun scénario n'est en mesure de prolonger la situation présente</i> .....	31
3.1.2.	<i>Les apports des fonctions du Centre à préserver dans tout scénario</i> .....	32
3.1.3.	<i>Maintenir une unité scientifique avec un GIS, quel que soit le scénario</i> .....	33
3.2.	Les termes du choix.....	34
3.2.1.	<i>Une évaluation technique des deux solutions peut être faite</i> .....	34
3.2.2.	<i>Mais le choix est fondamentalement politique</i> .....	36
3.3.	La mise en œuvre de la solution choisie .....	37
3.3.1.	<i>Les transformations du cadre juridique</i> .....	37
3.3.2.	<i>La gestion des ressources humaines</i> .....	38
3.3.3.	<i>La soutenabilité budgétaire de l'opération</i> .....	39
3.4.	La conduite de la transition .....	42
3.4.1.	<i>Le phasage des opérations</i> .....	42
3.4.2.	<i>La gestion des locaux</i> .....	44
3.4.3.	<i>L'avenir du centre de documentation</i> .....	45
3.4.4.	<i>Le pilotage du projet</i> .....	45
	<b>Recommandations de la mission</b> .....	<b>46</b>
	<b>Observations du directeur du CEE sur le rapport</b> .....	<b>47</b>
	<b>Annexes</b> .....	<b>55</b>

## Introduction

Par lettre en date du 10 juin 2014 (cf. annexe 1), le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, le ministre du travail, de l'emploi et du dialogue social, la secrétaire d'État chargée l'enseignement supérieur et à la recherche, ont demandé à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et à l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) de poursuivre, conjointement et en lien avec le directeur de l'établissement, « *l'expertise de solutions permettant d'assurer la pérennité financière et scientifique des missions de recherche actuellement conduites par les équipes du Centre d'études de l'emploi* », le CEE<sup>1</sup>.

Cette demande faisait suite au rejet par le conseil d'administration de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, l'UPEM, le 10 avril dernier, du projet d'intégration du CEE dans l'établissement, étudié depuis plusieurs mois par les responsables du Centre et ceux de l'université, conformément aux orientations adressées au directeur du CEE par les ministres par lettre en date du 26 novembre 2013 (cf. annexe 2).

La mission devait « *partir des deux hypothèses suivantes* :

- *une fusion du CEE avec le CEREQ<sup>2</sup> accompagnée, pour tout ou partie de l'équipe, d'une association avec un pôle universitaire parisien ;*
- *une intégration du CEE au sein du pôle universitaire parisien HESAM<sup>3</sup>, soit au niveau de la communauté d'établissements, soit au niveau de l'un de ses membres. »*

Il était précisé dans la saisine que les inspections devaient « *analyser la faisabilité et les conditions de réalisation de chacun des scénarios dans toutes leurs dimensions juridique, budgétaire, ressources humaines, logistique et de planning de réalisation au regard d'un objectif de transformation effective à la fin de l'année 2014* ».

Il était demandé aux deux inspections générales de présenter leurs propositions pour la fin du mois de juillet.

Pour mener à bien cette mission, l'équipe s'est appuyée :

- sur la connaissance du sujet et l'expérience acquises lors de la mission de conseil et d'appui au directeur du CEE, confiée à l'IGAS, le 11 septembre 2013, par le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social<sup>4</sup>. Cette mission a associé l'IGAENR à compter du mois d'octobre<sup>5</sup> ;

---

<sup>1</sup> On trouvera en annexe 7 une note de présentation du Centre d'études de l'emploi, rédigée par la mission à partir de tous les éléments qui lui ont été transmis. Y figurent : l'énoncé de ses missions, sa structuration, ses activités de recherche et leur évolution, une analyse de sa situation budgétaire et immobilière ainsi que de l'état de ses personnels, en juillet 2014. Sont annexés à cette présentation : la liste des publications du CEE pour 2013 et le contrat d'objectifs et de performance du CEE pour la période 2011-2013.

<sup>2</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

<sup>3</sup> Hautes études Sorbonne arts et métiers Université.

<sup>4</sup> Mission 2013-050, assurée par François Maury, puis Jean-François Bénévisse.

- sur les missions IGAENR - IGAS et Cour des comptes dont le CEE et le CEREQ ont fait l'objet ces dernières années <sup>6</sup> et dont les conclusions restent d'actualité ;
- sur le rapport remis aux ministres par Mme Mireille Elbaum en mars 2013<sup>7</sup>, particulièrement précieux pour fixer le cadre scientifique et administratif de la réflexion ;
- et sur les travaux préparatoires à l'intégration du CEE à l'UPEM, réalisés tant au niveau des établissements qu'au sein des administrations centrales.

Ainsi qu'il le lui était spécifié, l'équipe a travaillé en lien avec le directeur du CEE et celui du CEREQ, avec lesquels elle a tenu deux réunions de travail et a eu de nombreux échanges. Parallèlement à la saisine des deux inspections générales, les directeurs du CEE et du CEREQ ont reçu mission, par lettre du 10 juin 2014, de réfléchir à un projet scientifique commun et à une offre de services qu'en cas de fusion le nouvel établissement mettrait à disposition de ses tutelles et de ses partenaires publics potentiels (cf. annexe 3). Elle s'est également rendue dans les deux Centres afin notamment de visiter les locaux et de rencontrer certains membres du personnel.

L'équipe s'est entretenue des différentes hypothèses d'une part avec les directions des ministères concernées, d'autre part avec les directeurs des établissements potentiellement intéressés par une intégration du CEE, ainsi qu'avec des personnalités qualifiées (cf. annexe 4). Ces entretiens ont permis notamment de faire émerger des solutions novatrices par rapport à celles envisagées au départ.

Chacun des deux scénarios a été approfondi avec les équipes des deux structures dont la mission fait des pivots de l'alternative envisagée : le CNRS et le CEREQ. Sur HESAM, il est en effet apparu que le CNRS était seul à même d'apporter une solution complètement crédible.

Le rapport présente successivement les deux scénarios avant d'en mesurer la faisabilité comparée.

Le projet de rapport a été adressé le 1<sup>er</sup> août 2014 au directeur du CEE afin de recueillir ses remarques éventuelles. Ce dernier a répondu le 20 août et l'équipe a procédé à quelques inflexions ou modifications<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Lettre du directeur du cabinet du ministre au chef de l'IGAS, en date du 21 octobre 2013, l'informant que François Maury bénéficierait pour conduire sa mission de l'appui de Claudine Peretti, IGAENR.

<sup>6</sup> Audit du Centre d'études de l'emploi ; *diagnostic en vue de l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de moyens*, Rapport IGAS-IGAENR, septembre 2005 ; *Évaluation du contrat d'objectifs du Centre d'études et de recherches sur les qualifications*, rapport IGAS n° RM 2007-094 P et IGAENR n° 2007-061 de novembre 2007. Rapports de la Cour des comptes, RD66832 de mars 2013 relatif au CEE (exercices 2004 à 2011) et RD68927 de décembre 2013 relatif au CEREQ (exercices 2000 à 2012).

<sup>7</sup> Mission sur les perspectives du dispositif d'études et de recherche en matière de travail, d'emploi, de formation et d'insertion, coordinatrice Mireille Elbaum (CNAM), rapporteuses Christine Abrossimov (DAGEMO), Anne Baratin (IGAENR). Par commodité, le rapport, remis aux ministres en mars 2013, est désigné dans le présent rapport par les termes « Rapport Elbaum ».

<sup>8</sup> Postérieurement à l'achèvement du rapport, le directeur du CEE a adressé à la mission une seconde réponse plus complète que la précédente. Cette réponse se trouve placée à la suite du corps du rapport, avant les annexes.

# 1. Le scénario d'intégration à HESAM au niveau de la COMUE ou de l'un de ses membres

Ce scénario s'inscrit dans la continuité du parti pris au niveau ministériel dès le 11 septembre 2013 (cf. annexe 5) de « *renforcer les liens du CEE avec l'université* » et confirmé par une lettre au directeur du CEE du 26 novembre 2013 (cf. annexe 2) qui précisait que ce « *rapprochement avec l'université* » passerait non par un simple rattachement, qui, entendu au sens juridique, conserverait au Centre sa personnalité morale, mais par une intégration formelle qui la lui retirera.

C'est dans ce même cadre que, pour reprendre les termes précis de la lettre du 12 juin 2014 missionnant les inspections, est tracée la perspective d'une « *intégration au sein du pôle universitaire parisien HESAM soit au niveau de la communauté d'établissements soit au niveau d'un de ses membres* » : il s'agit d'ancrer dans l'université, entendue au sens large, un acteur de recherche qui, tout en y perdant son existence juridique, y maintiendra la « *pérennité scientifique et financière des missions* » qui lui sont dévolues par ses statuts actuels. Cet objectif résume à lui seul toutes les orientations fixées au directeur du CEE dans la lettre interministérielle du 26 novembre 2013.

Il s'agit donc de dégager dans un autre « site » d'enseignement supérieur et de recherche une solution comparable, *mutatis mutandis*, à celle du projet d'intégration à l'UPEM. Aussi convient-il de tirer les enseignements de cet échec antérieur pour cerner les difficultés à la fois scientifiques et organiques qui y ont conduit : celles qui sont indépendantes du contexte local et intrinsèques à la « recherche universitaire », sont susceptibles en effet de se reproduire peu ou prou, quel que soit l'établissement d'intégration finalement choisi.

Toutefois, au sein d'HESAM, l'éventail juridique des institutions envisageables est varié. Du côté des EPSCP<sup>9</sup>, outre la COMUE elle-même, la mission a expertisé les hypothèses de Paris 1, université de droit commun comme l'UPEM, et du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), un « grand établissement » : les chercheurs du CEE ont en effet des liens de travail avec ces deux établissements, ce qui n'est pas le cas avec l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Mais, l'INED (institut national des études démographiques) et le CNRS étant également membres de la COMUE, il était loisible de regarder aussi du côté des EPST<sup>10</sup>, pour dégager un autre type de solution.

Une observation transversale à toutes les variantes du scénario HESAM étudiées ci-après s'impose au préalable : en intégrant le CEE à un EPSCP, quel qu'il soit, ou à un EPST comme le CNRS, d'une part on le bascule dans un autre univers de recherche où la programmation de l'activité ne se réfère plus qu'accessoirement à la commande publique et encore moins à une « demande sociale<sup>11</sup> », d'autre part on change complètement la donne pour l'exercice de la tutelle :

---

<sup>9</sup> Établissement public scientifique culturel et professionnel.

<sup>10</sup> Établissement public scientifique et technologique.

<sup>11</sup> Expression utilisée par les chercheurs, qui reste ambiguë vu l'absence de toute représentation de la société au sein des instances du CEE.

- l’organisation et le pilotage de l’activité intégrée seront désormais assurés directement par le seul établissement d’intégration ;
- celui-ci sera sous la seule tutelle du ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche ;
- cette tutelle s’exerce globalement et dans un dialogue fondé sur le contrat, son élaboration et sa mise en œuvre.

## **1.1. L’intégration manquée à l’UPEM met en évidence les points critiques de la démarche**

En dépit du volontarisme affiché au niveau des directions d’établissements, le projet d’intégration du CEE à l’UPEM n’a gagné la complète adhésion d’aucune des deux communautés concernées<sup>12</sup>, ce qui souligne d’ailleurs les risques d’une solution non consentie à leur niveau. Mais l’échec de la tentative a permis d’identifier les principaux points névralgiques d’une intégration à la recherche universitaire.

### ***1.1.1. La consistance du partenariat scientifique***

Les connexions scientifiques du CEE avec l’UPEM ne sont que partielles : elles se traduisent principalement dans les liens de travail de l’unité de recherche (UR)<sup>13</sup> DOT du CEE avec le LATTS (Laboratoire techniques territoires et sociétés), unité mixte de recherche (UMR) de l’UPEM, dont la pluridisciplinarité englobe d’une certaine manière celle du CEE et suscite d’ailleurs, mais marginalement, des collaborations au sein de deux autres UR (MET et POPEM). ERUDITE, équipe de recherche commune à l’UPEM et à l’UPEC (université Paris-Est Créteil), est un autre partenaire notable de l’UR DOT.

Mais le projet d’intégration du CEE bénéficiait aussi d’un intérêt très positif au niveau de la COMUE locale, l’université Paris-Est, dont le développement joue de dynamiques collaboratives moins attentives aux formes institutionnelles qu’aux contenus scientifiques. Soucieuse d’élargir progressivement le spectre de ses secteurs de recherche et de développer ses activités scientifiques dans des domaines touchant les enjeux sociétaux et les politiques publiques, l’UPE estimait pertinent de conforter la présence de l’UPEM sur la thématique de l’emploi.

Enfin, le fait que le CNRS, sollicité en ce sens, ait été ouvert à la « *perspective de constituer à terme une UMR à partir du CEE et des forces scientifiques de l’UPE [...] travaillant dans le champ de l’emploi* » (cf. annexe 6 : courrier du 29 septembre 2013 adressé par le président du CNRS à sa ministre de tutelle), fortifiait la crédibilité du projet.

Pourtant, ainsi construit, ce projet n’a pas désarmé les résistances au sein de la communauté scientifique de l’université. Il est clair qu’il a pâti d’abord de l’absence d’évaluation externe

---

<sup>12</sup> On rappellera à cet égard que, si, à la différence du CA de l’UPEM dont le refus a été net, le CA du CEE a émis un avis favorable à la poursuite des travaux de préfiguration de l’intégration, les représentants des personnels se sont abstenus.

<sup>13</sup> Les quatre unités de recherche (UR) au sein desquelles se déploie l’activité du CEE sont présentées en annexe 7 (au point 1.2.1)

de la recherche produite par le CEE<sup>14</sup> : ce handicap est structurel pour des équipes que la communauté académique considèrera systématiquement avec réserve au regard de ses propres critères d'une reconnaissance scientifique essentiellement fondée sur le nombre et la qualité des publications.

*A fortiori* devenait-il délicat d'envisager que les missions de recherche des entrants bénéficient d'une organisation dérogatoire et d'une sécurisation des moyens apportés à l'établissement d'intégration dans un contexte de forte tension sur sa ressource globale : l'UPEM a connu deux déficits successifs en 2012 et 2013, elle annonce un nouveau déficit en 2014 et se trouve devant la nécessité de réaliser des économies importantes sur plusieurs exercices, notamment sur la masse salariale.

Enfin, du fait de l'arrivée d'équipes qui au sein du CEE travaillaient sur des sujets proches des leurs ou au contraire inédits dans leur université, certaines équipes de recherche de l'UPEM ont pu craindre une concurrence thématique et/ou des effets de recomposition interne préjudiciables à leurs propres projets, dans une période où se profilait d'autre part la perspective d'une fusion avec l'UPEC, potentiellement porteuse d'autres évolutions plus lourdes encore.

### **1.1.2. La construction d'une entité adaptée**

Les travaux préparatoires à l'intégration ont rapidement mis en évidence les limites du modèle universitaire pour satisfaire, en matière de statuts et d'organisation, les demandes du Centre qui faisait une lecture maximaliste des objectifs formulés par les ministres dans le courrier du 26 novembre 2013 au directeur du CEE (cf. annexe 2).

La revendication, par exemple, de prérogatives identiques à celles des écoles et instituts internes, composantes à statuts particuliers et qui ont en général la double mission d'enseignement et de recherche, ne pouvait aboutir à l'UPEM qui n'en comporte aucune et qui ne souhaite pas en créer. Le cadre juridique applicable à ces entités leur confère en effet une forte autonomie : créés par arrêté ministériel, les écoles ou instituts internes à l'université disposent d'un « budget propre intégré » (BPI), dont le format comporte un compte de résultat et un tableau de financement, sans aucune individualisation d'un fonds de roulement propre ; leur directeur, nommé par le ministre, et qui dispose par ailleurs d'un droit de veto sur l'affectation de personnels à sa composante, est ordonnateur secondaire de droit de ce BPI. Ce statut aurait donc permis de conserver à l'entité intégrée un lien formel à sa tutelle ministérielle recherche, la disposition de moyens propres et le contrôle de ses recrutements.

L'hypothèse de ranger l'entité projetée dans la sous-catégorie créée par la loi du 22 juillet 2013 des « autres types de composantes », également évoquée, n'aurait pas correspondu non plus au mode d'organisation en vigueur au sein de cette université. La bonne volonté de l'UPEM, incontestable dans les documents de travail dont la mission a disposé,

---

<sup>14</sup> Le décret instituant le CEE dispose que le conseil scientifique de l'établissement « *procède à l'évaluation des programmes et des travaux menés par le centre* » (art. 7). Le Centre en est resté à ce mode d'évaluation et n'a jamais sollicité l'évaluation de l'AERES, par exemple.

n'était pas en cause, mais la capacité incertaine de faire admettre au profit du CEE un degré d'autonomie dont les autres composantes ne bénéficiaient pas.

Il convient de noter cependant que ce cadre législatif, tout en prévoyant que la composante est administrée par un conseil élu, ouvre la porte de sa gouvernance à des membres non élus, dans la limite maximale de la moitié des membres du conseil de la composante. C'est ce qui permettait dans le projet esquissé à l'UPEM de prévoir la présence de trois membres désignés par chacun des deux ministères qui exercent aujourd'hui la tutelle du CEE, ainsi que de trois personnalités qualifiées. Dans l'hypothèse d'une intégration du CEE en tant que composante d'un EPSCP, ce sera toujours envisageable.

### **1.1.3. La problématique des ressources humaines du Centre**

Pour simplifier (cf. tableau détaillé des quarante-sept agents en annexe 7 au point 1.3), le Centre dispose actuellement d'une douzaine de contractuels propres (dont la moitié en CDI) mais tous ses autres personnels sont des fonctionnaires accueillis, à deux ou trois exceptions près, en détachement. Parmi les personnels détachés, il y a aujourd'hui onze personnels CNRS et autant d'enseignants-chercheurs.

On pourrait considérer que cette structure d'emploi affaiblit structurellement le Centre en l'exposant à l'aléa du renouvellement des détachements. Toutefois, dans les récentes difficultés budgétaires (cf. point 1.4 *infra*), elle a facilité les ajustements à la baisse de la masse salariale ; dans le cadre d'une intégration, elle pourrait même aider à la mutualisation des fonctions support (sur les dix-huit personnes actuellement mobilisées sur ces fonctions, dix sont en détachement).

Pour les personnels scientifiques, en tout cas, ce mode de recrutement offre une souplesse enviable et originale dans l'univers de la recherche. Même si d'assez nombreux détachements perdurent, ce système procure des opportunités intéressantes pour un renouvellement régulier du potentiel de recherche en fonction des évolutions des programmes. Il favorise aussi – ce point est constamment souligné par les équipes du Centre –, la diversification des profils et une fructueuse mixité des cultures et des approches scientifiques.

Ces logiques de recrutement pouvaient se trouver fragilisées à terme par l'intégration au sein de l'UPEM :

- selon l'analyse du MESR, les enseignants-chercheurs accueillis en détachement au CEE n'auraient pu être accueillis qu'en délégation à l'UPEM ;
- l'absence d'autonomie en la matière d'une composante universitaire de droit commun aurait fait dépendre les recrutements ultérieurs d'un arbitrage fait au niveau de l'université en regard des moyens (en emplois et crédits) globalement disponibles et de priorités scientifiques transversales.

Par construction, ces mêmes mécanismes d'évolution prévisible de la gestion des ressources humaines du Centre joueraient quel que soit l'EPSCP intégrateur.

#### **1.1.4. La disponibilité des moyens financiers**

Les difficultés budgétaires qu'a connues récemment le CEE consécutivement à une forte baisse de sa SCSP (cf. annexe 7 tableau 6 au point 1.4), ont suscité à l'UPEM, elle-même entrée dans de sérieuses difficultés financières, la crainte d'importer, en intégrant le Centre, un déficit structurel qui ne ferait qu'aggraver sa situation. Elles la susciteront dans tout autre EPSCP, et d'autant plus s'il est lui-même en difficulté.

Certes, cette crainte est peu fondée vu les dispositions déjà prises par le CEE. La contraction rapide des effectifs a permis un ajustement significatif de la masse salariale ; celle-ci a baissé à un niveau désormais soutenable sur le moyen terme, si l'on considère par ailleurs les économies structurelles réalisables dès l'intégration (les EPSCP ne sont pas assujettis au versement de la taxe sur les salaires) ou à l'horizon de juillet 2016 (date d'échéance du bail des locaux actuels du Centre).

Mais il sera impératif qu'un signal interministériel clair soit envoyé pour dissiper toute inquiétude, même mal fondée, et désarmer sur ce plan les préventions de tout établissement d'intégration ; sinon, le processus capotera comme à l'UPEM. L'assurance doit être officiellement donnée par les tutelles compétentes que les crédits et les ETP afférents du CEE seront intégralement transférés.

Mais il ne pourra être garanti symétriquement que les moyens transférés à l'établissement intégrateur seront intégralement affectés à l'activité de la composante. Dans le cadre de la notification d'une subvention pour charges de service public (SCSP) attribuée globalement, il est certes envisageable de préciser le quantum de moyens transférés aux fins d'accompagnement de l'intégration du CEE. Toutefois, un tel « fléchage » ne pourrait être qu'indicatif, sauf à contrevenir au principe de la globalisation de la SCSP.

#### **1.1.5. La question des locaux**

Cette question est à la fois matérielle et scientifique. Les équipes du CEE sont actuellement réunies sur une implantation unique d'autant plus coûteuse (470 K€) qu'elle est désormais très surdimensionnée (3 000 m<sup>2</sup> pour un besoin réel qui peut varier entre 1 000 et 1 500 m<sup>2</sup> selon la place que l'on réserve aux chercheurs associés<sup>15</sup>).

L'objectif de maintenir la pluridisciplinarité et la transversalité des travaux, ainsi que la variété des objets et des méthodes, plaideraient sans doute pour le maintien des équipes en un même lieu.

Mais, en même temps, l'intégration n'est pas concevable sans relogement, au terme du bail actuel, sur une implantation partagée avec l'établissement intégrateur, de façon à la fois à

---

<sup>15</sup> Le besoin dit réel est évalué à activités et nombre d'agents constants. Il ne préjuge pas du nombre de m<sup>2</sup> nécessaires à l'accueil des personnels du CEE au sein de la ou des structures intégratrices ; ce dernier pourra varier en fonction du nombre d'agents concernés, du profil de ces agents (chercheurs, personnel soutien ou support), des mutualisations qui pourront être mises en œuvre sur les fonctions support et soutien (administration, publications, documentation, archivage). Les normes à prendre en compte sont de 12 m<sup>2</sup> par agent ou de 20 m<sup>2</sup> pour un poste de travail environné.

réduire ou annuler le coût de location et à favoriser concrètement l'intégration des activités par la proximité des équipes partenaires.

Le problème était sans doute réglable au mieux dans le cadre d'une intégration à l'UPEM : le voisinage géographique et le marché immobilier local permettaient de concevoir le scénario d'une implantation locative à moindre coût à la fois cohérente avec le projet scientifique et finançable sur les crédits transférés.

Mais le problème des locaux se posera avec beaucoup plus d'acuité dans le cadre d'un établissement parisien, sauf à ce que ce dernier – et ses chercheurs – considérant l'intérêt de conditions de travail nettement améliorées, consentent à un relogement avec les équipes absorbées du CEE, dans des locaux situés à la sortie du RER.

## **1.2. Le niveau de l'établissement HESAM se prête mal à une intégration du CEE**

### ***1.2.1. Le cadre juridique d'une éventuelle intégration***

La communauté d'universités et établissements est une sous-catégorie d'EPSCP créée par la loi du 22 juillet 2013 pour mettre en œuvre la coordination territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre des « politiques de site ». Cette coordination opère selon différentes modalités de regroupements des acteurs, dont la COMUE est la forme principale.

Une COMUE regroupe des membres qui conservent leur personnalité morale ; eux-mêmes peuvent être des EPSCP, et d'ailleurs chaque COMUE contient au moins une université. En tant qu'EPSCP, une COMUE peut avoir des composantes propres auxquelles s'applique le régime des composantes d'université ; les statuts de la COMUE peuvent même prévoir les conditions dans lesquelles une composante peut être assimilée à un membre de la communauté.

### ***1.2.2. Du point de vue de la technique juridique, cette option est théoriquement possible***

Rien n'empêcherait que par simple délibération du conseil d'administration d'HESAM, le CEE, perdant sa personnalité morale, soit institué en composante de droit commun de l'EPSCP HESAM et éventuellement assimilé à un membre. Au cas d'espèce, on doit néanmoins formuler une réserve : le statut de composante, bien adapté à un service commun, à l'organisation d'une compétence transférée par les membres ou à la formalisation d'une coopération approfondie entre eux, serait sollicité de manière très discutable pour intégrer à la COMUE une entité qui lui est extérieure.

### ***1.2.3. Du point de vue scientifique, on serait en décalage avec l'éventail des recherches portées par les membres d'HESAM***

Certes, plusieurs établissements d'HESAM interviennent sur les champs disciplinaires du CEE : au-delà du CNAM et de Paris 1 avec lesquels existent des collaborations scientifiques

avérées (cf. point 3.1 *infra*), sont également présents sur les créneaux de la sociologie et de l'économie l'EHESS, l'INED et le CNRS.

Certes, aussi, la thématique scientifique du travail intéresse ponctuellement HESAM : au moment où s'élaborait le premier projet d'Initiative d'excellence Idex « Paris Novi Mundi Université », a été présenté un projet de Laboratoire d'excellence, un Labex intitulé « Labor », qui n'a finalement pas été retenu. De plus, dans le cadre des NExT (Noyaux d'excellence thématique) autour desquels « Paris Nouveaux Mondes », financé en marge des Idex, tente de structurer sa stratégie de recherche, deux projets viennent d'être sélectionnés qui portent l'un et l'autre sur la thématique du travail : le premier « travail libre et travail forcé » est construit sur une approche historico-anthropologique ; le second « Network » est centré sur l'analyse du travail en réseau.

Mais, au total, les accroches scientifiques sont au niveau global de la COMUE trop limitées pour justifier la création d'une composante.

#### ***1.2.4. Les objections en opportunité ne sont pas minces***

HESAM a traversé ces derniers mois une crise très sérieuse, qui mettait en cause son existence même et dont il n'est pas sûr qu'elle soit définitivement sortie. La COMUE n'a, ainsi, pas été en mesure d'adopter ses statuts dans le délai d'un an fixé par le législateur ni de soumettre à ce jour un projet de contrat pour la période 2014-2018.

Mais, d'une part, la présidence d'HESAM estime qu'elle ne pourrait, dans le contexte actuel, prendre une initiative à son niveau pour mobiliser ses membres sur la création d'une composante CEE. D'autre part, sur le fond, elle juge qu'une telle composante se justifierait difficilement dans une COMUE dont le principe est de déléguer la conduite des projets communs à l'un de ses membres. De plus, la COMUE n'a pas mission de poursuivre des objectifs propres distincts de ceux de ses membres. Si elle est susceptible d'impulser ou de relayer des dynamiques coopératives entre ses membres, elle le fera sur des objectifs structurants, ce qui ne serait pas le cas en l'espèce.

On peut ajouter à ces objections que la gestion de la composante ne pourrait être assumée par la COMUE elle-même et a fortiori qu'aucun gain de mutualisation des fonctions support n'y serait possible.

#### ***1.2.5. Deux obstacles techniques paraissent insurmontables***

D'une part, tant que ne sera pas reconnu aux COMUE un statut d'opérateur de l'État, il ne sera pas possible de leur verser une SCSP. D'autre part, les COMUE ne pourront gérer elles-mêmes la masse salariale de leurs personnels tant qu'elles n'auront pas été autorisées à disposer des responsabilités et compétences élargies (RCE)<sup>16</sup>. Ces deux préalables sont indispensables pour gérer la composante CEE. Mais ils ne seraient pas remplis en temps utile pour traiter le dossier de l'intégration du CEE à la COMUE HESAM.

---

<sup>16</sup> Extension des compétences des universités ouverte par la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités (LRU) du 10 août 2007, qui leur confie, notamment, la gestion de la masse salariale de leurs personnels.

### **1.3. La piste du CNAM serait certainement plus praticable que celle de Paris 1**

Le précédent de l'UPEM révélait au fond la difficulté pour un EPSCP d'absorber un acteur aux particularismes trop affirmés. Mais entre les deux EPSCP d'HESAM, qui ont l'un et l'autre un minimum de proximité scientifique avec le CEE, il n'y a guère à balancer : si on les compare au regard des points critiques apparus à l'UPEM, seule la piste du CNAM paraît un tant soit peu ouverte.

#### **1.3.1. *La greffe scientifique, qui a peu de chance de prendre à Paris 1, serait sans doute possible au CNAM***

Dans les deux cas, l'interface scientifique n'est que partielle avec le CEE mais la difficulté d'une intégration complète des activités de recherche du CEE, ne sera pas amoindrie, comme elle l'a été à l'UPEM (cf. *supra* point 1.2), par un soutien préalable et clair au niveau de la politique scientifique de la COMUE.

##### **▪ L'hypothèse de Paris 1**

Malgré l'existence de liens scientifiques entre le CEE et l'université Paris 1 (accueil au CEE d'enseignants-chercheurs détachés ou associés, de doctorants et de post-doctorants provenant de l'université, contribution du CEE au séminaire « travail, emploi et protection sociale » du Centre d'économie de la Sorbonne), l'intégration du Centre dans cette grande université multidisciplinaire dans le domaine des sciences humaines et sociales se heurte à deux obstacles majeurs : la structuration de l'établissement et l'orientation de sa recherche.

Cette université s'est en effet construite essentiellement sur la réunion d'UFR monodisciplinaires dans le cadre desquelles s'inscrivent des laboratoires de recherche généralement centrés sur la discipline de l'UFR. Le mariage de la sociologie et de l'économie qui caractérise le CEE, ne se rencontre guère à Paris 1 où la sociologie est très peu présente. Le Centre d'économie de la Sorbonne est, semble-t-il, exclusivement composé désormais d'économistes et son approche d'objets et de questions éventuellement partageables avec le CEE est purement économique. En outre, les travaux du CES sont orientés vers la recherche fondamentale et non vers la recherche appliquée comme ceux du CEE.

En dépit de l'intersection disciplinaire sur l'économie, il est donc à craindre que l'acceptabilité scientifique soit très faible pour le CES. Et, à supposer qu'elle soit politiquement envisagée (et matériellement possible par relocalisation des uns et des autres...), la refonte scientifique de l'UMR pour y faire entrer les équipes du CEE entraînerait des recompositions en chaîne que l'université ne peut envisager, dans les contraintes qui sont les siennes aujourd'hui, sur son positionnement comme sur sa gouvernance.

##### **▪ L'hypothèse du CNAM**

Elle serait scientifiquement plus séduisante en raison à la fois d'une plus grande intensité des liens de recherche avec le CEE et d'une culture d'établissement très différente de celle de Paris 1, nettement plus proche de celle du Centre.

Un partenariat scientifique construit et durable existe entre le CEE et le CNAM dans le cadre d'un groupement d'intérêt scientifique (GIS), le CREAPT, dont ils sont deux acteurs majeurs. Au sein du CEE, le programme scientifique de l'UR Âge et Travail (AT) s'inscrit presque intégralement dans celui du GIS dont le Centre est l'établissement mandataire ; le président du groupement dirige au sein du CNAM deux des six équipes du département TOF (travail, emploi, formation), le CRTD (Centre de recherche sur le travail et le développement) et Ergonomie qui travaillent en lien étroit avec l'UR AT ; enfin la directrice du groupement est un ancien chercheur du CEE désormais au LISE, la seule UMR du CNAM.

Avec le LISE, en outre, le CEE a noué d'autres contacts : ténus pour les UR DOT et POPEM, ils ont une importance tout à fait significative pour l'UR MET qui accueille comme chercheur associé la co-directrice du LISE. On ne doit pas s'étonner de ce signal diffus de parenté scientifique avec ce laboratoire : son intitulé (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique) souligne que s'y conjuguent, comme au CEE, les approches sociologiques et économiques, et deux de ses quatre axes de travail, l'axe « travail » et, dans une moindre mesure, l'axe « politiques et action sociale », intéressent directement et centralement le CEE.

Ces liens scientifiques entre CNAM et CEE renvoient au-delà des trajectoires individuelles des chercheurs et des croisements de leurs travaux à des similitudes culturelles. Certes le CNAM est un EPSCP, mais son approche de l'activité de formation, qui est centrale pour l'établissement, du lien formation-recherche et partant de la structuration et des enjeux de l'activité de recherche est très différente de ce que l'on observe à l'université. Les équipes de recherche sont adossées aux différents départements de formation, qui, au sein des deux écoles du CNAM, s'organisent non pas dans un cadre disciplinaire, mais selon une logique professionnalisante, autour d'objets appréhendés à travers les finalités d'activité.

Même si elle n'a pas disposé d'un temps suffisant pour approfondir directement la faisabilité de cette orientation auprès des responsables scientifiques concernés, la mission estime que, du fait de cette proximité de culture entre les deux établissements, l'intégration du CEE ne devrait pas susciter de réactions négatives fortes au sein de la communauté scientifique du CNAM.

### ***1.3.2. Les statuts du CNAM permettraient de concevoir une composante plus autonome qu'à l'université***

Le dialogue avec l'UPEM sur la construction de l'entité intégrée (cf. point 1.2 *supra*) a rencontré les limites d'un cadre législatif qui s'imposera aussi à Paris 1.

Mais ce cadre, applicable à toute université, ne s'impose aux autres EPSCP que sous réserve des dérogations autorisées par le législateur dans le cadre des dispositions particulières prévues par leurs statuts. Le CNAM relève de la sous-catégorie d'EPSCP qu'on appelle « Grands établissements » et ses statuts sont fixés par un décret en Conseil d'État.

Or, l'article 7 du décret instituant le CNAM dispose notamment que :

*« Le CNAM comprend des unités de formation, des unités de recherche, des unités de recherche et de formation et des services communs, dont la liste est fixée par le conseil d'administration. [...] ; leurs missions et leurs compétences,*

*leurs modalités d'organisation et de fonctionnement, de désignation de leurs responsables ainsi que la durée de leur mandat sont arrêtées par le conseil d'administration ».*

Les délibérations correspondantes du conseil d'administration sont prises à la majorité absolue des membres en exercice.

### ***1.3.3. L'un et l'autre établissement, quoiqu'inégalement et pour des raisons différentes, connaissent de fortes tensions sur leurs moyens***

Un scénario d'intégration amène à interroger sous deux angles (cf. point 1 *supra*) les moyens de l'établissement intégrateur :

- sa santé financière garantira-t-elle que les moyens en crédits et emplois transférés au titre du CEE seront conservés à la composante, après que l'établissement aura procédé aux mutualisations qui s'imposent sur les fonctions support ?
- l'établissement intégrateur dispose-t-il des surfaces nécessaires pour accueillir l'ensemble des équipes du CEE afin qu'elles s'intègrent concrètement à leur nouvel établissement à proximité de leurs partenaires scientifiques ?

#### **▪ La question financière doit être posée avec pragmatisme dans les deux cas**

Construisant l'équilibre de son budget global à partir de la totalité de ses ressources, gérant l'ensemble de ses recrutements en regard de la totalité de ses supports vacants et de la soutenabilité globale de ses dépenses de masse salariale, un établissement sous forte tension financière pourrait être amené à procéder à des arbitrages défavorables à la composante. Ce n'est pas faire de procès d'intention aux établissements concernés que d'envisager cette hypothèse dans les deux cas du CNAM et de Paris 1.

Pour Paris 1, sur la « grille d'alerte » du dispositif de suivi, d'alerte et d'accompagnement de ses établissements, la DGEIP retient le niveau de risque 1, c'est-à-dire le plus élevé. De fait, l'établissement a connu en 2013 son quatrième déficit consécutif.

La situation du CNAM est moins alarmante, mais il fait l'objet d'un suivi renforcé dans le cadre de son passage aux compétences élargies depuis 2013<sup>17</sup>.

#### **▪ La question des locaux conditionne très concrètement la faisabilité de l'intégration**

On peut évaluer à 1 000 m<sup>2</sup> la surface minimale nécessaire à la relocalisation des équipes du CEE. Dans un établissement parisien, cela ne se trouve pas aisément. La mission a manqué du temps, de l'information et de l'expertise nécessaires pour aller au-delà de ce que lui déclaraient sur ce point les chefs d'établissement, déclarations corroborées toutefois par les informations générales reçues du ministère.

Paris 1 est implantée sur vingt-six sites dans des locaux notoirement sur-occupés. À moyen terme, les livraisons de surfaces nouvelles prévues dans le cadre des opérations de Lourcine et

---

<sup>17</sup> L'établissement a été en effet considérablement fragilisé lors du constat en 2012 qu'une recette de 13 M€ avait été par erreur comptabilisée deux fois en 2003.

du Campus Condorcet serviront à rationaliser les implantations actuelles en abandonnant certains sites : elles ne dégageront pas de marges pour accueillir des acteurs supplémentaires à l'occasion de relocalisations dont la programmation est presque entièrement finalisée et qui ne concernent d'ailleurs pas le CES, partenaire scientifique potentiel du CEE.

Au CNAM, l'occupation des surfaces est moins intense mais le patrimoine immobilier est généralement vétuste et appelle de très importants travaux de remise en état. Comme Paris 1, le CNAM est implanté sur un trop grand nombre de sites avec des coûts de location assez lourds. Les livraisons prochaines des bâtiments Landy 2 et Synergie sur le site de Saint-Denis visent à remédier partiellement à ces difficultés. Il semble que ces opérations offrirait une opportunité pour l'intégration du CEE au voisinage de certains de ses partenaires scientifiques du CNAM (et à proximité de Condorcet), mais pas avant 2017.

#### **1.4. Sous réserve de la construction d'un projet scientifique adapté, l'absorption par le CNRS serait une solution crédible**

Parallèlement à la piste EPSCP ouverte avec l'UPEM et prolongée par Paris 1 et le CNAM, la mission a poursuivi du côté des EPST son exploration du scénario HESAM.

L'hypothèse INED a été expertisée, par acquis de conscience, pour se convaincre rapidement qu'il fallait l'écarter. Certes, le CEE a été créé en 1970 auprès de l'INED, avant son autonomisation en établissement public administratif en 1986 ; actuellement, la directrice de l'INED siège, mais en tant que personnalité qualifiée, à son conseil d'administration. Mais, au fil du temps, les centres de gravité scientifique des deux établissements se sont beaucoup éloignés : aujourd'hui, en dépit de parentés disciplinaires structurelles – économie et sociologie sont bien sûr présentes à l'INED –, il n'y a pas de partenariat consistant (au sein du CREAPT dont il est membre, l'INED est très peu actif) et les collaborations scientifiques entre chercheurs des deux établissements sont rares. Dans ces conditions, il paraît douteux que se crée par l'intégration une dynamique de convergences scientifiques. D'autant que cette intégration provoquerait aussi un choc violent pour la petite structure qu'est l'INED, actuellement tendue vers l'échéance à trois ans de son installation sur le campus Condorcet. Ce déménagement, qui desserrera la très forte contrainte de locaux de l'implantation actuelle, ne dégagera pas les espaces nécessaires à l'accueil des équipes du CEE.

L'hypothèse CNRS, à l'inverse, ne ferait pas craindre, certes, une déstabilisation de l'établissement intégrateur, mais plutôt une disparition complète de l'objet CEE vu la taille de l'organisme<sup>18</sup> d'accueil. Aussi la mission suggère-t-elle d'aller au-delà de la logique d'intégration ouverte par l'organisme et de la renforcer par un projet scientifique plus ambitieux.

##### **1.4.1. La logique de l'intégration au CNRS**

Dans cette hypothèse, les difficultés qui résultaient dans tous les cas précédents d'un interfaçage scientifique seulement partiel du CEE avec l'établissement intégrateur sont moins

---

<sup>18</sup> Le CNRS compte environ 22 000 titulaires (dont près de 11 000 chercheurs) répartis dans plus d'un millier d'UMR et plus d'une centaine d'unités de service.

sensibles : par construction, l'InSHS (Institut des sciences humaines et sociales) du CNRS, est susceptible d'englober toutes les activités de recherche du CEE.

Mais une autre difficulté surgit : dans quelle structuration garantir leur « pérennité » ?

Tout en soulignant l'originalité de la recherche du CEE, marquée par l'alliance des disciplines et des méthodes qu'il met en œuvre, tout en saluant la singularité de son positionnement sur le domaine de l'emploi en tant qu'organisme de recherche appliquée, l'InSHS n'envisagerait pas de le traiter comme un objet en soi relevant d'une approche spécifique. L'Institut a très peu d'unités propres de recherche<sup>19</sup> et exclut a priori que le CEE intégré au CNRS relève de cette exception.

Tous les autres laboratoires du ressort de l'InSHS sont des unités mixtes de recherche (UMR) et c'est dans ce cadre que le CEE devrait être intégré. Sensible à l'intérêt scientifique que présente l'unité du CEE et considérant le petit nombre de ses personnels permanents, l'Institut n'envisagerait pas a priori de répartir les équipes sur plusieurs UMR en fonction d'affinités scientifiques à repérer, mais plutôt de les conserver ensemble au sein d'une même UMR. Mais, dans une période où l'Institut est engagé sur un objectif de resserrement de ses dispositifs et de réduction du nombre des UMR, la difficulté serait de constituer l'UMR idoine, autant que possible par recombinaison d'UMR existantes.

Les règles et les limites du jeu étant ainsi définies, le processus d'intégration lui-même (au-delà du décret nécessaire dans tous les cas) serait beaucoup plus simple et sûr que dans le cadre d'un EPSCP : une simple convention entre le CNRS et l'établissement universitaire (une UMR peut en associer plusieurs) suffit à créer une UMR et ses annexes décrivent notamment et en détail, les moyens humains, financiers et matériels mobilisés par le CNRS et son partenaire ; cette convention elle-même étant annexée au contrat passé entre l'établissement universitaire et sa tutelle ministérielle, il sera loisible à cette dernière de « tracer » les moyens transférés au CNRS au titre du CEE, dans le cadre d'un accord indicatif sur le niveau auquel ils devraient être maintenus à l'UMR d'intégration après mutualisation des fonctions support.

#### ***1.4.2. Le scénario projetable***

Le dialogue conduit avec les responsables compétents du CNRS, tant sur le plan scientifique avec la direction de l'InSHS que sur le plan administratif avec le directeur général délégué aux ressources, a permis d'esquisser assez précisément un schéma, sous réserve bien sûr de sa validation aux niveaux requis et des accords et conditions nécessaires à sa mise en œuvre.

##### **▪ L'UMRisation du CEE**

Celle-ci est potentiellement envisageable pour la direction de l'InSHS sur deux « sites ». Si l'on devait rester sur le « site HESAM », la piste que retiendrait, semble-t-il, l'InSHS, serait celle du CNAM selon une articulation avec la seule UMR actuelle de l'établissement (le

---

<sup>19</sup> Laboratoire de communication politique, Institut de recherche et d'histoire des textes, Institut d'histoire du temps présent.

LISE), articulation qui resterait à définir en dialogue avec les acteurs. Cette voie a pour elle le champ des collaborations sur le versant travail déjà mentionnées.

Mais l'InSHS envisage également un déploiement sur le « site Paris-Est ». Cette hypothèse est cohérente avec la position prise par le président du CNRS en prélude à la tentative d'intégration à l'UPEM. Sans doute s'agirait-il, au fond, de poursuivre en le concrétisant un projet scientifique déjà défriché à cette occasion ; mais ce serait selon un schéma institutionnel qui lui éviterait la plupart des difficultés sur lesquelles il a antérieurement buté.

Toutefois, un mixage des deux pistes c'est-à-dire l'intégration des équipes du CEE en partie dans une UMR de l'UPEM et, pour l'autre partie, dans l'UMR du CNAM serait, au moins pour la mission, une solution plus opérationnelle et cohérente avec le fait que les unités du CEE ont des liens scientifiques avec l'un ou l'autre établissement. On pourrait même dans ce scénario concevoir une UMR « multi-sites », ce qui d'une certaine façon prolongerait en l'élargissant l'unité antérieure du CEE.

La pérennité scientifique du Centre, cependant, serait-elle suffisamment assurée ainsi au regard des objectifs détaillés par les ministres dans leur courrier de novembre dernier au directeur du CEE ? Dans le cadre de l'UMRisation, en effet, les tutelles actuelles du CEE perdent la main et passent le relais au CNRS pour conduire le processus de structuration notamment scientifique de l'activité. Le résultat ne saurait être une UMR « CEE » puisque les équipes du CEE s'y allieraient avec des partenaires universitaires pour un projet scientifique synthétique et qui transcenderait donc celui du CEE. Ce passage de relais des tutelles à l'établissement intégrateur s'observe également dans la création d'une composante universitaire ; mais, du moins, dans le cas d'une composante d'université on maintient le périmètre du CEE et des parties prenantes externes peuvent participer à sa gouvernance (cf. point 1.2 *supra*).

Formellement, la faculté existe, lors de la constitution d'une UMR, de prévoir un comité de direction (ou de pilotage) dans lequel ces parties prenantes pourraient être impliquées. Mais ce serait pour mettre en œuvre le projet constitutif de l'UMR, un projet qu'elles n'auraient pas contribué à définir. Une telle construction pourrait paraître traduire la volonté paradoxale des ministères de reprendre d'une main des rênes qu'ils auraient lâchées de l'autre, sauf à envisager la création d'une UMR tripartite, solution non évoquée par le CNRS, qui permet d'associer un ministère aux côtés d'une université et du CNRS<sup>20</sup>.

#### ▪ Un complément nécessaire à travers un groupement d'intérêt scientifique

La constitution d'un groupement d'intérêt scientifique<sup>21</sup> (GIS) *ad hoc* pourrait être une piste, dans le cas où les tutelles du CEE souhaiteraient conserver un minimum de capacité de pilotage en matière de recherche sur l'emploi. La mission propose donc de compléter ainsi le dispositif : l'UMR instituée sous l'égide du CNRS serait aussi la base d'un groupement à vocation nationale mais susceptible de fédérer d'abord quelques grands acteurs franciliens et

---

<sup>20</sup> À l'instar du CESDIP centre de recherche sociologique sur le droit et les institutions pénales, UMR associant le ministère de la justice à l'université de St-Quentin-en-Yvelines aux côtés du CNRS.

<sup>21</sup> Entité sans personnalité morale constituée par convention entre structures de tout statut autour d'un projet commun de recherche.

notamment au sein d'HESAM (CNAM, EHESS, Paris 1, INED) sur les sujets de l'emploi et du travail.

La formule du GIS permettrait de faire revenir les ministères dans le pilotage de la recherche sur ces domaines, et d'y introduire éventuellement d'autres acteurs d'observation et d'étude du champ travail-emploi tels Pôle emploi. La souplesse d'organisation d'un GIS le permettrait à condition peut-être de bien distinguer dans la gouvernance de la recherche un rôle d'orientation et un rôle de direction. La convention constitutive d'un GIS permet également de décrire les moyens mobilisés par les membres pour accomplir son objet et pourrait donc constater l'utilisation des moyens du CEE transférés à l'UMR.

L'InSHS n'est pas fermé à une telle idée, à condition que ce GIS absorbe le GIS CREAPT. Mais la constitution d'un tel GIS est un projet ambitieux qui supposerait une réflexion scientifique approfondie et un tour de table institutionnel complexe. La mission suggère donc que pour donner, le cas échéant, toutes ses chances à ce projet de moyen terme, le portage de la démarche soit fortifié par un comité de suivi externe présidé par un scientifique de renom dans ces domaines et bon connaisseur des fonctionnements institutionnels des acteurs du champ.

**En conclusion de son examen du scénario d'intégration à HESAM, au niveau de la COMUE ou de l'un de ses membres, tout en considérant que la piste du CNAM pourrait être une solution de repli, la mission recommande donc la solution d'une intégration au CNRS, telle qu'elle l'a définie.**

## **2. L'hypothèse d'une fusion du CEE avec le CEREQ**

« *Un rapprochement plus ou moins étroit avec le CEREQ* » constituait l'un des deux principaux scénarios d'évolution présentés par le rapport Elbaum en mars 2013. Ce scénario envisageait deux hypothèses aux contenus et aux conséquences très différentes :

- le maintien de deux établissements autonomes mettant en commun la gestion de certaines fonctions, avec l'objectif de réaliser quelques économies d'échelle ;
- la fusion des deux Centres, avec le risque que la greffe ne prenne pas.

Le rapport évoquait également l'hypothèse de transformation du CEE en centre associé du CEREQ, ce qui supposait, quoi qu'il en soit, son rattachement à un établissement francilien, comme le proposait l'autre scénario d'évolution.

Le rapport Elbaum estimait que le rapprochement avec le CEREQ :

*« aurait l'avantage de proposer un nouveau projet susceptible d'engendrer une dynamique et de favoriser des coopérations thématiques beaucoup plus étroites. Il donnerait du crédit à la nouvelle entité et faciliterait le dialogue avec les régions, les partenaires sociaux et les instances de la recherche. Il permettrait des économies d'échelles non seulement sur les fonctions support, mais aussi sur les équipes de direction et les instances des Centres. Il contribuerait à rétablir l'équilibre financier entre les tutelles, compte tenu du transfert au nouvel ensemble de la subvention que le ministère du travail verse actuellement au CEE. »*

Le ministère de l'éducation nationale craignant que cette opération ne déstabilise le CEREQ, d'une part, les difficultés de mise en œuvre concrète de ce rapprochement apparaissant en 2013 plus importantes que celles d'un rattachement au PRES Paris-Est, par l'intégration du CEE à l'université de Marne-la-Vallée, d'autre part, ce scénario n'a pas été approfondi. Il retrouve un intérêt après l'échec du projet d'intégration.

La mission l'a donc repris dans la perspective de proposer une solution qui, tout en assurant la pérennité financière et scientifique des missions de recherche actuellement conduites par le CEE, permette de renforcer le rôle du CEREQ dans la réponse à la demande des pouvoirs publics. Elle a gardé présente à l'esprit la recommandation formulée dans la note de saisine de garantir que les propositions présentées n'affectent pas l'équilibre du CEREQ.

La fusion des deux établissements publics irait dans le sens d'une plus grande cohérence de l'action de l'État et contribuerait, par les économies qu'elle pourrait générer, à une amélioration de son efficacité. Elle permettrait par ailleurs de créer un continuum dans les missions d'étude et d'expertise sur l'ensemble du champ formation-qualification-emploi-travail.

## **2.1. Des établissements à la fois très proches et très différents**

### ***2.1.1. Des établissements historiquement et statutairement très proches***

Créés respectivement auprès de l'INED et de l'ONISEP en 1970 et érigés tous deux en établissement public administratif au milieu des années 1980, le CEE et le CEREQ ont une vocation très voisine puisque, de par leurs statuts<sup>22</sup>, ils ont mission :

- d'effectuer des travaux de recherche et des études dans les domaines de l'emploi, du travail et des qualifications ;
- d'éclairer par ces travaux les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux.

Ils sont de ce fait placés sous la double tutelle, le CEE, des ministres chargés de la recherche et de l'emploi, le CEREQ, des ministres chargés de l'éducation nationale et de l'emploi. L'un comme l'autre comprennent dans leur conseil scientifique un représentant du Centre national de la recherche scientifique, le CNRS, et un représentant de l'institut national de la statistique et des études économiques, l'INSEE.

Les thématiques de recherche des deux Centres se recouvrent en grande partie et leurs équipes travaillent ponctuellement sur des projets communs.

Sur le plan méthodologique, ils conduisent leurs travaux, soit seuls, soit en association avec d'autres partenaires. Le CEREQ s'appuie en particulier sur la quinzaine de ses centres associés régionaux (CAR) implantés dans des laboratoires de recherche universitaires, et le

---

<sup>22</sup> Cf. annexe 8 :

Décret n° 86-399 du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement du centre d'études de l'emploi.  
Décret n° 85-634 du 25 juin 1985 érigeant le centre d'études et de recherche sur les qualifications en EPA. Ce décret a été codifié en 2006 (code de l'éducation, articles R. 313-37 à R. 313-58).

CEE sur la cinquantaine de ses chercheurs associés et sur le groupement d'intérêt scientifique dont il est mandataire, le CREAPT.

Les deux établissements ont obligation de diffuser et valoriser les résultats de leurs travaux, ce qu'ils font essentiellement par le biais de leurs propres publications.

L'un comme l'autre ont été affectés par une baisse de la subvention versée par le ministère chargé du travail et de l'emploi à compter de 2011.

Extrait du décret du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement du CEE :  
« Le Centre d'études de l'emploi a pour mission d'effectuer des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de l'emploi, et concernant notamment :

1° L'évolution du niveau et des structures d'emploi, en liaison avec l'évolution des marchés, les transformations des technologies, de l'organisation du travail et des politiques des entreprises ;

2° Les politiques d'emploi : évaluation des effets des mesures prises par les pouvoirs publics, du rôle de la réglementation concernant le travail, de la négociation collective et des institutions qui agissent sur le marché du travail ;

3° Le fonctionnement du marché du travail dans un cadre national, sectoriel, régional ou local ;

4° La situation et les comportements de la population active.

Pour l'accomplissement de ses missions, le Centre d'études de l'emploi peut notamment :

1° Effectuer, seul ou avec le concours d'autres organismes ou chercheurs, des recherches mettant en œuvre une ou plusieurs disciplines, et prolonger certaines recherches par des études d'aide à la décision pour le compte de l'administration ;

2° Constituer des bases de données, développer ou utiliser des modèles de simulation, effectuer des enquêtes spécifiques ;

3° Participer à des recherches menées en commun avec des services de l'État, des collectivités locales, des organismes publics de recherche, des universités et établissements d'enseignement supérieur, des entreprises nationales, des entreprises ou des centres de recherche privés ;

4° Participer à des recherches menées dans le cadre d'organismes internationaux ou en collaboration avec des associations étrangères et des laboratoires étrangers de recherche ;

5° Organiser des rencontres scientifiques ou des réunions d'information ;

6° Participer à l'effort collectif de formation à la recherche pour son propre compte ou pour le compte d'autres institutions associées à la recherche.

Le Centre assure la publication, la diffusion et la valorisation des résultats des recherches effectuées par lui ou sous sa responsabilité. »

Extrait du décret du 25 juin 1985 relatif au CEREQ :

« Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications a pour mission :

1° De procéder aux études et recherches sur la qualification de la population et les conditions de son acquisition par la formation initiale et continue et l'exercice d'une activité professionnelle, sur l'évolution des qualifications liée aux transformations des technologies, de l'organisation du travail et de l'emploi ainsi que sur les conditions d'accès aux emplois et les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises ;

2° De formuler des avis et des propositions sur les conséquences susceptibles d'être tirées des études et recherches précédentes dans la détermination des choix en matière de politique de formation et d'enseignement.

La réalisation et la valorisation des travaux du Centre s'appuient sur des relations suivies avec le monde du travail et les entreprises.

Le Centre effectue lui-même les études et recherches définies dans le cadre d'orientations à moyen terme et appuyées sur le développement de plusieurs disciplines ; il peut également les susciter auprès d'organismes qualifiés. À cet effet, il peut passer convention avec tous les organismes intéressés. Dans tous les cas, il en coordonne, exploite et diffuse les résultats, notamment auprès des pouvoirs publics et des organisations professionnelles du monde du travail et des entreprises.

Dans ce cadre, il apporte sa collaboration aux administrations intéressées par les questions qui relèvent de sa compétence, et notamment aux instances prévues par les dispositions des articles L. 910-2 et R. 910-1 à R. 910-11 du code du travail, à la Commission nationale de certification professionnelle prévue par l'article L. 335-6 du code de l'éducation et aux commissions professionnelles consultatives prévues par les articles D. 335-33 à D. 335-37 du même code. »

### **2.1.2. Des établissements qui se différencient cependant à plus d'un titre**

En termes de positionnement, le CEE se définit avant tout comme un organisme de recherche finalisée pluridisciplinaire alors que le CEREQ, même s'il bénéficie d'un adossement à la recherche par l'intermédiaire de ses centres associés, se définit davantage comme un organisme d'étude et d'expertise tourné vers la réponse à la commande publique que ce soit celle de l'État, représenté par les ministères de tutelle, celle des partenaires sociaux ou celle des régions. En outre, le CEREQ assume la responsabilité d'enquêtes statistiques et contribue à la production statistique, ce qui n'est plus le cas du CEE, même s'il participe à la conception et à l'exploitation d'enquêtes statistiques.

Cette différence de positionnement se marque :

- en premier lieu dans le profil des personnels, le CEE fonctionnant avec des chercheurs qui sont en majorité des fonctionnaires en détachement ou des chercheurs associés qu'il accueille dans ses locaux, tandis que le CEREQ fonctionne avec des chargés d'études, en grande majorité ingénieurs d'études ou ingénieurs de recherche, et des chercheurs ou enseignants-chercheurs associés dans les CAR ;
- dans la composition du conseil d'administration, ouvert aux partenaires sociaux et économiques pour ce qui concerne le CEREQ, plus administratif et axé plutôt sur les partenariats scientifiques pour le CEE ;
- par un rapport plus ou moins étroit à la tutelle. Comme l'ont fait remarquer nombre des interlocuteurs de la mission, le suivi régulier du CEREQ assuré par le « comité des tutelles »<sup>23</sup> n'a plus son équivalent pour le CEE.

---

<sup>23</sup> Le comité des tutelles du CEREQ associe sous la houlette de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP), la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), la direction des affaires financières (DAF), la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP), pour le côté éducation, la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Les deux établissements sont également géographiquement très éloignés l'un de l'autre : le CEREQ ayant été délocalisé à Marseille en 1992, alors que le CEE avait quitté Paris pour Noisy-le-Grand en banlieue Est en 1989.

La solidité des liens du CEREQ avec ses tutelles, non seulement du côté éducation et enseignement supérieur, mais aussi du côté travail/emploi<sup>24</sup>, la contribution qu'il apporte par ses travaux à l'évolution des politiques publiques en matière notamment de qualification et d'accès à l'emploi, la synergie qu'il a su impulser entre travaux de recherche, études et expertise, sa taille encore significative expliquent que, même si tous les rapports mentionnés préconisaient des améliorations de son fonctionnement, sa pérennité institutionnelle n'est pas remise en cause.

### ***2.1.3. En théorie, la fusion ne présente pas sur les plans scientifique, statutaire et budgétaire de difficulté particulière***

Le cadre de la fusion a été envisagé avec les directeurs des établissements et les directions concernées des deux ministères.

#### **▪ Sur un plan scientifique**

Les directeurs des deux établissements, aidés des présidents de leurs conseils scientifiques, ont travaillé, ainsi que le leur demandait la lettre des ministres en date du 10 juin 2014 précitée (annexe 3) à l'élaboration d'un projet scientifique commun. L'esquisse de ce projet qui leur était demandé pour la fin du mois d'octobre prochain a été remise à la mission. Elle figure en annexe 9. Elle montre une forte convergence entre les orientations de moyen terme du CEREQ et les thématiques développées au sein des unités du CEE, avec une exception cependant sur la question de la santé au travail. La mise en œuvre de ce projet commun nécessiterait cependant que des équipes ou des unités réorientent leurs travaux. Les directeurs estiment de ce fait qu'ils ne pourront affiner leur projet qu'une fois connue la décision des ministres sur la réalité et la configuration du rapprochement.

#### **▪ Sur un plan juridique**

Même si l'essentiel des dispositions du statut du CEREQ ne serait pas modifié, la fusion se traduirait par une modification substantielle de ses missions et de la composition de ses conseils, ce qui impliquera une discussion interministérielle approfondie. Elle interviendrait par décret en Conseil d'État, pris après avis des conseils des établissements et du conseil

---

(DARES) et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), pour le côté travail/emploi.

<sup>24</sup> Le programme de travail de la DARES pour 2014, qui ne mentionne pas le CEE, fait référence à cinq reprises au CEREQ, pour :

- la construction d'indicateurs d'accès à la formation,
- l'étude de l'acquisition des diplômes après la formation initiale,
- la relation entre la formation initiale et l'entrée sur le marché du travail,
- l'impact des stages sur l'entrée sur le marché du travail,
- les projets de refonte des enquêtes européennes.

supérieur de l'éducation, voire du CNESER<sup>25</sup>. Le décret constituant le nouvel établissement devra prévoir le transfert des droits et obligations des deux établissements publics au nouvel organisme et la dévolution des biens inscrits à l'inventaire. La mise au point du projet de décret, sa présentation devant les instances consultatives et son examen par le Conseil d'État nécessiteraient de six à huit mois.

▪ **Sur un plan financier**

Il serait préférable que la création du nouvel établissement intervienne un 1<sup>er</sup> janvier. Toutefois, dans la mesure où le ministère chargé de l'emploi resterait tutelle du nouvel établissement, il n'y aurait pas lieu de transférer les crédits de la subvention pour charges de service public versée par ce ministère du programme 155 « conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi et du travail » au programme 214 « soutien de la politique de l'éducation nationale », mesure qui aurait dû être arrêtée dans le cadre de la préparation du PLF, c'est-à-dire au minimum six mois avant le début de l'année budgétaire. En tout état de cause, la constitution d'un seul établissement, même si elle permet de gagner quelques emplois ne doit pas fournir l'occasion de diminuer la subvention versée par le ministère chargé de l'emploi. Cette dernière, qui est de 3,91 M€ en LFI 2014<sup>26</sup>, est indispensable au maintien de l'activité scientifique. Son transfert permettra au contraire de rééquilibrer les contributions respectives des deux ministères marquant ainsi l'extension de la mission de l'établissement au champ du travail.

▪ **Sur le plan de la gestion des ressources humaines**

Le nouvel établissement conservant le statut d'établissement public administratif, rien ne s'oppose au maintien du recours aux différentes positions prévues par le statut de la fonction publique et utilisées par le CEE : accueil de titulaires en détachement, en délégation, par mise à disposition (avec ou sans remboursement), recrutement sur contrats.

**Positions statutaires des personnels du CEE au 16-07-2014**

Position statutaire	Nombre Chercheurs	Nombre Personnels soutien et support	Total
Détachement	19	10	29
Mise à disposition	2		2
Délégation	1		1
CDD	3	6	9
CDI	4	2	6
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>18</b>	<b>47</b>

*Source : données CEE, retraitement mission*

<sup>25</sup> L'obligation de la saisine, diversement appréciée selon les interlocuteurs de la mission, devra être vérifiée au niveau juridique.

<sup>26</sup> Sous réserve de la diminution de 2 %, prévue au PLF 2015.

Rien ne s'opposerait non plus, sous réserve d'avoir la place pour les accueillir, au maintien du système des chercheurs associés, le CEREQ en ayant déjà dans ses centres associés.

Dans ce cadre, deux modalités de fusion ont été étudiées :

- avec regroupement sur Marseille ;
- avec maintien de deux implantations, l'une à Marseille, l'autre en région parisienne.

## **2.2. Le regroupement sur Marseille présenterait plus d'inconvénients que d'avantages**

### **2.2.1. *Le regroupement sur un lieu unique présenterait des avantages significatifs***

On mentionnera en préambule le symbole politique d'une nouvelle déconcentration de services de l'État dans une ville qui souffre d'un niveau de chômage élevé et d'un sentiment d'insuffisante attention de la part de l'État. Symbole plus que réalité car les emplois finalement concernés devraient être très peu nombreux.

#### **▪ Des économies de gestion**

À échéance d'un an, c'est-à-dire une fois mis en œuvre, le regroupement produirait des **économies d'échelle sur les fonctions support et soutien**<sup>27</sup> que la mission évalue au maximum à une dizaine d'emplois, sur les dix-huit dédiés aujourd'hui à ces fonctions au CEE. La fusion nécessite en effet de conserver des moyens pour l'administration quotidienne des unités de recherche, la documentation, les publications et l'animation de la recherche, ainsi que pour la gestion des ressources humaines et la gestion financière et comptable, les services du CEREQ ne pouvant absorber sans apport supplémentaire la totalité des tâches de gestion accomplies aujourd'hui au CEE. La mission n'a pas eu le temps d'évaluer précisément le gain financier apporté par ces suppressions d'emploi, qu'elle estime cependant de l'ordre de 600 K€

À terme de deux ans, c'est à dire une fois échu le bail qu'a passé le CEE pour son implantation à Noisy-le-Grand, le regroupement permettrait une **économie sur les dépenses immobilières**, par suite à la fois de la réduction du nombre d'agents et de la rationalisation de l'utilisation des surfaces, liée d'une part à la fusion de certaines fonctions (notamment la documentation) et à la diminution du nombre de m<sup>2</sup> par agent. Les locaux du CEREQ comme ceux du CEE, qui ont connu une baisse de leurs effectifs en moins de dix ans de plus du tiers pour le CEREQ et de plus de la moitié pour le CEE, sont aujourd'hui considérés comme largement surdimensionnés par rapport aux normes en vigueur au sein des services de l'État. Alors que le CEE occupe environ 2 750 m<sup>2</sup><sup>28</sup> de locaux, la surface nécessaire pour maintenir

---

<sup>27</sup> Voir à ce sujet en annexe 10 les calculs effectués par le CEE et par le CEREQ en fonction des différentes hypothèses sur la configuration du regroupement.

<sup>28</sup> 2 750 m<sup>2</sup> en SHON surface hors œuvre nette et 3 000 m en SHON brute.

l'activité actuelle est de l'ordre de la moitié. La configuration des locaux qu'occupe aujourd'hui le CEREQ ne permettrait pas cependant d'accueillir la totalité des chercheurs permanents et des personnels de soutien et support supplémentaires, ainsi que le centre de documentation du CEE. Au total, l'économie générée par la fusion ne pourra pas être équivalente au coût actuel du loyer versé par le CEE, soit 470 K€

- **Une réponse opportune sur la continuité de l'action publique**

Sur le fond, la localisation en un lieu serait porteuse de synergies entre les équipes et pourrait permettre de **créer un outil qui réponde mieux aux besoins de l'action publique** que ne le fait actuellement le CEE, tout en affirmant une continuité de l'expertise publique entre la formation, le travail et l'emploi. Il s'agit cependant d'une perspective de moyen terme, la mise en œuvre de nouvelles orientations scientifiques ne pouvant se faire que progressivement en fonction de l'achèvement des travaux en cours, de l'évolution de la commande publique et du lancement de nouveaux projets. La définition et la mise en œuvre d'un projet scientifique unique suppose également d'affiner la réflexion qui vient d'être engagée entre les deux établissements, et de constituer sur chaque grand thème des équipes associant chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs de recherche et d'études.

### ***2.2.2. Le regroupement à Marseille est toutefois inenvisageable pour des raisons stratégiques et logistiques***

Si ses avantages sont incontestables, le regroupement sur Marseille présente inversement de très forts inconvénients.

- **Le risque de perte de la substance scientifique**

Il se traduirait en premier lieu, en raison de la dispersion prévisible des personnels du CEE, par une perte du capital scientifique et méthodologique de ce dernier qui devrait être reconstitué. En effet, à ce jour, seul un des quarante-sept agents permanents serait prêt<sup>29</sup> à rejoindre Marseille. Les personnels ont toute liberté de mettre fin à leur détachement, mise à disposition, délégation ou contrat, sous réserve, pour faciliter leur réinsertion, que ce changement intervienne en début d'année universitaire. Il est vraisemblable que la quasi-totalité des quarante-deux chercheurs associés, qui sont accueillis dans les locaux du CEE pour y conduire une partie de leurs travaux, ne suivrait pas non plus. Dans l'hypothèse où une dizaine de membres du personnel et de chercheurs suivrait, cela ne changerait pas les termes du problème<sup>30</sup>.

La reconstitution du potentiel scientifique s'inscrirait dans un processus de longue haleine qui comporte des risques dont le premier serait de voir se créer dans le vide laissé par la dispersion des équipes du CEE de nouveaux réseaux scientifiques dans lesquels le CEREQ ne trouverait pas sa place, d'autant plus qu'il n'est ni EPSCP, ni EPST et qu'il ne pourra donc bénéficier d'aucun soutien particulier du CNRS.

---

<sup>29</sup> Source : représentants du personnel.

<sup>30</sup> Les personnels en CDI qui n'acceptaient pas la modification substantielle de leur contrat de travail devraient être licenciés et donc indemnisés.

- **Le risque financier**

Il sera également tentant dans le contexte difficile que connaissent les finances publiques, de réduire la dotation en emplois du nouvel établissement de façon plus ou moins drastique pour l'ajuster aux emplois pourvus. La réduction de la subvention pour charges de service public, opérée par le ministère chargé du travail et de l'emploi vis-à-vis du CEE comme du CEREQ à partir de 2011, au motif que l'importance du fonds de roulement de ces établissements permettait d'y faire face, montre que ce risque est réel.

- **Le risque de rigidifier la structure du personnel**

De plus, ainsi que l'avait fait apparaître un rapport conjoint IGAS-IGAENR en 2007, déjà cité, le personnel du CEREQ, de par son statut mais aussi en raison de la situation géographique du Centre, n'est pas suffisamment mobile. Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport en date de décembre 2013<sup>31</sup>, ce problème perdure. L'implantation des chercheurs à Marseille dans un environnement scientifique limité à la seule université d'Aix-Marseille risquerait donc de rigidifier la structure du personnel et de faire perdre les avantages de la fertilisation croisée observée aujourd'hui entre le CEE et les établissements avec lesquels ses équipes nouent des relations scientifiques et pratiquent une mobilité des chercheurs.

- **Le risque de déstabilisation du fonctionnement**

Le regroupement sur Marseille présenterait enfin un risque de déstabilisation fonctionnelle du CEREQ, difficilement évaluable de façon concrète, mais qui a été souligné par plusieurs interlocuteurs de la mission. La capacité de ce dernier à répondre à la commande publique découle de son positionnement et du profil de son personnel.

Au CEE, comme dans tout établissement public de recherche, particulièrement en sciences humaines et sociales, les activités scientifiques se structurent largement à partir des initiatives des chercheurs, même si elles s'inscrivent dans les grandes orientations de recherche de leur laboratoire et de leur établissement. Ces grandes orientations apparaissent normalement au CEE dans un programme pluriannuel, désormais rédigé et dans le contrat d'objectifs et de performance, resté à l'état de projet.

Au CEREQ, la définition du programme d'études et de recherche s'opère dans le cadre d'orientations de moyen terme fixées tous les trois ans en liaison avec les tutelles ; les chargés d'études, même si certains contribuent à la production scientifique labellisée, intègrent dans leur activité « étude - recherche - expertise » la réponse aux sollicitations de l'État, d'autres décideurs publics ou des partenaires socioéconomiques.

La juxtaposition dans les mêmes locaux de personnels de culture différente pourrait de fait se révéler difficile à gérer pour la direction de l'établissement et diminuer fortement l'intérêt théorique de la fusion.

---

<sup>31</sup> *Centre d'études et de recherche sur les qualifications, exercices 2000 à 2012*, rapport de la Cour des comptes (5<sup>ème</sup> chambre), décembre 2013

Pourrait s'y ajouter le risque d'une demande de généralisation à l'ensemble des personnels des conditions de travail et de rémunération les plus favorables de part et d'autre.

- **La complexification du problème immobilier que connaît actuellement le CEREQ**

Le CEREQ occupe 3 500 m<sup>2</sup> dans les bâtiments des docks situés 10 place de la Joliette. Contrairement à la situation de ce quartier lors de l'installation du Centre en 1992, ces bâtiments sont actuellement les plus cotés sur le marché immobilier marseillais, mais il s'agit d'un marché fragile et très incertain compte tenu des travaux en cours de réaménagement du centre-ville et de la multiplication des superficies de bureaux disponibles dans le périmètre.

À l'exception d'une salle de réunion de 195 m<sup>2</sup> dont le CEREQ est propriétaire, les autres locaux sont propriétés de l'État qui les a mis à disposition du Centre par une convention signée en mai 2013. Cette convention prévoit la densification de l'occupation des surfaces (15 m<sup>2</sup> / agent en 2015, 12 m<sup>2</sup> en 2021), densification difficile à obtenir sans travaux d'aménagement coûteux. De plus, ces locaux présentent un problème de climatisation dont le CEREQ ne peut assumer sa quote-part des travaux de remise en état qui devront être réalisés fin 2014. Le CEREQ travaille avec les services domaniaux, le responsable du patrimoine immobilier de l'État, les services du rectorat, le service de l'action administrative et des moyens (SAAM) et la direction des affaires financières du MENESR à la recherche d'une solution de déménagement. Le conseil d'administration a approuvé le principe de la restitution à l'État des locaux en vue de leur vente et de l'acquisition d'un nouveau bâtiment pour reloger le CEREQ (aucun bâtiment domanial n'étant disponible sur Marseille). La solution locative a été étudiée ; elle ne peut être envisagée qu'à titre temporaire (période entre la vente des locaux actuels et l'installation dans des locaux domaniaux définitifs), et au maximum pour une période de deux ans, sans peser de façon structurelle sur le budget du CEREQ (EPA non soumis à un loyer budgétaire). Dans cette hypothèse, le CEREQ devrait en effet dégager sur son budget 700 K€ par an.

Il est clair que, dans ces conditions, le regroupement sur Marseille et les économies qu'il aurait permis de réaliser, aurait facilité la résolution de ce problème, sous réserve du transfert des crédits correspondant au coût actuel de la location des locaux du CEE, soit 470 K€. Compte tenu des délais de réalisation, il interviendrait, quoi qu'il en soit, trop tard.

Le choix d'un transfert à Marseille viendrait remettre en cause le calcul des surfaces sur lequel le CEREQ est en train de travailler dans la perspective de son déménagement et retarderait le règlement d'un problème déjà épineux.

### **2.3. Le maintien des activités en région parisienne**

Une intégration du CEE dans le CEREQ avec maintien de l'activité de recherche en région parisienne permettrait d'éviter les inconvénients d'un regroupement à Marseille. Selon la configuration que prendrait ce maintien, les avantages de la création d'un seul établissement ne seraient cependant pas les mêmes.

La mission a donc étudié les différentes possibilités et présente les avantages et les inconvénients de chacune.

### **2.3.1. La création d'une antenne unique**

Ce scénario est privilégié par les personnels et le directeur du CEE.

Ses avantages sont incontestables :

- éviter la dispersion des équipes et donc maintenir le capital scientifique en l'état. Cela n'empêcherait pas une inflexion progressive des thématiques de travail pour développer les travaux communs avec les équipes du siège et mieux répondre à la commande publique dans le cadre d'une tutelle réaffirmée ;
- ne pas ajouter à la complexité du problème immobilier que le CEREQ doit résoudre dans l'année ;
- réduire les tensions résultant de différences de culture et de pratiques.

Les inconvénients ne sont pas moindres :

- juxtaposer deux structures qui continueront à fonctionner selon leur logique propre sans véritable synergie sur le plan scientifique, ce qui marquerait l'échec de la création du nouvel établissement ;
- complexifier le pilotage, la gouvernance et la gestion du nouvel établissement ;
- réduire les économies potentielles sur les locaux et sur les fonctions support et soutien. Pour continuer à fonctionner, l'antenne devra disposer de locaux d'au minimum 1 000 m<sup>2</sup> et de services de proximité : directeur délégué, secrétaires, documentation, publications, assistance informatique. En outre, le transfert de toutes les fonctions mutualisables sur Marseille devra être assorti d'un transfert d'emplois, le surplus d'activités ne pouvant être totalement absorbé par les équipes en place. Au total, les économies pourraient être de deux à trois emplois seulement, soit de l'ordre de 120 à 180 K€;
- induire des coûts supplémentaires de fonctionnement pour le siège, notamment en frais de déplacements pour les responsables.

Au-delà d'un effet d'affichage, le gain de la création d'un nouvel établissement serait donc, pour le CEREQ, extrêmement faible.

Pour toutes ces raisons, les responsables du CEREQ ne privilégient pas ce scénario. La mission partage cette position.

### **2.3.2. La création d'un ou de plusieurs centres associés**

Le statut du CEREQ prévoit que l'ancrage en recherche de l'établissement passe par la possibilité de créer des centres associés en régions, les CAR, par convention passée avec des établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche. Les centres associés étant implantés dans des UMR, le CNRS est cosignataire des conventions.

L'objectif de la création des CAR était de permettre au CEREQ d'une part d'articuler ses travaux avec ceux des laboratoires de recherche universitaire qui travaillent sur ses

thématiques, d'autre part de faciliter la mise à disposition des régions de son expertise sur les liens formation - emploi.

Même si le CEREQ n'est pas parvenu, dans la période d'extension la plus large du réseau des CAR, à en implanter un dans chaque région ni à affecter à chacun des centres associés existants deux chargés d'études selon le modèle retenu, le dispositif remplissait bien les fonctions attendues jusqu'au milieu des années 2000 et il était envisagé de le renforcer.

Depuis lors, il s'est fragilisé, sous l'effet :

- du développement des observatoires régionaux emploi-formation, les OREF<sup>32</sup>, réduisant d'autant l'intérêt du recours à l'expertise des CAR ;
- du processus de fusion des laboratoires de recherche, qui, en conduisant à la constitution d'entités de taille importante, a nui à la visibilité des CAR en leur sein ;
- des restrictions budgétaires qui ont conduit le CEREQ à diminuer le nombre d'affectations, réduisant ainsi sa capacité à faire jouer aux CAR une fonction d'animation de la recherche.

Ces évolutions avaient conduit la mission IGAS-IGAENR de 2007 à préconiser que la mission des CAR soit « *concentrée sur l'objectif d'adossement à la recherche* ».

En mars 2013, le conseil d'administration du CEREQ a pris acte de cette détérioration et a demandé une révision du dispositif. Comme l'indique le rapport Elbaum, la réflexion en cours a « *pour axe directeur la concentration du réseau des CAR sur les laboratoires lui assurant une ouverture spécifique en termes de disciplines, d'équipes et de projets de recherche* ».

La transformation du CEE en un ou plusieurs centres associés du CEREQ se placerait dans cette logique et pourrait aider à accélérer le processus de concentration du réseau. Elle comblerait également un vide, le seul centre associé du CEREQ francilien, implanté à Paris 1, ayant été mis récemment en sommeil, faute de projet scientifique.

La mise en œuvre d'une telle solution présenterait les avantages d'un maintien du potentiel scientifique du CEE en région parisienne et minimiserait pour le CEREQ les inconvénients de ce maintien, les modalités d'accueil et de gestion du centre associé étant réglées dans la convention passée avec le laboratoire d'accueil, l'université de rattachement et le CNRS.

Elle constituerait une solution mixte entre un rattachement du potentiel du CEE au CNRS, qui diminuerait fortement la capacité du ministère chargé du travail et de l'emploi à impulser une recherche finalisée susceptible de répondre à ses besoins et une fusion pure et simple avec le CEREQ qui risquerait de conduire à la dissolution du potentiel scientifique du CEE et de déséquilibrer le CEREQ.

---

<sup>32</sup> Cofinancés par l'État et les conseils régionaux dans le cadre des contrats de projet.

Deux options sont envisageables :

- soit la constitution d'un seul centre associé à partir de l'essentiel des chercheurs permanents du CEE ;
- soit la répartition des unités du CEE entre plusieurs UMR, en fonction des liens scientifiques existant aujourd'hui avec le CEE.

La première de ces options d'une part diffère peu de celle de l'antenne unique, d'autre part sera, sans doute, plus difficile à négocier pour le CEREQ et plus difficile à accepter pour l'établissement universitaire, comme l'a montré le précédent de l'UPEM.

La deuxième solution, en revanche, paraît plus accessible compte tenu du fait que préexistent des thématiques de recherche et des collaborations avec plusieurs établissements (CNAM, Paris 1, UPEM). Dans ce cadre, la constitution d'un GIS pourrait permettre de compenser la disparition de l'unité de lieu et du système des chercheurs associés.

Dans les deux cas, les emplois nécessaires à la gestion et à l'animation du dispositif devraient être implantés à Marseille.

La constitution d'un ou plusieurs centres associés pourrait être assortie de la création sur une partie des emplois dégagés<sup>33</sup> par la mutualisation à Marseille des fonctions support, d'une équipe qui pourrait prendre en charge des travaux d'études sur des thématiques qui ne sont pas encore couvertes. La DGEFP a cité l'exemple des données sur les apprentis ; le directeur du CEREQ, qui a antérieurement dirigé le CEE, a présenté à la mission des idées de dispositifs d'observation pérennes pour mieux connaître et comprendre le fonctionnement du marché du travail, observer les dynamiques des entreprises en matière de recrutement et de qualifications ou le croisement au niveau des territoires entre les dynamiques productives et les politiques publiques d'emploi et/ou de formation. Cette proposition doit être articulée avec le dispositif d'animation des CAR et nécessiterait, en tout état de cause, d'être affinée avec les ministères de tutelle.

Il est difficile à ce stade de mesurer précisément les économies que pourrait générer la solution « centre(s) associé(s) » :

- sur le plan immobilier, à terme de deux ans, la charge du loyer du CEE disparaîtrait, mais il conviendrait de prévoir des frais d'hébergement dans les conventions signées avec le ou les établissements d'accueil. Le coût en serait cependant beaucoup moins élevé ;
- sur les personnels support et soutien, l'ampleur des économies qui ont été chiffrées par les directeurs, en fonction de différentes hypothèses, dépendra non seulement de la solution retenue, mais aussi des choix faits par les agents eux-mêmes.

En tout état de cause, la mise en œuvre de cette solution suppose en préalable :

---

<sup>33</sup> Une équipe constituée pourrait comprendre cinq personnes, soit de l'ordre de la moitié des emplois économisés par la fusion.

- d’une part, la mise au point d’un projet scientifique commun élaboré par les responsables du CEREQ et du CEE (ce qui inclut les responsables d’unités) et les représentants du ou des établissements d’accueil et UMR concernées. C’est sur la base de ce projet scientifique et dans le cadre de ces négociations, que pourront être déterminés le volume et la nature des emplois à affecter au(x) CAR ainsi créé(s) ;
- d’autre part, une réflexion avec les tutelles pour qu’elles précisent leurs attentes concernant la production scientifique du nouvel établissement.

L’ensemble de ces travaux devrait être conduit dans les six mois afin que puissent être déterminées et mises en œuvre ensuite toutes les mesures statutaires, budgétaires et individuelles nécessaires.

### **3. Les enjeux, les termes du choix et sa mise en œuvre**

La permanence du sens des observations sur les forces et faiblesses du CEE et des appels à dénouer les contradictions qui minent son fonctionnement montrent la difficulté à décider, c’est à dire d’abord à renoncer à une part des ambitions initiales.

L’analyse budgétaire montre que l’équilibre structurel pourrait être atteint mais au prix d’une décroissance périlleuse de la force de recherche, qui ne ferait que renforcer la part déjà excessive des fonctions support, sans répondre à la question de la fragilité.

Au-delà, les propos des interlocuteurs de la mission sur les ambiguïtés du positionnement du Centre soulignent que le sujet est avant tout stratégique. C’est l’orientation scientifique qu’il faut déterminer, entre recherche académique et recherche finalisée.

Aussi, après avoir rappelé les enjeux, la mission se propose-t-elle de comparer la pertinence des deux solutions envisageables et d’examiner les conditions de leur mise en œuvre. **Ces deux solutions envisageables sont d’une part l’intégration au CNRS dans le cadre d’une ou plusieurs UMR, d’autre part l’intégration au CEREQ avec création de un ou plusieurs centre(s) associé(s).**

Quelle que soit l’orientation prise, la mission est convaincue que l’absence de décision conduira au délitement des équipes et de la consistance scientifique du projet du CEE.

**Recommandation n° 1 : Choisir sans délai une orientation stratégique claire pour assurer l’avenir des fonctions du CEE.**

#### **3.1. Choisir pour donner un avenir aux fonctions du Centre**

L’absence de statut commun des personnels et de corps propres à l’établissement public est à la fois un atout pour résoudre les difficultés financières mais aussi une invitation à faire prévaloir les stratégies individuelles sur le projet collectif.

L'engagement clair dans une orientation est donc une condition nécessaire à la préservation de la personnalité scientifique du Centre. Il ne faut pas occulter que les changements apportés seront profonds, quelle que soit l'hypothèse retenue.

### ***3.1.1. Aucun scénario n'est en mesure de prolonger la situation présente***

La disparition de la personnalité juridique marquera la fin d'une autonomie de décision, et d'une forme de gestion « sur mesure » qui constituait l'une des caractéristiques appréciées du Centre. C'est le prix d'une nouvelle forme de sécurité garantie par l'organisme d'intégration qui redonnera de la capacité à agir aux chercheurs et à ceux qui les appuient.

Dans la nouvelle formule, l'unité de lieu, mise en avant par beaucoup comme un atout essentiel de la production<sup>34</sup>, ne peut être garantie à ce stade, quelle que soit l'hypothèse retenue. Il n'est pas certain que le CNRS puisse assurer un hébergement commun aux chercheurs des différentes unités et, dans le cas du CEREQ, les centres associés seront installés dans les locaux de l'université.

Pour autant, l'argument de l'unité de lieu comme outil facilitateur d'une production commune est à relativiser. Les axes de travail inter-unités sont limités<sup>35</sup> et ne mobilisent qu'une ou deux personnes d'une autre unité en complément d'une unité de référence. Les séminaires de travail ont souvent été organisés séparément entre d'une part MET<sup>36</sup>-PoPEm<sup>37</sup> et d'autre part AT<sup>38</sup>.

Le nouveau projet ne répondra pas forcément aux attentes de chaque personne. Si les chercheurs et les représentants des personnels doivent être associés à la définition précise du nouveau schéma, les conclusions obtenues pourront ne pas correspondre aux projections professionnelles de chacun. L'État ne peut s'engager que sur le maintien d'une ambition de recherche, la définition d'un cadre de travail pérenne et un accompagnement individuel des agents.

La variété des statuts individuels impose un suivi adapté pour des réponses proposées par l'institution d'intégration, auxquelles les personnes seront appelées à donner ou non leur assentiment. Toutes les situations individuelles auront une réponse juridique soit par le rattachement statutaire, soit par le retour dans l'établissement d'origine, soit par la reprise des contrats par l'établissement d'intégration.

Tant le CNRS que le CEREQ est à même de poser un cadre respectueux des travaux des chercheurs et des souhaits des diverses catégories de personnels. Les personnels de soutien, souvent rares dans les équipes de recherche universitaire, constituent un apport aux négociations à venir pour conforter l'UMR ou le centre associé.

---

<sup>34</sup> Voir la note remise à la mission par les représentants du personnel.

<sup>35</sup> Cf. les fiches programmes annexées au document d'orientation scientifique.

<sup>36</sup> Marchés du travail, entreprises, trajectoires.

<sup>37</sup> Politiques publiques et emploi.

<sup>38</sup> Âge et travail.

L'intégration dans une ou plusieurs équipes de recherche modifiera certes les liens construits au sein et entre les équipes. Mais il s'en recréera de nouveaux tant la conception et l'élaboration des projets scientifiques résultent de la volonté partagée de chercheurs de s'associer autour d'idées et de projets.

Seule la poursuite de la politique d'accueil des chercheurs associés ne peut être garantie car elle dépendra de la localisation de l'ex Centre et de la place qui leur sera faite dans la nouvelle organisation. C'est un risque de perdre une part significative du potentiel actuel de travail (cf. les chiffres de production rappelés dans l'annexe 7). Mais il est susceptible d'être récupéré dans les collaborations que formalisera le GIS.

### **3.1.2. Les apports des fonctions du Centre à préserver dans tout scénario**

Comme l'indique la lettre de mission, les pouvoirs publics sont attachés à la « *pérennité financière et scientifique des missions de recherche actuellement conduites par le Centre* ». Si on répond au premier enjeu par une décision d'intégration effective au plus tôt pour ne pas consommer inutilement des ressources, la réponse au second objectif implique de rappeler ce qui constitue l'essentiel des spécificités du CEE qu'il serait regrettable de voir disparaître dans tout nouveau schéma.

Quelques caractéristiques particulières émergent des entretiens menés par la mission :

- une fonction mixte de recherche et d'évaluation des politiques publiques ;
- un champ d'implication autour du travail et de l'emploi en vision pluridisciplinaire ;
- des économistes et sociologues souhaitant interpénétrer leurs approches, utilisant des outils variés (bases de données, enquêtes, statistique) en mêlant la focale macro et micro ;
- des thèmes, pour la plupart, peu traités par ailleurs ; les changements du travail, la dynamique des organisations, les trajectoires professionnelles, en lien avec les politiques de l'emploi ;
- une dimension comparative au niveau européen.

La thématique dominante de ces travaux est celle du **travail**, à l'interface de la formation et de l'emploi. Les contributions produites restent liées à l'actualité économique et sociale, que ce soit à travers les questions d'insertion professionnelle, d'adaptation des personnes et des organisations, ou l'évaluation des outils des politiques de l'emploi. Les trajectoires professionnelles et la santé au travail, spécialités du CEE, sont par ailleurs des thèmes qui prennent de l'importance dans le débat public.

Pour autant, il semble que la singularité du Centre résulte plus du mélange des cultures professionnelles voire des approches hétérodoxes vis-à-vis de raisonnements disciplinaires que de thèmes d'étude ou de recherche particuliers. C'est plus la synthèse de ces apports et la qualité des profils individuels qui fait sens que l'institution ou même le projet.

Aussi, quel que soit le scénario retenu, rien n'interdit la poursuite de ces recherches au sein des nouveaux laboratoires de rattachement. Cela implique un débat sur les priorités, les axes, dans lesquels les chercheurs auront toute leur place.

Dès lors, la crainte principale résulte du risque de dispersion du capital intellectuel ainsi constitué. La constitution d'un groupement d'intérêt scientifique peut en réduire la portée.

### **3.1.3. *Maintenir une unité scientifique avec un GIS, quel que soit le scénario***

Le groupement d'intérêt scientifique est une structure dépourvue de personnalité morale qui réunit des acteurs de recherche mais pas exclusivement : elle assure leur coordination autour d'une volonté partagée de promouvoir des projets de recherche sur une thématique ou un objet précis.

Le GIS CREAPT (cf. annexe 11), par exemple, a permis au CEE de s'ouvrir aux entreprises à travers des recherches sur les effets du vieillissement dans le monde du travail. Ce fut aussi une opportunité pour élargir son niveau de reconnaissance, à tel point que l'image du GIS sur le champ travail a pris le dessus sur celle de l'unité de recherche (AT) du Centre.

À l'image de cette expérience bénéfique et une fois assurée l'intégration dans une structure de gestion ainsi que la structuration scientifique au sein de chaque communauté scientifique de rattachement, la constitution d'un GIS présenterait de nombreux atouts, en tant qu'outil de mobilisation de partenaires à statut très varié mais aussi au cas présent pour maintenir une forme d'unité des équipes de l'ex CEE que l'intégration va bousculer. La participation au GIS permettrait par ailleurs au ministère chargé du travail et de l'emploi de conserver une capacité de définition des orientations de la recherche dans son champ de compétences.

Cet outil « plastique » peut servir à plusieurs niveaux dans la construction du schéma :

- réunir les universités partenaires dans le scénario des centres associés du CEREQ ou d'autres laboratoires ayant des proximités scientifiques avec l'UMR (dans la solution CNRS) pour regrouper les compétences des diverses équipes qui abordent les questions de travail et d'emploi sans que cela soit une dominante de leur activité ; ceci permet de prolonger un CEE « hors les murs » en assurant le lieu et le cadre d'échanges qui poursuivent la pratique du Centre, en confrontation avec les apports des structures parties prenantes du tour de table ;
- associer au-delà des institutions de recherche les parties prenantes (collectivités, administrations, entreprises, associations, etc.) intéressées par ces problématiques pour formuler l'expression partagée d'un « besoin social » de recherche et contribuer à orienter des travaux. Dans ce cadre, des institutions telles que Pôle emploi ou l'ANACT, ainsi que les ministères intéressés (notamment celui chargé du travail et de l'emploi), auraient toute leur place aux côtés des laboratoires concernés par ces thèmes de recherche.

On notera également que comme la convention d'un GIS décrit les moyens mobilisés par les membres sur sa durée, il sera loisible au ministère chargé de l'emploi de suivre dans ce cadre

l'utilisation des moyens transférés au CNRS<sup>39</sup>, si c'est le cas. S'agissant d'un transfert au CEREQ, c'est en tant que tutelle et protagoniste de la gouvernance de l'EPA qu'il en fera directement le suivi : annuellement dans le vote au conseil d'administration du programme d'activité et du budget associé, de manière pluriannuelle, dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance (COP).

Il faut cependant être conscient que la réussite du GIS dépendra de la qualité de son animation.

**Recommandation n° 2 : Proposer aux laboratoires de recherche impliqués par la thématique travail-emploi de s'associer au(x) laboratoires d'accueil des équipes du CEE au sein d'un GIS afin de maintenir la dynamique d'un projet scientifique commun.**

### **3.2. Les termes du choix**

Le projet d'intégration au sein d'UPEM s'est heurté à une série de difficultés relatives au degré d'autonomie légal et acceptable pour une composante au sein d'un EPSCP, aux réticences d'une communauté universitaire face à une crainte de concurrence sur la reconnaissance et à des conditions dérogatoires de décharges d'enseignement consenties aux enseignants-chercheurs et à l'absence de garanties véritables au niveau financier, tant pour la subvention effectivement transférée par le MTEDS au MESR que de la capacité de l'ensemble intégré à ne pas faire peser de charges sur une organisation elle-même fragile.

Ce précédent permet de pointer les critères d'appréciation de toute solution. Mais fondamentalement, le choix à faire est d'ordre politique : il touche à la stratégie de recherche dans ce champ travail - emploi.

#### **3.2.1. Une évaluation technique des deux solutions peut être faite**

L'intégration du CEE peut être appréciée à l'aune de plusieurs types de critères :

- la qualité et la cohérence de la construction scientifique,
- l'acceptabilité sociale de tout schéma,
- la maîtrise des moyens de fonctionnement et la soutenabilité budgétaire du dispositif,
- la facilité de mise en œuvre selon les modalités retenues.

Il semble qu'aucune de ces entrées ne permette de trancher nettement en faveur de l'un ou l'autre des scénarios, bien que le scénario CNRS soit plus simple à organiser.

#### **▪ Le scénario CNRS**

Le Centre bascule dans la recherche académique mais peut préserver la réponse aux besoins d'évaluation des politiques publiques en constituant un GIS associant les divers partenaires

---

<sup>39</sup> Comme indiqué au 1.4.1, les moyens mobilisés seront décrits dans l'annexe à la convention constitutive de l'UMR.

intéressés. Le maintien de la pluridisciplinarité dépendra des modalités d'intégration retenues (une ou deux UMR) et/ou des choix d'organisation internes à chaque unité.

Au niveau social, l'intégration au CNRS garantit qu'une solution sera trouvée pour chaque agent, en région parisienne avec un statut valorisant. Les chercheurs disposent de nouvelles opportunités de travail et de carrière au sein de l'institution.

La soutenabilité budgétaire est acquise dans une institution à l'assise financière incomparablement plus solide que le Centre, avec l'apport des moyens actuellement consacrés au Centre.

Pour la mise en œuvre, la discussion scientifique peut être longue si le débat reste ouvert sur la modalité retenue. Mais la force de négociation du CNRS vis-à-vis des partenaires académiques potentiels facilitera l'émergence d'une solution aboutie, pour organiser ou recomposer la ou les UMR d'accueil dans les meilleurs délais (cf. *infra*) et porter le projet de GIS.

#### ▪ Le scénario CEREQ

La continuité scientifique est apparemment plus incertaine ici puisque les équipes du Centre, sous statut CEREQ, ont vocation à rejoindre deux ou trois centres associés relevant des universités partenaires déjà identifiées (CNAM, UPEM, et, moins probablement, Paris 1) ou qui se révéleraient lors des négociations sur la mise en œuvre. Le GIS est alors essentiel pour maintenir un lien entre les équipes, en sus des orientations scientifiques adoptées. Il pourra prendre appui sur le travail sur les orientations scientifique à moyen terme réalisé par les équipes<sup>40</sup> et validé au sein de chaque organisme auquel s'est ajoutée, pour les besoins de la mission, une réflexion commune dont il ressort une large superposition des thèmes de travail<sup>41</sup>.

Au niveau social, l'intégration au sein d'un établissement public de même statut permet de prolonger la diversité des modes d'accueil aujourd'hui pratiqués au CEE. Le choix d'un maintien en région parisienne, y compris dans le cas d'une ventilation des forces de recherche entre plusieurs Centres franciliens, écarte le choc d'une délocalisation qui, de façon certaine, conduirait à un profond renouvellement des équipes par refus du déménagement. Toutefois, il faudra traiter la situation des personnels des fonctions support qui ne trouveront pas d'affectation auprès des équipes de recherche, pour ceux d'entre eux qui ne souhaiteront pas rejoindre Marseille.

Au niveau budgétaire, les moyens affectés au Centre relèvent du même programme que celui du CEREQ. La continuité est assurée, avec toutefois le maintien du risque plus sensible d'érosion budgétaire, même si la réduction affectant les dotations des opérateurs de l'État sera

---

<sup>40</sup> Voir le document d'orientation scientifique pour le CEE en date du 3 juin, approuvé le 11 juin par le conseil scientifique (annexe 12); pour le CEREQ, orientations à moyen terme 2014-2017 approuvées en mars 2014 par le conseil scientifique.

<sup>41</sup> Note de synthèse produite par José Rose fin juin 2014 sur *les orientations scientifiques à moyen terme du CEE et du CEREQ : convergences, spécificités et dynamiques de développement* (annexe 9).

moins drastique dans le cadre budgétaire triennal 2015-2017 que celle affectant les crédits de fonctionnement de l'État inscrits sur ce même programme.

La mise en œuvre passe par une modification du décret du CEREQ, certes déjà envisagée pour d'autres motifs<sup>42</sup>, mais qui prendrait une tout autre physionomie, ne serait-ce que pour les questions d'affichage qui surgiront autour du nom du nouvel ensemble.

### **3.2.2. *Mais le choix est fondamentalement politique***

Pour la mission, le véritable déterminant du choix est d'ordre politique, tant les deux scénarios ont une signification voire une portée différente.

Avec l'intégration au CNRS, les pouvoirs publics prennent acte d'une réconciliation indispensable entre le statut et l'activité, en remplaçant l'ex CEE dans la catégorie des activités de recherche soumises aux règles du secteur (évaluation individuelle et collective, fonction première de publications, financement accru sur appel d'offres). Ce faisant, on donne nécessairement la priorité au versant académique de la recherche et aux logiques individuelles des chercheurs. C'est un scénario valorisant pour tous les personnels mais qui pourrait, paradoxalement se révéler, à terme, destructeur pour l'apport en recherche appliquée spécifique qu'a représenté le CEE, risque atténué si le GIS voit le jour.

C'est un scénario simple à mettre en œuvre, dès lors que le CNRS en a accepté le principe et les contours. Dans les discussions interministérielles, il aura vraisemblablement les faveurs du ministère de l'éducation nationale, soucieux de ne pas perturber le bon fonctionnement du CEREQ. Inversement, il confirmera une prise de distance définitive du ministère du travail et de l'emploi, qui le sortira de ses difficultés à financer le CEE, mais qui le privera de tout levier de pilotage de cette force de recherche ; l'existence du GIS peut contrecarrer ce risque sans l'écarter totalement.

À l'inverse, le choix du CEREQ réaffirme que le ministère du travail et de l'emploi souhaite conserver un outil à sa main, ce qui suppose qu'il soit capable de définir et préciser ses attentes dans le prolongement de ce qui a été mis en place dans le cadre du contrat d'objectifs 2011-2013 ; là aussi l'existence d'un GIS facilite cette construction, mais secondairement aux choix portés par le ministère.

Ce deuxième scénario a une force politique de premier plan, en montrant que, dans la lutte contre le chômage, les pouvoirs publics souhaitent organiser un continuum entre les compétences de ses opérateurs en faisant le lien entre formation, insertion, travail et emploi. Il suppose une capacité de dialogue et de travail interministériel pour faciliter le rapprochement des cultures professionnelles vers une vision partagée du fonctionnement intégré CEREQ - CEE.

Plus ambitieux puisqu'il prétend gérer une ambition politique, ce scénario est aussi plus exigeant et donc plus risqué puisqu'il conduit le CEREQ à étendre son champ d'activité, s'ouvrir à une nouvelle culture et refonder ses liens avec les universités.

---

<sup>42</sup> Projet de redéfinition des missions du conseil d'administration et de sa composition.

Le risque, plus important que dans l'hypothèse CNRS, d'enlèvement des négociations à conduire avec les établissements universitaires est à la mesure des gains possibles sur une refondation politiquement porteuse.

### **3.3. La mise en œuvre de la solution choisie**

La mise en œuvre de la solution choisie devra régler quatre types de sujets :

- les transformations du cadre juridique des établissements concernés par l'intégration,
- la gestion des ressources humaines du Centre,
- la soutenabilité budgétaire de l'opération,
- la conduite de la transition.

#### **3.3.1. Les transformations du cadre juridique**

La disparition du CEE en tant que tel doit être organisée d'un point de vue juridique, quel que soit le scénario retenu. Le CEE étant créé et organisé par un décret<sup>43</sup>, sa disparition doit être actée par un texte de même niveau juridique, à savoir un décret simple<sup>44</sup> abrogeant le décret de création et transférant à la structure d'accueil les biens, droits et obligations du CEE. Le principe de ce transfert devra être acté, préalablement à la publication du décret, par une délibération du conseil d'administration de l'établissement d'intégration<sup>45</sup>.

#### **Recommandation n° 3 : Organiser la disparition de l'établissement public CEE.**

Dans le cas du scénario CNRS, rien d'autre n'est nécessaire que la délibération favorable du conseil d'administration ; il n'est évidemment pas besoin de modifier le décret de l'établissement ; tout au plus conviendra-t-il d'informer le CT, qui a récemment exprimé son intérêt pour la situation du CEE, ainsi que le conseil scientifique.

Dans le cas du scénario CEREQ, le décret en Conseil d'État (articles R. 313-37 et suivants du code de l'éducation) relatif à l'organisation et au fonctionnement de cet établissement devra être amendé en parallèle.

Les comités techniques (CT) du CEREQ et du CEE devront être saisis pour avis en cas de fusion des deux (création, transformation ou suppression d'un EPA constituant des mesures d'organisation du service). Le Conseil supérieur de l'éducation, voire le CNESER sera consulté sur la transformation du CEREQ, ainsi que le CNEFOP<sup>46</sup> pour le CEE.

---

<sup>43</sup> Décret n° 86-399 du 12 mars 1986 annexe 8.

<sup>44</sup> La consultation du Conseil d'État n'est pas obligatoire (avis facultatif dans le cas du décret de création qui n'oblige donc pas à consulter le Conseil d'État en cas de modification du décret).

<sup>45</sup> Dans le cas d'une intégration au CEREQ, les dispositions du décret simple portant dissolution du CEE pourraient être reprises dans le décret en Conseil d'État portant réforme des statuts du CEREQ (cf. *supra*).

<sup>46</sup> Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (article L. 6123-1 du code du travail).

En cas de création d'un ou de plusieurs centres associés, le CEREQ passera une convention avec une ou plusieurs universités (établissement d'enseignement supérieur ou de recherche) disposée(s) à héberger les unités de recherche de l'ex CEE (ensemble ou séparément).

Dans le cas d'une intégration au CEREQ, la composition du conseil d'administration de ce nouvel établissement, ainsi que la composition de son conseil scientifique, devront être modifiées afin de tenir compte de la transformation intervenue.

### **3.3.2. La gestion des ressources humaines**

Le transfert des emplois lié à l'intégration du CEE dans une autre structure devra s'accompagner du transfert de la masse salariale et des effectifs budgétaires correspondants (en termes d'ETP / ETPT). Les enseignants-chercheurs CEE ne pourront conserver le surcroît de rémunération de 5 000 € qu'ils perçoivent annuellement (mais percevront les primes de leur structure d'accueil) qu'à titre dérogatoire<sup>47</sup> jusqu'à la date de fin de détachement prévue dans le contrat conclu antérieurement à la dissolution du CEE.

S'agissant du scénario CNRS comme du scénario CEREQ, la mission propose un transfert intégral des moyens du CEE, conditionné à l'engagement de la reprise de l'ensemble des personnels du CEE. Cette reprise sera effective pour tous ceux qui le souhaitent. Les postes laissés vacants auront vocation à être pourvus dans le cadre de la structure d'accueil (UMR dans le scénario CNRS, centre(s) associé(s) pour le CEREQ), sous réserve des mutualisations de fonctions support qui seront réalisées.

#### **Recommandation n° 4 : Faire reprendre par l'entité intégratrice l'ensemble des postes et des personnels du CEE en contrepartie du transfert de l'intégralité des moyens.**

S'agissant du scénario CEREQ, le format cible doit clairement être celui d'une gestion unique à distance depuis Marseille du ou des centre(s) associé(s). La mutualisation des fonctions dépendra de l'organisation retenue : dans le cas d'une pluri-localisation des CA (plusieurs unités du CEE comme centre(s) associé(s) du CEREQ rattaché(s) chacun à un établissement d'accueil) ; les réductions de coût en termes d'emplois support et de fonctionnement pourraient être plus importantes que dans le cas d'un site distant sur une seule localisation (CEE en tant que centre associé unique adossé à un établissement d'accueil) – cf. annexe 10.

Les modalités de transfert diffèrent selon les statuts et le scénario retenu. Dans le cas du CNRS :

- les enseignants chercheurs actuellement accueillis en position de détachement au CEE, s'ils doivent être accueillis au CNRS, pourront y être accueillis en détachement ou en délégation<sup>48</sup>. Les chargés de recherche du CNRS comme les ingénieurs, techniciens et assistants de recherche du CNRS pourront être affectés

---

<sup>47</sup> Un décret simple, concomitant au décret de dissolution du CEE, pourrait instaurer une indemnité différentielle temporaire.

<sup>48</sup> La mission a reçu des informations contradictoires sur le point de savoir si le repreneur devait prendre de nouvelles décisions ou simplement prolonger les situations antérieures jusqu'au moment de renouvellement du détachement.

directement à l'UMR d'accueil. Les fonctionnaires d'autres ministères que le MESR pourront être accueillis en détachement sur contrat ;

- les CDI et CDD pourront être recrutés dans les conditions prévues par la loi du 11 janvier 1984 ou dans le cadre de l'application de l'article L. 954-3 du code de l'éducation.

Dans le scénario CEREQ, les personnels pourront être accueillis en détachement sur contrat, ou repris pour les CDI et CDD dans les conditions prévues par la loi du 11 janvier 1984. Pour les personnels support dont les fonctions seront transférées à Marseille, des modalités de reclassement devront être mises en œuvre. Des personnels de soutien (assistant de proximité) pourront être maintenus au niveau des centres associés pour assurer une gestion de proximité des personnels rattachés au CEREQ.

Concrètement, le transfert des personnels en place s'effectuera de la manière suivante :

- pour les personnels non statutaires sur contrat (CDD et CDI), un nouveau contrat leur sera proposé par le CNRS (ou le CEREQ) reprenant les conditions du contrat initial<sup>49</sup>, dans la mesure où il s'agit d'un transfert d'activités ;
- pour les personnels titulaires détachés sur contrat, délégués ou mis à disposition, il sera mis fin à leur contrat de détachement ou à la convention de délégation ou de mise à disposition. Ensuite, pour les enseignants-chercheurs, une convention de délégation ou un contrat de détachement seront conclus entre l'établissement d'origine et le CNRS (ou le CEREQ) avec l'accord de l'agent et de l'université d'origine ;
- pour les fonctionnaires, un nouveau détachement sera conclu entre le ministère d'origine de l'agent et le CNRS ou le CEREQ. Dans le cas d'une intégration CNRS, les personnels CNRS seront (ré) affectés au CNRS.

### **3.3.3. *La soutenabilité budgétaire de l'opération***

Quel que soit le scénario retenu, intégration au CNRS ou au CEREQ, la subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le ministère en charge de l'emploi au CEE devra être intégralement disponible pour accompagner et rendre acceptable l'intégration. Ce processus devra évidemment générer à terme des économies assurant la soutenabilité du dispositif mais il est impératif que la structure d'accueil ait la garantie que l'opération ne viendra pas affecter son propre équilibre financier et sera neutre de ce point de vue.

Il sera légitime qu'en contrepartie les moyens soient tracés et sur une durée suffisante, que ce soit dans le contrat de l'UMR pour la solution CNRS ou dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) pour la solution CEREQ.

**Recommandation n° 5 : Garantir le transfert intégral de la subvention pour charges de service public au nouveau gestionnaire qui devra rendre compte de son utilisation.**

---

<sup>49</sup> Cf. note précédente.

Au-delà de la seule neutralité budgétaire, la structure d'accueil de l'entité CEE ne devra pas être fragilisée par cette opération d'intégration, que ce soit du point de vue institutionnel, en termes de taille relative ou encore de gestion des ressources humaines.

Quelle que soit la solution retenue, celle-ci doit être soutenable en cible, à l'horizon 2017. D'un point de vue d'ingénierie budgétaire, dans le scénario CNRS, le montant de la SCSP (3,91 M€ inscrits en LFI 2014) serait transféré en base du programme 155 de la mission « travail et emploi » au programme 172 de la mission « recherche et enseignement supérieur », programme sur lequel s'impute la SCSP du CNRS. Ce transfert pourra intervenir dans le cadre de la préparation de la LFI 2016 et prendre effet au 1<sup>er</sup> janvier 2016, voire au 1<sup>er</sup> janvier 2015 en fonction du calendrier choisi (cf. *infra*). Si l'intégration devait avoir lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2015, la solution sera un transfert inter-programmes en gestion 2015 avec consolidation au PLF 2016.

Dans le scénario CNRS, la convention quadriennale entre le CNRS et l'université partenaire, qui décrira l'UMR d'intégration des activités du CEE, détaillera en annexe l'engagement du CNRS de mobiliser les moyens transférés (SCSP et emplois budgétaires) à l'UMR d'accueil sur la durée de la convention.

Dans le scénario CEREQ, la SCSP qui serait versée au CEREQ - CEE intégré continuerait, du côté du ministère du travail et de l'emploi, à être portée par le programme 155. Elle viendrait abonder celle versée actuellement au CEREQ par ce ministère, ce qui porterait au total cette subvention à hauteur de 5,01 M€ sur la base de la LFI 2014. Le CEREQ continuerait par ailleurs à percevoir une subvention du ministère de l'éducation.

Le déficit annuel estimé du CEE en régime de croisière sur la base de sa configuration et de son activité actuelles est de l'ordre de 500 K€<sup>50</sup>. La couverture du déficit est rendue possible grâce à un prélèvement annuel sur le fonds de roulement (FdeR) du Centre. Ce FdeR était de 2,82 M€ fin 2013 (203 jours de fonctionnement, soit près de 7 mois). Sur la base d'un déficit de fonctionnement annuel de 500 K€ et toutes choses égales par ailleurs, le niveau du FdeR serait encore de 1,8 M€ fin 2015 au moment du basculement de la subvention du Centre vers le nouvel établissement support. Le transfert d'activités à un nouvel établissement étant accompagné du transfert de ses biens, droits et obligations, le fonds de roulement « résiduel » serait transféré à l'établissement d'accueil.

Les sources d'économies possibles résultant de l'intégration du CEE à une structure d'accueil relèvent de trois voies :

- Des mutualisations de personnels support : une intégration dans une ou plusieurs UMR comme une fusion avec le CEREQ devraient générer des réductions d'effectifs support, notamment dans le cas d'un transfert complet de la gestion au CEREQ à Marseille (dans le cas du CNRS, on part du principe d'un reclassement au sein du CNRS des personnels transférés, y compris support). Dans le cas de centre(s) associé(s) du CEREQ élargi, les gains viendraient de la mutualisation des fonctions « support » de gestion des ressources humaines, gestion financière et comptable ainsi que des fonctions « soutien » de

---

<sup>50</sup> 860 K€ en BR1 2014 mais sans doute à réviser à la baisse en exécution, ainsi que cela a été observé les années antérieures.

documentation et de valorisation. Le CEREQ élargi assurerait la gestion administrative du ou des centres associés créés (budget, gestion des personnels, ...) avec la présence d'une compétence de proximité portée par les secrétariats des unités de recherche de l'ex CEE qui réaliseraient les tâches de gestion de proximité et assureraient les liens administratifs entre les différentes localisations géographiques.

- Une exonération de la taxe sur les salaires : depuis 2010, la SCSP perçue par le CEE n'est plus assujettie à la TVA. Il est en contrepartie soumis à la taxe sur les salaires pour ses agents, titulaires ou non, y compris rattachés à son activité conventionnelle. Le CNRS se trouve exactement dans le même cadre et rien ne devrait donc être changé. Mais une intégration des personnels du CEE au CEREQ permettrait une exonération des personnels titulaires de cette taxe sur les salaires<sup>51</sup>. Cette taxe ne s'appliquerait plus qu'aux contractuels. Sur la base des effectifs actuels et de leur structure, cette économie peut être évaluée au maximum à 220 K€(budget 2014).
- Une diminution des coûts de location des locaux actuels du CEE à Marne-La-Vallée. Ceux-ci s'élèvent actuellement à 470 K€pour une surface de 2750m<sup>2</sup>, disproportionnée au regard d'effectifs en baisse. Le CEE est engagé par renouvellement tacite jusqu'à la fin du bail en juillet 2016. Au regard de la double exigence d'abandon des surfaces inutilisées et de la norme immobilière au sein de l'état (12 m<sup>2</sup> de surface utile nette<sup>52</sup> par personne), dans une contrainte d'échelle minimale de demi-étage, 1500m<sup>2</sup> pourraient être libérés.

En matière de gestion, il convient de distinguer la période du bail actuel (courant jusqu'en juillet 2016) et la période ultérieure.

S'agissant de la période courant jusqu'à la fin du bail, le bailleur accepte une sous-location ou colocation dans laquelle le CEE conserve l'intégralité de ses obligations. Le CEE doit contracter avec l'un des mandataires immobiliers inclus dans un accord cadre de France Domaine afin de prospecter sur le marché local auprès de structures intéressées par ce type d'opportunité. Cette possibilité, ajoutée à une hypothèse d'alignement sur le prix au m<sup>2</sup> des locaux à proximité, permettrait une économie potentielle de l'ordre de 230 K€soit la moitié de la dépense actuelle. En parallèle, la mission d'appui a informé les services immobiliers centraux de cette disponibilité temporaire de locaux qui pourrait être éventuellement affectée à une « opération tiroir » entre services de l'État. Compte tenu des incertitudes et des délais correspondant à la mise en œuvre de l'une de ces solutions, leur concrétisation avant la mi-2016 reste néanmoins aléatoire.

S'agissant de la période post-bail, compte tenu des travaux sur la reconfiguration du CEE et des surcoûts de location sur le site actuel, l'hypothèse de travail repose sur un abandon des locaux actuels à l'échéance du bail. Par sécurité, le bailleur a toutefois été interrogé sur les conditions d'une prolongation sur place dans des m<sup>2</sup> resserrés. L'intégration des personnels du CEE au sein d'une UMR CNRS ne garantit en effet pas la capacité du ou des laboratoire(s) d'accueillir physiquement les personnels du CEE. Dans le cadre de la solution CEREQ, une gestion unique à Marseille et des centres associés pluri-localisés devraient réduire la difficulté

---

<sup>51</sup> Lettre de la direction de la législation fiscale en date du 28 décembre 2011(annexe 13).

<sup>52</sup> La surface utile nette (SUN) est la surface de travail, réelle ou potentielle, destinée aux résidents, qui se décompose en trois rubriques : surface de bureau, surface de réunion et surface annexe de travail.

d'accueil des unités de l'ex-CEE par recours aux locaux des établissements universitaires associés.

À l'inverse des économies évoquées, il convient de prendre en compte un surcoût lié à la situation actuelle du CEE : en tant qu'entité dotée de la personnalité morale, le CEE est son propre assureur vis-à-vis du risque chômage. Il doit donc provisionner les sommes correspondant au risque maximum (300 K€par an), montant qui pourrait cependant diminuer en fonction de la résolution des situations individuelles concernées.

Au total, sans inflexion majeure à la baisse de la SCSP<sup>53</sup>, et en poursuivant la gestion prudente actuelle menée par la direction et contrôlée par le CBCM<sup>54</sup>, les économies réalisées à la mi-2016 (exonération de la taxe sur les salaires, réduction des coûts de location, diminution de la masse salariale) pourraient permettre de rétablir l'équilibre budgétaire de « l'entité CEE » quel que soit le devenir de celle-ci.

### **3.4. La conduite de la transition**

#### **3.4.1. *Le phasage des opérations***

Les étapes de l'évolution du CEE s'organisent de la manière suivante : une fois le choix d'un scénario réalisé par les cabinets (été 2014) et présenté au CA du CEE, le projet doit être instruit dans ses différentes dimensions (juridiques, organisationnelles, gestion des personnels, aspects budgétaires). Le calendrier pourrait cependant être différent selon le scénario choisi.

Dans le cas d'une intégration du CEE au CEREQ, les travaux se dérouleraient de l'automne 2014 à la fin 2015 avec l'objectif d'une dissolution du CEE en tant que tel fin 2015 et un basculement dans la nouvelle configuration début 2016. Il n'apparaît pas possible d'aller plus vite car les négociations avec les universités d'accueil des centres associés prendront du temps. En outre, il est fortement souhaitable, pour des raisons administratives et comptables, de procéder à la dissolution d'un établissement en fin d'exercice budgétaire (fin décembre) et à la création d'un établissement en début d'exercice budgétaire (début janvier). Pour autant, le directeur du CEREQ a évoqué d'une prise en gestion anticipée dès le début 2015 parallèlement au départ du directeur du CEE.

En tant que repreneur de l'ensemble des droits et obligations, c'est à la nouvelle structure d'accueil de régler, en temps utile, la question du bail actuel qui échoit en juillet 2016.

Dans le cas du scénario CNRS, si la reprise des activités du CEE s'accompagne de la création d'une ou plusieurs UMR, cette création doit être soumise à l'avis de la section compétente du CoNRS<sup>55</sup> et prévue dans le cadre du contrat passé par l'établissement universitaire et le

---

<sup>53</sup> Sous réserve de confirmation de la part du responsable du programme 155, la réduction des crédits appliquée aux opérateurs de l'État devrait être de - 2 % par an sur la période du triennal 2015-2017.

<sup>54</sup> Compte tenu des efforts entrepris pour trouver une solution pérenne, le CBCM accepte le renouvellement des détachements mais refuse toute transformation de CDD et CDI.

<sup>55</sup> Comité national de la recherche scientifique ; instance de concertation avec les communautés scientifiques représentées au sein du CNRS.

MESR. Si l'UMR à créer l'était à l'UPEM, cela impliquerait un passage à l'automne 2014 devant le CoNRS et sa création en principe dans le cadre de la contractualisation quinquennale 2015-2019<sup>56</sup>, telle que prévue pour l'UPEM. L'intégration au sein d'une ou plusieurs unités existantes, de type LISE, est encore plus facile à réaliser puisqu'elle ne nécessite pas de passage devant le CoNRS. Dans les deux cas, au prix de délais certes tendus, le basculement pourrait alors intervenir dès janvier 2015.

En termes de calendrier de mise en œuvre, deux hypothèses sont envisageables.

Une dissolution du CEE fin 2014 et un basculement dans la nouvelle configuration début 2015 présente plusieurs avantages : mise en œuvre rapide limitant la déperdition des compétences scientifiques du CEE et la période d'incertitude difficile pour les personnels du Centre ; « passage de témoin » possible entre le directeur actuel du Centre pouvant faire valoir ses droits à la retraite fin 2014 - début 2015 et le directeur de la nouvelle UMR ou le directeur du CEREQ élargi. Une telle accélération serait cependant également délicate à gérer d'un point de vue juridique et budgétaire. Cette accélération n'est en outre pas indispensable, même dans le cas d'une création au sein de l'UPEM ; la mise en œuvre de l'UMR créée début 2015 pouvant être prévue ultérieurement par avenant au contrat de l'UPEM et le passage de témoin entre responsables être réalisé à cette date sous réserve de l'accord du directeur actuel du CEE.

Une dissolution du CEE fin 2015 (et un basculement début 2016) présenterait l'inconvénient d'une période de transition longue (poursuite de la déperdition des compétences et difficultés de gestion) mais serait sans doute plus raisonnable au regard des aspects juridiques et pratiques devant être traités avant basculement.

**Recommandation n° 6 : Basculer dans la nouvelle gestion fin 2015, sauf choix d'accélération.**

Durant la période de transition il sera nécessaire de traiter la question des personnels des services support et soutien qui ne voudront ou ne pourront pas entrer dans le processus choisi ; en particulier, ceux qui ne pourraient, par exemple, pas partir à Marseille dans l'hypothèse de l'intégration au CEREQ, devront bénéficier d'un reclassement. Une gestion individuelle sera nécessaire avec appui de la mission « parcours professionnels » de la DRH des ministères chargés des affaires sociales (MCAS) ou encore de la plateforme régionale d'appui interministériel à la GRH d'Île-de-France si nécessaire. Chaque situation individuelle devra faire l'objet d'un accompagnement. Pour cela, les situations individuelles seront communiquées au service RH de la structure d'accueil puis chaque agent reçu par ce service.

**Recommandation n° 7 : Organiser l'accompagnement des personnels des services support et soutien qui ne pourraient pas rejoindre la nouvelle structure.**

La préparation du PLF 2016 devra être l'occasion d'y inscrire les opérations budgétaires correspondant au scénario choisi.

---

<sup>56</sup> Dans le cas de l'option CNAM / LISE, l'UMR existe déjà et la reprise des activités du CEE devrait se faire sous forme d'un avenant à la convention.

Les opérations de clôture du compte financier du CEE de 2015 devront être préparées (et d'élaboration du budget initial 2016 de la nouvelle structure dans le cas notamment d'un nouvel établissement issu d'une intégration du CEE au CEREQ).

À titre transitoire, il convient de tenir compte de la grande fragilité de gestion du Centre depuis le départ non remplacé de son secrétaire général au printemps 2013 et plus récemment de la personne en charge de la préparation du budget. Une solution provisoire doit être trouvée, soit par recrutement d'un CDD expérimenté, soit par gestion anticipée de cet aspect par l'organisme reprenneur.

Le CT du CEE étant dissous lors de la disparition du CEE, le comité technique du nouvel établissement, ainsi que son conseil scientifique devront être mis en place (dans le cas d'une intégration au CEREQ). Les évolutions techniques nécessaires devront être identifiées et traitées : celles relatives aux systèmes d'information, les aspects logistiques (déménagements), reprise des divers contrats, etc.

Dans le cas d'un départ à la retraite dès la fin 2014 ou début 2015 de l'actuel directeur du CEE et dans l'hypothèse où les activités du Centre n'auraient pas été transférées début 2015, la direction par intérim du Centre devra être assurée soit par le futur directeur d'UMR choisi par le CNRS si cette option est retenue, soit par le directeur du CEREQ, si le scénario d'intégration au CEREQ est choisi.

### **3.4.2. *La gestion des locaux***

Le sujet des locaux devra être traité en parallèle aux autres aspects pendant la période transitoire mais peut l'être de manière distincte. En effet, comme indiqué supra, la sous ou colocation peut permettre de dégager des économies dès la période de transition.

L'au-delà de la mi-2016 sera à traiter en fonction du choix d'intégration réalisé et des capacités d'accueil de la structure d'intégration. Deux scénarios peuvent être considérés :

- un renouvellement du bail dans les locaux existants si un accueil de l'équipe universitaire d'intégration peut être envisagé. Dans ce cas, un nouveau bail pourrait être négocié à des niveaux de prix alignés sur le prix au m<sup>2</sup> des locaux à proximité. Autre possibilité, les personnels du CEE demeurent sur place, dans une surface réduite et des prix revus à la baisse, dans l'attente de pouvoir rejoindre de nouveaux locaux disponibles dans l'établissement d'intégration ;
- l'accueil des unités de l'ex-CEE dans les locaux des établissements universitaires (dans le cadre de centres associés) ce qui permettrait de ne pas avoir à négocier un nouveau bail ou un renouvellement de celui-ci.

Dans tous les cas, l'accueil des équipes du CEE dans d'autres locaux que ceux loués actuellement pourrait être facilité par la possibilité de rénover des locaux en utilisant une partie des crédits du FdeR du CEE transférés à l'organisme d'intégration.

### **3.4.3. *L'avenir du centre de documentation***

Outre les fonctions classiques de mise à disposition d'ouvrages, périodiques et revues, le centre de documentation comprend une base de données CeeRise donnant accès à des ressources en ligne ainsi qu'un fonds ancien de revues et documents de travail remontant à 1970.

Une évaluation du fonds pourra être confiée à l'inspection générale des bibliothèques, habituée à analyser et valoriser les fonds documentaires soumis à son expertise dans des délais rapides.

Ces outils doivent être préservés et transférés à l'institution intégrante. À défaut, une solution de transfert à une autre institution doit être retenue ; l'IRES, qui travaille sur le même champ, pourrait en être le destinataire.

### **3.4.4. *Le pilotage du projet***

Le besoin d'accompagnement du projet peut différer selon le scénario qui sera retenu.

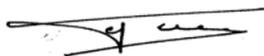
Dans le cas d'une intégration au CEREQ, le pilotage de l'intégration pourrait être assuré par la direction du CEREQ (directeur, secrétaire générale) avec l'appui des ministères de tutelle.

Dans le cas d'une intégration au CNRS, l'appui pour la transition, compte tenu de la fragilité actuelle des fonctions support du CEE et des incertitudes concernant la direction du CEE, pourrait être assuré en anticipation par l'administration du CNRS.

Dans les deux cas, un comité de pilotage devra être mis en place pour mener la gestion du projet. Il associera aux responsables de l'établissement d'intégration, les directions d'administration centrale concernées, la direction provisoire du Centre et les représentants du personnel.

## Recommandations de la mission

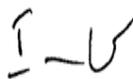
N°	Recommandations
1	Choisir sans délai une orientation stratégique claire pour assurer l'avenir des fonctions du CEE.
2	Proposer aux laboratoires de recherche impliqués par la thématique travail-emploi de s'associer au(x) laboratoire(s) d'accueil des équipes du CEE au sein d'un GIS afin de maintenir la dynamique d'un projet scientifique commun.
3	Organiser la disparition de l'établissement public CEE.
4	Faire reprendre par l'entité intégratrice l'ensemble des postes et des personnels du CEE en contrepartie du transfert de l'intégralité des moyens.
5	Garantir le transfert intégral de la subvention pour charges de service public au nouveau gestionnaire qui devra rendre compte de son utilisation.
6	Basculer dans la nouvelle gestion fin 2015 sauf choix d'accélération.
7	Organiser l'accompagnement des personnels des services support et soutien qui ne pourraient pas rejoindre la nouvelle structure.



Claudine Peretti



Sylvie Hel-Thelier



Philippe Imbert



Jean-François Bénévisse

## Observations du directeur du CEE sur le rapport

2 septembre 2014

Jean-Louis Dayan

### Observations sur le rapport de mission « L'avenir du CEE »

Outre les remarques particulières insérées en commentaire dans la version jointe en annexe, ce rapport appelle de ma part les observations générales qui suivent.

- **1- La mission doit être tout d'abord remerciée** pour la grande qualité du travail d'instruction mené, et la construction d'un jeu de scénarios dont les avantages et inconvénients respectifs sont soigneusement pesés en vue d'offrir aux autorités de tutelle la possibilité d'un choix éclairé.
- 2- Le rapport souffre cependant d'une analyse incomplète sur un point majeur, celui de **l'enjeu stratégique attaché au devenir du CEE**. Les implications du choix à venir sont certes envisagées avec soin et précision s'agissant de points aussi importants que les liens de l'organisme avec son environnement académique et scientifique, les modalités de réaffectation de ses personnels, ou encore les moyens de son retour à l'équilibre budgétaire. Mais il demeure difficile de trancher entre les branches de l'alternative centrale posée par la mission en l'absence d'une identification préalable des spécificités du CEE et de son apport propre à la recherche finalisée sur le travail, l'emploi et la formation professionnelle. La principale question qui manque à cet égard peut être formulée ainsi :

*Étant donné la contrainte budgétaire interdisant à court terme toute poursuite du statu quo, s'agit-il d'organiser la cessation pure et simple du CEE, et avec elle la dévolution ordonnée des ressources qu'il mobilise au profit des diverses composantes académiques et administratives jugées qualifiées pour les recueillir ? Ou bien d'assurer la continuité, à défaut de la personne morale de l'établissement, du moins du projet propre qu'il incarne ?*

Les implications de ce choix sont en effet loin d'être indifférentes.

- Dans le premier cas, et sous réserve de la disponibilité (problématique) de locaux et moyens supports d'accueil adéquats, les chercheurs pourront poursuivre leurs travaux soit au sein d'une ou plusieurs unités de recherche universitaires, soit dans des départements ou centres associés du CEREQ, auxquels ils seront intégrés, et après eux leurs successeurs, avec inéluctablement, à terme rapproché, une assimilation complète aux modes de programmation, de production et de recrutement propres à leurs établissements d'accueil. Ces derniers y auront gagné des ressources additionnelles au service de leurs propres projets, avec au total pour la communauté scientifique et/ou experte un jeu à somme nulle en apparence, mais négative en réalité à hauteur des postes (de recherche ou de support à la recherche) supprimés à l'occasion de la transition. Sous réserve du soin apporté par les

tutelles au reclassement des personnes dont les postes auront été supprimés ou les contrats non reconduits, l'opération pourra être regardée comme **une réallocation raisonnée de moyens**, sans dommage majeur pour la capacité collective à produire des connaissances scientifiques utiles sur le champ considéré.

- Dans le second cas, les modalités du repositionnement à venir doivent être impérativement conçues dans l'objectif de **préserver les caractères propres qui spécifient le CEE** dans le paysage de la recherche<sup>57</sup> :
  - Rassemblement d'**une équipe de chercheurs diversifiée** selon la discipline (économie, sociologie, statistique, droit, ergonomie, histoire...), le statut (enseignants chercheurs, chercheurs du CNRS et d'autres EPST, statisticiens de l'INSEE, chargés d'étude des services ministériels, contractuels...), les choix théoriques (orthodoxies/hétérodoxies), méthodologiques (conjugaison du quantitatif et du qualitatif), les niveaux d'analyse (entreprise, territoire, échelle nationale, comparaison internationale...).
  - En conséquence, **capacité de recrutement ouvert** sur une base nationale, sans dépendance exclusive aux modes de recrutement propres aux universités, au CNRS ou aux administrations.
  - Capacité d'accueil physique et scientifique, en complément de l'équipe des chercheurs permanents, d'un **effectif significatif de chercheurs associés** venus de l'Université, du CNRS ou d'autres organismes
  - **Services propres d'appui** à la recherche liés au « cœur de métier » (Documentation et Publications-Communication)
  - **Effets démultiplicateurs au profit de l'ensemble de la communauté de recherche et d'expertise** : accueil d'enseignants-chercheurs en séjour long de recherche à plein temps, formation des jeunes chercheurs (accueil de doctorants et post-doctorants), formation continue des professionnels du champ (ministères, opérateurs, collectivités territoriales, organismes paritaires et syndicaux...), accès aux bases de données, exploitation secondaire des enquêtes statistiques nationales, accès aux financements conventionnels, partenariats scientifiques durables.

Viser la continuité peut sembler ambitieux au regard des contraintes budgétaires et des transformations de l'organisation générale de la recherche. C'est néanmoins la question préalable au choix politique dont la mission a défini les termes. La réponse aura dans tous les cas l'avantage de **lever les ambiguïtés** qui entretiennent depuis trois ans chez les agents du CEE une incertitude peu propice à la mobilisation en faveur d'un projet collectif renouvelé comme aux choix de carrière individuels. Elle donnera également à ses multiples partenaires de la recherche et de l'action publique le signal qu'ils attendent pour entamer ou poursuivre leurs coopérations avec le Centre.

---

<sup>57</sup> Caractères qui sont les corolaires de sa mission de recherche finalisée : « effectuer des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de l'emploi » (décret du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement du Centre d'études de l'emploi).

- 3- Dans la partie 1 (point 1.3.), l'analyse de la mission souffre d'**un biais défavorable à l'égard des liens scientifiques actuels et potentiels du CEE avec l'université de Paris 1**. Au contraire de ce qu'elle énonce, les détachements ou associations d'enseignants-chercheurs du Centre d'Économie de la Sorbonne (CES) ont été et restent nombreux et réguliers, de même que l'accueil de doctorants et post-doctorants provenant de cette université. Le CEE contribue en outre régulièrement au séminaire « Travail, emploi et protection sociale » organisé par le CES. Le choix par Paris 1 d'une organisation scientifique mono-disciplinaire n'est certes guère compatible avec l'intégration d'un CEE caractérisé par la pluralité de ses approches, mais cet obstacle relève de la stratégie d'établissement et ne doit pas conduire à minimiser les affinités scientifiques patentées entre les deux structures, au risque de déformer la réalité.

En outre, à l'échelle de la COMUE, les liens scientifiques et institutionnels multiples et anciens du CEE avec le CNRS, le CNAM, l'INED et l'université de Paris 1, tous membres d'héSam, conduisent à contester formellement l'appréciation selon laquelle le CEE serait pour cette COMUE « *une entité qui lui est étrangère ainsi qu'à ses membres, mis à part quelques contacts scientifiques* » (point 1.2.2.). **HéSam est au contraire la COMUE dont le Centre est sans conteste le plus proche**. En comparaison, les liens actuels et potentiels avec la COMUE Université Paris-Est (UPE) sont nettement plus restreints.

- 4- La présentation du scénario **d'intégration au CNRS** (point 1.4.) ouvre sur le fond une perspective intéressante, mais ses modalités restent en l'état insuffisamment cernées.

4.1- Pour être opérationnel et surtout se distinguer d'un projet de dévolution pure et simple des ressources du CEE au bénéfice d'une UMR existante ou à créer, ce scénario doit en effet pouvoir concilier les avantages d'une intégration statutaire, institutionnelle et budgétaire au CNRS avec la **préservation de la pluralité des approches et liens scientifiques actuels du Centre** (cf. observation 2 ci-dessus). C'est pourquoi il est impératif de préciser les modalités de l'opération, dont on peut envisager *a priori* trois variantes :

- construire avec le CNRS et les universités concernées (Paris 1, le CNAM, UPE...) une **UMR multipolaire** comme l'est aujourd'hui l'IDHES (Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie et de la Société – UMR 8533), dont quatre universités sont parties prenantes (Paris 1, Paris 8, Paris Ouest Nanterre, Évry-Val d'Essonne) avec l'École Normale Supérieure de Cachan et le CNRS, et qui pourrait offrir ici un modèle de référence
- répartir les forces de recherche du Centre entre **plusieurs UMR** ou autres laboratoires existants (LISE-CNAM, CTRD-CNAM, CES-Paris 1, LATTs-UPE, Erudite-UPE...)
- concentrer les ressources du CEE dans **un laboratoire** mono-universitaire existant (et dans ce cas choisi parmi les précédents) ou à créer.

Seule la première option est à même de maintenir la pluralité des attaches scientifiques qui caractérise aujourd'hui le Centre.

4.2- Dans tous les cas, il reste aussi à vérifier si l'intégration au CNRS autorise le **maintien de la diversité actuelle des profils statutaires** des personnels du CEE. En tant qu'EPST, le CNRS peut certes accueillir en principe tout fonctionnaire détaché ou mis à disposition, ou encore tout agent sur contrat. Dans la pratique toutefois, les équipes des UMR sont pour l'essentiel mobilisées sur la base de quatre types de statut :

- fonctionnaires du CNRS *affectés* à la recherche (directeurs et chargés de recherche) ou aux fonctions d'appui-support à la recherche (ingénieurs, techniciens, assistants)
- enseignants chercheurs en poste dans l'université (ou les universités) d'accueil du laboratoire, où ils assurent parallèlement leurs enseignements<sup>58</sup>
- enseignants-chercheurs en délégation ou congé de recherche, dispensés d'enseignement pour une courte durée (6 mois renouvelables une fois)
- doctorants ou post-doctorants (« formation à et par la recherche ») et chercheurs (« pratique de la recherche ») en CDD.

Ce régime d'emploi a-t-il vocation à s'appliquer à « l'UMR-CEE », fût-ce de façon graduelle (au gré des renouvellements), ou bien le CNRS est-il disposé à s'en écarter en recrutant dans la nouvelle unité mixte, pour son propre compte (sur les emplois transférés du CEE) :

- Des enseignants-chercheurs *détachés* d'autres universités pour des séjours longs (3-6 ans) de recherche à plein temps
- D'autres fonctionnaires détachés (ministères, INSEE...) ou agents publics mis à disposition
- Des agents contractuels en CDI ou CDD ?

auxquels pourront s'ajouter des enseignants-chercheurs en poste dans la (les) université(s) membre(s) de l'UMR.

4.3- Enfin ce scénario gagnerait à inclure, autrement que de façon incidente (note 16 point 1.4.2.), la perspective d'**une UMR tripartite associant le CNRS, l'Université et le département ministériel compétent** sur son champ. Le modèle offert à cet égard par le CESDIP (UMR dont le ministère de la justice est partie prenante) mériterait une analyse plus poussée en vue de sa transposition au cas du CEE. Il présente en effet l'avantage de concilier l'intégration du CEE à la recherche académique avec l'affirmation du caractère finalisé de ses recherches, au profit de l'action publique. Partie prenante de la nouvelle entité au même titre que le CNRS et les universités d'accueil, le MTEFPDS y trouverait un cadre adéquat pour formaliser son engagement durable dans le projet continué du Centre, tout en en partageant la charge. Sous réserve qu'une partie des emplois du CEE restent au MTEFPDS (programme 155), il ouvrirait également la possibilité d'affecter à la nouvelle UMR des agents directement employés par ce dernier, levant du même coup les obstacles statutaires liés à l'intégration exclusive au CNRS (cf. point précédent).

---

<sup>58</sup> Qui peut être l'université d'accueil de l'UMR mais aussi une autre université

5- La constitution d'un **Groupement d'intérêt scientifique (GIS)** offre, comme le souligne à très juste titre la mission (points 1.4.2., 2.3.2., 3.1.3.), un autre cadre institutionnel pouvant impliquer, en substitut de la personnalité morale, un collectif – plus large et diversifié que dans le cas d'une (ou de plusieurs) UMR - d'entités disposées à garantir ensemble la continuité du projet propre du CEE, tout en consacrant la pluralité de ses attaches scientifiques et institutionnelles. **Un « GIS-CEE » pourrait à cet effet réunir :**

- Au titre de **l'action publique** : le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (DARES, DGEFP, DGT), certains de ses opérateurs (Pôle emploi, Anact, INTEFP), l'IRES (cf. point 10 *infra*) pour l'implication des acteurs sociaux
- Au titre de **la recherche académique** : le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, le CNRS, l'INED et les universités directement intéressées : CNAM, Paris 1, UPE
- Au titre de **l'expertise et de la statistique** : le CEREQ, l'INSEE.

Avantages complémentaires, le cadre du GIS prévoit une gouvernance propre (convention constitutive pluriannuelle renouvelable, comité de direction, président élu, conseil scientifique), une gestion délimitée et concertée de moyens (budget propre géré par l'établissement mandataire du groupement, garantissant un « fléchage » durable des crédits) et permet de conserver aux tutelles du CEE un rôle décisionnel. Reste à déterminer auquel des membres reviendra le rôle de mandataire du groupement : il paraît logique de le confier au CNRS dans l'hypothèse 1 (« absorption par le CNRS » point 1.4) et tout autant au CEREQ dans l'hypothèse 2 (« fusion du CEE avec le CEREQ »).

En bref, plus qu'un simple complément à l'intégration au CNRS ou à la fusion avec le CEREQ, la formule du GIS doit être vue comme un préalable institutionnel garantissant la continuité et la cohérence du projet scientifique du Centre après la suppression de l'établissement public qui le porte aujourd'hui. Elle ne prend véritablement son sens que si tel est bien l'objectif poursuivi ; s'il s'agit seulement d'organiser la dévolution ordonnée des moyens du Centre (cf. observation 2 *supra*) elle n'aurait en revanche qu'une portée symbolique et transitoire.

6- Second scénario analysé par la mission, la **fusion du CEE et du CEREQ** ouvre une perspective tout aussi crédible, avec de multiples avantages : rationalisation du paysage des opérateurs du MTEFPDS, mutualisations de moyens, maintien du caractère statutairement composite des équipes du Centre et de sa capacité de recrutement ouvert, mise en œuvre de multiples synergies scientifiques et expertes....

Il est cependant à regretter que la mission écarte trop rapidement, parmi les modalités possibles de cette fusion, la transformation du CEE en une antenne parisienne unique du CEREQ (point 2.3.1.). Les arguments qu'elle invoque prêtent en effet à discussion :

- Pourquoi postuler qu'une telle option reviendrait à « juxtaposer deux structures qui continueront à fonctionner selon leur logique propre sans véritable synergie sur le plan scientifique » alors même que les deux Centres viennent de faire la preuve, sous l'égide de leurs présidents de Conseil scientifique, des **multiples et fortes convergences entre les**

**orientations de moyen terme** qu'ils ont adoptées l'un et l'autre cette année, ainsi que des complémentarités manifestes entre leurs thématiques respectives ?

- Certes différents aujourd'hui (recrutement de fonctionnaires ITRF sur emplois propres pour l'un, détachement de fonctionnaires de provenance diversifiée pour l'autre), **les modèles d'emploi sont loin d'être incompatibles** : avec son réseau de centres associés, le CEREQ est familier de la mobilisation d'enseignants-chercheurs et rien ne s'oppose *a priori* à ce qu'il fasse une plus grande place à l'avenir à la formule du détachement pour diversifier ses équipes.
- **L'opposition entre « métiers » des deux établissements doit être fortement relativisée.** La principale différence tient à la position vis-à-vis des institutions de la recherche : placé sous la co-tutelle du ministère chargé de la recherche, le CEE se distingue du CEREQ par une plus grande proximité aux métiers de la recherche ; sous double tutelle Éducation/Travail, le CEREQ a donné un poids particulier à l'expertise et à la production statistique. Néanmoins les profils respectifs des personnels d'étude et recherche sont très proches, de même que la teneur et le registre des travaux produits ou les proportions de docteurs en SHS et de publiants dans des revues à comité de lecture. Ce n'est qu'à compter des années 2000, avec la titularisation de ses agents dans les corps du CNRS, que le tropisme du CEE vers la recherche et l'enseignement supérieur s'est accentué. Pour autant, l'établissement a gardé comme le CEREQ une position d'extériorité vis-à-vis des institutions académiques, qu'il s'agisse du statut des personnels, de l'évaluation des travaux ou du financement structurel.
- **La difficulté à coordonner et gérer des équipes aux métiers et profils variés ne serait guère supérieure** à ce qu'elle peut être dans les services ministériels de statistique, étude et recherche (comme la DARES ou la DREES) ou les opérateurs dotés d'un département d'étude et recherche (Pôle Emploi, CNAF...).
- Le principal obstacle serait celui de **l'éloignement géographique** ; mais il jouerait de la même manière s'il s'agit, comme le préconise la mission au point 2.3.2., d'assortir la fusion des deux Centres de la création de plusieurs centres associés franciliens, dont la gestion et l'animation devraient s'opérer depuis le siège marseillais.

7- En revanche, **l'hypothèse complémentaire** évoquée en conclusion du même point 2.3.2. (création à Marseille « *d'une équipe qui pourrait prendre en charge des travaux d'études sur des thématiques qui ne sont pas encore couvertes* ») **doit être écartée** car elle reviendrait à détourner la réforme de son objet en en tirant parti pour doter le CEREQ, par prélèvement sur les ressources du CEE, d'un 4<sup>ème</sup> département. Si de nouvelles thématiques doivent à l'évidence être développées en commun par les établissements fusionnés, la logique de l'opération (renforcement de la fonction de recherche finalisée) commande que ce soit dans le cadre du ou des nouveaux centres associés à construire avec l'Université, y compris s'ils reçoivent – ce qui est souhaitable – une mission d'expertise et d'aide à la décision.

8- Comme le rapport le souligne à très juste titre dans son point 3, **le choix entre les deux établissements d'intégration, CEREQ ou CNRS, n'est pas technique mais stratégique** : il s'agit de décider si les ressources actuellement mobilisées par l'établissement public CEE doivent l'être à l'avenir – sous réserves des économies inéluctables – au bénéfice principal de

l'expertise et de l'aide à la décision (ce qui situe le Centre de gravité du côté du MTEFPDS et du MEN), ou bien de la recherche académique (MESR et CNRS).

La spécificité, la force, mais aussi la difficulté récurrente du CEE ont été jusqu'ici de se maintenir à l'interface des deux sphères, entre recherche et action publique. **Faut-il forcément renoncer à ce positionnement singulier et faisant basculer le potentiel du Centre d'un côté ou de l'autre ?** Sans remettre en question l'arbre de décision soigneusement construit par le rapport, il est permis d'envisager **une perspective médiane ou CNRS et CEREQ seraient tous deux parties prenantes** du projet renouvelé du Centre. Le dispositif du GIS servirait au mieux cet équilibre, dès lors qu'en signant sa convention constitutive les deux partenaires pivots de la nouvelle entité confirmeraient leur volonté de porter ensemble cette ambition, chacun à concurrence de la part des ressources actuelles du CEE qui lui serait transférée.

Resterait alors à savoir quel cadre donner à l'ancrage des équipes du CEE dans les établissements porteurs : côté CNRS c'est *a priori* celui de l'UMR (sous réserve de la faisabilité d'une unité « multi site » évoquée *supra* au point 4) qui s'impose ; côté CEREQ, celui de centres universitaires associés. De fait ils ne sont pas incompatibles, les CAR actuels du CEREQ – il est vrai de taille plus modeste – étant souvent partie d'une UMR.

9- Dans tous les cas, il importe particulièrement de **préserver la pluralité des attaches universitaires** du CEE. *A minima*, c'est un double lien structurel avec le CNAM et l'UPE qui doit être établi. Aux raisons de principe avancées plus haut (observation 2), s'ajoute une considération qui peut sembler circonstancielle mais comporte en réalité un enjeu stratégique : **l'intégration exclusive du CEE à une nouvelle UMR créée au sein d'UPE aurait toutes les chances de s'opérer au seul bénéfice du projet porté par la fédération de recherche TEPP** (Travail, emploi et politiques publiques). Si les travaux coordonnés par cette dernière présentent de réelles proximités avec certaines orientations scientifiques du Centre, ils sont en effet loin de couvrir la totalité de son champ thématique (notamment sur les versants du travail et de la formation) et disciplinaire. Ils suivent en outre une logique principalement académique qui ne valorise guère la recherche finalisée. Enfin les sévères turbulences internes qui ont affecté le CEE dans les années 2000 ont laissé des traces vivaces, toujours porteuses de tensions. La transition à venir requiert **des choix plus consensuels et des partenariats plus équilibrés**, en termes d'établissements comme d'équipes ou de personne. Faute de quoi elle jouerait comme un repoussoir pour la majorité des chercheurs du Centre et conduirait à brève échéance à la disparition de son projet collectif.

10- Quel que soit le scénario retenu en définitive, **un important partenaire actuel et potentiel du CEE manque à l'inventaire dressé par la mission : l'IRES**, seulement évoqué comme possible bénéficiaire du service de documentation du Centre. Or l'institut est aujourd'hui bien plus que cela pour le CEE : un centre de recherche proche de longue date par ses thématiques, ses approches disciplinaires et théoriques, sa mission de recherche finalisée au bénéfice des acteurs. Proximité qui s'est régulièrement traduite par des réponses conjointes à appels à projets de recherche ou, via l'agence d'objectifs de l'IRES, aux demandes de confédérations syndicales. L'entrée de ce dernier, lui-même fragilisé par des dotations en baisse, dans le tour de table du « GIS-CEE » aurait le double intérêt de consacrer cette proximité et de mettre en jeu des synergies pouvant desserrer les contraintes budgétaires

respectives (mise en commun de services d'appui – documentation, publications, conventions, bases de données –, réponses groupées à appels à projet...).

**11- La réduction des surfaces** louées par le CEE à Noisy-le-Grand (2 750 m<sup>2</sup> de surface utile, documentation comprise) est à coup sûr l'un des principaux leviers du retour à l'équilibre budgétaire, au moins à l'échéance du bail en cours (juillet 2016). Pour autant, l'ordre de grandeur évoqué à de multiples reprises par la mission (points 1.1.5, 1.3.3., 2.2.1, 3.3.3.) - une réduction « de moitié », ou encore une « surface minimale nécessaire » de 1 000 m<sup>2</sup> - est certes budgétairement avantageux, mais stratégiquement incompatible avec le maintien d'une **capacité d'accueil suffisante de chercheurs et enseignants-chercheurs associés**, qui constitue rappelons-le une spécificité du Centre à préserver, non à son seul profit mais au bénéfice de la communauté académique dans son ensemble (cf. observation 2 *supra*). Une réduction de superficie aussi ample impliquerait aussi la disparition ou la dévolution complète du **service de documentation** actuel. Dans les deux cas, des ajustements sont certes nécessaires : plus grande sélectivité dans l'accueil des associés (dont le nombre moyen pourrait passer de 45 à 30), réduction de l'espace consacré à la consultation et aux archives papier au profit du développement des ressources documentaires numériques. Maintenir ces deux fonctions, tout en les rationalisant, impose toutefois de ne pas raisonner exclusivement en termes de surface utile par chercheur permanent pour évaluer le besoin structurel du CEE en superficie, quelle(s) que soi(en)t à terme sa (ses) localisation(s). C'est pourquoi l'**abandon de l'équivalent de 3 ailes (demi-étages) sur les 7 actuelles** doit constituer la cible, y compris dans l'hypothèse d'une relocalisation à venir (soit une réduction de 1 200 m<sup>2</sup> environ (- 42 %), conservant une surface utile de 1 600 m<sup>2</sup>).

12- Enfin doit être évoqué le devenir des **personnels du CEE en contrat à durée déterminée**. Il convient de distinguer ici entre deux catégories :

- En matière de recherche, il s'agit de doctorants ou post-doctorants, dont pour la plupart l'emploi est financé par des ressources conventionnelles ou des bourses post-doctorales, donc pour une mission de recherche non permanente. Le Centre s'efforce de les accompagner dans la suite de leur parcours pour faciliter leur accès à des fonctions statutaires d'enseignant-chercheur, chargé de recherche ou chargé d'étude.
- La perspective est différente pour les trois agents en CDD affectés au soutien ou à l'appui à la recherche, qui occupent de fait des emplois répondant à des besoins permanents (Documentation, secrétariat d'unités) mais ont été recrutés pour une durée déterminée (fin de contrat au 31/12/2014) en l'absence d'horizon budgétaire assuré. Dès lors que le devenir de la structure aura été éclairci il importe dans un premier temps de prolonger leur contrat au moins pour la durée de la transition à conduire, puis d'aider à un reclassement répondant à leurs compétences au cas où leur poste serait à terme supprimé au titre des mutualisations à venir.

## Annexes

Annexe 1 : Lettre de saisine .....	57
Annexe 2 : Lettre interministérielle du 26 novembre 2013 au directeur du CEE ....	59
Annexe 3 : Lettre interministérielle aux directeurs du CEE et du CEREQ en date du 10 juin 2014 .....	63
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées.....	65
Annexe 5 : Lettre ministérielle du 11 septembre 2013 de saisine de l'IGAS pour une mission d'appui au directeur du CEE.....	68
Annexe 6 : Lettre du président du CNRS en date du 29 septembre 2013 soutenant un projet d'UMR à Marne-la-Vallée .....	70
Annexe 7 : Note de présentation du Centre d'études de l'emploi.....	71
Annexe 8 : Textes de référence relatifs au CEE (décret n° 86-399 du 12 mars 1986 modifié) et au CEREQ (décret n° 85-634 du 25 juin 1985 modifié).....	106
Annexe 9 : Projet scientifique commun CEE - CEREQ .....	122
Annexe 10 : Estimation des gains RH selon les hypothèses d'organisation au sein du CEREQ .....	137
Annexe 11 : Convention constitutive du GIS CREAPT.....	150
Annexe 12 : Orientations scientifiques du CEE et avis du comité scientifique .....	194
Annexe 13 : Lettre de la direction de la législation fiscale sur l'assujettissement partiel du CEREQ à la taxe sur les salaires.....	261
Annexe 14 : Liste des sigles utilisés.....	265



## Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DU DIALOGUE SOCIAL

SECRETARIAT D'ÉTAT À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET À LA RECHERCHE

PARIS, LE 10 JUIN 2014

Le ministre de l'éducation, de  
l'enseignement supérieur et de la  
recherche,

Le ministre du travail, de l'emploi et du  
dialogue social,

La secrétaire d'Etat à l'enseignement  
supérieur et à la recherche,

à

Monsieur Jean-Richard CYTERMANN,  
chef de l'IGAENR

Monsieur Pierre BOISSIER  
chef de l'IGAS

Par lettre du 11 septembre 2013, le ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social a confié à l'IGAS une mission de conseil et d'appui afin d'aider le directeur du Centre d'études de l'emploi (CEE) à conduire la réforme de son établissement. Dans sa lettre du 21 octobre, le directeur de cabinet du ministre a précisé les termes de la mission, ses phases de réalisation et informé de l'association de l'IGAENR à ces travaux.

Sur la base des orientations qui lui étaient adressées dans une lettre du 26 novembre par les ministres de tutelle de l'établissement public, le directeur a ainsi négocié les conditions dans lesquelles le CEE pouvait être intégré au sein de l'université Paris-Est Marne la Vallée.

Après le rejet de ce projet par le conseil d'administration de l'université le 10 avril dernier, nous vous demandons de poursuivre, conjointement et en lien avec le directeur, l'expertise de solutions permettant d'assurer la pérennité financière et scientifique des missions de recherche actuellement conduites par les équipes du Centre à partir des deux hypothèses suivantes :

- une fusion du CEE avec le CEREQ accompagnée, pour tout ou partie de l'équipe, d'une association avec un pôle universitaire parisien

- une intégration du CEE au sein du pôle universitaire parisien HESAM soit au niveau de la communauté d'établissements soit au niveau de l'un de ses membres.

Il appartiendra aux inspections d'analyser la faisabilité et les conditions de réalisation de chacun des scénarios dans toutes leurs dimensions juridique, budgétaire, ressources humaines, logistique et de planning de réalisation au regard d'un objectif de transformation effective que nous situons toujours à la fin de l'année 2014.

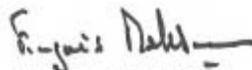
S'agissant du scénario n°1, les propositions présentées devront garantir que l'équilibre du CEREQ n'est pas affecté par cette intégration.

Nous adressons parallèlement aux directeurs du CEE et du CEREQ une lettre de mission leur précisant ce qui est attendu de leur part pour mener à bien ce projet.

Nous vous demandons de nous présenter vos propositions pour la fin du mois de juillet et de tenir informées les directions d'administration centrale concernées de l'avancement des travaux.



Benoit HAMON



François REBSAMEN



Geneviève FIORASO

Lettre interministérielle du 26 novembre 2013 au directeur du CEE



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

*Les Ministres*

PARIS, LE 26 NOV. 2013

Monsieur le directeur,

Le Centre d'études de l'emploi (CEE) a pour mission, sous la double tutelle des ministres chargés de l'emploi et de la recherche, d'effectuer *«des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de l'emploi»*.

Le CEE a donc vocation à produire des recherches finalisées, ancrées dans le débat social et conçues pour éclairer la conception et la mise en œuvre des politiques sociales et de l'emploi. Cette vocation spécifique exige une proximité avec l'action publique et en particulier des liens forts et durables avec le champ institutionnel du travail et de ses opérateurs.

Construits depuis plus de 40 ans, les acquis scientifiques du CEE sont riches et multiples. Beaucoup font référence auprès des milieux académiques comme des acteurs publics et sociaux, avec pour principaux champs d'investigation le fonctionnement du marché du travail, les politiques d'emploi et leur évaluation, les évolutions des organisations et du travail, les liens entre âge, santé et travail.

Certaines réserves ont pu néanmoins être émises, quant à l'attention portée par l'établissement aux thématiques jugées prioritaires par les acteurs publics, à son implication dans les structures coopératives de recherche à l'échelle nationale ou internationale et à la valorisation de ses résultats. L'expression de la commande publique à son égard s'est elle-même affaiblie, en dépit de la mise en place au cours des années 2000 de contrats d'objectifs pluriannuels dont le dernier est demeuré sans validation. Dans le même temps, la recherche universitaire et la production d'études sur le travail et l'emploi ont gagné en puissance.

A la faveur d'un remboursement ponctuel de TVA, le gouvernement précédent avait très significativement réduit la dotation financière du CEE en 2010 et celle-ci n'a pu être reconstituée, dans le contexte général des finances publiques. En conséquence, la viabilité

**Monsieur Jean-Louis DAYAN**  
Directeur du Centre d'Etude de l'Emploi  
« Le Descartes 1 » - 29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex

.../...

101, RUE DE GRENELLE – 75700 PARIS  
TÉLÉPHONE : 01 49 55 31 11 – TÉLÉCOPIE : 01 44 38 96 48

financière du centre n'est aujourd'hui plus garantie dans la durée. Dès lors, le centre est appelé à évoluer, tout en conservant la spécificité de sa mission, de son recrutement et de ses approches, afin d'assurer tant la pérennité de ses savoir-faire que sa solvabilité sur le moyen-long terme.

Pour explorer les modalités d'évolution possibles, nous avons, avec Vincent PEILLON, Ministre de l'éducation nationale, confié à Madame Mireille ELBAUM une mission sur l'organisation à moyen terme des études et recherches menées dans le champ de l'emploi, du travail et de la formation. Dans son rapport, Madame ELBAUM a esquissé pour le CEE trois perspectives d'évolution, éventuellement complémentaires : le transfert de tout ou partie de sa tutelle financière et administrative au ministère de la recherche, son rapprochement avec le CEREQ, ou son rattachement à une université ou une communauté d'universités (préférentiellement l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et le pôle Université Paris-Est).

Saisi de ces recommandations, nous avons marqué notre préférence pour un schéma combinant ces trois options, tout en retenant pour modalité de rapprochement du CEE avec l'Université l'intégration plutôt que le rattachement (ou l'association).

La taille actuelle du centre paraît en effet insuffisante pour le prémunir de difficultés budgétaires persistantes, pouvant à brève échéance compromettre son existence s'il demeurait un établissement public autonome financé au seul titre des fonctions support du ministère du travail (programme 155).

Envisagé en raison de la proximité des missions et des thématiques des deux centres et malgré des différences de positionnement et d'organisation, un rapprochement organique avec le CEREQ n'est pas souhaité par le ministère de l'éducation nationale, soucieux de ne pas fragiliser un établissement dont il exerce la tutelle principale. Pour autant le rapprochement des deux établissements n'est pas écarté, autour de l'intention de créer au sein du CEE un centre associé du CEREQ.

L'intégration à l'université constitue pour sa part une chance véritable pour assurer la pérennité du Centre en conciliant préservation de son identité et la réalisation d'économies structurelles et de synergies scientifiques prometteuses. Cette intégration apparaît compatible avec le maintien d'une capacité réelle à réunir un collectif d'agents qualifiés d'origine et de statut variés.

Cette modalité est d'autant plus prometteuse que le CNRS a exprimé son soutien au processus d'intégration envisagé et son ouverture à la perspective de constitution à terme d'une unité mixte de recherche (UMR) à partir du CEE et des forces scientifiques de ce pôle universitaire travaillant dans le champ de l'emploi.

Nos deux administrations ont fait connaître dans une note exploratoire commune, réalisée avec l'appui de l'Université Paris-Est, les principes et modalités qui leur semblent

101, RUE DE GRENELLE – 75700 PARIS

TÉLÉPHONE : 01 49 55 31 11 – TÉLÉCOPIE : 01 44 38 96 48

envisageables pour cette intégration. Vous y avez répondu en inventoriant les principales questions statutaires, budgétaires et d'organisation qui seront à traiter pour donner corps à ce scénario. Ce projet d'intégration, couplé à une association avec le CEREQ, paraît désormais admis par l'ensemble des parties comme une perspective d'évolution praticable. Il faut maintenant en préciser les conditions de faisabilité et de viabilité dans la durée.

À cette fin, nous vous demandons de conduire le processus d'expertise et de préfiguration permettant une décision définitive, avec l'appui de l'IGAS, le concours de la DARES, de la DGESIP et de l'IGAENR, et en concertation étroite avec les présidents de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et de la communauté d'universités et d'établissements Université Paris-Est.

Plusieurs objectifs devront être recherchés dans cette élaboration conjointe. Devenu composante d'université, le CEE devra :

- Proposer un dispositif approprié de gouvernance et de gestion assurant, au sein de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et conformément à ses procédures, une capacité propre de programmation, de conventionnement et de financement indispensable au développement de son programme scientifique et à l'indépendance de ses recherches.
- Maintenir un modèle de recrutement ouvert, indispensable pour composer des équipes de profils, disciplines et provenances variés et demeurer attractif pour les enseignants-chercheurs extérieurs au pôle universitaire d'accueil, dont les établissements de rattachement devront trouver un intérêt à leur mobilité.
- Disposer de la taille critique minimale nécessaire pour remplir ses missions.
- Maintenir une pluralité de disciplines, une transversalité des travaux et une variété des champs de spécialité (travail, emploi, formation, insertion professionnelle), de niveaux d'analyse (entreprise, territoire, national, international) et de méthodes (qualitatives, quantitatives, mixtes).
- Déterminer les orientations de recherche à construire en complémentarité avec l'université, le CEREQ et le cas échéant le CNRS pour enrichir et élargir les programmes déjà poursuivis par chacune des structures.
- Conserver un ancrage dans le champ institutionnel du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, garant du caractère finalisé de ses recherches et de sa capacité à répondre utilement à la « demande sociale » des acteurs.
- Trouver un équilibre budgétaire durable au sein du budget de l'université en alliant subvention ministérielle, partenariats structurels et ressources conventionnelles, et en réduisant ses coûts de structure par la mise en commun de moyens et l'appui sur les services transversaux de l'université.

Vos travaux s'attacheront dans un premier temps (décembre 2013 à mars 2014) à approfondir l'expertise du projet d'intégration du centre à l'université d'accueil sous ses aspects statutaires, techniques, budgétaires et de ressources humaines, en portant une attention particulière aux conséquences des mutualisations de moyens et de services sur l'emploi des personnels du CEE affectés aux fonctions support de l'établissement.

101, RUE DE GRENELLE – 75700 PARIS

TÉLÉPHONE : 01 49 55 31 11 – TÉLÉCOPIE : 01 44 38 96 48

Dans une seconde étape (avril à juin 2014), vous proposerez une série de maquettes préfigurant le régime de croisière du CEE intégré quant à son budget, sa structure d'emploi, ses statuts internes, ainsi que les diverses conventions liant ses deux tutelles, les établissements d'accueil et le CEREQ entre eux et au centre. L'ensemble de ces travaux et projets structurels seront présentés, dans le même délai et pour délibération, aux instances du CEE, de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et de la communauté Université Paris-Est.

Vous informerez régulièrement les personnels du Centre de l'avancement de ces travaux, auxquels ils seront associés, notamment dans le cadre du comité technique de l'établissement.

De même, conjointement avec la communauté Université Paris-Est, vous nous tiendrez régulièrement informés, ainsi que le directeur de la DARES, de l'avancement de ces travaux.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le directeur, l'expression de notre considération distinguée.

**Geneviève FIORASO**

**Michel SAPIN**

Copie à :

- *Mmes et MM. les membres du Conseil d'Administration du CEE ;*
- *Mmes et MM. les représentants du personnel du CEE ;*
- *M. Alberto LOPEZ, le directeur du CEREQ ;*
- *M. Bernard DIZAMBOURG, président du PRES Université Paris-Est ;*
- *M. Gilles ROUSSEL, président de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée ;*
- *M. Bernard COLONNA D'ISTRIA, contrôleur général économique et financier ;*
- *M. Pierre BOISSIER, chef de service de l'IGAS ;*

101, RUE DE GRENELLE – 75700 PARIS

TÉLÉPHONE : 01 49 55 31 11 – TÉLÉCOPIE : 01 44 38 95 48

Lettre interministérielle aux directeurs du CEE et du CEREQ en date du 10 juin 2014



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DU DIALOGUE SOCIAL

SECRETARIAT D'ÉTAT À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET À LA RECHERCHE

PARIS, LE 10 JUIN 2014

Monsieur le directeur du Centre d'études de  
l'emploi,

Monsieur le directeur du Centre d'Études et  
de Recherches sur les Qualifications

Par courrier en date du 26 novembre 2013 le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social et le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, rappelant que « la viabilité financière du CEE n'est plus aujourd'hui garantie », demandaient au directeur du CEE de conduire avec l'appui de l'IGAS et le concours de la DARES, de la DGESEP et de l'IGAENR, un processus d'expertise et de préfiguration d'un scénario d'intégration du CEE à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM).

Le refus par le Conseil d'administration de l'UPEM, le 10 avril dernier, de la solution d'intégration du CEE à cette université nous conduit à demander aux deux inspections générales, IGAS et IGAENR, de poursuivre leurs travaux d'expertise, en lien avec vous-mêmes, en étudiant les deux hypothèses suivantes :

- une fusion du CEE avec le CEREQ accompagnée, pour tout ou partie de l'équipe, d'une association avec un pôle universitaire parisien
- Une intégration du CEE au sein d'une université ou d'un établissement d'enseignement et de recherche francilien, à l'instar du schéma déjà expertisé avec l'UPEM.

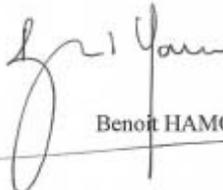
Dans les deux cas, il convient que les inspecteurs missionnés et vous-mêmes approfondissiez l'expertise sur des différentes solutions sous leurs aspects statutaires, techniques, budgétaires et de ressources humaines. Comme indiqué dans le courrier du 26 novembre précité, il convient de dégager une solution permettant de « conserver la spécificité des missions du CEE, de son recrutement et de ses approches » tout en « assurant la pérennité de ses savoir-faire et la solvabilité sur le moyen-long terme ». Le calendrier pour mettre en œuvre la solution retenue reste fixé au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Nous vous demandons dans le même temps, avec vos équipes et l'appui de votre conseil scientifique selon des modalités qu'il vous appartient de décider, d'élaborer ce que pourrait être le projet scientifique dans l'hypothèse du scénario où les missions du CEE seraient intégrées au sein du CEREQ en tout ou partie. Vous travaillerez à des propositions articulant les compétences et mettant en évidence les synergies des deux entités sur les sujets d'emploi et des coopérations croisées sur le champ du travail comme sur le champ de la formation professionnelle et des qualifications.

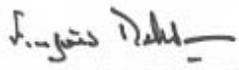
Vous développerez également l'offre de services que l'établissement public constitué serait en mesure de mettre à disposition de ses tutelles et de ses partenaires publics potentiels.

Vous nous tiendrez régulièrement informés, ainsi que la directrice de la DARES et les inspecteurs généraux, de l'état d'avancement de vos travaux que nous vous demandons de faire aboutir à la fin octobre 2014.

Nous vous prions d'agréer, Messieurs les directeurs, l'expression de notre considération distinguée.



Benoit HAMON



François REBSAMEN



Geneviève FIORASO

## Liste des personnes rencontrées

### Ministères

#### Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social

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

Françoise Bouygard, directrice, membre du conseil d'administration du CEE

- délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

Marc-Antoine Estrade, chef du département des synthèses, membre du conseil d'administration du CEE et du CEREQ

#### Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

##### Secrétariat d'État à l'enseignement supérieur et à la recherche

- direction générale de l'enseignement scolaire DGESCO

Xavier Turion, chef du service de l'instruction publique et de l'action pédagogique, adjoint à la directrice

Mariannick Malicot, adjointe au sous-directeur des lycées et de la formation professionnelle tout au long de la vie

- direction des affaires financières

Sous-direction du budget et de la mission enseignement scolaire

Stéphanie Gutierrez, chef du bureau des opérateurs de l'enseignement scolaire

Sous-direction du budget de la mission interministérielle « recherche et enseignement supérieur »

Olivier Toussaint, bureau du budget de la mission interministérielle « recherche et enseignement supérieur »

- direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

Sylvère Chirache, chargé de mission, sous-direction des synthèses

- direction générale des ressources humaines

Brice Lannaud, chef du service des personnels enseignants de l'enseignement supérieur et de la recherche, adjoint à la directrice

- direction générale de l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle

Éric Piozin, chef du service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier

- sous-direction du dialogue contractuel

Bérénice Dély, cheffe du département de la réglementation

Sophie Julien, cheffe du département des contrats de sites

- sous-direction du financement de l'enseignement supérieur

Anne Bennet, cheffe du département d'analyse financière des établissements

Sonia Brkic, adjointe au chef du département de l'allocation des moyens

- direction générale de la recherche et de l'innovation DGRI

Patrick Peretti-Watel, chargé de mission, service de la stratégie de la recherche et de l'innovation, secteur sciences de l'homme et de la société

## **Établissements**

- Centre d'études de l'emploi

Jean-Louis Dayan, directeur

Jean-Marc Boulanger, président du conseil d'administration

Jacques Freyssinet, président du conseil scientifique

Bernard Colonna d'Istria, chef de département au contrôle budgétaire et comptable ministériel  
travail emploi

Lise Baudry, responsable du Centre de documentation

### Responsables des unités de recherche

Christine Erhel, responsable de l'unité POPEM « politiques publiques et emploi »

Nathalie Greenan, responsable de l'unité DOT « dynamiques des organisations du travail »

Yannick Fondeur, responsable de l'unité MET « marché du travail, entreprises, trajectoires »

Anne-Françoise Molinié, responsable de l'unité « âges et travail »

### Représentants du personnel

Anne Eydoux, représentante du personnel au conseil d'administration

Anne Jolivet, représentante du personnel au conseil scientifique et au comité technique

Colette Leverne, représentante du personnel au comité technique

Céline Mardon, représentante du personnel au conseil scientifique

Frédéric Moatty, représentant du personnel au conseil d'administration

Francois Sarfati, représentant du personnel au comité technique

Carole Tuschszirer représentante du personnel au conseil scientifique

### Personnes qualifiées

Mireille Elbaum, rédactrice du rapport sur la recherche finalisée

Antoine Magnier, ancien directeur de la DARES

Serge Volkoff, ancien directeur de l'unité Ages et travail

Pierre Ralle, ancien directeur du CEE

- Centre d'études et de recherche sur les qualifications CEREQ

Alberto Lopez, directeur

Christine Cabassu, secrétaire générale

Éric Verdier, président du conseil scientifique

- Centre national de la recherche scientifique

Patrice Bourdelais, directeur de l'Institut des sciences humaines et sociales (InSHS)

Didier Tornay, directeur adjoint scientifique de l'InSHS

Carole Lecontel, directrice adjointe administrative de l'InSHS

Xavier Inglebert, directeur général délégué aux ressources

Nicolas Castoldi, directeur des affaires juridiques

- Institut national des études démographiques

Chantal Cases, directrice

- Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Olivier Faron, administrateur général

- Université Paris 1 Sorbonne

Philippe Boutry, président

Nadia Jacoby, vice-présidente du conseil d'administration

Jérôme Gautié, directeur de l'Institut des sciences sociales du travail, enseignant-chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne

- HESAM université

Denis Pelletier, président par intérim

Philippe Casella, directeur du développement de la recherche à l'EHESS, administrateur général délégué du programme Paris Nouveaux Mondes, ancien responsable des SHS au MESR

- Pôle emploi

Annie Gauvin, adjointe au DGA de la direction de la stratégie et des relations extérieures, directrice des affaires et des relations internationales

François Aventure et Cyril Nouveau, direction des études et de l'évaluation

**Lettre ministérielle du 11 septembre 2013 de saisine de l'IGAS  
pour une mission d'appui au directeur du CEE**



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

*Le Ministre*

PARIS, LE 11 SEP. 2013

Le ministre du travail, de l'emploi,  
de la formation professionnelle et  
du dialogue social  
à  
Monsieur le chef de l'inspection  
générale des affaires sociales

**Objet** : mission d'appui et de conseil au directeur du centre d'études de l'emploi

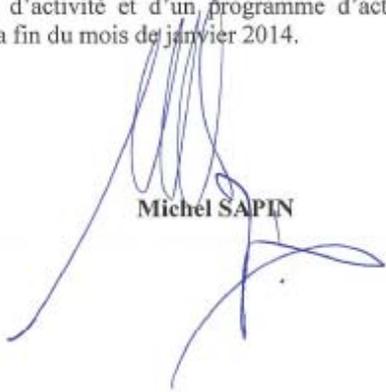
Le Centre d'études de l'emploi est un établissement public ayant pour mission d'effectuer des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux, dans le domaine de l'emploi. Le Centre est placé sous la double tutelle des ministères en charge de la recherche et de l'emploi.

Le Centre doit faire l'objet d'une profonde réforme conduisant à renforcer ses liens avec l'université. Dans ce contexte, vous voudrez bien désigner un membre de l'IGAS chargé, au plan opérationnel, de conseiller et d'aider le directeur de cette structure à conduire la transition.

Le directeur continuant à assurer le pilotage stratégique et la gestion courante du Centre, l'inspecteur général que vous désignerez sera, en lien étroit avec ce dernier, en charge de la conduite opérationnelle du changement ; il assurera en particulier :

- l'appui au directeur pour la préparation d'un budget permettant, en dépit des réductions de moyens, d'assurer la viabilité de l'organisme en 2014 ;
- la définition avec le directeur des modalités de conduite du projet de changement (comité de pilotage, désignation des responsables, planning des travaux ...), en lien avec les partenaires ministériels et universitaires concernés par la réforme ;
- la conduite avec le directeur des négociations nécessaires avec les représentants des personnels et les organisations syndicales ;
- la définition et la négociation avec les différents partenaires concernés des conditions financières de la réforme ;
- la définition et la négociation, avec les différents partenaires concernés des conséquences de cette réforme sur les ressources humaines de l'organisme, avec une attention particulière aux différentes situations individuelles ;

Cette mission d'appui au directeur du Centre devra être conduite en étroite collaboration avec la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques et la direction de l'administration générale et de la modernisation des services de mon ministère. Elle donnera lieu à la remise d'un compte rendu d'activité et d'un programme d'action prévisionnelle pour l'année 2014. Elle s'achèvera à la fin du mois de janvier 2014.



Michel SAPIN

**Lettre du président du CNRS en date du 29 septembre 2013  
soutenant un projet d'UMR à Marne-la-Vallée**

Paris le 29 septembre 2013

**Objet :** Centre d'Etudes et de l'Emploi

Madame la Ministre,

J'ai eu le plaisir de rencontrer le 26 septembre dernier MM Bernard DIZAMBOURG président de la Communauté d'Universités et d'Etablissements Université Paris-Est et Gilles ROUSSEL, président de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée, au sujet de l'avenir du Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE).

Je vous confirme, par la présente, que le CNRS soutient fortement le processus d'évolution du CEE dans l'hypothèse de son intégration au sein de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée. Ce rapprochement s'inscrirait parfaitement dans les axes stratégiques d'Université Paris-Est dont le CNRS est membre.

La perspective de constituer à terme une UMR à partir du CEE et des forces scientifiques d'Université Paris-Est (sociologues, économistes, gestionnaires) travaillant dans le champ de l'emploi semble réaliste et pourrait s'inscrire dans une convention de site.

Je vous prie de croire, Madame la Ministre, en l'expression de ma haute considération.



Alain FUCHS

Cc : MM. Dizambourg et Roussel

**Madame Geneviève FIORASO**  
**Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**  
**1, Rue Descartes**  
**75231 PARIS Cedex 05**



## Note de présentation du Centre d'études de l'emploi

Créé par le décret n° 86-399 du 12 mars 1986, par autonomisation de l'INED, le Centre d'études de l'emploi (CEE) est un organisme de recherche qui a vocation à conduire dans les domaines des politiques de l'emploi et du travail des travaux de recherche « *permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux* » (art. 2).

Aux termes du décret, le CEE développe des travaux sur quatre axes :

- 1° L'évolution du niveau et des structures d'emploi, en liaison avec l'évolution des marchés, les transformations des technologies, de l'organisation du travail et des politiques des entreprises ;
- 2° Les politiques d'emploi : évaluation des effets des mesures prises par les pouvoirs publics, du rôle de la réglementation concernant le travail, de la négociation collective et des institutions qui agissent sur le marché du travail ;
- 3° Le fonctionnement du marché du travail dans un cadre national, sectoriel, régional ou local ;
- 4° La situation et les comportements de la population active.

Le CEE apporte en outre un éclairage sur les travaux de recherche internationaux en participant au programme cadre de recherche et de développement technologique européen (PCRD). On peut citer dans la période récente les projets Meadows, Works, et le projet en cours InGRID<sup>59</sup>.

Le CEE a également une mission de valorisation et de diffusion des travaux de recherche sur ses domaines de compétence. Dans ce cadre, il mène une politique éditoriale orientée aussi bien vers le grand public que vers la communauté scientifique.

## 1- la structure

### 1.1- Un organisme de recherche à statut d'établissement public administratif, sous double tutelle

Il s'agit à cet égard d'un organisme de recherche finalisée, dont l'objectif affiché est de développer des travaux à dimension pluridisciplinaire (sociologie, économie, ergonomie, droit...), combinant des approches quantitatives et qualitatives, et associant des perspectives de recherche et d'évaluation des politiques publiques.

Le Centre d'études de l'emploi est placé sous la tutelle conjointe du ministère en charge du travail et de l'emploi (DARES) et du ministère en charge de la recherche (DGESIP et DGRI).

---

<sup>59</sup> « *Inclusive Growth Research Infrastructure Diffusion* » financé pour 2013-2017 dans le cadre du programme Capacités du 7<sup>ème</sup> PCRD

Son conseil d'administration est composé comme suit<sup>60</sup> :

- 1° un président nommé pour trois ans par décret<sup>61</sup>, sur proposition conjointe du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche ; ses fonctions sont renouvelables ;
- 2° un membre de droit : le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications ou son suppléant nommé désigné ;
- 3° trois représentants de l'État, désignés pour trois ans, dont deux nommés par arrêté du ministre chargé de l'emploi<sup>62</sup> et un nommé par arrêté du ministre chargé de la recherche<sup>63</sup> ; un membre suppléant est nommé désigné pour chaque représentant de l'État par arrêté du ministre concerné ;
- 3° quatre personnalités nommées pour trois ans par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche, et choisies en raison de leur compétence dans le domaine de l'emploi<sup>64</sup> ;
- 4° deux représentants du personnel élus pour une durée de trois ans, selon des modalités fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche.

Le mandat des membres nommés et élus du conseil d'administration est renouvelable.

## **1.2- Des travaux sur le champ emploi-travail-organisation**

### ***1.2.1- Le CEE comprend quatre départements***

L'unité âge et travail – AT – (cinq chercheurs permanents) étudie l'évolution démographique de la population active et ses liens avec les transformations du travail. Elle analyse en quoi l'avancée en âge s'accompagne ou non de difficultés face aux exigences du travail et comment, avec l'expérience, les salariés parviennent à développer des stratégies afin de s'adapter à leur nouvel environnement.

La quasi-totalité des travaux des membres de l'unité de recherche (UR) s'inscrivent dans le cadre du programme du groupement d'intérêt scientifique GIS CREAPT (Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail). Le partenariat est double : comme gestionnaire-mandataire de la structure et au niveau scientifique autour de la problématique des changements combinés de la démographie et du travail, avec des partenaires issus des entreprises<sup>65</sup>, de l'administration<sup>66</sup> et de la recherche<sup>67</sup>.

---

<sup>60</sup> Depuis les modifications introduites par le décret n° 2012-1247 du 7 novembre 2012 - art. 49.

<sup>61</sup> Jean-Marc Boulanger, membre de l'IGAS, aujourd'hui retraité de cette Inspection.

<sup>62</sup> La directrice de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) et le chef du département Synthèses de la DGEFP (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle).

<sup>63</sup> La DGRI direction générale pour la recherche et l'innovation.

<sup>64</sup> La directrice de l'INED (Institut d'études démographiques) ; le président de la COMUE de Paris-Est ; le président du conseil d'administration, Jean-Marc Boulanger.

<sup>65</sup> Airbus, Air France, La Poste, Renault

<sup>66</sup> DARES, DREES, MESR, ANACT.

<sup>67</sup> CNRS, INED, les laboratoires LISE (laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique) et CRTD (centre de recherche sur le travail et le développement) du CNAM, le PACTE de l'université Pierre Mendès

L'unité dynamique des organisations et du travail – DOT – (sept chercheurs permanents) étudie les changements des organisations, leurs liens avec les conditions de travail, la part qu'y prennent les décisions managériales et les régulations collectives ainsi que la contribution des changements organisationnels à la performance économique des entreprises et à l'évolution des conditions de travail des salariés et à leur niveau de satisfaction au travail.

L'unité marchés du travail, entreprises, trajectoires – MET – (sept chercheurs permanents) se consacre au fonctionnement des marchés du travail, aux trajectoires et aux mobilités professionnelles, à la démographie des entreprises et aux pratiques de recrutement et de gestion de l'emploi.

Enfin l'unité politiques publiques et emploi – POPEM – (huit chercheurs permanents) étudie les politiques de l'emploi, en y incluant les diverses interventions publiques qui ont une influence sur les formes d'emploi dans leur dimension sociale, familiale ou juridique (droit du travail).

En sus des chercheurs permanents, rémunérés par l'établissement pour une durée d'au moins trois ans, le CEE dispose de locaux lui permettant d'accueillir 47 chercheurs associés, pour l'essentiel des enseignants-chercheurs qui y réalisent tout ou partie de leurs recherches.

Ces dernières années, les recherches se sont développées sur les liens entre l'âge, la santé et le travail, en particulier entre conditions de travail et vieillissement, et entre la santé et les itinéraires professionnels.

Les chercheurs sont essentiellement des économistes et des sociologues, tant pour les permanents que pour les associés ; mais on compte aussi une grande diversité d'autres spécialités.

---

France, le laboratoire Adaptations Travail-Individus (LATI) de l'université Paris 5 Descartes, le laboratoire d'économie et de sociologie du travail LEST du CHU d'Angers, le centre de recherches en éducation de Nantes (CREN).

### Personnels de recherche selon le statut et la discipline – juillet 2014

juillet 2014	économie	sociologie	ergonomie	sciences politiques	statistique	démographie	socio économique	droit	autres	total
Personnels de recherche	11	7	3		2	1	2		2	28
Doctorants			1							1
Post doctorants		1	1							2
Chercheurs associés	21	16		1			2	2		42
Chercheurs invités	3	1	1							5
Ensemble	35	25	6	1	2	1	2	2	4	78

Source : CEE

L'activité du Centre peut être mesurée par les diverses formes de contribution de l'activité scientifique.

#### ***1.2.2- L'évolution des publications***

En 2013, les 92 chercheurs (permanents et associés) ont contribué 294 fois à des publications soit 3,2 par chercheur. Dans ce total, les associés prennent plus que leur part avec 3,5 publications en moyenne.

C'est l'unité POPEM qui publie plus que sa part dans le total des chercheurs (37 % des chercheurs publiants pour 29,7 % de l'effectif) et 41,4 % des contributions à des revues à comité de lecture L'activité de publication par chercheur et par unité au cours de l'année 2013 est retracée dans le tableau ci-dessous.

### Publications par chercheurs et par unité

	Âge et Travail		Dynamique des organisations		Marchés du travail entreprises trajectoires		Politiques publiques d'emploi		Total CEE	
	Effectif	Publications	Effectif	Publications	Effectif	Publications	Effectif	Publications	Effectif	Publications
<b>Chercheurs permanents</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>108</b>
<i>dont revue à comité de lecture</i>		6		9		16		21		52
<b>Chercheurs associés</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>71</b>	<b>44</b>	<b>151</b>
<i>dont revue à comité de lecture</i>		2		20		14		27		63
<b>Post-doctorants, Doctorants</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>9</b>			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
<i>dont revue à comité de lecture</i>		3		5				7		15
<b>Chercheur invité</b>	<b>1</b>	<b>18</b>							<b>1</b>	<b>18</b>
<i>dont revue à comité de lecture</i>		3								3
<b>Ensemble</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>28</b>	<b>78</b>	<b>16</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>293</b>
<i>dont revue à comité de lecture</i>		14		34		30		55		133

Source : CEE

Ces dernières années sont marquées par une nette croissance des publications à caractère académique (ouvrages, articles dans des revues à comité de lecture), et, corollairement, une certaine diminution des rapports de recherche et de la participation aux rapports officiels.

#### Évolution du nombre total de publications tous types de supports confondus

	2011	2012	2013
Direction d'ouvrages, coordination d'un dossier de revue scientifique	4	6	1
<b>Ouvrages</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Contributions à un ouvrage	48	45	51
<b>Rapports officiels</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
Contributions à des rapports officiels	9	8	0
Articles dans des revues à comité de lecture	51	61	96
Articles dans des revues sans comité de lecture	7	7	18
Autres articles (y. c. <i>Connaissance de l'emploi</i> )	24	38	34
Rapports de recherche et documents de travail (y. c. collections du CEE)	61	54	30
<b>Ensemble</b>	<b>207</b>	<b>228</b>	<b>238</b>

L'organigramme du Centre comporte également deux missions transversales, la mission « programmes et partenariats » et la mission « publications et communication ». Cependant du fait des départs non remplacés la première se réduit désormais à un poste et la seconde à deux, dont un vacant

La première apporte son appui aux démarches nécessaires au montage des projets scientifiques établis en réponse à des appels à projets ou au développement des partenariats sous forme de convention (une trentaine). La seconde intervient pour la confection des publications du Centre, l'actualisation des sites internet et extranet, la diffusion et promotion des publications et la valorisation des recherches à travers la participation à l'organisation de colloques. La documentation compte quatre agents (trois à compter de 2015).

Le CEE assure l'édition et la diffusion de trois supports en propre : un périodique mensuel de quatre pages, *Connaissance de l'emploi*, et deux séries de textes longs, les *Documents de travail* et les *Rapports de recherche*<sup>68</sup>.

#### Les supports édités par le CEE

	2011	2012	2013
<b>Connaissance de l'emploi</b>	<b>12</b> (n°s 76 à 87)	<b>12</b> (n°s 88 à 99)	<b>9</b> (n°s 100 à 108)
<b>Documents de travail</b>	<b>17</b> (n°s 137 à 153)	<b>9</b> (n°s 154 à 162)	<b>5</b> (n°s 163 à 167)
<b>Rapports de recherche</b>	<b>8</b> (n°s 61 à 68)	<b>13</b> (n°s 69 à 81)	<b>3</b> (n°s 82 à 84)
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>17</b>

Source : rapport d'activité 2013

Le CEE a aussi développé un partenariat de coéditions avec le groupe « Liaisons ». Deux ouvrages ont été publiés en 2013<sup>69</sup> ; cinq le seront en 2014.

Il mesure les consultations sur son site Internet (50 531 en 2013 contre 42 296 en 2012) depuis la refonte de son site, les citations dans la presse papier (326 mentions d'articles dans les quotidiens généralistes comme les supports spécialisés).

Enfin, le Centre dispose de trois services d'appui, consacrés au budget et aux moyens généraux, à la documentation<sup>70</sup> et aux systèmes d'information.

<sup>68</sup> Voir annexe 1 la liste détaillée des publications

<sup>69</sup> *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, dirigé par Catherine Spieser, qui rassemble onze contributions (17 auteurs du CEE) appréhendant les effets de la crise financière et économique sur l'emploi ; *L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail*, signé par Mihai Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty, qui resitue les réformes hospitalières récentes et évalue leurs conséquences sur l'organisation du travail dans les établissements hospitaliers.

<sup>70</sup> Avec une base de données CeeRise qui permet à toute personne d'effectuer des recherches bibliographiques thématiques, en plus des recherches par auteur ou par titre, sur un corpus de plus de 60 000 références d'ouvrages, de chapitres, d'articles, de documents de travail, de rapports, d'études et statistiques ou de thèses. Elle donne, par ailleurs, accès au catalogue de 807 titres de publications en série, dont 200 abonnements courants, consultables à la bibliothèque et/ou en ligne, conservées depuis la création du CEE. Environ 1800 visiteurs par mois accèdent à cette base.

### **1.2.3- Les caractéristiques de son positionnement**

#### **1.2.3.1- Un organisme de recherche finalisée**

Le CEE se définit avant tout comme un organisme de recherche finalisée<sup>71</sup>, associant des travaux de recherche pluridisciplinaire et d'évaluation des politiques publiques.

Le CEE ne développe plus d'enquête statistique en propre<sup>72</sup> mais participe à la conception et à l'exploitation des enquêtes réalisées au sein du système statistique public, notamment dans les domaines des conditions, de l'organisation et de la santé au travail, des relations professionnelles, du recrutement.

En complément de ses propres thématiques de recherche, il répond à des demandes ou appels à projets, ou signe des conventions avec différentes institutions (la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), Pôle emploi<sup>73</sup>, l'association pour l'emploi des cadres (APEC), la région Île-de-France, l'agence d'objectifs de l'institut de recherches économiques et sociales (l'IRES), l'agence nationale de la recherche (ANR), etc.

Son positionnement au carrefour de disciplines multiples (sociologie, économie, droit, ergonomie, santé), la variété des approches méthodologiques utilisées (questionnaires, exploitation de bases de données, enquêtes de terrain<sup>74</sup>) lui confère une place particulière dans le paysage de la recherche.

Le Centre n'a pas, à l'exception de 4 CDI, de personnels scientifiques permanents mais recrute des chercheurs en détachement. La souplesse de cette structure d'emploi ainsi que le confort que le Centre procure (conditions matérielles, nombreux personnels d'appui à la recherche, décharge d'enseignement et gain de rémunération pour les enseignants-chercheurs le rendent très attractif. La diversité des chercheurs détachés ou associés qui concourent à son activité lui assure des liens avec de nombreuses autres institutions (universités, CNRS, INSEE).

#### **1.2.3.2- ...dont les liens avec la commande ministérielle se sont distendus**

Depuis quelques années, le CEE est confronté à une prise de distance de la part du ministère chargé de l'emploi.

---

<sup>71</sup> Dans le monde de la recherche, on distingue les recherches fondamentales, finalisées et appliquées. La recherche finalisée, quant à elle, procède d'une volonté de répondre à un objectif précis, le plus souvent de nature socioéconomique, en appui à l'élaboration ou l'évaluation de politiques publiques.

<sup>72</sup> La DARES a décidé de fonder le dispositif d'enquête COI sur les changements organisationnels et l'informatisation porté par le CEE avec une enquête sur les conditions de travail portée au sein de la direction.

<sup>73</sup> Deux projets en cours ; l'un sur les activités réduites, l'autre sur les intermédiaires du marché du travail.

<sup>74</sup> Le dispositif d'enquêtes couplé entre employeurs et salariés mis au point en 1997 et repris en 2006 par l'unité DOT du CEE a été utilisé dans l'étude des relations entre l'informatisation et les changements d'organisation du travail au sein des entreprises puis du secteur public.

Une offre concurrente de recherche s'est développée, qu'elle émane des équipes universitaire ou de nouveaux acteurs de la recherche finalisée (CEPREMAP<sup>75</sup>, CREST<sup>76</sup> par exemple). Les deux directions du ministère chargé de l'emploi à l'origine de la commande publique directe (DARES et DGEFP) ont diversifié les organismes auxquels ils étaient susceptibles de recourir, favorisant une évolution vers un mode d'identification des travaux de recherche plus proche d'un fonctionnement universitaire, sans que l'organisme en prenne le statut. Ainsi, le Centre n'est pas soumis aux évaluations de l'AERES qui constituent aujourd'hui la référence systématique du secteur et sert de base de comparaison entre organismes et entre chercheurs<sup>77</sup>.

C'est cette contradiction, plus que la déstabilisation budgétaire récente qui fonde la nécessité de repositionner les activités du Centre, quel que soit son projet scientifique.

#### ***1.2.4- Un document d'orientations validé par le conseil scientifique***

En dépit de la phase d'incertitude que traverse le Centre, ses chercheurs ont produit en juin 2014 un document d'orientations scientifiques précis par unité, décrivant, en regard d'un contexte déterminé, les axes de travail (ainsi que dix fiches projets plus détaillées) propres et partagés que les équipes comptent poursuivre au cours des prochaines années.

Ce travail volontairement conçu comme non définitif, vise à servir de base aux contacts qui seront établis avec les équipes de chercheurs des structures avec lesquelles des négociations seront engagées.

Le conseil scientifique, réuni le 11 juin 2014, a émis un avis très favorable à ces orientations<sup>78</sup>.

D'ores et déjà, des réunions de travail entre le CEE et le CEREQ, au niveau des directeurs et des présidents des conseils scientifiques ont été organisées pour examiner, en réponse à la lettre des trois ministres de tutelle, la compatibilité et les complémentarités des deux projets scientifiques. Aux dires des responsables administratifs et scientifiques, il en ressort des convergences significatives entre les deux projets, que synthétise une note de juin 2014<sup>79</sup>.

### **1.3- Des personnels à statut particulier**

---

<sup>75</sup> Centre pour la recherche économique et ses applications. Association regroupant des membres partenaires (Banque de France, CNRS, Commissariat général au Plan, direction générale du Trésor, Ecole nationale supérieure, INSEE, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche), associés (des ministères essentiellement) et des personnalités scientifiques. Parmi les cinq programmes scientifiques prévus par ses statuts, l'un concerne le travail et l'emploi.

<sup>76</sup> Centre de recherche en économie statistique dépendant du groupe des écoles nationale d'économie et statistiques de l'INSEE.

<sup>77</sup> Dans les critères d'évaluation de l'AERES, est considéré comme « produisant en recherche et en valorisation » en Sciences humaines et sociales un chercheur ou un enseignant chercheur qui publie en quatre ans respectivement 4 ou 2 fois dans des produits de rang A, c'est à dire une publication dans une revue internationale à comité de lecture, un ouvrage ou un chapitre d'ouvrage de recherche de portée nationale, un article long dans un congrès international ou la constitution de bases de données accessibles, corpus de référence ou édition critique.

Des éléments de contexte entrent également en ligne de compte avec l'ancienneté du chercheur ou des équivalences telles que la prise de responsabilités administratives ou scientifiques importante.

<sup>78</sup> Voir annexe 12.

<sup>79</sup> Note de travail sur les orientations scientifiques à moyen terme du CEE et du CEREQ rédigée par José Rose, professeur émérite à l'université Aix-Marseille (annexe 9).

Ces dix dernières années, le CEE a connu de profondes transformations dans la structure de ses emplois. Après la période de titularisation dans les corps du CNRS au début des années 2000<sup>80</sup>, la part des chercheurs accueillis sur une durée temporaire s'est fortement accrue, en vertu d'un choix managérial assumé au cours des années 2000.

En juillet 2014, le Centre compte 47 agents permanents dont 29 personnels de recherche, et 18 personnes en fonctions support, auxquels s'ajoutent 47 chercheurs associés ou invités et 14 doctorants ou post doctorants.

#### Origine statutaire des agents permanents

Structure d'appartenance	Personnel de recherche		Fonctions support		Ensemble	
	effectif	Masse salariale	Effectif	Masse salariale	Effectif	Masse salariale
CNRS	4	383	7	434	11	817
INSEE	3	348	0	-	3	348
Enseignement	11	995	0	-	11	995
Ministères, EPA, autre	1	86	5	352	6	438
Contractuels	7	364	5	180	12	544
mise à disposition	2	170	1	0	3	170
Accueil en délégation	1	11	0	-	1	11
Total	29	2 357	18	966	47	3 323

Source : CEE juillet 2014 suivi des effectifs sous plafond

Parmi les 18 agents des fonctions support, cinq assurent des fonctions de secrétariat pour les services de recherche. L'effectif actuel des fonctions supports est passé de 24 à 18 agents en trois ans ; cette part qui reste plus élevée que dans les autres organismes de recherche reflète la prise en charge de fonctions que doit assurer tout organisme quelle que soit sa taille (paye, informatique, gestion des conventions, etc.).

L'établissement compte également 47 chercheurs associés ou invités (juillet 2014) provenant d'une myriade d'établissements : pas moins de 22 établissements ou organismes dont les contingents les plus significatifs – 4 – viennent de Paris 1 ; Paris 10 ; Paris-Est Marne-la-Vallée) ou – 3 – d'Évry Val-d'Essonne et le CNAM).

Parmi les permanents (sous plafond), 29 agents sont en détachement (fonctionnaires) d'universités (10 maîtres de conférence provenant de 9 universités), du CNRS (11), de l'INSEE (3) ou de divers organismes administratifs (5) ; 14 sont contractuels (5 CDI, 9 CDD), trois sont mis à disposition (dont 1 gratuite), un agent est accueilli en délégation.

<sup>80</sup> En 2004, le CEE accueillait 61 agents du CNRS dont 23 chercheurs.

L'ancienneté moyenne des chercheurs est de près de 11 ans (10,84 sur 31 personnes<sup>81</sup> avec deux groupes extrêmes ; 8 chercheurs ont entre 19 et 36 ans d'ancienneté ; 23 ont entre 1 et 12 ans d'ancienneté mais 13 d'entre eux n'ont pas plus de trois années d'ancienneté.

Neuf agents sont en CDD (6 sur fonctions supports, 3 en recherche, auxquels s'ajoutent 5 financés directement sur projet). Six sont en CDI.

## **1.4- Une gestion budgétaire qui s'adapte au contexte**

La dégradation de la situation financière résulte de la baisse de la subvention pour charges de service public (SCSP). À ceci s'ajoutent les interrogations ministérielles sur l'avenir de ce type de structure. Ainsi, le contrat d'objectifs 2011-2013<sup>82</sup> n'a pas été signé par les ministères de tutelle bien qu'il ait été adopté par le conseil d'administration fin 2011. Les directions successives comme le ministère continuent néanmoins à y faire référence tant pour les orientations de fond de l'établissement que pour l'évaluation personnelle du directeur.

### ***1.4.1- La réduction de la subvention pour charges de service public***

Le CEE bénéficie d'une subvention du ministère chargé de l'emploi sur le programme 155 conception, gestion et évaluation des politiques de l'emploi<sup>83</sup>, support des activités de soutien et de promotion de l'emploi. Il est porté par la direction des ressources financières du ministère (DAGEMO<sup>84</sup>, fusionnée avec la DAFIIS<sup>85</sup> pour le versant santé pour ne faire qu'une seule direction financière, la DFAS<sup>86</sup>).

Cette subvention a fortement diminué, sous l'influence d'un double mouvement : une recette exceptionnelle issue de l'exonération de la TVA<sup>87</sup> a d'abord motivé une baisse brutale entre 2009 et 2011 de plus d'un tiers de la base budgétaire puis celle-ci a connu la réduction tendancielle du niveau des subventions versées aux opérateurs dans le contexte de redressement de la situation des finances publiques. En quatre ans, la baisse du montant de la subvention atteint 37,5 %.

#### **Évolution du montant de la subvention pour charges de service public**

	2009	2010	2011	2012	2013
Montant	6 376 680	5 661 430	4 143 527	4 141 200	3 982 372

<sup>81</sup> En écartant les CDI et les agents non chercheurs dont l'ancienneté est beaucoup plus élevée.

<sup>82</sup> Voir pièce jointe n 2.

<sup>83</sup> Le programme 155 porte les activités mutualisées d'encadrement et de soutien des politiques publiques de la mission travail et emploi. À ce titre, les effectifs, les moyens de fonctionnement, les systèmes d'information et les fonctions transversales et d'état-major des services déconcentrés et des directions d'administration centrale de la mission sont gérés au sein du programme. En outre, il finance le Centre d'études de l'emploi (CEE), l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) et le Centre d'études et de recherches sur l'emploi et les qualifications (CEREQ).

<sup>84</sup> Direction de l'administration générale et de la modernisation des services.

<sup>85</sup> Direction des affaires financières, informatiques, immobilières et des services.

<sup>86</sup> Direction des finances, des achats et des services.

<sup>87</sup> La recette exceptionnelle générée par un remboursement triennal de la TVA sur la subvention a gonflé le fonds de roulement de 3 M€, ce niveau justifiant une réduction de la subvention en 2010.

Parallèlement, la DARES apporte une contribution destinée à couvrir la mise en œuvre de priorités ministérielles dans une convention particulière. Fixée à 258K€ son montant a été réduit à 120K€ en 2013 suite à la mesure de « surgel » exceptionnel de crédits intervenue cette année-là, et supprimée au budget initial pour 2014.

À ceci s'ajoute la participation du CEE au fonctionnement du GIS CREAPT (65 K€), directement financée par le ministère-DARES. Le CEE est à la fois hébergeur et mandataire de gestion<sup>88</sup> du GIS.

Le montant réalisé en 2013 au titre des conventions de prestations (125 K€) et au titre des conventions de subvention (86 K€), s'élève à 212 K€ en recettes et à 155 K€ en dépenses.

Pour sa part, le montant des conventions gérées en ressources affectées a été de 261 K€

#### ***1.4.2- Les ajustements réalisés***

Dans le cadre des contraintes auxquelles il est soumis, le CEE a mobilisé plusieurs leviers pour maîtriser l'évolution de ses dépenses. Compte tenu des dépenses non flexibles, l'effort porte essentiellement sur la masse salariale, dans une structure qui connaît un certain renouvellement. Au cours de l'année 2013, sept arrivées et onze départs ont été constatés, le solde négatif se répartissant entre deux recrutements de chercheurs et six départs nets de personnel support.

Il en résulte non seulement une augmentation de la charge de travail des personnels support (administration et publications en particulier) mais aussi des risques de gestion moins maîtrisés. Parmi les signes de fragilité, le poste de secrétaire général de l'organisme n'a pas été remplacé et la personne en charge de la préparation du budget vient de quitter le Centre.

Les comptes annuels montrent la dégradation du résultat, couvert par un prélèvement sur le fonds de roulement. Pour autant, la baisse des dépenses constatée en trois ans (- 22 % entre 2011

et 2013) s'accompagne d'une forte réduction du prélèvement d'équilibre, qui passe de 1 682 K€ à 668 K€ sur la même période.

---

<sup>88</sup> Le budget du GIS CREAPT est au total de 278 000 € en 2013, dont 147 000 € issus de conventions de partenariat, soit, 65K€ de la DARES, 25K€ de l'ANACT, 10K€ de la DREES, 3K€ de l'INED, 45K€ d'Airbus, d'Air France, d'Eurocopter, de La Poste et de Renault, et plus de 120K€ issus d'une vingtaine de prestations ponctuelles.

### Évolution de la structure du budget

	exécution 2011	exécution 2012	exécution 2013		exécution 2011	exécution 2012	exécution 2013
Dépenses				Recettes			
<b>budget de structure du Cee</b>				<b>budget de structure du CEE</b>			
Personnel	4 511 956	4 271 570	3 519 760	subvention de l'État	4 143 527	4 141 200	3 982 372
<i>dont CAS pension</i>		961 979	845 168				
Fonctionnement	1 320 632	1 356 387	1 245 169	autres subventions			
				autres ressources	106 384	283 834	113 125
total des dépenses	5 832 588	5 627 957	4 764 929	total des recettes	4 249 911	4 425 034	4 095 497
résultat de structure prévisionnel :				résultat de structure prévisionnel :	1 582 677	1 202 924	669 432
bénéfice = recettes- dépenses				perte = dépenses-recettes			
<b>budget de la convention DARES</b>				<b>budget de la convention DARES</b>			
Personnel	0	0	12 109	produit des conventions	0	0	120 000
Fonctionnement	2 869	0	220				
total des dépenses	2 869	0	12 329	total des recettes	0	0	120 000
résultat de structure prévisionnel :				résultat de structure prévisionnel :			
bénéfice = recettes- dépenses				perte = dépenses-recettes			
<b>budget ds conventions</b>				<b>budget ds conventions</b>			

<b>simples</b>				<b>simples</b>			
Personnel	285 139	93 737	112 176	produit des conventions	313 913	140 830	211 840
Fonctionnement	130 361	70 228	42 455				
total des dépenses	415 500	163 965	154 631	total des recettes	313 913	140 830	211 840
résultat de structure prévisionnel : bénéfice = recettes- dépenses				résultat de structure prévisionnel : perte = dépenses-recettes	101 587	23 135	0
<b>budget des RA</b>				<b>budget des RA</b>			
Personnel	131 327	127 005	119 495	produit des RA	321 822	297 120	260 747
Fonctionnement	190 495	170 115	141 252				
total des dépenses	321 822	297 120	260 747	total des recettes	321 822	297 120	260 747
résultat de structure prévisionnel : bénéfice = recettes- dépenses				résultat de structure prévisionnel : perte = dépenses-recettes			
<b>Total du budget CEE</b>				<b>Total du budget CEE</b>			
Personnel	4928 422	4492 312	3763 540	subvention de l'Etat	4143 527	4141 200	3982 372
Fonctionnement	1644 357	1596 730	1429 096	autres subventions	0		
				produit des conventions	635 735	437 950	592 587
				autres ressources	106 384	283 834	113 125
total des dépenses	6572 779	6089 042	5192 636	total des recettes	4885 646	4862 984	4688 084
résultat de structure prévisionnel :				résultat de structure prévisionnel :	1687 133	1226 058	504 552

bénéfice = recettes- dépenses				perte = dépenses-recettes			
<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL</b>	<b>6572 779</b>	<b>6089 042</b>	<b>5192 636</b>	<b>TOTAL EQUILIBRE DU COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL</b>	<b>6572 779</b>	<b>6089 042</b>	<b>5192 636</b>

*Source : compte financier 2013 rapport agent comptable*

### 1.4.2.1- Une diminution du nombre de salariés

Le plafond d'emploi autorisé du CEE est fixé à 66 mais la masse salariale affectée au programme ne permet de rémunérer que 50 agents permanents. Dans l'attente d'une solution fixant l'avenir de la structure, le contrôleur budgétaire et financier a suspendu les recrutements, sans toutefois porter atteinte au renouvellement des détachements. De ce fait, les remplacements de départs récents ou prochains affectant des fonctions stratégiques (publications-communication, budget et contrats) s'avèrent problématiques.

La masse salariale baisse de 736 K€ entre 2012 et 2013 soit 16 %. En cours d'année, le budget de personnel a été réduit au profit de l'enveloppe de fonctionnement pour accueillir 4 nouveaux enseignants chercheurs en délégation.

#### Évolution constatée des effectifs du CEE (rémunérés et mis à disposition) 2011-2014

Sur subvention	2011	2012	2013	2014
Support et appui à la recherche	29	28	18	18
Recherche :	39	33	28	28
dont : Rémunérés	37	31	26	26
Mis à disposition	2	2	2	2
Total	68	61	46	46
Hors subvention (recherche)	7	6	5	6

Source : CEE

Des mutualisations sur les fonctions supports sont possibles avec la ou les structures absorbantes, variables selon le type de solution retenue.

### 1.4.2.2- Une capacité à retrouver l'équilibre

Les prévisions budgétaires pluriannuelles élaborées lors de la négociation avec l'université UPEMLV montrent une possibilité de rétablissement de l'équilibre budgétaire avec une intégration universitaire, moyennant un certain nombre d'hypothèses qui ne paraissent pas irréalistes, avec des variations prévisibles sur la taxe sur les salaires en fonction du statut de l'organisme d'intégration<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> L'exonération de taxe sur les salaires serait également applicable au sein du CEREQ pour tous les personnels non contractuels mais pas au sein du CNRS.

**Exécution et projection pluriannuelle des produits et charges d'un CEE intégré**

	CF 2012	CF 2013	BR1 2014	budget 2015	budget 2016	budget 2017	budget 2018	budget 2019
<b>Produits</b>								
<i>Subventions D'exploitation</i>	4 505 529	4 449 461	4 360 369	4 230 537	4 230 537	4 230 537	4 230 537	4 230 537
<i>Subvention État</i>	4 197 861	4 188 714	3 930 537	3 930 537	3 930 537	3 930 537	3 930 537	3 930 537
<i>Autres subventions</i>	307 668	260 747	429 832	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
<i>Chiffre D'affaires</i>	235 537	238 568	303 255	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
<i>Autres Recettes</i>	121 918	56	1 004	0	0	0	0	0
<b>Total Produits (I)</b>	<b>4 862 984</b>	<b>4 688 085</b>	<b>4 664 628</b>	<b>4 480 537</b>				
<b>Charges</b>								
<i>Fonctionnement</i>	1 588 527	1 428 444	2 077 312	1 350 325	1 242 680	1 151 035	1 168 233	1 186 358
<i>Masse Salariale</i>	4 500 512	3 764 191	3 847 231	3 090 601	3 167 409	3 208 578	3 250 385	3 292 830
<b>Total Charges (II)</b>	<b>6 089 039</b>	<b>5 192 635</b>	<b>5 924 543</b>	<b>4 440 926</b>	<b>4 410 089</b>	<b>4 359 613</b>	<b>4 418 619</b>	<b>4 479 188</b>
<b>Résultat Net Comptable (I) - (II)</b>	<b>-1 226 055</b>	<b>-504 550</b>	<b>-1 259 915</b>	<b>39 611</b>	<b>70 448</b>	<b>120 924</b>	<b>61 918</b>	<b>1 349</b>

Source : CEE

Les hypothèses de calcul portent sur les éléments suivants :

- une réduction des emplois (– 3,5 support et – 2 chercheurs) avec un GVT à + 1,34% ;
- un glissement annuel de + 4 % sur les achats et autres frais de fonctionnement ;
- une moindre dépense (– 250 K€) due à l'exonération de taxe sur les salaires en fonctionnement d'EPSCP appliquée à l'ensemble du personnel ;
- une réduction des coûts de location (loyer, charges, EDF entretien) portant sur une réduction des surfaces de 2 750 m<sup>2</sup> à 1 683 m<sup>2</sup>, qui, pour la mission pourrait être encore optimisé en tenant compte de la présence effective des chercheurs associés pour mutualiser leurs bureaux.

#### **1.4.2.3- La recherche d'une sous location sur les espaces disponibles**

Les locaux loués par le CEE<sup>90</sup> sont clairement surdimensionnés depuis la réduction régulière des effectifs<sup>91</sup> et parce qu'ils dépassent largement la norme domaniale ; la surface utile nette est du double de la référence des 12 m<sup>2</sup> par agent. Au regard d'une future intégration, on peut estimer qu'un gain de près des 2/3 des surfaces est possible. Le bail et ses frais annexes porte sur 470 K€ Le niveau du loyer est plutôt au-dessus du marché actuel, déprimé<sup>92</sup>, mais l'emplacement est au plus près du RER.

Lors de la signature du renouvellement du bail en juin 2007, a été ajoutée une clause permettant au preneur de donner congé à l'expiration de chaque période triennale, sous réserve d'en faire la notification six mois auparavant. Compte tenu des réflexions en cours sur son avenir (rapport Elbaum à l'époque), le Centre n'a pas mobilisé cette clause à son profit en décembre 2012. Il se trouve donc engagé par le renouvellement tacite de la dernière période triennale jusqu'en fin juillet 2016.

Cette situation est doublement pénalisante pour le Centre. Il dispose de surfaces aujourd'hui disproportionnées au regard d'effectifs en décroissance depuis plusieurs années et qui excèdent les normes du secteur. Il ne peut bénéficier d'une situation de marché des bureaux en Île-de-France marquée par une baisse d'activité de 25 % en 2013. Sur la région, on compte 5M de m<sup>2</sup> disponibles<sup>93</sup>. Le taux de vacance de la SCPI est passé de 6,9 % à 7,5 % en un an<sup>94</sup>.

Lors de la négociation avec UPEMLV, des opportunités d'installation provisoire de services universitaires avaient été étudiées en substitution de location de bungalows par l'Université. Par ailleurs, la présidence avait accepté de soumettre à l'EPAURIF<sup>95</sup> une demande d'expertise

---

<sup>90</sup> Le bail a été consenti par la société Soprorente gérée par Paribas Reim à compter du 1<sup>er</sup> août 1989 ;

<sup>91</sup> Au fur et à mesure du développement du CEE, la surface louée est passée de 1 643 m<sup>2</sup> à 3 086 m<sup>2</sup> en trois phases (1996-1998-2009).

<sup>92</sup> Des locaux vides sont disponibles à proximité à un coût inférieur de 20 % au prix du m<sup>2</sup> sur lequel le CEE est engagé dans ses locaux actuels.

<sup>93</sup> Un immeuble complet est proposé à la location en face des locaux actuels du CEE, à un tarif inférieur aux conditions supportées actuellement.

<sup>94</sup> Soprorente est une SCPI diversifiée essentiellement composée de bureaux, majoritairement situés en Ile de France et dont le taux d'occupation est en moyenne de 85% (source : rapport d'activité BNP-PARIBAS).

<sup>95</sup> Etablissement public d'aménagement universitaire de la région Ile de France.

sur les différentes solutions d'optimisation conjointe des locaux au regard des besoins, parallèlement aux démarches entreprises par le CEE.

Dans l'attente d'une éventuelle reprise des réflexions communes, des contacts ont été pris avec le bailleur pour obtenir son accord pour une colocation ou sous-location des m<sup>2</sup> excédentaires. Un mandat de recherche va être confié à un prestataire. Sans anticiper sur une éventuelle prolongation de la présence physique de l'organisme sur place au-delà de l'échéance du bail, des surfaces pourraient d'ores et déjà être affectées à une opération tiroir dans le cadre des restructurations publiques<sup>96</sup>.

#### 1.4.2.4- La consommation du fonds de roulement est moins rapide que prévu

Au total, l'ensemble de ces mesures, ajoutées à des hypothèses budgétaires prudentes n'empêche pas l'attrition progressive du fonds de roulement mais situe le prélèvement à un niveau nettement inférieur aux prévisions budgétaires.

Calculé en jours de fonctionnement, son niveau reste confortable. Il constitue un apport potentiel pour tout organisme absorbant, à condition que la décision d'intégration se prenne rapidement.

#### Évolution du fonds de roulement du CEE

En millions d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	2014 BR1
Prélèvement FdeR/ abondement	- 0,26	+ 3,0	- 1,64	- 1,16	-0,31	-0,86
Fonds de roulement au 31/12	2,88	5,9	4,3	3,14	2,82	1,96
FdeR en jours de fonctionnement	158	301	242	194	203	128

Source : CEE-DARES

#### PJ 1 : publications du CEE en 2013

##### Connaissance de l'emploi (parution en 2013)

- N° 108 **L'effet de l'intéressement sur l'évolution des salaires**, Noélie Delahaie, Richard Duhautois
- N° 107 **La méthode de recrutement par simulation : une passerelle entre logiques d'entreprise et de service public**, Guillemette de Larquier, Géraldine Rieucan, Carole Tuchsziher
- N° 106 **Emploi des seniors en Europe : les conditions d'un travail « soutenable »**, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff
- N° 105 **Le pari perdu de la réduction de la pauvreté par le RSA**, Bernard Gomel, Dominique Méda, Évelyne Serverin
- N° 104 **Être employé-e dans la grande distribution : candidater en personne ou en ligne ?**, Géraldine Rieucan
- N° 103 **Le développement des services financiers postaux : un enjeu local**, Nadège Vezinat
- N° 102 **Chronique d'une recentralisation : le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse**, François Sarfati, Jules Simha

<sup>96</sup> Les services ministériels immobiliers compétents ont été informés de ces disponibilités.

N° 101 « **Avoir un rôle de tuteur... » : qui et dans quel travail ?**, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff

N° 100 **Qualité de vie au travail : secteurs public et privé face aux changements organisationnels**, Maëlezig Bigi, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Joseph Lanfranchi

**Documents de travail (parution en 2013)**

N°1 67 **Work Practices as Implicit Incentives to Cooperate / Pratiques de travail et coopération entre collègues**, Marisa Ratto

N° 166 **Emploi informel en Algérie : caractéristiques et raisons d'être**, Isabelle Bensidoun, Ali Souag

N° 165 **Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter**, Yannick Fondeur, France Lhermitte

N° 164 **Quel parcours pour devenir « aide à domicile » ?**, Loïc Trabut

N° 163 **Changements dans les entreprises et accès des seniors à la formation continue : une comparaison entre les années 1990 et 2000**, Nathalie Greenan, Mathieu Narcy, Stéphane Robin

**Rapports de recherche (parution en 2013)**

N° 84 **Le rôle de l'expérience dans les contextes de changement du travail. Actes du séminaire Âges et Travail, mai 2010**, Créapt-CEE

N° 83 **L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France. Une analyse empirique sur la période 1999-2007**, Noélie Delahaie, Richard Duhautois

N° 82 **Libres ou prolétarisés ? Les travailleurs intellectuels précaires en Île-de-France**, Cyprien Tasset, Thomas Amossé, Mathieu Grégoire

## **PJ 2 : Contrat d'objectifs et de performance du CEE pour la période 2011–2013**

### Partie 1 : Finalités et positionnement du Centre

#### 1.1 - Missions du Centre

Le Centre d'études de l'emploi est un établissement public de recherche finalisée.

Comme l'indique l'article 2 du décret n°86-399 du 12 mars 1986 définissant son organisation et son fonctionnement, le Centre d'études de l'emploi « *a pour mission d'effectuer des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de l'emploi, et concernant notamment :*

*1° L'évolution du niveau et des structures d'emploi, en liaison avec l'évolution des marchés, les transformations des technologies, de l'organisation du travail et des politiques des entreprises ;*

*2° Les politiques d'emploi : évaluation des effets des mesures prises par les pouvoirs publics, du rôle de la réglementation concernant le travail, de la négociation collective et des institutions qui agissent sur le marché du travail ;*

*3° Le fonctionnement du marché du travail dans un cadre national, sectoriel, régional ou local ;*

*4° La situation et les comportements de la population active. »*

Pour contribuer à éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux, l'article 3 du même décret précise que « *le Centre assure la publication, la diffusion et la valorisation des résultats des recherches effectuées par lui ou sous sa responsabilité. »*

#### 1.2 – La place de l'opérateur au sein du BOP 155

Avant la mise en place de la Lolf (loi organique relative aux lois de finances), l'établissement était financé par le ministère de la recherche et le ministère chargé de l'emploi. Dans le cadre de la Lolf, tout en restant sous la double tutelle et en gardant son cœur de métier, le CEE a été rattaché au programme 155 « Conception, gestion et évaluation des politiques du travail et de l'emploi. »

Plus précisément, le CEE contribue à l'action 6 de ce programme. Dans le cadre de politiques conçues et mises en œuvre par des partenaires multiples, cette action a deux finalités :

- alimenter les services chargés du pilotage, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle en données et en éléments de connaissance réguliers et fiables ;
- mettre à disposition de l'ensemble des acteurs - le Gouvernement, le Parlement, les partenaires sociaux, les collectivités territoriales, les citoyens - des informations fiables et régulières de manière à alimenter le débat social

(source : PAP Travail-Emploi 2010).

Dans cette perspective, l'action 6 du programme recouvre quatre domaines d'activité :

*La production et la mise à disposition d'informations statistiques régulières, actualisées et fiables sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle.*

*La conduite et la diffusion de travaux d'évaluation des politiques publiques d'emploi, du travail et de la formation professionnelle.*

*Le développement et la mise à disposition de travaux de recherche et d'études sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle.*

*La production de travaux d'analyse éclairant la conception des politiques publiques.*

(source : PAP Travail-Emploi 2010)

Aux côtés des administrations et autres organismes concernés par l'action 6 (DARES, services « Etudes, statistiques, évaluation » des DIRECCTE, CEREQ), le Centre d'études de l'emploi apporte une contribution spécifique ancrée dans la recherche et bénéficiant d'un investissement dans la durée. L'établissement public jouit d'une capacité à porter des investigations lourdes, à mobiliser des chercheurs de disciplines différentes sur des projets ainsi qu'à animer des réseaux de recherche thématiques. Le Centre apporte une contribution originale à l'évaluation de politiques ou d'actions publiques.

### 1.3 – Champ du contrat d'objectifs et de performance

Dans la continuité du contrat de progrès qui avait été adopté pour la période 2006-2009, ce contrat de performance définit quelques objectifs afin que le Centre contribue au mieux par une production de recherches de qualité à « éclairer les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux » dans le domaine du travail et de l'emploi dans la période 2011-2013. Le Centre devra participer en outre à l'effort national de maîtrise des dépenses publiques sur la période. Ce contrat de performance a ainsi été élaboré avec l'hypothèse d'une réduction de la subvention issue du Programme 155 du même ordre que celle de l'ensemble des dépenses de fonctionnement de l'Etat sur la période 2010-2013 (soit -10% entre 2010 et 2013) et d'une normalisation de l'important fonds de roulement dégagé par le Centre en début de période. La contrainte significative sur les moyens alloués appelle une gestion optimisée des ressources.

En tenant compte des spécificités du Centre et des évolutions de son environnement, les principaux enjeux identifiés sont les suivants :

- maintenir une recherche structurée et de qualité attestée ;

- affirmer une expertise publique identifiée sur quatre domaines d'intérêt particulier ;
- s'investir dans des évaluations de politiques publiques, combinant différents types d'approches ;
- accroître la visibilité et la lisibilité des travaux ;
- structurer des partenariats avec le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur porteurs d'effets de levier ;
- optimiser la gestion des moyens.

Les objectifs correspondant à ces six enjeux sont explicités ci-après. Ils sont assortis d'indicateurs destinés à permettre une évaluation des résultats. Dans l'annexe 2 sont précisés le mode de calcul des indicateurs, les valeurs disponibles pour l'année 2010 et des valeurs cibles pour la période 2011-2013. Les réunions périodiques du comité des tutelles et les séances du conseil d'administration permettront le suivi de ce contrat d'objectifs et de performance.

## Partie 2 : Les objectifs pour la période 2011-2013

### **Objectif n° 1 - Maintenir des travaux de recherche de qualité et structurés par les axes thématiques du PMT 2008-2013**

Si l'activité du Centre comprend plusieurs facettes, le cœur de métier reste une activité de recherche qui doit être structurée dans la durée et dont la qualité doit être attestée.

#### *Une activité de recherche structurée par le PMT*

Le CEE dispose d'un programme de moyen terme (PMT) pour conduire et structurer les investigations menées sur la durée. Un tel programme a été adopté par le Conseil d'Administration du 19 octobre 2007 pour la période 2008-2013 après avis de son Conseil Scientifique. Il tient compte des sujets susceptibles d'émerger dans le débat social et concernant les politiques publiques. Ce texte constitue une référence pour la programmation de l'activité et pour l'évaluation scientifique des activités du Centre par le conseil scientifique.

Les principales thématiques du PMT 2008-2013 demeurent d'actualité. Elles rejoignent certaines préoccupations actuelles des décideurs publics et des acteurs sociaux. Un texte synthétique actualisé du programme de moyen terme figure en annexe 1, explicitant le contenu de quatre grands axes thématiques : « marchés du travail et protection sociale », « organisations, travail et emploi », « âges, santé et vie professionnelle » et « évaluation des politiques publiques ».

#### *Une recherche dont la qualité doit être attestée*

La qualité de la production du Centre repose sur plusieurs facteurs.

Elle renvoie en premier lieu à la qualité des chercheurs impliqués et à la durée de leur engagement dans les projets du Centre qu'ils soient salariés de l'établissement ou qu'ils soient associés à des projets portés ou animés par le Centre. En deuxième lieu, elle repose sur sa capacité à associer plusieurs disciplines - l'économie, la sociologie, la statistique, l'ergonomie, les sciences juridiques, les sciences de gestion, les sciences politiques- pour éclairer une thématique. La qualité est également favorisée par l'efficacité des fonctions support et par l'animation scientifique du Centre. De ce point de vue, la programmation de séminaires de recherche ou de formations sur de nouvelles méthodes contribuera à développer la qualité de la production scientifique. Enfin, le Conseil scientifique doit continuer à jouer un rôle majeur en formulant des avis sur les programmes de recherche et en procédant à « *l'évaluation des programmes et des travaux menés par le Centre* » (article 3 du Décret n°86-399 du 12 mars 1986) ; même si, en tant qu'établissement de recherche, le Centre d'études de l'emploi aurait vocation à terme à être évalué par l'AERES<sup>97</sup>.

La reconnaissance de la qualité des travaux passe plus que jamais par les publications scientifiques. Ainsi, même si les chercheurs du CEE doivent continuer à prendre une part active à la communication des résultats de leurs travaux auprès d'acteurs sociaux ou de décideurs publics à travers des supports adaptés (dont les publications du CEE), la publication de leurs travaux dans des revues à comité de lecture ou des ouvrages scientifiques demeure un objectif tout à fait essentiel.

#### *Indicateurs de résultats :*

- 1.1 - Nombre de publications dans des revues à comité de lecture
- 1.2 - Nombre de contributions à des ouvrages
- 1.3 - Nombre de publications dans les revues à comité de lecture par chercheur
- 1.4 - Nombre de contributions à des ouvrages par chercheur

#### **Objectif n° 2 - Affirmer une capacité d'expertise scientifique publique du Centre sur quatre sujets d'intérêt particulier pour les politiques publiques.**

Compte tenu des investissements de recherche passés, les sujets sur lesquels le Centre est en capacité d'éclairer les débats ou d'apporter une expertise basée sur une capitalisation des acquis de la recherche sont nombreux. Mais face aux enjeux de politique publique pressentis pour les années à venir, l'apport du Centre est particulièrement attendu sur quatre domaines :

- La sécurisation des trajectoires professionnelles
- Les liens entre santé et travail

---

<sup>97</sup> D'après l'article L. 114-3-1 du Code de la recherche, l'AERES est en outre chargée « 1°) d'évaluer les établissements et organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les établissements et les fondations de coopération scientifique ainsi que l'Agence nationale de la recherche, en tenant compte de l'ensemble de leurs missions et de leurs activités » ; « 2°) d'évaluer les activités de recherche conduites par les unités de recherche des établissements et organismes mentionnés au 1° ; elle conduit ces évaluations soit directement, soit en s'appuyant sur les établissements et organismes selon des procédures qu'elle a validées ».

- L'emploi et le travail des seniors
- L'emploi et le travail des jeunes

Sur les trois premiers domaines, le Centre a déjà suffisamment investi pour pouvoir apporter une expertise appuyée sur une capitalisation des connaissances scientifiques. Seront donc clairement affichées à la fois une capacité de réponse à la « demande sociale » et la poursuite d'investissements de recherche. En outre, seront publiés des ouvrages collectifs à destination d'acteurs sociaux ou de décideurs publics et les membres du CEE contribueront à l'activité d'expertise en répondant aux sollicitations externes portant sur ces domaines de compétence.

Sur le dernier domaine, le Centre, en dépit de quelques travaux en cours ou passés abordant les questions, ne dispose pas de la même capacité d'expertise. Il doit donc renforcer un investissement de recherche qui, tout en s'inscrivant dans les axes du Programme de Moyen Terme, permette d'éclairer sous un angle original ce sujet. Comme sur les autres domaines, le Centre recherchera une bonne coordination avec la production d'autres organismes d'études et de recherche qui éclairent aussi ce domaine de l'emploi et du travail des jeunes, parmi lesquels le CEREQ produisant les enquêtes Génération ou la DARES constituant périodiquement des panels de bénéficiaires de politiques d'emploi.

#### **Indicateurs de résultats :**

2.1 - Volume des publications du CEE portant sur un des quatre domaines

2.2 – Nombre de publications du CEE portant sur un des quatre domaines par chercheur

#### **Objectif n° 3 - Poursuivre le développement des travaux de recherche inscrits dans des dynamiques d'évaluation de politiques publiques d'emploi ou d'actions expérimentales, combinant différents types d'approches**

Comme annoncé dans le Programme de Moyen Terme (voir annexe 1), le CEE s'est positionné sur la question de l'évaluation des politiques publiques, en menant à la fois des analyses quantitatives, notamment assises sur le développement de la micro-économétrie de l'évaluation, et des études qualitatives qui accordent une part importante au « travail de terrain ». L'objectif est non seulement de mener des évaluations d'impact mais aussi de mieux comprendre les configurations et les pratiques d'acteurs, mieux identifier les enjeux et les conditions de mise en œuvre des politiques publiques d'emploi et notamment de repérer les différents types d'usages qu'en font les différents acteurs.

Au cours de la période du contrat, des évaluations quantitatives visant à mesurer l'impact de politiques publiques relatives au marché du travail continueront à être développées avec une réflexion sur les outils mobilisés. Au-delà de ces approches quantitatives, seront conduites des évaluations de politiques publiques plus qualitatives et une attention particulière sera accordée à la gouvernance locale de politiques dans les analyses. Les travaux impliquant une comparaison entre pays seront également poursuivis. Pour tirer profit d'une spécificité du Centre liée à son interdisciplinarité, on cherchera à développer une articulation dynamique entre les deux types d'approches (quantitatives et qualitatives).

Dans le sillage d'évaluations de politiques publiques mises en œuvre à grande échelle, l'évaluation d'actions innovantes dans le cadre d'expérimentations sociales apporte un éclairage précieux pour la conception des politiques publiques. Ainsi, dans le prolongement des travaux d'évaluation d'expérimentations menés dans les années récentes, le Centre pourra être sollicité pour l'évaluation d'actions expérimentales.

*Indicateur de résultat :*

3.1 - Part de l'activité conventionnelle du Centre consacrée à des études et recherches à finalité évaluative

**Objectif n° 4 - Améliorer la visibilité et la lisibilité des résultats issus de l'activité scientifique du Centre auprès de publics identifiés.**

Compte tenu des missions du Centre, la visibilité et la lisibilité des résultats issus des recherches pour un public de décideurs ou d'acteurs sociaux (non chercheurs) est un enjeu important. De fait, les décideurs et les acteurs sociaux ne feront un usage de la production du Centre que si celle-ci fait l'objet d'un réel effort de communication que ce soit par des publications adaptées ou des exposés oraux auprès de groupes de travail, de commissions, etc.

L'objectif dans la période est d'augmenter le lectorat ou l'audience, en misant notamment sur l'effet multiplicateur des reprises par la presse et les médias.

Tout cela renvoie à l'amélioration des supports ou relais de communication, sachant qu'y contribuera aussi l'affichage des grands sujets sur lesquels le Centre entend apporter une expertise fondée sur les connaissances scientifiques acquises (objectif 2).

Aujourd'hui les principaux supports institutionnels de communication en direction d'un large public (chercheur ou non chercheur) sont :

- Les publications CEE avec le « Connaissance de l'emploi » (4 pages, un numéro par mois) et la série des documents de travail
- Le site Web
- La lettre électronique « Flash CEE ».

Un audit sur la « communication » permettra de bénéficier d'une évaluation externe de la visibilité du CEE et la lisibilité des publications. Les conclusions de l'audit et les préconisations permettront d'affiner un plan d'action mais on peut d'ores et déjà prévoir :

- un développement des relations avec les médias
- une refonte du site Web en recherchant un meilleur référencement du site
- un effort de lisibilité accru sur les publications courtes.

Indicateurs de résultats :

4.1 - Nombre de numéros de « Connaissance de l'emploi »

4.2 - Nombre de citations presse

4.3 - Nombre de consultations de documents sur le site Web

**Objectif n° 5 - Développer les associations et partenariats utiles, notamment avec le PRES Paris- Est, pour renforcer l’ancrage scientifique du Centre et sa capacité à traiter les thèmes prioritaires**

*Pratiques actuelles du Centre*

Le fonctionnement actuel du Centre s’appuie sur l’accueil de chercheurs associés dans ses unités de recherche. Cette pratique ancienne souvent fondée sur des réseaux de proximité a un effet multiplicateur sur l’activité du Centre et permet en outre d’associer des compétences disciplinaires peu présentes voire inexistantes au Centre. Sur la thématique « âges et travail », l’existence du GIS Créapt permet à la fois d’associer des partenaires économiques (entreprises) ou institutionnels et des chercheurs. L’accueil de doctorants et de post-doctorants (contrats jusqu’ici financés par des conventions particulières avec la DARES) constitue un autre mode d’association de la recherche qui, au-delà d’une contribution immédiate, favorise la constitution de réseaux scientifiques mobilisables à terme par le Centre. A ces différentes formes d’associations de chercheurs ou doctorants, peuvent s’ajouter utilement les partenariats noués à travers des réponses aux appels à projets de recherche français ou européens ; partenariats qui doivent aussi renforcer la capacité du Centre à traiter les thèmes du PMT.

Dans la continuité des orientations générales du Contrat, il convient de préserver ces pratiques tout en tenant compte des priorités thématiques retenues à travers le PMT (cf. objectif n°1) et les domaines d’expertise attendus (cf. objectif n°2).

*Prise en compte des transformations du paysage de la recherche et du PRES-Paris-Est*

Les formes d’association et de partenariats mis en œuvre par le Centre doivent par ailleurs évoluer en tenant compte de la loi d’orientation de programme et de recherche du 18 avril 2006 et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007. Compte tenu du passage des universités aux responsabilités et compétences élargies et de la création des PRES, des liens plus institutionnels devraient être noués avec des universités ou PRES pour renforcer l’ancrage scientifique du Centre et favoriser l’association de chercheurs sur plusieurs grands projets ou thématiques. Compte tenu de l’implantation géographique du Centre, la direction du Centre étudiera notamment les différentes modalités de rapprochement avec le PRES « Université de Paris Est ». Elle élaborera un rapport sur ces sujets en 2012.

**Indicateurs de résultats :**

5.1 - Part de chercheurs associés engagés sur les thèmes prioritaires au sein des chercheurs du Centre (y compris chercheurs associés)

5.2 - Part de doctorants et post-doctorants au sein des chercheurs du Centre (y compris chercheurs associés)

### **Objectif n° 6 - Optimiser la gestion des moyens**

Participant à l'effort de maîtrise des dépenses publiques, le Centre devra fonctionner avec une subvention pour charge de service public significativement réduite par rapport à la période 2006-2010. Pour autant, il s'efforcera d'éviter une baisse équivalente du niveau de production. Pour ce faire, il assurera un meilleur suivi des coûts, mutualisera certaines fonctions et rationalisera certaines dépenses. Dans le même temps, il veillera à garder une dynamique et une cohésion interne avec en outre une bonne gestion des ressources humaines et une circulation de l'information ainsi qu'un dialogue social soutenu. Enfin, l'activité de recherche sous convention, qui génère des recettes, sera maintenue à un niveau élevé tout en restant en cohérence avec les axes thématiques retenus pour le Centre.

Quatre objectifs portant sur la gestion et le fonctionnement sont déterminés par des indicateurs et des valeurs cibles (voir annexe 2). Le premier objectif (stratégique) porte sur les dépenses de fonctionnement qui devront être maîtrisées pour permettre d'assurer l'équilibre financier de l'établissement à terme (indicateur 6.1), une fois le fonds de roulement revenu à son niveau normal (45 jours). Trois objectifs complémentaires (opérationnels) portent sur la performance de l'établissement (indicateurs 6.2 à 6.5).

Diverses mesures sont d'ores et déjà programmées. Un schéma de stratégie immobilière, élaboré en 2011, sera mis en œuvre à partir de 2012. Un système de comptabilité analytique a été mis en place en 2011. Certains achats seront mutualisés.

Des actions complémentaires de modernisation de la gestion pourront être déterminées d'un commun accord entre la tutelle et le CEE au cours de la période 2011-2013.

#### **Indicateurs de résultats :**

*6.1 – Dépenses de fonctionnement*

*6.2 - Ratio d'efficacité bureautique (en euros par poste)*

*6.3 - Ratio d'efficacité de la gestion (effectifs « gérants » / effectifs « gérés »)*

*6.4 - Ratio d'efficacité de la gestion immobilière (surface par agent)*

*6.5 – Recettes de l'activité conventionnelle*

### **Annexe 1 : Présentation synthétique du Programme de Moyen Terme 2008-2013**

*Ce texte constitue une synthèse du programme adopté fin 2007 tout en tenant compte de quelques nouvelles thématiques comme celles de la crise de l'emploi, dont l'intégration au programme du Centre a été validée par le conseil scientifique.*

Les travaux scientifiques du Centre peuvent être déclinés autour de quatre axes.

#### **Marchés du travail et protection sociale**

Cet axe se structure autour de différentes thématiques dont la vocation est d'analyser les questions relatives aux liens entre l'emploi, le marché du travail et la protection sociale.

Les recherches développées portent sur une approche approfondie du fonctionnement du marché du travail en s'intéressant en particulier aux trajectoires professionnelles de certaines catégories de populations, à certains moments de leur cycle de vie. Elles sont conduites à la fois en s'intéressant aux effets de l'action publique sur les trajectoires individuelles, dans des contextes économique et politique divers et au regard des modèles sociaux qui prévalent dans chacun des contextes étudiés.

L'ambition est de décrire de manière diachronique les mobilités, les transitions et les carrières et de manière synchronique la façon dont ces trajectoires se déroulent. Il s'agit notamment de croiser les analyses relatives aux transitions délicates, aux moments critiques et aux populations vulnérables. La capacité de Centre à inclure dans le champ d'observation d'autres pays que la France est ici déterminante.

Au cours de la période du Contrat de performance, le CEE poursuivra ses travaux en la matière en intégrant le contexte particulier de la crise économique et de ses conséquences sur le marché du travail, ainsi qu'en étendant sa vision à des contextes particuliers comme celui des pays des rives sud et est de la Méditerranée. Il s'agira ici d'engager des travaux sur des pays où l'importance de l'emploi informel et le chômage élevé des jeunes diplômés constituent des caractéristiques partagées.

### **Organisations, travail et emploi**

Il s'agit ici de développer des recherches où les organisations, entreprises ou collectivités publiques, constituent l'unité d'observation. Cet axe permet de poursuivre en premier lieu l'investissement de long terme du CEE dans l'observation et l'analyse des changements techniques organisationnels et des mutations de travail, privilégiant les échanges pluridisciplinaires et les croisements de travaux théoriques et empiriques.

Au cours du Contrat, l'investissement qui a conduit le Centre à développer un équipement de recherche original – l'enquête changements organisationnels et informatisation (COI), enquête couplée employeurs et salariés - sera valorisé. Les travaux de recherche seront poursuivis avec le souci de conserver cette double perspective d'analyse des interactions entre employeurs (privés et publics) et salariés, en particulier dans les contextes de changement et les mécanismes de régulations associées (collectifs de travail, relations professionnelles).

En second lieu, cet axe est structuré autour de l'analyse des pratiques des entreprises en termes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre, qui sont au cœur des problématiques qui guident l'analyse des politiques publiques d'emploi et de travail.

Au cours de la période du Contrat, la connaissance des modes de gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre sera approfondie en tenant compte des transformations du système productif. En particulier, seront étudiées les modalités d'ajustements de l'emploi, que ce soit dans le cadre de politiques salariales, de pratiques de recrutement ou encore des liens entre création d'entreprise et création d'emploi.

### **Âge, santé et vie professionnelle**

Autour de cet axe, les recherches menées visent notamment à apprécier dans quelle mesure, et à comprendre pourquoi, l'avancée en âge s'accompagne ou non de difficultés face à certaines exigences du travail. Elles analysent aussi comment, avec l'expérience, les travailleurs développent, sous certaines conditions, des stratégies leur permettant de surmonter leurs difficultés, voire d'améliorer leur efficacité. Les recherches entreprises visent par ailleurs à analyser les relations entre conditions de travail et modalités de fin de vie active et notamment à comprendre les déterminants du faible taux d'emploi des seniors en France, ainsi que les déterminants non-matérielles des décisions de départ à la retraite et les liens entre santé et conditions de travail. Enfin, elles s'intéressent aux relations différenciées des jeunes et des seniors au travail et à la manière dont les générations coopèrent ou non au travail, et se transmettent ou non leurs savoirs.

Au cours du Contrat, ces perspectives seront poursuivies et un axe « santé-travail » sera développé. Il se proposera d'explorer, à la fois par des comparaisons de sources statistiques et des travaux qualitatifs, la relation entre santé et travail en posant la question des situations (situations de santé, situations de travail, entendues comme situations sociales intégrant de nombreuses variables de contexte) des personnes qui, tout en étant atteintes de maladies chroniques, sont des actifs occupés.

### **Évaluation des politiques publiques**

Le CEE s'est positionné sur la question de l'évaluation des politiques publiques, privilégiant une double approche : des études qualitatives qui accordent une part importante au travail de terrain ; des analyses quantitatives, notamment assises sur le développement de la micro-économétrie de l'évaluation.

Au cours de la période du Contrat, il s'agira d'approfondir cette double compétence et de se doter d'outils et de savoir-faire nouveaux en économétrie afin de parfaire la connaissance des méthodologies d'évaluations mobilisées.

## **Annexe 2 : Indicateurs du contrat d'objectifs et de performance**

### **Objectif n° 1 - Maintenir des travaux de recherche de qualité et structurés par les axes thématiques du PMT 2008-2013**

#### **Nombre de publications dans des revues à comité de lecture**

On comptabilisera ici les articles parus dans l'année civile émanant :

- des chercheurs salariés du Centre
- ou des chercheurs associés lorsqu'ils mentionnent le Cee et que les travaux s'inscrivent sur un des axes du programme de moyen terme.

Par « chercheurs associés », on entend ici l'ensemble des chercheurs ayant signé la charte correspondante mais aussi des doctorants CIFRE.

La liste des revues sera déduite de celles de l'AERES pour les différentes disciplines des sciences humaines et sociales.

*Données existantes :*

Les données existantes publiées dans les rapports d'activité intègrent l'ensemble des publications des chercheurs salariés et des chercheurs associés. À titre indicatif la série est la suivante :

2008 : 43

2009 : 51

2010 : 55.

Avec une hypothèse de maintien des effectifs de chercheurs, les valeurs cibles correspondant à cette série sont les suivantes :

2011 : 56

2012 : 57

2013 : 58

Mais pour affiner ces valeurs cibles, une nouvelle série doit être constituée et les moyens précisés pour les années 2012-2013.

**Nombre de contributions à des ouvrages**

On comptabilisera ici les contributions pour des ouvrages parus dans l'année civile, émanant des chercheurs salariés du Centre ainsi que celles des chercheurs associés lorsqu'elles s'inscrivent sur un des axes du programme de moyen terme.

*Données existantes :*

Les données existantes publiées dans les rapports d'activité intègrent l'ensemble des contributions à ouvrage des chercheurs salariés et des chercheurs associés. A titre indicatif la série est la suivante :

2008 : 33

2009 : 68

2010 : 30.

Avec une hypothèse de maintien des effectifs de chercheurs, les valeurs cibles correspondant à cette série sont les suivantes :

2011 : 31

2012 : 31

2013 : 32

Mais pour affiner ces valeurs cibles, une nouvelle série doit être constituée et les moyens précisés pour les années 2012-2013.

**Nombre de publications dans les revues à comité de lecture par chercheur**

Le nombre de publications (indicateur 1.1) est rapporté au nombre de chercheurs rémunérés par le CEE sur la base de sa subvention pour charge de service public <sup>98</sup>.

Valeur 2010 : 2,39

Valeurs cibles pour 2011 : 2,43, pour 2012 : 2,49, pour 2013 : 2,54

### **Nombre de contributions à des ouvrages par chercheur**

Le nombre de contributions (indicateur 1.2) est rapporté au nombre de chercheurs rémunérés par le CEE sur la base de sa subvention pour charge de service public <sup>99</sup>

Valeur 2010 : 1,30

Valeurs cibles pour 2011 : 1,33, pour 2012 : 1,36, pour 2013 : 1,38

## **Objectif n° 2 - Affirmer une capacité d'expertise scientifique publique du Centre sur quatre sujets d'intérêt particulier pour les politiques publiques.**

### **2.1 - Volume des publications du CEE portant sur un des quatre domaines**

Les publications du CEE retenues comprennent le 4 pages « Connaissance de l'emploi », la série des Documents de travail du CEE et les ouvrages en coédition. Pour équilibrer la quantité de travail correspondant à chaque type de publication, les ouvrages en coédition seront pondérés par le nombre de contributions qui les constituent.

Le classement d'une publication dans un ou plusieurs des quatre domaines sera formalisé.

Données disponibles (avec un classement non formalisé) :

2009 : 9 (dont 3 numéros de Connaissance de l'emploi)

2010 : 5 (dont 2 numéros de Connaissance de l'Emploi)

Avec une hypothèse de maintien des effectifs de chercheurs, les valeurs cibles correspondant à cette série sont les suivantes :

2011 : 6

2012 : 6

2013 : 7.

### **2.2 - Volume des publications du CEE portant sur un des quatre domaines par chercheur**

Le volume des publications CEE sur un des quatre domaines (indicateur 2.1) est rapporté au nombre de chercheurs rémunérés par le CEE (sur SCSP).

Valeur 2010 : 22 %

Valeurs cibles pour 2011 : 26%, pour 2012 : 30 %, pour 2013 : 30 %

---

<sup>98</sup> Pour les années 2011 à 2013, il s'agit de chercheurs financés aussi par le prélèvement sur fonds de roulement, par opposition à des chercheurs financés sur l'activité contractuelle (conventions).

<sup>99</sup> Pour les années 2011 à 2013, il s'agit de chercheurs financés aussi par le prélèvement sur fonds de roulement, par opposition à des chercheurs financés sur l'activité contractuelle (conventions).

**Objectif n° 3 - Poursuivre le développement des travaux de recherche inscrits dans des dynamiques d'évaluation de politiques publiques d'emploi ou d'actions expérimentales, combinant différents types d'approches**

**3.1 - Part de l'activité conventionnelle du Centre consacrée à des études et recherches à finalité évaluative**

Une étude ou une recherche sera considérée comme ayant une finalité évaluative dans la mesure où elle contribue, de façon principale ou secondaire, à éclairer de façon critique le fonctionnement, les effets ou la performance d'une politique publique ou une action portée par un décideur public. Cela suppose d'être capable dans chaque cas de désigner la (ou les) politique(s) ou l'action en référence.

Compte tenu de la difficulté à mesurer l'allocation des temps de recherche entre toutes les activités du Centre, cet indicateur reposera sur l'activité faisant l'objet d'une convention avec un partenaire extérieur. La somme des moyens engagés dans les conventions portant sur des travaux à finalité évaluative sera rapportée à la somme des moyens engagés dans toutes les conventions.

*Données non encore disponibles.*

**Objectif n° 4 - Améliorer la visibilité et la lisibilité des résultats issus de l'activité scientifique du Centre auprès de publics identifiés.**

**4.1 - Nombre de numéros de « Connaissance de l'emploi »**

Nombre de parutions dans l'année.

*Données disponibles :*

2009 : 11

2010 : 3

*NB : les parutions ont été interrompues de décembre 2009 à septembre 2010 (en raison de la vacance de direction jusqu'en juin 2010).*

La valeur cible pour 2011, 2012 et 2013 est fixée à 12.

**4.2 - Nombre de citations presse**

Cet indicateur est tiré d'une exploitation des reprises presse repérées avec l'argus de la presse.

*Données disponibles :*

2007 : 385

2008 : 343

2009 : 283

2010 : 278

Avec une hypothèse d'adaptation des moyens dédiés à la communication, la valeur cible pour 2011, 2012 et 2013 est fixée à 320.

#### **4.3 - Nombre de consultations de documents sur le site Web**

Ce comptage sera effectué par le prestataire qui héberge le site Web.

*Données non encore disponibles*

**Objectif n° 5 - Développer les associations et partenariats utiles, notamment avec le PRES Paris- Est, pour renforcer l'ancrage scientifique du Centre et sa capacité à traiter les thèmes prioritaires**

##### **5.1 - Part de chercheurs associés engagés sur les thèmes prioritaires au sein des chercheurs du Centre (y compris chercheurs associés)**

Pour clarifier l'objet de l'association de chercheurs au Centre, une procédure avec la signature annuelle d'une charte et la discussion sur le programme de recherches prévu a été introduite. Les « thèmes prioritaires » se rapportent aux thèmes de recherche du PMT 2008-2013 ou aux autres thèmes indiqués dans le COP.

*Valeur 2010 : 66 %*

##### **5.2 - Part de doctorants et post-doctorants au sein des chercheurs du Centre (y compris chercheurs associés)**

Le nombre de doctorants ou post-doctorants au 31 décembre de l'année civile est rapporté à l'effectif total des chercheurs du Centre.

*Valeur 2010 : 26 %*

#### **Objectif n° 6 - Optimiser la gestion des moyens**

Chacun des ratios ci-dessous sera présenté en conseil d'administration dans le rapport de l'ordonnateur sur le compte financier. Un bilan de ces indicateurs sera réalisé à l'issue de l'exécution du présent contrat.

Le suivi de la gestion de l'établissement sera assuré grâce à un système de comptabilité analytique dont la mise en place doit être engagée dès la fin de l'année 2011.

Par ailleurs, un système de contrôle interne doit être élaboré par le CEE avec l'appui de la DAGEMO à travers l'établissement dès la deuxième année de signature du contrat d'objectifs et de performance d'une cartographie des risques juridiques, comptables et financiers ainsi que d'un plan d'action qui sera mis en œuvre avant la fin de la période du contrat d'objectifs et de performance.

Les nouvelles conventions sont présentées au conseil d'administration. Une analyse de chacune d'elles doit faire apparaître les conséquences financières (recettes, dépenses, emplois) pour l'établissement.

#### **6.1 – Maîtriser les dépenses de fonctionnement**

L'Indicateur sera constitué par le taux d'évolution des dépenses de fonctionnement par rapport à 2010.

Valeur fin 2010 : 1,511 M€(source BP 2011)

Valeur cible fin 2011 : -5%

Valeur cible fin 2013 : -10 %

Afin d'atteindre ces objectifs, et dans la mesure où cela peut être réalisé, le raccordement à des marchés interministériels sera mis en œuvre dès la signature du contrat d'objectifs et de performance.

#### **6.2 - Ratio d'efficience bureautique (euros / poste)**

Valeur fin 2010 : 2 383,67 €

Valeur cible fin 2011 : - 5 %

Valeur cible fin 2013 : - 10 %

L'indicateur représente l'ensemble des dépenses informatiques de l'établissement par rapport aux postes de travail.

Les dépenses informatiques intègrent les postes de travail, les serveurs, les imprimantes, les autres matériels informatiques et de télécommunications, l'entretien, les redevances pour concessions, brevets, licences..., les stages et formations informatiques des utilisateurs, l'assistance informatique aux utilisateurs ainsi que les dépenses salariales des personnels internes affectés au support et au soutien des utilisateurs de la bureautique.

Le nombre de postes de travail est établi sur la base de l'ensemble des effectifs physiques recensés au sein de l'établissement (au 31 décembre de l'année), y compris les post-doctorants, les chercheurs associés et les agents recrutés dans le cadre de l'activité conventionnelle pondérés d'un coefficient de majoration de 9% pour tenir compte des postes vacants ainsi que des postes destinés aux collaborateurs permanents ou occasionnels, aux prestataires de services, aux vacataires, aux stagiaires, aux organisations syndicales, aux associations et aux salles de formation.

#### **Précisions méthodologiques**

Le ratio d'efficience bureautique obtenu pour l'année 2010 est fixé à 2 383,67 € (dépenses informatiques : 286 040 / postes de travail : 120).

Il est élevé en raison de la petite taille de l'établissement (impact de la masse salariale des informaticiens au numérateur et du nombre de postes de travail au dénominateur). Le

nombre d'informaticiens (deux) assurant au quotidien la maintenance du réseau, le dépannage et l'assistance des utilisateurs ne pouvant être réduit le ratio ne peut pas diminuer considérablement.

### **6.3 - Ratio d'efficience de la gestion des ressources humaines**

Les effectifs gérants sont composés par le nombre d'agents assurant des fonctions support en ressources humaines.

Les effectifs gérés sont constitués de l'ensemble des agents compris dans le plafond d'emplois de l'établissement.

Compte tenu de la taille de l'établissement, le nombre d'agents assurant des fonctions support en ressources humaines est de deux, pour un plafond d'emplois 2010 de 72.

La valeur du ratio d'efficience de la Grh est donc pour 2010 :  $2/72 = 2,77 \%$

Le maintien de l' « effectif gérant » à deux ETP semble la mesure la plus appropriée ce qui se traduirait compte tenu de l'évolution prévisible de l'emploi sous plafond (diminution) par une cible sur le ratio :

en 2011, de 2,94 %

en 2012, de 2,96 %

et 2013, de 3,01 %.

À noter que ce ratio ne prend pas en compte les besoins générés par les embauches liées à l'activité conventionnelle.

### **6.4 - Ratio d'efficience de la gestion immobilière**

L'indicateur est la surface utile nette (SUN) par agent résident. Sont pris en compte les effectifs physiques compris dans le plafond d'emplois de l'établissement, les post-doctorants, les chercheurs associés pondérés d'un coefficient de majoration de 9 % pour tenir compte des effectifs recrutés dans le cadre de l'activité conventionnelle.

Valeur cible pour 2013 : 12 m<sup>2</sup>.

Un schéma pluriannuel de stratégie immobilière sera défini avant la fin 2011.

### **6.5 – Développement des ressources propres**

L'indicateur est le taux d'évolution des ressources propres par rapport à l'exercice 2010 (au bilan financier 2010).

Valeur cible 2011 : +10%

Valeur cible 2012 : + 15%

Valeur cible 2013 : +20%

Valeur des ressources propres (activité conventionnelle) : 0,58 M€ en 2010.

**Textes de référence relatifs au CEE (décret n° 86-399 du 12 mars 1986 modifié)  
et au CEREQ (décret n° 85-634 du 25 juin 1985 modifié)**

Le 15 janvier 2014

**DECRET**

**Décret n°86-399 du 12 mars 1986 portant organisation et fonctionnement du centre  
d'études de l'emploi**

Version consolidée au 15 janvier 2014

Le Premier ministre.

Sur le rapport du ministre de l'économie, des finances et du budget, du ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et du ministre de la recherche et de la technologie,

Vu la loi n° 82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique de la France ;

Vu le décret du 25 octobre 1935 organisant le contrôle financier des offices et établissements publics de l'Etat ;

Vu le décret n° 53-1227 du 10 décembre 1953 relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif ;

Vu le décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 modifié portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 64-486 du 28 mai 1964, modifié, relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics ;

Vu le décret n° 66-619 du 10 août 1966 modifié relatif aux frais de déplacement des fonctionnaires de l'Etat et des établissements publics de l'Etat ;

Vu le décret n° 81-368 du 14 avril 1981 fixant le statut des chercheurs contractuels de l'institut national d'études démographiques ;

Vu l'avis du Conseil d'Etat (section sociale).

## **Titre 1er : Dispositions générales.**

### **Article 1**

Le centre d'études de l'emploi est un établissement public national à caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle conjointe du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche.

### **Article 2**

Le centre d'études de l'emploi a pour mission d'effectuer des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de l'emploi, et concernant notamment :

1° L'évolution du niveau et des structures d'emploi, en liaison avec l'évolution des marchés, les transformations des technologies, de l'organisation du travail et des politiques des entreprises ;

2° Les politiques d'emploi : évaluation des effets des mesures prises par les pouvoirs publics, du rôle de la réglementation concernant le travail, de la négociation collective et des institutions qui agissent sur le marché du travail ;

3° Le fonctionnement du marché du travail dans un cadre national, sectoriel, régional ou local ;

4° La situation et les comportements de la population active.

### **Article 3**

Pour l'accomplissement de ses missions, le centre d'études de l'emploi peut notamment :

1° Effectuer, seul ou avec le concours d'autres organismes ou chercheurs, des recherches mettant en oeuvre une ou plusieurs disciplines, et prolonger certaines recherches par des études d'aide à la décision pour le compte de l'administration ;

2° Constituer des bases de données, développer ou utiliser des modèles de simulation, effectuer des enquêtes spécifiques ;

3° Participer à des recherches menées en commun avec des services de l'Etat, des collectivités locales, des organismes publics de recherche, des universités et établissements d'enseignement supérieur, des entreprises nationales, des entreprises ou des centres de recherche privés ;

4° Participer à des recherches menées dans le cadre d'organismes internationaux ou en collaboration avec des associations étrangères et des laboratoires étrangers de recherche ;

5° Organiser des rencontres scientifiques ou des réunions d'information ;

6° Participer à l'effort collectif de formation à la recherche pour son propre compte ou pour le compte d'autres institutions associées à la recherche.

Le centre assure la publication, la diffusion et la valorisation des résultats des recherches effectuées par lui ou sous sa responsabilité.

## **Titre 2 : Organisation administrative.**

### **Article 4**

· Modifié par Décret n°2012-1247 du 7 novembre 2012 - art. 49

Le conseil d'administration du centre d'études de l'emploi comprend :

1° Un président nommé pour trois ans par décret, sur proposition conjointe du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche ; ses fonctions sont renouvelables ;

2° Un membre de droit : le directeur du centre d'études et de recherches sur les qualifications ou son suppléant nommé désigné.

Trois représentants de l'Etat, désignés pour trois ans, dont deux nommés par arrêté du ministre chargé de l'emploi et un nommé par arrêté du ministre chargé de la recherche ; un membre suppléant est nommé désigné pour chaque représentant de l'Etat par arrêté du ministre concerné.

3° Quatre personnalités nommées pour trois ans par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche, et choisies en raison de leur compétence dans le domaine de l'emploi ;

4° Deux représentants du personnel élus pour une durée de trois ans, selon des modalités fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche.

Le mandat des membres nommés et élus du conseil d'administration est renouvelable.

Les membres décédés, démissionnaires ou qui n'exercent plus les fonctions en raison desquelles ils ont été nommés ou élus doivent être remplacés. Dans ce cas, le mandat des nouveaux membres expire à la date à laquelle aurait normalement pris fin celui des membres qu'ils remplacent.

Les fonctions de membre du conseil d'administration sont gratuites. Elles ouvrent droit aux indemnités de déplacement et de séjour prévus par le décret du 10 août 1966 susvisé.

Le président du conseil scientifique, le directeur du centre, le contrôleur budgétaire et l'agent comptable assistent aux séances du conseil d'administration avec voix consultative.

Le président peut également appeler à participer aux séances, avec voix consultative, toute personne dont il juge la présence utile.

## **Article 5**

Le conseil d'administration délibère notamment sur :

1° Les mesures générales relatives à l'organisation du centre ;

2° Le programme de recherches du centre et le rapport annuel d'activité ;

3° Le budget et ses modifications et le compte financier ;

4° Les contrats et marchés ;

5° Les emprunts, les placements et les prises de participations ;

6° Les acquisitions, aliénations, échanges, baux et locations d'immeubles ;

7° La participation à des groupements d'intérêt public ;

8° L'acceptation des dons et legs ;

9° Les actions en justice.

Il établit chaque année un rapport à destination du Comité supérieur de l'emploi.

En ce qui concerne les matières énumérées aux 4°, 6° et 9° ci-dessus, le conseil peut déléguer une partie de ses pouvoirs au directeur du centre. Celui-ci lui rend compte lors de sa prochaine séance des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation.

#### **Article 6**

· Modifié par Décret n°2012-1247 du 7 novembre 2012 - art. 115

Les relevés de décision, signés par le président, sont envoyés au ministre chargé de l'emploi et au ministre chargé de la recherche dans un délai de quinze jours.

Les délibérations du conseil sont exécutoires à l'expiration du délai de quinze jours qui suit leur réception à moins que le ministre chargé de la recherche ou le ministre chargé de l'emploi n'aient fait connaître dans ce délai leur refus motivé d'approuver les délibérations ou leur décision de surseoir à leur application.

Toutefois, les délibérations portant sur les acquisitions, échanges et aliénations d'immeubles sont adressées au ministre chargé de la recherche, au ministre chargé de l'emploi et au ministre chargé du budget. Elles sont exécutoires, sauf opposition de l'un d'eux, dans un délai d'un mois à compter de la réception du procès-verbal par chacun de ces ministres.

Les délibérations portant sur le budget et le compte financier sont exécutoires dans les conditions prévues par le titre III du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

#### **Article 7**

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an, sur convocation de son président qui en fixe l'ordre du jour ; il est réuni dans les mêmes conditions à la demande de la majorité de ses membres, des ministres de tutelle ou du directeur.

Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Si ce quorum n'est pas atteint, le conseil est à nouveau convoqué avec le même ordre du jour dans un délai maximum de vingt jours ; il délibère alors sans

condition de quorum.

Les délibérations du conseil sont prises à la majorité des membres présents ; en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

#### **Article 8**

Le directeur, choisi parmi les personnalités compétentes sur le plan scientifique, est nommé par décret, sur proposition conjointe du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche. Ses fonctions, d'une durée de trois ans, sont renouvelables.

Il a sous son autorité l'ensemble du personnel.

Il décide de l'organisation interne du centre et de la composition des équipes de recherche dont il suit l'activité en liaison avec le conseil scientifique.

Il présente au conseil d'administration et au conseil scientifique le programme de recherche préparé sous son autorité et veille à son exécution.

Il prépare les délibérations du conseil d'administration et assure leur exécution.

Il est ordonnateur principal des recettes et des dépenses du centre.

Il représente le centre en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il peut déléguer sa signature.

#### **Titre 3 : Conseil scientifique.**

#### **Article 9**

Le conseil scientifique est consulté sur le programme d'études et de recherches du centre.

Il donne son avis sur les actions de valorisation, de diffusion et d'information.

Il veille également à la cohérence des travaux du centre par rapport à l'ensemble de ceux qui sont menés dans le même domaine et formule toute proposition concernant

l'orientation des recherches et la coopération avec d'autres organismes.

Il procède à l'évaluation des programmes et des travaux menés par le centre.

Il établit un rapport annexé au rapport annuel d'activité mentionné à l'article 5.

#### **Article 10**

· Modifié par Décret n°2013-333 du 22 avril 2013 - art. 11

Le conseil scientifique comprend :

1° Neuf personnalités, désignées après avis du directeur de l'établissement, choisies en raison de leur compétence scientifique dans les domaines intéressant le centre ;

2° Quatre personnalités désignées, respectivement, sur proposition :

-du Commissaire général à la stratégie et à la prospective ;

-du directeur général du Centre national de la recherche scientifique ;

-du directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques ;

-du directeur général de l'institution mentionnée à l'article L. 5312-1 du code du travail ;

3° Trois membres élus par les personnels du centre selon des modalités définies par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche.

Les personnalités mentionnées aux 1° et 2° ci-dessus sont nommées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche.

Le président, choisi parmi les personnalités mentionnées au 1° ci-dessus, est nommé par arrêté conjoint du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé de la recherche.

Le mandat des membres nommés et élus du conseil scientifique est d'une durée de trois ans, renouvelable.

Les membres décédés, démissionnaires ou qui n'exercent plus les fonctions en raison desquelles ils ont été nommés ou élus doivent être remplacés. Dans ce cas, le mandat des nouveaux membres expire à la date à laquelle aurait normalement pris fin celui des membres qu'ils remplacent.

#### **Article 11**

Le conseil scientifique se réunit au moins une fois par an, sur convocation de son président, qui en fixe l'ordre du jour. Il est réuni dans les mêmes conditions à la demande de la moitié au moins de ses membres ou des autorités de tutelle.

Le directeur du centre participe aux séances du conseil scientifique avec voix consultative ; il peut se faire accompagner par les collaborateurs de son choix.

Le président du conseil scientifique peut également appeler à participer aux séances, avec voix consultative, toute personne dont il juge la présence utile.

#### **Article 12**

· Modifié par Décret n°2000-860 du 1 septembre 2000 - art. 3 JORF 5 septembre 2000

Il est institué une commission chargée de procéder à l'évaluation des personnels chercheurs du centre. Elle comprend :

- le président du conseil scientifique ;
  
- deux membres élus pour deux ans par et parmi les personnels chercheurs du centre, selon des modalités fixées par décision du directeur ;
  
- quatre membres, dont deux élus, désignés par les ministres de tutelle du centre après avis du président du conseil scientifique, et choisis au sein de celles des sections du Comité national du Centre national de la recherche scientifique dont la compétence correspond aux domaines d'activité du centre d'études de l'emploi.

Le président de cette commission est désigné parmi ses membres par le directeur du centre.

#### **Titre 4 : Dispositions financières et comptables.**

##### **Article 13**

Les ressources du centre comprennent notamment :

- les subventions de l'Etat ;
  
- les redevances et produits de toute nature se rapportant à ses activités ;
  
- les revenus de biens et de valeurs ;
  
- les dons et legs ;
  
- le produit des emprunts.

##### **Article 14 (abrogé)**

- Abrogé par Décret n°2012-1247 du 7 novembre 2012 - art. 115

##### **Article 15**

- Modifié par Décret n°2012-1247 du 7 novembre 2012 - art. 115  
Le centre est soumis aux dispositions des titres Ier et III du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

#### **Article 16**

- Modifié par Décret n°2012-1247 du 7 novembre 2012 - art. 115  
Des régies de recettes et de dépenses peuvent être créées dans les conditions prévues par le décret n° 92-681 du 20 juillet 1992 relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics.

#### **Article 17**

Les formes et conditions prescrites pour les marchés de l'Etat s'appliquent aux marchés passés et exécutés par l'établissement.

#### **Titre 5 : Dispositions transitoires et finales.**

#### **Article 18**

Les emplois et les crédits budgétaires inscrits au budget annexe de l'Institut national d'études démographiques (centre d'études de l'emploi) sont transférés au Centre d'études de l'emploi.

Les biens inscrits à l'inventaire de l'Institut national d'études démographiques (Centre d'études de l'emploi) sont dévolus au Centre d'études de l'emploi.

Les contrats passés par le directeur du Centre d'études de l'emploi par délégation du directeur de l'Institut national d'études démographiques sont transférés à l'établissement public créé par le présent décret, avec les droits et obligations qui s'y rattachent.

#### **Article 19**

Le décret n° 70-1087 du 25 novembre 1970 créant un Centre d'études de l'emploi placé auprès de l'Institut national d'études démographiques et le décret n° 74-557 du 17 mai 1974 qui l'a complété sont abrogés.

## Article 20

Le ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre des affaires sociales et de la solidarité nationale, porte-parole du Gouvernement, le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, le ministre de la recherche et de la technologie et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé du budget et de la consommation, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

LAURENT FABIUS

Par le Premier ministre :

Le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle,

MICHEL DELEBARRE

Le ministre de l'économie, des finances et du budget,

PIERRE BEREGOVOY

Le ministre des affaires sociales et de la solidarité nationale, porte-parole du Gouvernement,

GEORGINA DUFOIX

Le ministre de la recherche et de la technologie,

HUBERT CURIEN

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé du budget et de la consommation,

HENRI EMMANUELLI

## DECRET

### **Décret n°85-634 du 25 juin 1985 érigeant le Centre d'études et de recherche sur les qualifications (C.R.E.E.Q.) en établissement public national à caractère administratif (EPA).**

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie des finances et du budget, du ministre de l'éducation nationale, du ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et du ministre de la recherche et de la technologie,

Vu le code de travail, et notamment son livre IX ;

Vu la loi n° 71-577 du 16 juillet 1971 d'orientation de l'enseignement technologique ;

Vu la loi n° 82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique de la France, ensemble les textes pris pour son application ;

Vu la loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur ;

Vu le décret du 25 octobre 1935 instituant le contrôle financier des offices et établissements autonomes de l'Etat ;

Vu le décret n° 53-1227 du 10 décembre 1953 relatif à la réglementation comptable applicable aux établissements publics nationaux à caractère administratif ;

Vu le décret n° 62-1387 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique, modifié par le décret n° 74-246 du 11 mars 1974 ;

Vu le décret n° 59-1405 du 9 décembre 1959 fixant le statut des personnels contractuels techniques et administratifs du Centre national de la recherche scientifique ;

Vu le décret n° 64-486 du 28 mai 1964 relatif aux régies de recettes et aux régies d'avances des organismes publics, modifié par le décret n° 71-153 de 22 février 1971 ;

Vu le décret n° 70-239 du 19 mars 1970 modifié relatif à l'organisation administrative et financière de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (O.N.I.S.E.P) ;

Vu le décret n° 71-278 du 7 avril 1971 fixant les conditions de nomination et d'avancement des agents contractuels exerçant les fonctions de chefs de département à l'Office national d'information sur les enseignements et les professions ;

Vu le décret n° 72-279 du 12 avril 1972 relatif à l'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique ;

Vu le décret n° 72-607 du 4 juillet 1972 relatif aux commissions professionnelles consultatives ;

Vu le décret n° 76-966 du 21 octobre 1976 relatif aux conditions de nomination et d'avancement du directeur de l'O.N.I.S.E.P. et du C.E.R.E.Q. ;

Vu le décret n° 81-178 du 23 février 1981 fixant les conditions de nomination et d'avancement des agents contractuels exerçant les fonctions de chargé de mission à l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (O.N.I.S.E.P.) ;

Vu le décret n° 82-452 du 28 mai 1982 relatif aux comités techniques paritaires ;

Vu le décret n° 83-1025 du 28 novembre 1983 concernant les relations entre l'administration et les usagers, et notamment le chapitre III de ce décret ;

Vu l'avis du Conseil national de renseignement supérieur et de la recherche ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de l'éducation nationale ;

Vu l'avis du comité technique paritaire de l'O.N.I.S.E.P. ;

Le Conseil l'Etat (section de l'intérieur) entendu,

#### **Article 1 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications est un établissement public national à caractère administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du ministre de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi.

#### **Article 2 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications a pour mission :

1° De procéder aux études et recherches sur la qualification de la population et les conditions de son acquisition par la formation initiale et continue et l'exercice d'une activité professionnelle, sur l'évolution des qualifications liée aux transformations des technologies, de l'organisation du travail et de l'emploi et sur les conditions d'accès aux emplois et les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises ;

2° De formuler des avis et des propositions sur les conséquences susceptibles d'être tirées des études et recherches précédentes quant aux choix en matière de politique de formation et d'enseignement.

La réalisation et la valorisation des travaux du Centre s'appuient sur des relations suivies avec le monde du travail et les entreprises.

Le Centre effectue lui-même les études et recherches définies dans le cadre d'orientations à moyen terme et appuyées sur le développement de plusieurs disciplines, ou les suscite auprès d'organismes qualifiés. A cet effet, il peut passer convention avec tous les organismes intéressés. Dans tous les cas, il en coordonne, exploite et diffuse les résultats, notamment auprès des pouvoirs publics et des organisations professionnelles du monde du travail et des entreprises.

Dans ce cadre, il apporte sa collaboration aux administrations intéressées aux problèmes qui relèvent de sa compétence, et notamment aux instances prévues par les dispositions des articles L. 910-2 et R. 910-1 à R. 910-11 du code du travail, à la commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique prévue par le décret du 12 avril 1972 susvisé, aux commissions professionnelles consultatives prévues par le décret du 4 juillet 1972 susvisé, ainsi qu'à la commission interministérielle de perspectives et d'orientation des formations supérieures prévue par la loi du 26 janvier 1984 susvisée.

TITRE 1ER : Organisation administrative

**Article 3 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Modifié par [Décret n°93-921 du 12 juillet 1993 - art. 1 JORF 20 juillet 1993](#)
- Modifié par [Décret n°2002-699 du 30 avril 2002 - art. 1 JORF 3 mai 2002](#)
- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le conseil d'administration du Centre comprend :

1° Sept représentants de l'Etat désignés comme suit :

- a) Deux sur proposition du ministre chargé de l'éducation nationale ;
- b) Un sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur ;
- c) Deux sur proposition du ministre chargé de l'emploi ;
- d) Un sur proposition du ministre chargé de la recherche ;
- e) Un sur proposition du ministre chargé de l'industrie.

Pour chacun de ces membres, un suppléant est désigné dans les mêmes conditions ;

2° Six membres de droit :

- a) Le directeur général de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes ou son représentant ;
- b) Le directeur général de l'Agence nationale pour l'emploi ou son représentant ;
- c) Le commissaire au Plan ou son représentant ;
- d) Le directeur de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions ou son représentant ;
- e) Le secrétaire général du comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue ou son représentant ;
- f) L'administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers ou son représentant ;

3° Treize membres désignés comme suit :

- a) Deux sur proposition des organisations professionnelles d'employeurs les plus représentatives ;
- b) Un sur proposition de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie ;
- c) Un sur proposition de l'Assemblée permanente des chambres de métiers ;
- d) Cinq sur proposition des organisations syndicales de salariés représentatives ;
- e) Un par chacune des deux organisations les plus représentatives des personnels de l'éducation nationale ;
- f) Un sur proposition de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture ;
- g) Un sur proposition de l'organisation d'exploitants agricoles la plus représentative.

4° Cinq membres choisis parmi les personnalités particulièrement compétentes dans les domaines qui intéressent le Centre ;

5° Le président du conseil scientifique du Centre ;

6° Six représentants du personnel du Centre élus à la représentation proportionnelle selon des modalités fixées par arrêté des ministres de tutelle.

Le mandat des membres du conseil d'administration, à l'exclusion des membres de droit, est de trois ans. Il est renouvelable. Les membres du conseil d'administration mentionnés au 1° et au 3° ci-dessus sont nommés par arrêté conjoint du ministre de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi.

Les membres du conseil d'administration mentionnés au 4° ci-dessus sont nommés par arrêté conjoint des mêmes ministres, après avis du ministre chargé de la recherche.

En cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, il est procédé à une nouvelle désignation, sauf si cette vacance intervient moins de six mois avant la date du renouvellement du conseil.

**Article 4 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Modifié par [Décret n°2005-436 du 9 mai 2005 - art. 19 \(V\) JORF 10 mai 2005](#)
- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le président est élu par le conseil d'administration, parmi les membres, pour une durée de trois ans.

Les fonctions de président ou de membre du conseil d'administration n'ouvrent pas droit à rémunération.

Le directeur du Centre, le membre du corps du contrôle général économique et financier et l'agent comptable assistent aux séances du conseil d'administration avec voix consultative.

En outre, le président du conseil d'administration peut, compte tenu des problèmes inscrits à l'ordre du jour à chacun des ministres intéressés qui ne seraient pas dans le conseil d'administration de désigner un fonctionnaire pour assister à la séance avec voix consultative.

**Article 5 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le conseil d'administration arrête son règlement intérieur. Il délibère sur le budget et le compte financier du Centre, sur le programme annuel d'activité du Centre, sur le rapport annuel d'activité du Centre, sur les mesures générales relatives à l'organisation et au fonctionnement du Centre et sur la politique d'action sociale.

Il donne son avis sur toutes les questions qui lui sont soumises par les membres intéressés.

Les avis du conseil scientifique ainsi que les évaluations des travaux scientifiques du Centre lui sont communiqués ; il peut solliciter lui-même tous avis et évaluations.

Le conseil d'administration désigne en son sein une délégation permanente chargée de préparer ses travaux en liaison avec le directeur. Cette délégation, dont la composition et le fonctionnement sont fixés par le règlement intérieur, comprend notamment deux représentants du personnel.

**Article 6 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Modifié par [Décret n°2005-436 du 9 mai 2005 - art. 19 \(V\) JORF 10 mai 2005](#)
- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le conseil d'administration se réunit au moins deux fois par an sur convocation de son président, qui fixe l'ordre du jour. La convocation est obligatoire si elle est demandée par un des ministres de tutelle, le directeur du Centre ou la majorité de ses membres.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié de ses membres assiste à la séance. Dans le cas où ce quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration se réunit à nouveau dans un délai de quinze jours et délibère valablement sur le même ordre du délibérations du conseil d'administration sont adoptées à la majorité des membres présents.

Les relevés de décision, signés par le président, sont envoyés au ministre de l'éducation nationale, au ministre chargé de l'emploi et au ministre chargé de la recherche dans les quinze jours.

Les délibérations du conseil d'administration sont exécutoires à l'expiration du délai de quinze jours qui suit leur réception, à moins que le ministre de l'éducation nationale ou le ministre chargé de l'emploi n'aient fait connaître dans ce délai leur refus motivé d'approuver les délibérations ou leur décision de surseoir à leur application. Les motifs de ce refus ou de cette décision seront portés à la connaissance du ministre chargé de la recherche.

Toutefois, les délibérations portant sur le budget et le compte financier, les acquisitions, échanges et aliénations d'immeubles sont adressées au ministre de l'éducation nationale, au ministre chargé de l'emploi et au ministre chargé du budget. Elles sont exécutoires, sauf opposition de leur part dans un délai d'un mois à compter de la réception du procès-verbal.

Parmi les décisions modificatives du budget, sont seules soumises au conseil d'administration et à l'approbation des autorités de tutelle celles qui comportent soit une augmentation du montant global des dépenses inscrites au budget de l'établissement, soit des virements de crédits entre la section des opérations en capital et la section de fonctionnement ou entre les chapitres de matériel et les chapitres de personnel. Toutes les autres décisions sont prises par le directeur, en accord avec le membre du corps du contrôle général économique et financier, et soumises à la ratification du conseil d'administration lors de sa plus prochaine séance.

**Article 7 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications est nommé par décret, sur la proposition du ministre de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi.

Il assure l'exécution des délibérations du conseil d'administration. Il a autorité sur l'ensemble du personnel du Centre.

Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Il est ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement dans les conditions prévues par les décrets du 10 décembre 1953 et du 29 décembre 1962 susvisés.

**Article 8 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Modifié par [Décret n°93-921 du 12 juillet 1993 - art. 2 JORF 20 juillet 1993](#)
- Modifié par [Décret n°2002-699 du 30 avril 2002 - art. 2 JORF 3 mai 2002](#)
- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le directeur du Centre est assisté par un conseil scientifique, qui comprend :

1° Huit personnalités choisies en raison de leur compétence dans les domaines scientifiques intéressant le Centre, dont une personnalité nommée sur proposition du vice-président de la conférence des présidents d'université et une exerçant ses fonctions dans un organisme étranger ;

2° Deux membres de droit :

a) Le directeur de l'Institut national de la statistique et des études économiques ou son représentant ;

b) Le directeur du Centre national de la recherche scientifique ou son représentant ;

3° Quatre membres élus par les personnels scientifiques et techniques du Centre selon des modalités fixées par le conseil d'administration sur proposition du directeur. Le directeur et le responsable de la coordination des activités de recherche du Centre assistent au conseil scientifique avec voix consultative.

**Article 9 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Modifié par [Décret n°2002-699 du 30 avril 2002 - art. 3 JORF 3 mai 2002](#)
- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les membres du conseil scientifique sont nommés ou élus pour trois ans. Ceux des membres de ce conseil qui sont mentionnés aux 1° de l'article 8 sont nommés par arrêté conjoint du ministre de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi, après consultation du ministre chargé de la recherche.

Le président du conseil scientifique est nommé par arrêté conjoint du ministre de l'éducation nationale, du ministre chargé de l'emploi, après consultation du ministre chargé de la recherche. Il est choisi parmi les membres du conseil scientifique sur une liste de trois noms proposés par celui-ci.

**Article 10 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le conseil scientifique est consulté sur le programme d'études et de recherches du Centre.

Il donne son avis sur les actions de valorisation, de diffusion, d'information, sur leur cohérence avec le programme de recherche.

Afin d'assurer la cohérence des travaux du Centre avec L'ensemble de ceux qui sont menés dans ce domaine, il formule toute proposition concernant l'orientation des recherches, la coopération avec d'autres organismes et les conventions d'association prévues à l'article 11 ci-dessous.

Il procède à l'évaluation des travaux scientifiques menés par le Centre.

Il établit un rapport annexé au rapport annuel d'activité mentionné à l'article 5.

**Article 11 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Des Centres associés au C.E.R.E.Q. ne disposent pas de la personnalité morale peuvent être institués par convention passée entre le C.E.R.E.Q. et des établissements publics, à caractère scientifique, culturel et professionnel, des établissements nationaux d'enseignement supérieur et de recherche ou des établissements publics de recherche et de développement. Les conventions sont soumises à l'approbation du conseil d'administration du C.E.R.E.Q.

Les Centres associés ont notamment pour mission :

- de coopérer avec le C.E.R.E.Q. pour la collecte et l'Analyse des données ;
- de développer des recherches selon des programmes coordonnés avec le Centre ;
- d'aider à la diffusion des résultats des travaux menés par le C.E.R.E.Q. et les Centres associés auprès des pouvoirs publics et des représentants des partenaires sociaux, et notamment des instances prévues par les dispositions des articles R. 910-12 et R. 910-14 du code du travail ;

**Article 12 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

La constitution de groupements d'intérêt public prévus par la loi du 15 juillet 1962 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique et la loi du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur est soumise à délibération du conseil d'administration.

**Article 13 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Une convention passée avec l'Office national d'information sur les enseignements et les professions détermine notamment les conditions dans lesquelles les informations sur les métiers et leur évolution réunies par le C.E.R.E.Q., dans le cadre de ses travaux d'études et de recherches sont mises à la disposition de l'office pour l'exécution de la mission confiée à cet organisme par la décret du 19 mars 1970.

**Article 14 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Il est créé au sein du Centre un comité technique paritaire, conformément aux dispositions du décret du 28 mai susvisé.

**Article 15 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le directeur du Centre est autorisé à déléguer sa signature à des agents du Centre, à l'exception de l'agent comptable. La liste de ces agents est fixée par arrêté conjoint du ministre de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi.

TITRE 2 : Organisation financière

**Article 16 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les ressources du Centre comprennent notamment :

- les subventions allouées par l'Etat et les collectivités publiques pour le fonctionnement et l'investissement ;
- les versements des assujettis à la taxe d'apprentissage ;
- les contributions privées, les dons et legs ;
- les droits, redevances et produits de toute nature résultant de ses activités.

**Article 17 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les dépenses du Centre comprennent les frais de personnel, de fonctionnement et d'équipement ainsi que, d'une manière générale, toutes celles qui sont nécessaires à l'activité de l'établissement.

**Article 18 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

L'agent comptable est nommé par arrêté conjoint du ministre de l'éducation nationale, du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé du budget.

**Article 19 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le Centre est soumis au régime financier et comptable défini par les articles 14 à 25 du décret du 10 décembre 1953 susvisé et 151 à 189 du décret du 29 décembre 1962 susvisé.

**Article 20 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Le Centre est soumis au contrôle financier prévu par le décret du 25 octobre 1935.

Les modalités du contrôle financier sont définies par arrêté conjoint du ministre chargé du budget, du ministre de l'éducation nationale et du ministre chargé de l'emploi.

**Article 21 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Des régies de recettes et d'avances peuvent être instituées au Centre, conformément au décret du 28 mai 1964 susvisé.

**Article 22 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les formes et conditions prescrites pour les marchés de l'Etat s'appliquent aux marchés passés et exécutés par l'établissement.

**Article 23 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les emplois et les crédits budgétaires inscrits au budget annexé au budget de conformément aux dispositions de l'article 28 du décret du 19 mars 1970 susvisé, sont transférés au Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Les biens inscrits à la rubrique C.E.R.E.Q de l'inventaire de l'O.N.I.S.E.P. sont dévolus au Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Les contrats passés par le directeur du C.E.R.E.Q. par délégation du directeur de l'O.N.I.S.E.P. sont transférés à l'établissement public créé par le présent décret, avec les droits et obligations qui s'y attachent.

**Article 24 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les personnels non titulaires occupant des emplois permanents à temps complet, rémunérés sur des crédits inscrits à ce budget annexé qui sont soumis aux dispositions prévues par le décret du 9 décembre 1959 susvisé en matière de recrutement, de classement, de rémunération et d'avancement sont maintenus dans leur catégorie et leur échelon et conservent leur ancienneté au sein de l'établissement public créé par le présent décret. Le directeur du Centre d'études et de recherches sur les qualifications exerce à leur égard les compétences dévolues par ledit décret au directeur général du Centre national de la recherche scientifique.

Les personnels exerçant les fonctions de chefs de département ou de chargés de mission à l'O.N.I.S.E.P., dont les emplois sont transférés au C.E.R.E.Q. en application du présent article, continuent d'être régis par les dispositions des décrets du 7 avril 1971 et du 28 février 1981 susvisés. Ils sont maintenus dans leur échelon et conservent leur ancienneté au sein de l'établissement public créé par le présent décret.

**Article 25 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

A titre transitoire, les conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de personnels non titulaires inscrits au budget du Centre sont régies par les dispositions des décrets du 9 novembre 1959, du 7 avril 1971 et du 23 février 1981 susvisés.

**Article 26 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les dispositions du titre III du décret du 19 mars 1970 susvisé sont abrogées.

**Article 27 (abrogé au 24 mai 2006) [En savoir plus sur cet article...](#)**

- Abrogé par [Décret 2006-583 2006-05-23 art. 7 26° JORF 24 mai 2006](#)

Les dispositions du présent décret entreront en vigueur le premier jour du mois suivant celui de sa publication.

**Article 28 (abrogé au 24 mai 2006)**

Le ministre de l'économie, des finances et du budget, le ministre de l'éducation nationale, le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, le ministre de la recherche et de la technologie, le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé du budget et de la consommation, le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'éducation nationale, chargé des universités, et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'éducation nationale, chargé de l'enseignement technique et technologique, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Par le Premier ministre :

LAURENT FABIUS

Le ministre de l'éducation nationale, JEAN-PIERRE CHEVENEMENT

Le ministre de l'économie, des finances et du budget, PIERRE BEREGOVOY

Le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, MICHEL DELEBARRE

Le ministre de la recherche et de la technologie, HUBERT CURIEN

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'économie, des finances et du budget, chargé du budget et de la consommation, HENRI EMMANUELLI

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'éducation nationale, chargé des universités, ROGER-GERARD SCHWARTZENBERG

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'éducation nationale, chargé de l'enseignement technique et technologique, ROLAND CARRAZ

## **Projet scientifique commun CEE – CEREQ**

### **Les orientations scientifiques du CEE et du CEREQ convergences, spécificités et dynamique de développement**

**Note de travail, José Rose, fin juin 2014**

Ce texte a été rédigé suite à une sollicitation des directions des deux établissements et des deux présidents des conseils scientifiques. Il a fortement bénéficié de leur apport et propose quelques pistes de réflexion encore perfectibles.

#### **Introduction**

La réflexion conduite dans cette note se situe sur quatre registres : la posture des deux établissements et celle de leurs personnels, les méthodes de recherche, les objets et axes thématiques stratégiques, les formes organisationnelles. Dans chacun des cas, on examine à la fois les similitudes, les spécificités et les dynamiques à l'œuvre.

#### **Les fondements de la note de travail**

Il s'agit ici d'explorer l'une des deux hypothèses envisagées dans la lettre des ministres Benoît Hamon, François Rebsamen et Geneviève Fioraso : « une fusion du CEE avec le CEREQ accompagnée, pour tout ou partie de l'équipe, d'une association avec un pôle universitaire parisien » mais aussi de répondre à la demande formulée explicitement dans cette lettre : « élaborer ce que pourrait être le projet scientifique dans l'hypothèse du scénario où les missions du CEE serait intégrées au sein du CEREQ en tout ou partie. Vous travaillerez à des propositions articulant les compétences et mettant en évidence les synergies des deux unités sur les sujets d'emploi et des coopérations croisées sur le champ du travail comme sur le champ de la formation professionnelle et des qualifications ». Il est enfin demandé de développer « l'offre de services que l'établissement public constitué serait en mesure de mettre à disposition de ses tutelles et de ses partenaires potentiels ».

Pour ce faire, nous sommes parti des textes d'orientations à moyen terme des deux établissements, rédigés à l'issue d'une réflexion collective de grande ampleur et validés par les instances. On dispose ainsi de deux documents définissant des orientations pour la même période 2014-2017 : le Document d'orientation scientifique du CEE (DOS) et le Projet scientifique d'orientations à moyen terme du CEREQ (OMT). On s'est également appuyé sur les diverses notes des directeurs et présidents des conseils scientifiques ainsi que sur une note de travail rédigée en interne par des membres du CEE. On a également tiré parti, mais de façon très superficielle, des récents programmes d'activité des deux établissements. Enfin, on a profité de notre positionnement spécifique de membre des deux conseils scientifiques pour

prendre en considération les échanges conduits dans ces deux instances. En revanche, et faute de temps, la réflexion n'a pas vraiment été conduite sur longue période alors que l'histoire croisée des deux établissements serait essentielle pour comprendre les comportements actuels et raviver des thématiques de recherche et de coopération.

L'attention a principalement porté sur les activités en cours et les projets, les réalisations comme les dynamiques à l'œuvre. Il s'agit donc d'examiner à la fois les postures, les méthodes et les objets des deux établissements et de repérer aussi bien les voisinages que les singularités, les complémentarités et les perspectives de rapprochement, les spécificités à préserver comme les convergences effectives ou envisageables.

Si l'on ne prend pas ici directement position sur le montage institutionnel, objet du travail des inspecteurs et responsabilité des directions, certaines observations pourront contribuer à cette réflexion dans la mesure où il n'est pas aisé de séparer les orientations scientifiques et la façon dont elles pourront être portées par l'organisation.

Il apparaît à cet égard que, malgré des histoires différentes et des modes singuliers de fonctionnement, la convergence des thématiques de recherche est suffisamment forte pour envisager la production d'un programme scientifique commun. Il y a en tout cas une opportunité à saisir, d'autant plus aisément du fait de la concordance des calendriers programmatiques. Ceci peut permettre de mobiliser les deux organismes et leur personnel en vue de la construction, à partir de l'existant, d'une cible commune et d'un chemin pour y parvenir progressivement.

### **L'ampleur des collaborations en cours**

Au vu de notre connaissance des travaux récents, et sans remonter sur un passé qu'il serait sûrement intéressant d'explorer sous cet angle, mais aussi au regard du bilan effectué par des chercheurs du CEE, les coopérations récentes se situent sur plusieurs registres.

Les unes concernent le travail croisé sur les grandes enquêtes réalisées par les deux organismes comme en témoigne la participation croisée aux groupes d'exploitation de l'enquête Génération du CEREQ et des enquêtes sur la formation continue des salariés (CVTS et DIFES). D'autres ont trait à des coopérations ponctuelles sur des objets comme les OPCA ou le rôle des certifications du ministère du travail. Il y a également eu des liens pour des appels à projet (sur la discrimination par exemple), des participations croisées à des séminaires et journées d'études internes (séminaire CREAPT au CEE, séminaire SEMAT au CEREQ) ou externes, des contributions aux publications (*Formation Emploi, Relief*) ainsi que des projets communs, par exemple un symposium CÉREQ-Cnam-Creapt sur les questions de transmission lors de la prochaine Biennale internationale de l'éducation ou une réponse commune possible à un appel de la DARES sur les conditions de travail dans la crise.

Cela ne constitue sans doute pas un état exhaustif des liens de coopération, ni ne préjuge de multiples coopérations qui se développeraient inévitablement dès lors qu'un projet scientifique commun serait élaboré. Mais cela suffit pour lever d'éventuelles réticences sur le caractère artificiel du rapprochement. Reste maintenant à voir de façon précise dans quelle mesure il y a compatibilité et complémentarité des postures, des méthodes et des objets d'étude et de recherche.

## **I. question de Posture**

Certes, les deux organismes ont eu des histoires différentes, faites d'éloignement et de proximité, de concurrence et de coopération, de rumeur permanente de fusion et de préservation ombrageuse de sa spécificité, de fascination/indifférence réciproques assez singulières. Mais ils ont la même matrice et leur positionnement, tel qu'il est affirmé aujourd'hui dans les textes d'orientation, est finalement plus proche qu'il n'y paraît à première vue.

### **La similitude des missions d'origine**

Le CEE a eu d'emblée pour mission « d'effectuer des recherches permettant de développer l'ensemble des connaissances susceptibles d'éclairer l'action des pouvoirs publics et des acteurs économiques et sociaux dans le domaine de l'emploi, et concernant notamment : l'évolution du niveau et des structures d'emploi, en liaison avec l'évolution des marchés, les transformations des technologies, de l'organisation du travail et des politiques des entreprises ; les politiques d'emploi : évaluation des effets des mesures prises par les pouvoirs publics, du rôle de la réglementation concernant le travail, de la négociation collective et des institutions qui agissent sur le marché du travail ; le fonctionnement du marché du travail dans un cadre national, sectoriel, régional ou local ; la situation et les comportements de la population active. ».

De son côté, le CEREQ a pour mission « de procéder aux études et recherches : sur la qualification de la population et les conditions de son acquisition par la formation initiale et continue et l'exercice d'une activité professionnelle ; sur l'évolution des qualifications liée aux transformations des technologies, de l'organisation du travail et de l'emploi ; et sur les conditions d'accès aux emplois et les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-d'œuvre par les entreprises ».

### **Les postures respectives telles qu'elles sont définies dans les textes d'orientation actuels**

Le projet scientifique actuel du CEREQ évoque trois métiers principaux : « la production de bases de données, statistiques, qualitatives et documentaires, utiles pour les études et la recherche ; l'expertise et l'évaluation ancrées dans les études et recherches pour éclairer les acteurs ; la production, la diffusion et l'accumulation des connaissances scientifiques sur le champ de la relation formation-emploi-travail ». Il souligne la nécessité de « renforcer sa capacité à produire des connaissances qui pourrait être en retour utile aux décideurs et au débat public ». Et il insiste sur le fait que le CEREQ devrait « s'efforcer d'intensifier au cours des quatre prochaines années les activités de recherche, parallèlement aux études et aux expertises, en organisant mieux le continuum entre ces trois types d'activités ».

Concernant le CEE, le document d'orientation scientifique de juin 2014 précise que « le Centre a été, au fil de son histoire, un lieu d'élaboration théorique et d'innovation méthodologique ». « Il s'agit tout à la fois de produire des connaissances et de participer aux débats sociaux et scientifiques afin de favoriser des actions anticipatrices ». « Au travers des

recherches qu'il conduit, le CEE entretient des partenariats scientifiques avec de nombreux acteurs institutionnels, tant du côté de la recherche et de l'expertise que de la demande sociale (...) Fort de ces liens, qui demandent à être structurés dans des partenariats institutionnels durables (...) le Centre entend continuer d'assurer sa mission d'établissement public national chargé de mener sur le travail et l'emploi des recherches susceptibles d'éclairer les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux ».

### **Voisinages et convergences**

Si l'on prend au mot ces orientations et si l'on se réfère brièvement à l'histoire de ces deux organismes, les similitudes sont nettes.

Les deux organismes ont la même origine institutionnelle avec création concomitante au début des années 1970, dans la suite des travaux du Plan qui déplorait l'absence d'organisme d'études sur ce champ. Ils ont eu la même forme institutionnelle initiale comme sous-division d'établissements publics (le CEREQ au sein de l'ONISEP, le CEE au sein de l'INED) et, dans les deux cas, une double tutelle ministérielle. Enfin, ils ont connu la même évolution institutionnelle en devenant EPA en 1986 ce qui les positionne au service des acteurs et non exclusivement dans le champ de la recherche académique comme cela aurait été le cas s'ils étaient devenus EPST.

Dès le départ, il y a toutefois une différence de positionnement liée au fait que la cotutelle initiale du ministère de la recherche a donné au CEE une plus grande proximité avec les métiers de la recherche et le conduit à se définir aujourd'hui comme établissement de recherche finalisée. De son côté, le CEREQ a plutôt développé ses fonctions d'expertise même si elles s'adossent à des études et des recherches. De ce point de vue, la différence de statut des personnels (des chercheurs et des universitaires associés d'un côté, des ingénieurs d'études et de recherche de l'autre) n'est pas négligeable tant du point de vue de la logique des personnes que de l'organisation du travail. Il convient toutefois de relativiser ce constat si l'on pense au réseau des Centres associés du CEREQ qui sont des unités de recherche, souvent associées au CNRS, appartenant à des universités et composées pour l'essentiel d'enseignants-chercheurs associés. Mais il reste probable que la définition et la mise en œuvre des programmes de recherche ne répondent pas tout à fait aux mêmes logiques compte tenu du caractère plus ou moins prégnant des logiques individuelles, des attentes des tutelles et des intentions des établissements eux-mêmes.

Les deux organismes affichent aujourd'hui un intérêt marqué pour la recherche qualifiée selon les cas de finalisée, d'appliquée ou d'applicable. Et chacun se réfère à la nécessaire mais problématique articulation entre recherche, études et expertise. De même, l'activité contractuelle et la réponse aux sollicitations externes restent le lot des deux organismes selon des proportions qu'il conviendrait d'examiner de près. Le travail en partenariat se retrouve aussi dans les deux cas même si les partenaires varient du fait des objets prioritaires des deux organismes et de la différence de tutelle : plutôt côté emploi pour le CEE, plutôt côté formation pour le CEREQ.

La capacité à produire des synthèses sur des objets est également commune avec la réalisation régulière d'ouvrages collectifs qui se situent souvent entre contribution à la recherche et au débat social. « Les possibilités de publication des travaux conduits au Centre sont multiples,

qui répondent à ce positionnement entre recherche et débat public » est-il écrit en conclusion du document d'orientation du CEE. Des publications régulières (Bref du CEREQ, Connaissance de l'emploi au CEE) de facture voisine permettent aussi de diffuser largement les résultats de la recherche.

Au final, il apparaît que l'opposition parfois entretenue entre un CEE « recherche » et un CEREQ « études » n'est guère pertinente pour rendre compte de l'activité réelle des organismes et des personnels, surtout si l'on prend en considération l'activité des Centres associés du CEREQ. Et elle semble avoir perdu tout sens aujourd'hui du fait de l'évolution des organismes et de leurs activités. Ainsi, le CEE considère que l'une de ses spécificités est de « construire l'articulation et la complémentarité entre recherches finalisées, études et évaluations » et le CEREQ souligne de longue date, par exemple dans une note ancienne intitulée « Métiers et missions », l'articulation vertueuse quoique problématique entre études, recherche et expertise publique.

### **Spécificités et singularités**

Pour autant, il convient de ne pas sous-estimer les différences entre les deux organismes et, si possible, d'en faire une force. Les différences de tutelles, avec le poids dominant du ministère de l'Éducation nationale pour le CEREQ et le lien étroit avec le Ministère du travail et de l'Emploi pour le CEE, pèsent inévitablement sur les programmes de recherche comme en atteste la préparation des contrats d'objectifs. Mais l'intérêt du Ministère du travail et de l'emploi se porte sur les deux organismes et cela constitue un atout.

Par ailleurs, le statut des personnels n'est pas du tout le même dans les deux organismes : essentiellement des ingénieurs d'études et de recherche au CEREQ Marseille mais aussi des enseignants-chercheurs associés de façon plus ou moins étroite dans les Centres associés, des personnels CNRS et des enseignants-chercheurs détachés au CEE ainsi que des contractuels. Par l'incidence que cela a sur les modes de construction des carrières (logique de promotion interne versus évaluation universitaire), mais aussi sur la durée et l'intensité du rattachement à l'organisme, sur le mode de fonctionnement au quotidien et la pression variable des organismes de rattachement externes, les répercussions sont inévitables sur la façon de concevoir et de développer les programmes de recherche. De ce point de vue, la capacité de réalisation effective des orientations à moyen terme est sans doute plus grande au CEREQ du fait de la prégnance plus forte de la logique d'établissement.

A ces différences statutaires sont associées des différences culturelles et identitaires qu'il convient de ne pas négliger car elles affectent les représentations des personnes et leur implication dans le travail et la réflexion. Il y a sans doute là un défi à relever si l'on veut avancer vers une forme de fusion-rapprochement des deux organismes. Mais c'est peut-être une opportunité pour faire évoluer les rapports entre les enseignants-chercheurs travaillant dans les Centres associés et le CEREQ central ou entre les établissements universitaires d'origine des personnels associés et le CEE.

### **Complémentarités et dynamiques**

Parmi les bénéfices d'un rapprochement, on voit donc d'abord celui d'améliorer l'articulation entre études et recherches et de tirer pleinement bénéfice des ancrages universitaires des personnels. A cet égard, le CEREQ a depuis longtemps souhaité associer plus de personnels universitaires tandis que, symétriquement, le CEE a souvent souhaité accroître la durée d'engagement des enseignants-chercheurs sur ses thématiques de recherche.

On peut penser aussi que le désir affiché par les deux organismes de développer les coopérations internationales serait plus facile à satisfaire en mettant en commun ressources et réseaux. Il en serait de même pour le développement des partenariats nationaux dont la cartographie mériterait d'être faite et révélerait sans doute une puissance d'action insoupçonnée faisant de ce nouvel organisme un moyen inédit d'orientation des recherches et études sur les thématiques Emploi-travail-formation et de mise en réseau des chercheurs concernés.

Enfin, la coordination avec les tutelles en serait sans doute facilitée et la démultiplication des liens avec tous les utilisateurs de ces travaux serait un atout supplémentaire. A cet égard, on pourrait mieux coordonner et définir une offre de service diversifiée en direction des tutelles mais aussi de l'ensemble des partenaires publics ou autres concernés (Pôle Emploi, INTEFP, ANACT, Réseau des CARIF-OREF, collectivités territoriales, etc.) au plan national comme à celui des programmes européens : formation des personnels dans les divers organismes traitant des questions de travail, d'emploi et de formation ; mise à disposition des grandes enquêtes et accompagnement des utilisateurs ; cotraitance d'enquêtes pilotées par d'autres ; veille documentaire ; publications et valorisation de la recherche.

## **II. choix de Méthodes**

Chaque établissement a une façon singulière de développer ses méthodes de recherche. Mais les questions qui se posent à ce propos sont souvent voisines et des avancées communes sont envisageables.

### **Du côté du CEREQ**

Le métier du CEREQ s'adosse, et c'est la sans doute sa singularité, à des bases de données propres. Il en est ainsi des enquêtes Génération qui développent des investigations nationales aux temporalités et aux champs très variés : interrogations à trois ans des sortants du système éducatif, suivis longitudinaux à 5, 7 et 10 ans, extensions régionales et thématiques (avec des modules spécifiques à chaque enquête comme le module professionnalisation pour la plus récente).

Le CEREQ met aussi en place de grandes enquêtes qualitatives comme le dispositif EPIE qui s'inscrit dans une filiation ancienne d'enquêtes en entreprises. Il gère et exploite des bases de données comme la base Reflet, les Portraits statistiques de branches ou les formulaires 2483 sur la formation continue. Il participe à des enquêtes comme CVTS ou DIFES qui permettent notamment de tirer parti de données couplées individus-entreprises sur la formation continue.

Dans ses dernières orientations à moyen terme, il propose de mieux articuler régularités statistiques et singularités biographiques, de mettre en perspective du chantier EPIE des réflexions ouvertes par l'exploitation du Dispositif d'information sur la formation

employeurs/salariés et les enquêtes formation continue, d'exploiter les évaluations des expérimentations du Fond d'expérimentation Jeunesse, d'investir dans les méthodologies de cartographie dynamique.

Les orientations à moyen terme du CEREQ insistent particulièrement sur ces dimensions méthodologiques. « Les travaux les plus avancés produits par le CEREQ ont été le plus souvent dus à l'appariement d'enquêtes initialement conçues séparément, à la combinaison de méthodes documentaires ou archivistiques avec des enquêtes quantitatives et qualitatives, à des approches pluridisciplinaires. « Un pas de plus pourrait être franchi en mobilisant plus vigoureusement les ressources internes au titre des innovations d'exploitation : développement des approches longitudinales tant du côté des individus que des organisations ou en produisant des surveys pour mieux cadrer certains concepts-clefs utilisés dans les études et recherche. Ou plus innovant encore, en recyclant et en valorisant des matériaux insuffisamment exploités » (enquêtes Génération, étude sur les discriminations, enquête EPIE) et en assurant « la captation de connaissances externes et l'intensification des pratiques de veille scientifique ».

Enfin, le CEREQ définit son « ADN pluridisciplinaire » en se référant aux disciplines suivantes : la sociologie (de l'éducation, de la famille, des professions ou des groupes professionnels, des relations professionnelles, du travail et des organisations), l'économie (industrielle, du travail et de l'emploi) et la gestion, « entre macro et micro, entre modèle standard et hétérodoxie », mais aussi la science politique (modes de gouvernement, action publique), le droit (social, du travail, de la formation), les sciences de l'éducation et l'histoire des systèmes d'apprentissage initial et continu.

### **Du côté du CEE**

Le document d'orientation scientifique du CEE apporte de nombreux éléments à ce propos. Il souligne les innovations comme les monographies de secteurs ou de bassins d'emploi, comprenant des croisements de sources diverses et des investigations sur la durée, ou encore les enquêtes statistiques originales préfigurant des enquêtes de la statistique publique (*Mouvements de main-d'œuvre, Conditions de travail, Changements organisationnels et Informatisation, Offre d'emploi et recrutement*) ».

Chaque unité développe sa propre logique. Ainsi, l'unité DOT se singularise par son « investissement méthodologique et empirique dans les équipements de recherche ambitieux que sont les enquêtes statistiques couplées auprès de salariés et d'employeurs tandis que d'autres unités réalisent des investissements longs sur des terrains d'observation (industries agro-alimentaires, hôpitaux, fonction publique). De plus, « chaque unité propose une configuration disciplinaire et méthodologique spécifique pour analyser le travail et l'emploi » : l'analyse juridique, l'évaluation statistique des politiques publiques et l'économie institutionnaliste (unité PoPEm) ; l'économie du travail, la socio-économie de l'emploi, la sociologie économique et la démographie d'entreprise (unité Met) ; la sociologie des techniques et du travail l'économie des ressources humaines et des organisations (unité Dot) ; l'ergonomie, l'épidémiologie et la démographie du travail (unité AT).

D'autres éléments sont également mis en avant comme la réalisation de recherches à des échelons géographiques diversifiées (du local à l'international) permettant une approche

multiniveaux, ou la production de travaux d'évaluation des politiques publiques. Il est également suggéré un « renouvellement des approches théoriques de la comparaison internationale » et une meilleure articulation entre enquêtes de terrain et enquêtes statistiques.

### **Similitudes, spécificités et dynamiques possibles**

La mise en commun des programmes de recherche permettrait de conforter la dimension pluridisciplinaire et d'en fixer l'intérêt et les limites. De ce point de vue, le noyau commun constitué par des rattachements dominants à la sociologie et à l'économie, dans leurs divers courants tant orthodoxes qu'hétérodoxes, permet un débat riche tandis que les apports des autres disciplines sont intéressants à examiner, qu'il s'agisse de celles qui sont plus spécifiques (sciences de l'éducation pour le CEREQ, ergonomie pour le CEE) ou des opportunités offertes par le réseau des Centres associés du CEREQ : gestion, sciences politiques, droit, géographie.

Par ailleurs les expériences accumulées dans les deux établissements, parfois avec des échanges mutuels, sur l'articulation entre méthodes quantitatives et qualitatives, devraient permettre de faire des avancées significatives sur une question méthodologique qui agite nombre d'équipes de recherches en sciences sociales. La combinaison des données sectorielles et des monographies d'entreprises et les tentatives d'appariement des grandes enquêtes sont, à cet égard, des exemples à poursuivre.

La vision longitudinale, appliquée aussi bien aux individus qu'aux entreprises, est également un sujet de préoccupation majeur de la recherche. Et les acquis des deux organismes sur ce sujet mériteraient d'être mieux mis en valeur comme, par exemple l'articulation entre les statistiques des enquêtes Génération et les parcours de vie.

Enfin, l'approche territoriale suppose aussi des modes spécifiques d'investigation qui sont à élucider. Et cela concerne aussi bien l'analyse des politiques locales que nationales ou européennes.

Les dispositifs développés ou utilisés par chaque établissement gagneraient ainsi à être réexaminés au vu des usages possibles par l'autre mais aussi au regard de la valeur ajoutée réelle qu'ils ont vis-à-vis des autres producteurs de statistiques (INSEE, DARES, APEC, Observatoires étudiants, Observatoires des métiers). On pourrait ainsi imaginer une évolution des enquêtes Génération par ajout de sujets non encore explorés voire transformation du dispositif.

On pourrait aussi envisager de réactiver les matériaux accumulés, et souvent sous-utilisés, en définissant de nouveaux programmes de recherche. Et, dans un tout autre registre, on pourrait investir dans la construction de modélisations permettant d'aller au-delà du simple constat de diversité des politiques d'entreprises ou des comportements des individus.

### **III. thématiques de recherche**

Pour aborder l'analyse des convergences thématiques mais aussi des singularités de chaque établissement, on peut s'appuyer sur plusieurs textes qui permettent de dégager une impression d'ensemble allant dans le sens d'une convergence fructueuse.

## **La note du directeur du CEE**

Cette note de réflexion peut constituer un excellent point de départ à la réflexion. Elle rappelle les missions initialement imparties aux deux établissements et souligne que « deux questions centrales sont ainsi à l'intersection des deux champs thématiques : les transformations des qualifications en relation avec celle des technologies et des organisations ; le fonctionnement du marché du travail, particulièrement sous l'angle des conditions d'accès aux emplois et de la mobilité professionnelle ».

Elle propose également une « cartographie » des thèmes traités actuellement par les deux établissements. Les thématiques explorées par le CEE sont les suivantes : fonctionnement du marché du travail : recrutements, pratiques d'entreprises, trajectoires des personnes ; évaluation des politiques d'emploi (y c politiques sociales impactant l'emploi) ; évolutions des organisations et du travail ; liens entre l'âge, la santé et le travail. Du côté du CEREQ, on note : insertion professionnelle des jeunes ; usages et effets de la formation continue en entreprise ; offre de formation (nationale ou locale), dispositifs de certification et d'orientation ; évolutions du travail, des professions et des qualifications. « Cette double liste révèle certes des spécificités thématiques : concentration sur les liens formation-emploi pour le CEREQ, sur les organisations et les conditions de travail pour le CEE. Elle met tout autant en relief les nombreuses complémentarités et synergies possibles entre les deux programmes ».

« Dans la perspective d'une fusion des deux établissements, l'accent devra probablement être mis sur les champs sur lesquels les acteurs du travail et de l'emploi et de la formation expriment les plus fortes attentes, comme par exemple : le positionnement des diplômés face au marché du travail et aux évolutions du travail ; la sécurisation des parcours professionnels ou/et de la qualité de l'emploi ; le chômage des jeunes et les politiques permettant de l'enrayer ; les politiques territoriales d'orientation, de formation et d'emploi ; le report de l'âge de fin de vie active ; la lutte contre les discriminations ; les effets des changements organisationnels sur le travail et l'emploi ; les risques psycho-sociaux et de la santé au travail ».

### **Les intérêts communs pour certaines thématiques**

Une autre façon d'analyser cette question consiste à se référer à la note proposée par des personnels du CEE en vue d'explorer l'hypothèse d'un Centre associé CEREQ.

Six thèmes communs étaient ainsi retenus : 1. Trajectoires professionnelles ; 2. Pratiques de recrutement et de gestion de l'emploi et des compétences ; 3. Fonctionnement des marchés du travail et intermédiations ; 4. Régulation territoriales des politiques d'emploi et de formation ; 5. Acquisition, développement et transmission des savoirs dans le travail ; 6. Dynamiques des professions au regard des changements des organisations et du travail.

De nouveaux projets communs étaient également envisagés en prolongement de ces thématiques ou à leur intersection. Au croisement 1,2,3 : rôle des dispositifs individuels de formation dans les mobilités professionnelles de salariés tout au long de de leur cycle de vie professionnelle ; trajectoires et systèmes d'emploi dans la grande distribution ; intermédiaires

et trajectoires individuelles ; CDI intérimaire ; trajectoires des jeunes issus de l'immigration ; débuts de carrière et qualité de l'emploi. En approfondissement de 3 : cartographie des intermédiaires ; analyse des relations et interactions entre acteurs. En explicitation de 4 : Nouvelles formes de régulation des politiques de l'emploi, relations professionnelles. Et au-delà : Technologies et nouveaux métiers ; Observatoire des apprentissages dans l'enseignement supérieur.

### **Les contributions croisées aux axes stratégiques de chaque établissement**

Enfin, il est possible de conduire la réflexion en reprenant les axes de développement définis par chaque établissement et en voyant dans quelle mesure ils pourraient être nourris par l'autre. Sur plusieurs sujets, la mise en convergence des recherches permettrait d'atteindre un seuil de référence dans le champ de la recherche.

Les OMT du CEREQ définissent ainsi quatre axes stratégiques :

« Développer un corps de connaissances robustes sur les processus de professionnalisation et de certification » : certes, la dimension certification est plutôt spécifique au CEREQ, encore qu'une analyse des processus de recrutement ne peut se désintéresser de cela, mais le thème de la professionnalisation est au cœur de la thématique des âges de l'emploi développée par le CEE.

« Rétablir la continuité analytique entre les itinéraires de formation initiale et les parcours de vie professionnelle » : il s'agit ici d'une intention explicitement affichée par les deux organismes puisque le CEE se donne pour objectif de « porter un regard sur l'ensemble des étapes qui marquent le cycle de vie des travailleurs ». Comme il le souligne d'ailleurs, il y a là une opportunité de se distinguer d'autres Centres de recherche et d'être sans doute chef de file sur un sujet important dans le débat public et complexe sur le plan méthodologique.

« Accentuer l'approche des politiques et des pratiques d'entreprises » : cette thématique est très présente dans l'orientation scientifique du CEE dédiée à la question de la qualité puisqu'elle porte son attention sur la performance des organisations et le rôle des secteurs d'activité : il y a là un enrichissement mutuel intéressant.

« Mieux comprendre les processus d'intermédiation et de régulation dans la construction des relations formation emploi » : cette question de l'intermédiation est traitée de longue date par le CEE qui pourrait ainsi enrichir cet axe.

Les OMT développent également quatre champs de recherche qui concernent à des degrés divers le CEE :

« Système de formation et de certification » : cette spécificité du CEREQ rend toutefois envisageables quelques convergences sur des questions évoquées dans le document d'orientation scientifique du CEE comme les processus d'apprentissage, les dispositifs d'alternance et les effets formateurs des choix organisationnels des entreprises.

« Insertion, marchés du travail et parcours professionnels » : cette thématique fondatrice au CEREQ a souvent été traitée par le CEE et de nombreuses coopérations sont envisageables d'autant que l'accent mis sur les cheminements longs rejoint les objectifs fixés par le CEE en matière d'analyse des transitions, des mobilités, des âges et de l'expérience ; ceci devrait permettre d'accentuer encore un avantage distinctif dans le champ de la recherche.

« Organisation, travail et production de compétences » : ce champ intègre des interrogations sur la transformation du rapport salarial, les modes de recrutement et les pratiques des entreprises que le CEE explore de longue date.

« Dispositifs, institutions, acteurs et territoires de l'intermédiation » : ce sujet est également important du côté du CEE puisqu'il s'intéresse de longue date aux formes d'intermédiation, aux modes de gouvernance, aux dispositifs d'évaluation, à la montée des territoires. Il y a ainsi la possibilité de couvrir, et cela n'est pas fait ailleurs, l'ensemble des processus d'intermédiation, ceux du marché du travail pour le CEE, ceux de la formation, de l'orientation et de l'insertion pour le CEREQ.

Du côté du CEE, les « quatre orientations scientifiques principales », correspondant à « quatre regards croisés » combinant les entrées suivies par les unités de recherche, laissent aussi imaginer de nombreuses convergences d'intérêt.

« Une crise de l'emploi ? » : si l'approche macro-économique n'est pas familière au CEREQ, il n'en va pas de même des questions de fonctionnement du marché du travail et d'analyse des politiques publiques ; les avancées réalisées dans ce domaine par le CEE pourraient ainsi enrichir les interprétations des constats réalisés par le CEREQ sur les questions d'insertion et de formation. Et l'analyse des politiques publiques pourrait prendre une dimension plus générale en combinant les travaux sur les politiques de l'emploi, plus spécifiques au CEE, et ceux réalisés au CEREQ sur les politiques de formation et d'insertion : un objectif ambitieux de capitalisation des recherches pourrait être défini en la matière.

« Les âges de l'emploi » : on l'a déjà dit, cette thématique, qui englobe explicitement l'entrée dans la vie active et la formation tout au long de la vie, est commune aux deux établissements, à l'exception de la question des seniors plus spécifique au CEE.

« Qualités et inégalités de l'emploi et du travail » : la question de la qualité est abordée au CEREQ via la notion de qualification tandis que les grandes enquêtes pourraient apporter des éléments empiriques intéressants sur ce sujet ; quant à la question des inégalités dans l'emploi, elle est sous-jacente à plusieurs travaux du CEREQ, y compris dans son éventuelle dimension « discrimination ». Cette question de la qualité, de plus en plus présente dans le débat public et complexe sur le plan théorique, pourrait être un des sujets d'excellence dans le champ de la recherche et des études.

« Santé et vie professionnelle » : cette thématique est plutôt spécifique au CEE mais elle offre quelques possibilités de pontage et pourrait même être intégrée dans une nouvelle mouture des enquêtes Génération.

### **Appréciation d'ensemble sur les proximités thématiques et les convergences possibles**

Quelques impressions générales ressortent de cette tentative de mise en rapport des orientations scientifiques des deux établissements.

Il y a d'abord des singularités qu'il ne faut pas nier mais qui, par leur évolution même, peuvent conduire à des convergences. Très globalement, le CEE s'intéresse avant tout à l'emploi mais avec la volonté constante d'articuler emploi et travail et l'intention plus récente d'envisager les questions de formation. De son côté, le CEREQ fait de l'articulation entre formation et emploi sa spécificité mais avec le souci réitéré de prendre en considération la dimension travail. Un rapprochement permettrait de solidifier ces tendances au sein des deux

établissements pour aboutir à un traitement global des relations entre emploi, travail et formation et ainsi consolider un pôle d'excellence en la matière. Toutefois, certaines thématiques donnent lieu à des prolongements spécifiques à chaque établissement et il conviendrait de les préserver : on pense notamment aux questions de protection sociale et de santé du côté du CEE, d'offre de formation et de certification du côté du CEREQ.

Malgré cela, les convergences thématiques, visibles à la lecture de deux textes d'orientation pourtant construits de façon autonome, sont très fortes et les champs de recherche sont souvent complémentaires.

Il apparaît d'abord que les deux établissements se proposent d'examiner le rôle de l'ensemble des acteurs concernés (individus, entreprises, pouvoirs publics, intermédiaires) et surtout leurs interactions. Cette ambition peut aboutir à des schémas interprétatifs assez convaincants. On peut aussi penser que le rapprochement des projets viendra conforter l'ambition de prise en considération plus importante des politiques et stratégies d'entreprises développées en matière de travail, d'emploi, de qualifications, de formation initiale et continue.

Par ailleurs, les analyses du contexte socio-économique réalisées par les deux établissements en amont de leurs orientations à moyen terme, sont assez similaires et supposent, dans les deux cas, une capacité accrue de coopération avec des partenaires plus spécialistes de ces sujets ce qui permettrait d'endogénéiser ces facteurs explicatifs des grandes transformations en cours dans le champ de l'emploi, du travail et de la formation.

Une autre dynamique intéressante se situe dans le fait que le travail, est ou pourrait être au coeur des analyses des deux établissements et ceci dans toutes ses dimensions : l'activité de travail qui pose la question de l'expérience ; l'organisation du travail et les pratiques des entreprises en la matière ; les conditions de travail et leur impact sur la santé ; la qualité du travail et ses modes de reconnaissance ; les rapports de travail et les pratiques négociatoires. Il y a là une opportunité de rééquilibrage du duo emploi-travail, trop longtemps en défaveur de ce dernier tant du point de vue de la recherche en sciences sociales que de celui des politiques publiques.

Le rapprochement des deux projets scientifiques permettrait ainsi au CEE de mettre en synergie ses résultats sur les transformations du travail avec des thèmes avoisinants. Quant au CEREQ, il y trouverait l'opportunité de renforcer le lien entre la thématique traditionnelle des relations formation-emploi et les questions relatives au travail. On pourrait même envisager qu'il introduise la dimension des conditions de travail dans les dispositifs de suivi longitudinaux.

De même, l'analyse des parcours individuels, en lien avec celle des contextes dans lesquels ils se développent, pourrait constituer, en réunissant les travaux des deux établissements, un ensemble particulièrement éclairant sur une question qui se situe au coeur des transformations du salariat mais aussi de la société, celle des modes de socialisation, de professionnalisation, de développement des compétences, de construction et de transmission de l'expérience qui mettent en jeu le triptyque emploi-travail-formation.

Une analyse plus systématique des convergences et enrichissements conduite par les personnels des deux établissements serait bien utile pour prolonger la réflexion. Elle pourrait couvrir un vaste éventail englobant aussi bien des préoccupations générales (sur les politiques publiques par exemple) que des problématiques théoriques (marchés transitionnels,

sécurisation, discrimination), des réflexions notionnelles (professionnalisation, expérience), des objets ponctuels de recherche (l'alternance, la territorialisation).

Serait également possible un renforcement de thèmes insuffisamment développés à ce jour et pourtant inscrits à l'ordre du jour des deux établissements. Il en est ainsi de l'analyse des processus de négociation collective et des transformations en cours des relations professionnelles qui affectent particulièrement les questions de travail, d'emploi et de formation et pourraient être un enjeu majeur tant du point de vue de la recherche que pour l'action des partenaires engagés dans le champ.

Enfin, le rapprochement des programmes permettrait d'éviter quelques duplications et surtout de favoriser les « fertilisations croisées » et de faire évoluer les programmes respectifs des deux établissements. On aboutirait ainsi à une analyse complète des relations Emploi, Travail et Formation, objet initial lors de la création des organismes et convergence nécessaire aujourd'hui.

#### **IV. organisation interne, partenariats et principes d'action**

L'analyse des convergences entre les programmes et projets à moyen terme des deux établissements ne peut concerner uniquement les thématiques de recherche et les méthodes mises en œuvre pour les traiter. Elle devrait aussi porter sur la façon dont les choix organisationnels peuvent ou non rendre possible le développement de ces travaux. Mais on se contente ici de quelques commentaires personnels et provisoires car cette question ne peut se traiter qu'après réflexion collective.

##### **L'organisation des unités et départements**

Un premier point apparaît nettement à la lecture des deux textes d'orientation : les axes stratégiques ne se confondent pas avec les programmes des unités et départements mais leurs sont transversaux. Ceci suppose donc la mise en place de dispositifs organisationnels horizontaux, type séminaires, qui pourraient impliquer les deux établissements.

On peut toutefois examiner dans quelle mesure des croisements d'activité sont envisageables entre unités et départements. Ainsi, l'unité « Age et travail » (AT) a des liens programmatiques réels et possibles avec les trois départements du CEREQ. L'unité « Politiques publiques et Emploi » (PoPEm) du CEE aborde de façon globale une question plus disséminée dans plusieurs départements du CEREQ. L'unité « Marchés du travail, Entreprises, Trajectoires » (Met) du CEE traite de questions abordées dans le département « Travail, emploi et professionnalisation (DTEP) du CEREQ, voire en partie dans les autres puisque les politiques de formation et d'insertion les concernent. L'unité « Dynamiques des Organisations et du Travail » (Dot) du CEE et le département « Travail, emploi et professionnalisation » (DTEP) du CEREQ ont de nombreuses interrogations communes qui gagneraient à être analysées de près. De son côté, le département « Entrées et Evolutions dans la vie active » (DEEVA) du CEREQ a des liens évidents avec l'unité « Ages et travail », tandis que le département « Formation et certification » (DFC) est plus spécifique même si les questions de formation apparaissent au détour des activités du CEE, notamment de l'unité « Age et travail ».

Pour autant, il s'agit de penser les convergences d'un point de vue global et stratégique. Et cela sera d'autant plus facile que les synergies internes à chaque établissement seront préservées et même confortées ce qui ne dispense pas d'en faire émerger de nouvelles entre les activités des unités et des départements des deux établissements.

### **Le développement de dispositifs collectifs**

Chaque établissement a su développer de longue date des dispositifs collectifs de capitalisation des résultats de la recherche prenant la forme de séminaires et groupes de travail. Certains sont déjà ouverts à l'extérieur (par exemple le SEMAT du CEREQ) mais il faudrait penser une cartographie de ces séminaires à la jonction entre les deux programmes scientifiques. Les divers sujets de capitalisation évoqués dans cette note (les notions d'expérience et de transition par exemple) pourraient s'y prêter.

Plus généralement, il convient de mettre en place des formes organisationnelles favorisant les rapprochements et les dynamiques de complémentarité : liens entre les départements et unités, entre les services, avec les Centres associés du CEREQ et avec des organismes extérieurs.

Les publications relèvent aussi de cette volonté de mieux diffuser les résultats de la recherche. De ce point de vue, les deux organismes ont pris des initiatives très voisines (Quatre pages, ouvrages collectifs, documents de synthèse) qu'il conviendrait sans doute de mieux coordonner voire d'unifier.

Enfin, les partenariats sont indispensables pour construire des projets de recherche. A cet égard, la liste des coopérations est longue, surtout si l'on cumule les deux établissements. Elle serait à analyser de près non seulement pour voir comment cela se combine mais aussi pour voir quels organismes de recherche devraient être mieux sollicités pour tirer parti de résultats qui ne sont pas au cœur de la problématique centrale mais pourtant nécessaires pour son interprétation.

### **Quelques principes d'action**

Si l'objet de cette note n'est pas de proposer une organisation globale des deux établissements, laquelle dépendra en dernier ressort des décisions prises au niveau institutionnel, ni de prendre parti sur telle ou telle option envisagée à ce jour, on peut tout de même dégager quelques principes d'action.

Les premiers concernent le processus de réflexion. Il convient à cet égard de faire des constats sur les programmes et dispositifs existant mais surtout d'examiner les dynamiques à l'œuvre ou souhaitables. Il s'agit aussi tout à la fois de définir des objectifs et les chemins permettant de les atteindre et de souligner les singularités existantes, les fertilisations croisées envisageables et les coopérations souhaitables.

Les deuxièmes ont trait aux formes organisationnelles. À cet égard, il est essentiel de préserver les équipes de travail en place et de favoriser les dynamiques internes (séminaires transversaux, liens entre le CEREQ Marseille et ses Centres associés) ainsi que les logiques de projet.

Les derniers concernent plutôt la prise de décision. Il convient ici de favoriser la réflexion collective au sein de chaque établissement et entre eux, de prendre en considération la

diversité des profils disciplinaires, statutaires et de métiers qui caractérise ces établissements ainsi que la spécificité de leurs programmes d'étude et de recherche.

### **Conclusion**

Cette période d'incertitude et d'interrogation peut constituer une opportunité si l'on sait la saisir et en faire la base d'une construction solide. C'est du moins la conviction qui anime l'auteur de cette note.

Reste à approfondir le diagnostic en faisant un inventaire plus complet des activités de chaque établissement et en fondant de façon plus assurée la comparaison entre les deux. Reste à définir une ambition mobilisatrice, un horizon et une dynamique conformes aux ressources humaines disponibles mais aussi aux contraintes qui s'imposent désormais. Reste à assurer l'appropriation de cette réflexion par l'ensemble des personnels et responsables des deux organismes. Reste enfin aux tutelles à prendre en considération les réflexions ainsi conduites avant de prendre des décisions organisationnelles.

Certes, ce rapport n'avait pas pour objet de prendre parti sur tel ou tel scénario organisationnel mais seulement d'apprécier, du point de vue scientifique, les complémentarités et dynamiques possibles entre les programmes et projets développés par les deux établissements. Un souhait peut simplement s'exprimer, celui de préserver, autant que faire se peut, la richesse accumulée dans les deux établissements et de contribuer à conforter sur le long terme des recherches qui, mises en synergie, pourraient constituer un pôle de référence sur l'ensemble du champ travail-emploi-formation ce qui répondrait à la fois à une logique scientifique et à une attente des pouvoirs publics du fait de l'intégration croissante des politiques publiques en la matière et de la similitude des acteurs concernés.

## **Estimation des gains RH selon les hypothèses d'organisation au sein du CEREQ**

Note de réflexion transmise par les directeurs du CEE et du CEREQ

Cette note actualise des calculs antérieurs ; elle a été faite pour la mission d'inspection IGAS – IGAENR en juillet 2014.

Par rapport à un scénario de fusion entre les deux Centres, deux questions distinctes méritent d'être fouillées :

- La fusion CEE – CEREQ peut-elle générer une entité pertinente au regard des thématiques et des finalités ?
- La fusion CEE-CEREQ peut-elle réduire les coûts globaux d'environnement et de support et à quelles conditions ?

La première question a été traitée dans une note personnelle rédigée par le directeur en réponse à la demande formulée par Mme Elbaum.

Cette question a été revue par les directeurs, directeur scientifique et président des conseils scientifiques des CEE et CEREQ.

Cette note présente des pistes pour répondre à la deuxième question par une analyse des différentes « fonctions support » et de la possibilité de trouver une organisation conduisant à des économies d'échelle tout en tenant compte des localisations et des différences de fonctionnement existantes. Les Secrétaires Généraux se sont rencontrés le 6 décembre dernier.

L'actualisation porte sur l'étude de trois nouveaux scénarios

- hypothèse 1.1 : l'essentiel des fonctions d'administration-gestion sont assurées à Marseille
- hypothèse 1.2 : le Centre francilien est géré localement en régie
- hypothèse 1.3 : le Centre francilien dispose d'une délégation de gestion

### **1 Modalités de gestion des personnels**

#### **1.1- La GRH au CEE**

Le CEE est doté d'un budget et d'un plafond d'emplois (70 emplois sous plafond, 20 emplois hors plafond) mais ne dispose pas d'une carte des emplois permettant d'identifier les supports occupés par les agents ni les postes vacants.

Au 31/12/12 l'effectif du CEE est de 51 agents financés sur la subvention (35 détachés sur contrat, 14 contractuels et 2 MAD contre remboursement), un agent MAD sans

remboursement, 6 agents financés par les activités conventionnelles. Les personnels non rémunérés ne sont pas comptabilisés dans ces effectifs.

En juillet 2014, le Centre compte 47 agents permanents dont 28 personnels de recherche, 1 personnel de recherche accueilli en délégation et 18 en fonctions supports (dont 5 contractuels, 2 agents en congé de mobilité, 1 mise à disposition gratuite), auxquels s'ajoutent 47 chercheurs associés et 5 doctorants ou post-doctorants.

Les personnels du CEE sont :

- Chercheurs invités : non gérés, non payés
- Chercheurs ou doctorants associés : non gérés, non payés
- Chercheurs, enseignants chercheurs, assistants de recherche détachés : non gérés, payés
- Chercheurs en délégation : situation qui n'existe plus
- Personnels ITA CNRS : gérés, payés
- Personnels administratifs détachés : non gérés, payés
- Personnels INSEE détachés : non gérés, payés
- Doctorants contractuels : gérés, payés
- Contractuels en CDI : gérés, payés
- Contractuels en CDD : gérés, payés
- Personnels mis à disposition contre remboursement : non gérés, non payés
- Personnels mis à disposition sans remboursement : non gérés, non payés

Si en 1997, lors de la création des corps d'ITA (type CNRS), certains agents, affectés au CEE, ont pu bénéficier d'une titularisation par intégration directe, seules 9 personnes sont encore dans cette situation, les autres ont depuis quitté le CEE.

Les contrats de détachement sont établis pour une durée de 3 ans et sont renouvelables sans limitation de durée. Les agents sont rémunérés à l'indice moyen qu'ils ont et / ou qu'ils auraient atteint durant la période des 3 ans.

Les enseignants chercheurs bénéficient d'une « prime » annuelle liée à leur détachement.

La rémunération des personnels mis à disposition contre remboursement n'est pas imputée sur la masse salariale mais sur les crédits de fonctionnement.

## **1.2- La GRH au CÉREQ**

Le CÉREQ est doté d'un budget et d'un plafond d'emplois (130 - 129 emplois sous plafond et 4 hors plafond), la carte des emplois présente, pour chacun des emplois sa situation à date.

La masse salariale prévue au budget 2013 est calibré pour un financement de 113 supports, 111 supports sur le budget 2104. Au 31/12/12, l'effectif du CÉREQ est de 82 supports occupés par des titulaires, 12 par des contractuels (dont 4 en CDI), 3 agents mis à disposition

contre remboursement par l'AFPA, 5 agents en délégation de gestion de l'INSEE. Un agent est en MAD sortant contre remboursement et 3 conventions de financement ont été signées avec les CAR.

Au 01/06/2014 la situation des emplois du CÉREQ est de : 129 ETP sous plafond d'emploi + 4 ETP hors plafond + 3 MAD + 5 délégations de gestion + 2 conventions - 1 MAD sortant = 142 Emplois. Les effectifs : 80 supports occupés par des titulaires, 18 contractuels en CDD (dont certains en contrat court pour des besoins ponctuels), 9 en CDD. 2 agents mis à disposition contre remboursement par l'AFPA, 1 agent mis à disposition contre remboursement par une CCI, 5 agents en délégation de gestion de l'INSEE. Un agent en CDI est en MAD sortant contre remboursement et 2 conventions de financement ont été signées avec les CAR.

Les personnels du CÉREQ sont :

- Personnels ITRF: gérés, payés
- Personnels administratifs : gérés, payés
- Enseignants en détachement : non gérés, payés
- Sur fonction particulières : nommés et détachés sur contrat (directeur, directeur scientifique, secrétaire général, chef de département) : non gérés, payés
- Contractuels en CDI : gérés, payés
- Contractuels en CDD : gérés, payés
- Personnels mis à disposition contre remboursement AFPA : non gérés, non payés
- Personnels en délégation de gestion INSEE : non gérés, non payés

La gestion de carrière des ITRF (corps gérés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) concerne les ingénieurs de recherche, ingénieurs d'études, assistants ingénieurs, techniciens, adjoint technique. Elle est assurée par le bureau des personnels affectés « hors académie » de la direction générale des ressources humaines des MEN / MESR. Les personnels sont « affectés » au CÉREQ.

La gestion de carrière des personnels administratifs concerne les attachés principaux, attachés, secrétaires, adjoints administratifs. Elle est assurée par le bureau des personnels affectés « hors académie » de la direction générale des ressources humaines des MEN / MESR. Les personnels sont « affectés » au CÉREQ.

La gestion de carrière des personnels sur fonction particulière est assurée dans leur corps d'origine. Ils sont détachés sur contrat établi par le CÉREQ sur la base d'une rémunération négociée.

La rémunération des personnels mis à disposition contre remboursement n'est pas imputée sur la masse salariale mais sur les crédits de fonctionnement. Le remboursement de la rémunération de l'agent en MAD sortant est de même imputé sur les crédits de fonctionnement.

La rémunération des personnels en délégation de gestion de l'INSEE est imputée sur le programme « 214 : soutien » du MEN et vient en déduction de la subvention pour service public.

## **2.- Organisation des fonctions supports**

L'équipe de direction des deux Centres est composée d'un directeur et d'un secrétaire général. Le CÉREQ dispose d'un poste de directeur scientifique et d'un contrôleur de gestion.

Les fonctions supports sont de deux types :

- En appui des unités de production : secrétariat, documentation, publication, valorisation, informatique statistique
- En soutien aux unités de production : gestion RH, financière et comptable, informatique réseau, logistique

Fonctions	CEE	CEREQ	Contraintes	Avantages mutualisation	Inconvénients mutualisation
secrétariat	4 postes (un par unité recherche) 1 équipe de direction  4 postes	3 postes (un par département) 1 équipe de direction 1 mission 1 communication / informatique  5 postes (non renouvellement du poste « mission »)	Nécessité de conserver les secrétariats à la proximité des équipes	Montée en compétence des assistants sur le site distant pour assurer la gestion de proximité	Compétence réelle des agents pour monter en compétence
Documentation	4 postes dont un à mi-temps  3 postes	3 postes  idem	Nécessité de conserver des compétences sur les deux sites ainsi que deux espaces de stockage	Mutualisation des abonnements et des ressources en particulier numérique Référencement global Mutualisation des charges d'indexation	Transfert de documents entre les deux sites à organiser
Publication	1 secrétaire de rédaction 1 technicien PAO /webmaster	2 secrétaires de rédaction 1 technicien PAO 1 webmaster 2 revue formation emploi	Nécessité de conserver une compétence de proximité pour la rédaction des publications	Mutualisation des publications Vision cohérente de la production Mutualisation des ressources	Perte de l'identité des deux Centres

		1 imprimerie (1) Création d'un poste de responsable de communication		de production	
Valorisation	Aucun  Publication + valorisation = 2 postes	2 postes : Marseille Paris (1)  1 poste		Mutualisation des relations avec la presse Mutualisation des revues et de la veille	Perte de l'identité des deux Centres
Informatique statistique	Aucun	4 postes  Intégration des personnels dans les départements reste 1 poste		Mutualisation des compétences	Difficultés dues à l'éloignement géographique entre producteur et utilisateur de données
Gestion RH	2 postes  Gestion + RH = 5	3 postes 1 pour le suivi formation idem	Nécessité de conserver une compétence pour la gestion de proximité	Mutualisation des compétences Professionnalisation	
Financière et comptable	1 poste + Intervention d'un agent comptable (0,1 ETP)	1 agent comptable 5 postes  idem	Mise en place d'une structure administrative et désignation de l'agent comptable	Mutualisation des compétences Professionnalisation	
Informatique réseau	2 postes  2 postes	1 responsable 4 postes (1) (3) idem	Nécessité de conserver une compétence de proximité à mutualiser avec la logistique	Mutualisation des moyens et des compétences	Charge importante pour mutualiser les solutions techniques

Contrôle de gestion	1 poste  Pas de poste	1 poste  idem		Compétence transverse Mise en place d'outils de suivi communs	
Logistique	1 poste  1 poste	2 postes  1 poste	Nécessité de conserver une compétence de proximité à mutualiser		
Direction	1 poste	3 postes			
Total	18	38			

*Agent en fin de carrière – (3) Agent INSEE en attente de mobilité*

### **3- scénarios de rapprochement entre les deux Centres**

- hypothèse 1.1 : l'essentiel des fonctions d'administration-gestion sont assurées à Marseille
- hypothèse 1.2 : le Centre francilien est géré localement en régie
- hypothèse 1.3 : le Centre francilien dispose d'une délégation de gestion

#### **3.1- La juxtaposition ou « rapprochement » correspond, pour les fonctions supports, à l'hypothèse 1.3 dit « bulle CEE »**

Ce scénario conduit à conserver l'identité de chacun des Centres et à rechercher une organisation conduisant à des économies d'échelle tout en tenant compte des localisations et des différences de fonctionnement existantes.

Dans ce cas, les fonctions « soutien » de type gestion RH et gestion financière et comptable et les fonctions « appui » de type documentation et valorisation peuvent être mutualisées avec la nécessité de conserver une compétence de proximité pour assurer le lien entre les deux localisations géographiques. Cette compétence de proximité pourrait être portée par les secrétariats des unités de recherche du CEE.

Précisions :

- Gain sur les postes gestion RH et gestion financière du CEE
- Formation à organiser pour la montée en compétence des secrétariats
- Une nouvelle organisation de la documentation et des relations externes : gain sur les postes de documentation et sur le budget d'acquisition d'ouvrages et de revues

Les risques identifiés dans ce scénario portent sur :

- Une mise en évidence des différences de statut des personnels pouvant conduire à une demande des représentants des personnels de stabiliser la situation de certains agents du CEE en détachement non justifié par des fonctions de recherche
- Une mise en évidence des différences de fonctionnement pouvant conduire à des revendications sur la souplesse d'organisation du travail liée aux missions des chercheurs
- Une « greffe » qui aurait des difficultés à être portée par deux directions ayant des objectifs divergents
- Une visibilité réduite pour les administrateurs des Centres

#### **3.2- La fusion correspond à l'hypothèse 1.2 : le Centre francilien est géré localement en régie**

Ce scénario conduit à envisager la création d'un établissement nouveau avec des missions qui devront être précisées pour définir le contour du nouveau champ : nouveau nom, nouveaux statuts, nouveaux administrateurs, nouvelle identité visuelle, ... sur un champ qui représente la totalité ou un sous-ensemble de l'agrégat des domaines actuels du CEE et du CÉREQ.

Les économies d'échelle portent sur l'équipe de direction et les fonctions supports. Le nouveau Centre ainsi créé sera identifié sur deux localisations géographiques.

La direction pourrait être recomposée avec un directeur et deux directeurs adjoints, chacun ayant en responsabilité les travaux menés sur chacune des implantations géographiques et un seul poste de secrétaire général.

Ce scénario devrait conduire à une harmonisation de la gestion pour en donner une visibilité claire aux administrateurs en particulier concernant le budget et le statut et les modalités de gestion des personnels (fusion des outils).

La visibilité de la nouvelle identité serait à construire par une communication renforcée en direction de l'ensemble des acteurs et partenaires pour une identification claire de la nouvelle structure.

Pour une gestion efficace, les outils de gestion, de suivi et de contrôle du CÉREQ devront être déployés et utilisés sur les deux sites.

Les risques identifiés dans ce scénario portent sur :

- La perte d'identité des deux Centres actuellement connus et reconnus pour leurs compétences respectives
- La perte de l'identité sur les réseaux
- Une communication ratée de la nouvelle identité avec un risque vis-à-vis des acteurs et des partenaires
- Une difficulté pour la création administrative d'un nouvel opérateur
- Une « greffe » qui finalement ne prenne jamais, chacune des parties ayant des difficultés à perdre son identité
- Une difficulté réelle de gestion d'un Centre réparti sur deux localisations géographiques avec des modes de gestion initiaux différents

### **3.3- L'« absorption » du CEE par le CÉREQ, scénario qui revient à hypothèse 1.1 : l'essentiel des fonctions d'administration-gestion sont assurées à Marseille**

Ce scénario conduit à redonner du sens au deuxième « e » de CÉREQ : Centre d'études et de recherche sur l'emploi et les qualifications mais conduit, de fait, à la disparition du CEE dans sa forme actuelle.

Le CEE pourrait devenir un « Centre associé » du CÉREQ dans la nouvelle définition de la notion de CAR.

À noter : le directeur du CÉREQ lance en janvier des travaux de redéfinition des missions et des modes de fonctionnement avec les Centres associés (CAR), actuellement au nombre de 16, répartis sur la totalité du territoire métropolitain. L'objectif est de réduire le nombre de CAR tout en renforçant leur potentiel. La répartition historique des postes (titulaires, contractuels, associés, ...) ne permet pas de donner de la visibilité ni d'en assurer un fonctionnement optimum (les compétences ne sont pas toujours disponibles dans le CAR où elles sont nécessaires pour répondre aux missions). A termes, 3 ou 4 CAR implantés en région

et adossés à des laboratoires de recherche sur des thématiques complémentaires à celles dont dispose le site de Marseille pourraient être concernés par des conventions. Des partenariats privilégiés pourraient être recherchés avec les autres CAR dans le cadre de réponses à des conventions ou appels d'offre identifiés.

C'est dans ce nouveau contexte que le CEE pourrait devenir un CAR du CÉREQ. Le partenariat avec les chercheurs et doctorants associés pourrait être maintenu. Le rapprochement entre l'actuel CEE et un laboratoire d'une université de la région parisienne pourrait être privilégié pour bénéficier de la structure administrative d'accueil. Les personnels affectés dans le CAR pourraient, suivant les situations, soit être gérés et payés par le CÉREQ, soit, le CÉREQ pourrait passer des conventions pour le remboursement des rémunérations versées aux agents mis à sa disposition par leur structure d'origine ou celle d'accueil.

Dans ce cas, l'administration est en totalité portée par le CÉREQ (budget, gestion des personnels, ..), la proximité est assurée par le laboratoire d'accueil (localisation géographique). La supervision de l'équipe ainsi constituée est assurée par le directeur du CAR sous la responsabilité du directeur du CÉREQ.

Les risques identifiés dans ce scénario portent sur :

- La perte d'identité du CEE et sa reconfiguration en CAR du CÉREQ (pour en diminuer l'effet négatif, le nom pourrait être conservé)
- La perte de l'identité du CEE sur les réseaux et l'extension de l'identité du CÉREQ
- Une communication ratée sur la nouvelle configuration avec un risque vis-à-vis des acteurs et des partenaires
- La difficulté d'intégration de la structure de l'actuel CEE dans une université
- La clé de répartition du budget alloué au CEE pour partie vers le budget de l'université d'accueil et pour partie vers le CÉREQ et au-delà la pérennisation de ce budget
- La mise en place opérationnelle du nouveau réseau des CAR par le CÉREQ
- Une « greffe » qui finalement ne prend jamais, chacune des parties ayant des difficultés à se repositionner dans sa nouvelle configuration

#### 4- organisation des fonctions supports dans le cadre des scenarios de rapprochement entre les deux Centres

Fonctions	La juxtaposition ou « rapprochement »  l'hypothèse 1.3 dit « bulle CEE »	La fusion l'hypothèse 1.2 : le Centre francilien est géré localement en régie	L' « absorption » du CEE par le CÉREQ hypothèse 1.1 : l'essentiel des fonctions d'administration-gestion sont assurées à Marseille
Equipe de direction	Sans changement	Une seule direction : un directeur et deux directeurs adjoints	Une seule direction pour l'établissement, un directeur de CAR localement
Secrétariat	Sans changement	Sans changement	Sans changement
Documentation	Mutualisation des fonctions avec conservation d'une compétence sur les deux sites	Mutualisation des ressources Répartition des équipes sur deux sites à organiser	Mutualisation des ressources Possibilité d'accéder aux ressources documentaires de l'université d'accueil
Publication	Sans changement	Mutualisation des fonctions Répartition des équipes sur deux sites à organiser	Un seul service
Valorisation	Mutualisation des fonctions avec conservation d'une compétence sur les deux sites	Mutualisation des fonctions Répartition des équipes sur deux sites à organiser	Un seul service
Informatique statistique	Sans changement	Sans changement	Un seul service
Gestion RH	Mutualisation des fonctions avec conservation d'une compétence de proximité	Mutualisation des fonctions Mise en place d'une gestion de proximité sur le 2eme site	Un seul service
Financière et comptable	Mutualisation des fonctions avec conservation d'une compétence de proximité	Mutualisation des fonctions Identification d'une compétence sur le 2eme site	Un seul service
Informatique	Sans changement	Mutualisation des ressources et des moyens	Un seul service

réseau		Refonte des sites web	Possibilité d'accéder aux moyens informatiques de l'université d'accueil
Contrôle de gestion	Sans changement	Mutualisation es fonctions	Un seul service
Logistique	Sans changement	Mutualisation des fonctions Identification d'une compétence sur le 2eme site	Pris en charge par l'université d'accueil

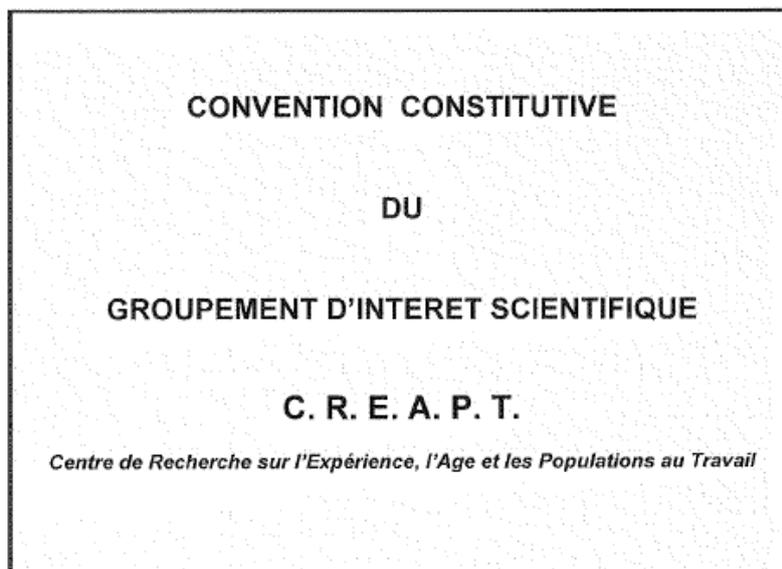
### Évaluation des ETP fonctions supports

Fonctions	CEE - 2014	CÉREQ – 2014	La juxtaposition ou « rapprochement »  l'hypothèse 1.3 dit « bulle CEE »		La fusion l'hypothèse 1.2 : le Centre francilien est géré localement en régie		L' « absorption » du CEE par le CÉREQ hypothèse 1.1 : l'essentiel des fonctions d'administration-gestion sont assurées à Marseille le CEE est hébergé dans une structure	
			CEE	CEREQ	CEE	CEREQ	CEE	CEREQ
Direction	1 poste	3 postes	1	3	1	3	1 dir CAR	3
secrétariat	4 postes	3 postes (un par département) 2 direction / missions	4	5	4	5	4	5
Documentation	3 postes	3 postes (*)	3	3	1	3 (***)	0	3 (***)
Publication		1 responsable de comm 2 secrétaires de rédaction	2	9	1	9	1	8

	2 postes	1 technicien PAO 1 webmaster 2 revue formation emploi 1 imprimerie (*)						
Valorisation		1 poste			0	2	0	2
Informatique statistique	Aucun	1 poste		1		1		1
Gestion RH		3 postes 1 pour le suivi formation		4,5	0,5	5,5	0,5	5,5
Financière et comptable	5 postes	1 agent comptable 5 postes	3,5	7	0,5	7	0,5	7
Informatique réseau	2 postes	1 responsable 4 postes (*) (**)	1	5	0,5	6	0	5
Contrôle de gestion	Aucun	1 poste		1		1		1
Logistique	1 poste	1 poste	1	1	0,5	1	0	1
Total	18	38	15,5	39,5	9	43,5	7	41,5
			-2,5	+1,5	-9	+5,5	-11	+3,5
			Gain 1 poste info		Gain 3,5 postes		Gain 7,5 postes	

(\*) Agent en fin de carrière – (\*\*) Agent INSEE en attente de mobilité – (\*\*\*) remplacement de la personne lors de son départ en retraite (non prévu initialement)

**Convention constitutive du GIS CREAPT**



Mise à jour JANVIER 2013

## Préambule

Le CREAPT a été fondé en 1991, sous la forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP). En 2001, plusieurs de ces partenaires ont considéré que l'importance sociale des questions liées au vieillissement de la population active, et l'éclairage que les recherches leur apporte, justifiaient de nouveaux développements de ce programme, et la mise en place d'un cadre contractuel favorisant le renforcement des liens avec plusieurs organismes scientifiques. L'idée de créer un groupement d'intérêt scientifique (GIS) répondait à cet objectif, dans la perspective de renforcer le réseau de recherche tout en maintenant des caractéristiques positives de la formule antérieure : articulation entre le travail de recherche et une activité « d'étude », utile dans les entreprises, et renvoyant à son tour de nouvelles questions à la recherche ; rattachement à des organismes universitaires et de recherche, témoignant d'une indépendance dans l'orientation des travaux ; part de financement public, propice à des recherches approfondies ; participation d'entreprises, attentives au caractère opérationnel des résultats ; engagements pluriannuels, favorisant une réflexion anticipatrice dans les entreprises comme pour les pouvoirs publics.

Un Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) est en effet un contrat de coopération scientifique. Il est matérialisé par une convention constitutive – pour le CREAPT, il s'agit du présent texte. Fruit d'un partenariat scientifique destiné à fédérer des compétences et des moyens pour réaliser un programme de recherche déterminé, un GIS correspond à une simple pratique contractuelle sans référence à un texte légal et réglementaire.

Le GIS constitue l'outil privilégié du dialogue entre la communauté des chercheurs en sciences humaines et sociales et les institutions ou entreprises ayant en charge la mise en œuvre de la participation du public aux processus décisionnels. Il permet ainsi de :

- rendre visible une collaboration entre parties partenaires, éventuellement pour plus facilement bénéficier d'un financement commun ;
- s'appuyer sur une gestion des connaissances plus collaborative et pluridisciplinaire par la mise en commun d'outils théoriques et méthodologiques, une veille coordonnée de la littérature scientifique ;
- mutualiser ses moyens pour mettre de l'information à disposition des partenaires, et plus largement des décideurs publics ou privés, de manière efficace et économe ;
- développer des capacités d'intervention dans divers établissements d'enseignement et de recherche, ouverts au secteur professionnel et organiser des journées thématiques, contribuer à la constitution d'un pôle de formation de haut niveau.

Une structuration en GIS semble donc bien adaptée au contexte actuel de la recherche et des universités, ainsi qu'aux attentes des organismes publics ou privés que les thématiques du CREAPT intéressent. La gestion financière, et particulièrement les modes d'engagement des dépenses, sont relativement simples. Le groupement permet ainsi d'édifier des partenariats scientifiques souples et de jouer un rôle fédérateur, à la jonction de plusieurs disciplines et institutions, chacune de ces dernières gardant l'entière maîtrise de ses engagements et de ses moyens.

**Ceci exposé,**

L'Etat représenté par :

- Le Ministère chargé du Travail, représenté par la DARES
- Le Ministère chargé de la Santé, représenté par la DREES,

Le Centre d'études de l'emploi (C.E.E.)

L'Institut national des études démographiques (INED)

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail  
(ANACT)

Le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), représenté par les laboratoires LISE et CRTD

L'Université Pierre Mendès France – Grenoble, représentée par le Laboratoire PACTE

Le CHU d'Angers, représenté par le Laboratoire LEEST

L'Université Paris Descartes, représentée par le Laboratoire LATI

AIRBUS en FRANCE

AIR FRANCE

EUROCOPTER

LA POSTE

RENAULT

**Ci-après désignés « les partenaires » ont convenu ce qui suit :**

## TITRE PREMIER

### Article 1 – Constitution

Les partenaires décident de se réunir dans un Groupement d'Intérêt Scientifique, ci-après dénommé « le CREAPT », régi par la présente convention. Le CREAPT est ouvert à l'adhésion de nouveaux membres. Toute assimilation, directe ou indirecte du CREAPT à une entité juridique distincte des Partenaires est exclue dans le cadre de la présente convention.

### Article 2 – Dénomination

La dénomination du groupement est : Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail ; le sigle correspondant est CREAPT.

### Article 3 – Durée

La convention constitutive du GIS-CREAPT, établie en janvier 2001 puis prorogée en 2007, est prorogée à nouveau, sur proposition du comité de direction, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et pour une durée de six ans. Cette convention pourra être prorogée à nouveau, ou résiliée, par voie d'avenant, sur proposition du Comité de Direction défini ci-après.

### Article 4 – Objet

Le CREAPT a pour objet de mener des recherches et des études, contribuer à des enseignements, établir des contacts scientifiques nationaux et internationaux, constituer et gérer un fonds documentaire, et valoriser les connaissances scientifiques, sur les questions liées aux relations entre l'âge, l'expérience, la santé et le travail.

*L'Annexe I* à la présente convention présente « les orientations de recherche » du CREAPT.

*L'Annexe II* décrit les principes régissant les contributions des partenaires du CREAPT. *L'Annexe IIbis* décrit les moyens prévisionnels pour les deux premières années (2013 et 2014) de réalisation des axes de recherche du CREAPT.

*L'annexe III* dresse la liste des formations de recherche impliquées dans ce programme. Cette liste est susceptible d'évoluer pendant la durée d'exécution de la présente convention. En cas d'évolution de la liste (adhésion ou retrait de partenaires), le Comité de Direction arrête la liste modifiée qui est automatiquement substituée à la liste antérieure.

Ces Annexes font partie intégrante de la présente convention.

### **Article 5 – Adhésions – Retraits**

Tout organisme ou établissement peut être admis comme partenaire du CREAPT, sur sa demande et après délibération favorable du Comité de Direction, sous réserve de la signature d'un avenant à la présente convention.

Tout partenaire peut se retirer, sous réserve d'observer un préavis de six mois. Il adresse au directeur du CREAPT une lettre recommandée avec accusé de réception, dont la réception fait courir le délai précité.

Le partenaire qui désire se retirer demeure tenu de respecter ses engagements, vis-à-vis du CREAPT, jusqu'à la fin de l'exercice budgétaire en cours.

## **TITRE II – Moyens**

### **Article 6 – Participation des partenaires**

Le programme de recherche est réalisé à l'aide des moyens des partenaires :

- Contribution financière ;
- Participation de personnels, appartenant à l'un des partenaires, aux recherches menées en commun ; chaque partenaire continue alors d'assumer à l'égard de son propre personnel toutes les obligations civiles, sociales et fiscales de l'employeur ;
- Moyens de fonctionnements (locaux, matériels,...) qui restent la propriété du partenaire ;
- Toute autre prestation matérielle ou intellectuelle contribuant à la réalisation du programme.

### **Article 7 – Evaluation et utilisation des moyens**

Les ressources et les dépenses nécessaires à la réalisation du programme du CREAPT sont évaluées par le directeur et soumises annuellement à la délibération du Comité de Direction.

### **Article 8 – Gestion**

Les contributions financières des partenaires, hors celles dépensées directement par ceux-ci dans le cadre des activités du groupement, sont gérées par l'un d'eux, dans le respect de ses propres règles administratives. A la constitution du GIS-CREAPT, les partenaires ont convenu de désigner le Centre d'Etudes de l'Emploi en qualité de mandataire commun. Cette désignation est confirmée pour la période à venir. A ce titre, le mandataire assure :

- La rédaction des avenants à la présente convention ;
- La gestion des moyens financiers ;
- La conclusion et la signature des contrats et conventions occasionnés par l'activité du CREAPT, tant en recettes qu'en dépenses.
- Le recrutement et la gestion des personnels qu'il est amené à rémunérer, en tant que mandataire, pour le compte du Gis CREAPT.

Le Mandataire peut employer, conformément aux règles en vigueur en son sein, les moyens financiers apportés par les autres Partenaires, destinés à réaliser l'objet du GIS, pour financer le montant des rémunérations chargées des personnels qu'il recrute dans le cadre du Groupement et ce, dans la limite de la durée de la présente convention.

Le mandataire (dont le siège est situé 29 promenade Michel Simon 93166 NOISY LE GRAND Cedex), assure la gestion des dépenses et recettes grâce à une comptabilité séparée. Sa qualité de mandataire lui permet de prélever des frais de gestion pour la tenue budgétaire du Gis et ce, conformément aux règles en vigueur au sein de l'établissement : 10% à la date de signature de la présente convention

## **TITRE III – Organisation**

### **Article 9 – Comité de Direction**

Le CREAPT est administré par un Comité de Direction composé de représentants des partenaires, à raison d'un titulaire et d'un suppléant nommés par chaque partenaire. Le Comité est convoqué par son président, à l'initiative de celui-ci ou à la demande d'un des partenaires. Il se réunit au moins deux fois par an. Il délibère valablement si au moins la moitié de ses membres sont représentés. Ses débats et décisions sont consignés dans un procès verbal de réunion, soumis à approbation lors de la réunion suivante.

Peuvent être invités aux séances, à la demande du président, toute personne, ou tout représentant d'organisme, dont la présence est jugée utile. Ce peut être le cas en particulier pour des organismes non partenaires du CREAPT, mais engagés avec lui par des conventions d'études ou de recherches.

Le Comité élit son Président (cf. article 10); il nomme le Directeur du CREAPT et s'il le juge utile un directeur adjoint (cf. article 11), et les membres du Conseil Scientifique (cf. article 12). Ces décisions se prennent à l'unanimité.

Le Comité délibère par ailleurs sur les objets suivants :

- Le rapport annuel d'activité et le programme annuel d'activité du CREAPT ;
- Les ressources et les dépenses du CREAPT ;
- Toute modification de la présente convention ;
- La prorogation ou la dissolution anticipée du CREAPT, et leurs modalités ;
- L'admission de nouveaux partenaires ;
- Les modalités financières et autres du retrait d'un partenaire ;
- Les suites à donner aux avis du Conseil Scientifique ;
- Le fonctionnement du CREAPT ;
- Et toute question utile au bon déroulement des travaux du CREAPT.

#### **Article 10 – Président du Comité de Direction**

Le Comité de Direction élit un président, pour une durée de trois ans.

Le Président convoque le Comité aussi souvent que l'intérêt du CREAPT l'exige, et au moins deux fois par an. Il établit l'ordre du jour et préside les séances. En son absence le Comité désigne un président de séance.

Le Président propose au Comité de délibérer sur la nomination du Directeur du CREAPT, éventuellement du directeur adjoint (cf. article 11).

#### **Article 11 – Directeur (et directeur adjoint) du CREAPT**

Sur proposition du Président, le Comité de Direction nomme, pour une durée de trois ans, un directeur, et éventuellement un directeur adjoint, choisis parmi les personnels des partenaires.

Le directeur est responsable de la réalisation du programme du CREAPT, sous l'autorité du Comité de Direction et dans les conditions fixées par celui-ci.

#### **Article 12 – Conseil Scientifique**

Le Comité de Direction est assisté par un Conseil Scientifique pour orienter la politique scientifique du CREAPT.

Ce Conseil est composé au minimum de six membres, choisis *intuitu personae*. Tous sont nommés pour la durée de la présente prorogation, par le Comité de Direction, sur proposition du Directeur.

Le Conseil élit en son sein, parmi les chercheurs d'organismes extérieurs au groupement, un président qui convoque le Conseil au moins une fois par an. Le Président propose l'ordre du jour des séances et répond au nom du Conseil aux demandes d'avis du Comité de Direction.

Le Président du Conseil Scientifique présente ses avis au Comité de Direction, et lui apporte des recommandations sur les programmes à entreprendre, leur orientation scientifique, la pertinence des programmes en cours et prévus, ainsi que leur qualité scientifique. Il peut émettre des vœux sur tout sujet qu'il juge utile à un meilleur fonctionnement du CREAPT sur le plan scientifique.

Il peut inviter à ses réunions, sur proposition de son président, toute personne dont il juge la présence utile.

#### **TITRE IV – Dispositions diverses**

##### **Article 13 – Publications – Valorisation des Recherches**

Le GIS-CREAPT en tant que support de mutualisation de ressources (financières, matérielles et humaines) vise la constitution et le développement d'opérations de recherches (recherches-action) relevant de ses thématiques.

Dans cette perspective :

- les activités de recherche menées dans le cadre des activités du GIS par un chercheur appartenant à un organisme particulier (un laboratoire universitaire, par exemple, ou un EPST) restent des activités de cet organisme. Elles figurent dans le rapport d'activité du laboratoire ou de l'équipe de ce chercheur ;
- les publications des membres du GIS ne sont pas la propriété du GIS, les auteurs les valorisent dans le cadre des activités menées au sein de leur laboratoire universitaire, ou institution de rattachement ;
- il est demandé que, dans le cas où un travail de recherche a été réalisé dans le cadre du programme du CREAPT, celui-ci soit cité.

##### **Article 14 – Communication d'informations – Confidentialité –**

Chaque partie au GIS s'engage à échanger avec les autres partenaires toutes les informations nécessaires au fonctionnement optimal de la collaboration.

Chaque partie s'engage à ne pas divulguer les informations, communiquées par les autres parties qui sont considérées comme confidentielles par la ou les partie(s) communicante(s). Les parties s'engagent par ailleurs à faire prendre le même engagement à leurs personnels respectifs.

##### **Article 15 – Litiges**

Pour toute difficulté ou tout désaccord susceptible de naître à l'occasion de l'exécution ou de l'interprétation de la présente convention, les partenaires donnent tous pouvoirs au Comité de Direction pour rechercher un règlement amiable.

**ANNEXE I**  
**Orientation scientifique du GIS-CREAPT, 2013-2018**

*Préambule :*

Le CREAPT (Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail) a été constitué en septembre 1991 sous forme de GIP (groupement d'intérêt public). Il est devenu GIS (groupement d'intérêt scientifique) au début de 2001. Son but est d'établir un partenariat durable entre ministères, entreprises, universités et institutions de recherche, avec des moyens en partie stabilisés, pour conduire un programme de recherche intéressant cet ensemble de partenaires.

Les principaux objectifs de ce programme étaient, et demeurent dans une large mesure, de produire et valoriser des connaissances sur les relations entre l'âge, la santé, l'expérience, et le travail. Il s'agit d'analyser conjointement les évolutions démographiques dans les populations au travail (dans leur diversité), les transformations qui s'opèrent dans les entreprises, et celles qui affectent les parcours professionnels, pour favoriser des actions anticipatrices dans ces domaines (Molinié, Gaudart, et Pueyo, 2012). Dans cette perspective, l'ergonomie et la démographie du travail étaient, et demeurent, les disciplines prédominantes dans les références scientifiques du CREAPT et le profil de ses chercheurs.

Le contexte, l'ampleur et l'orientation des activités du CREAPT ont connu, en vingt ans, des évolutions sous divers aspects : les politiques publiques et le débat social, les demandes venant des entreprises (et de divers acteurs en leur sein), la liste des partenaires du groupement, la taille du réseau de recherche, les statuts de ces chercheurs, l'ampleur des réseaux dans lesquels le CREAPT s'insère, sa visibilité sociale et scientifique, ainsi que les thèmes et les méthodes de recherche. Le présent texte d'orientation, rédigé à l'occasion du renouvellement du groupement au 1<sup>er</sup> janvier 2013, porte la marque de ces évolutions, en même temps qu'il s'ancre dans des préoccupations scientifiques et sociales que le CREAPT porte depuis ses débuts.

Depuis sa création le groupement a été renouvelé à plusieurs reprises, par périodes de quelques années. La convention à laquelle est adjoit le présent texte d'orientation couvre la période 2013-2018. Ce texte a quatre buts, que l'on retrouvera dans son découpage:

- Rappeler les éléments essentiels de contexte (évolutions dans les équilibres entre tranches d'âge, et dans les conditions de travail) qui légitiment les questions de recherche du CREAPT ;
- Préciser le positionnement scientifique du CREAPT, ses modèles d'analyse et ses principales options méthodologiques ; dans ce but, le document comporte quelques références majeures, et évoque certains résultats, mais ne prétend pas proposer une synthèse des connaissances acquises ;
- Désigner quelques-uns des objets de recherche plus précis auxquels le CREAPT devrait se consacrer dans la période à venir – qu'il s'agisse de poursuivre des recherches antérieures ou de s'orienter vers des thématiques nouvelles ;
- Repérer les grands traits d'une « politique scientifique » (chercheurs participants, réseaux, initiatives diverses) permettant au CREAPT de jouer le rôle scientifique et social attendu par les membres du groupement.

## **I – Le contexte des recherches « âge/travail », et ses évolutions**

Le lien entre le « contexte » socio-économique et le contenu d'une problématique de recherche n'est pas mécanique. Cette dernière s'alimente aussi des études antérieures, des résultats acquis ou des questions en suspens.

Cependant tout programme de recherche en sciences sociales marque une attention aux évolutions de la société susceptibles d'influencer les thèmes d'étude, les financements, les accès aux terrains, et susceptibles aussi de devenir par elles-mêmes objets de recherche. C'est vrai a fortiori s'agissant d'un GIS, car cette formule a justement pour but d'articuler durablement démarche scientifique et demande sociale sur un thème donné.

Dans le champ d'étude du CREAPT le « contexte » est essentiellement caractérisé par les transformations dans la démographie de la population active d'une part, dans les conditions et l'organisation du travail d'autre part.

### **I-1 les âges dans la population au travail : des évolutions contrastées**

Dans les recherches du CREAPT la notion de « vieillissement » ne renvoie pas aux caractéristiques de la population au-delà d'un certain seuil d'âge. Il s'agit d'un processus, dont on verra qu'il intègre des dimensions d'involution et de construction, et qui se déroule tout au long de la vie. Cependant les équilibres entre tranches d'âge dans la population au travail constituent un important élément de contexte, car ils influencent les questions soulevées dans le débat social et dans les pratiques des entreprises.

Le contexte démographique des années '90 (la hausse rapide de la proportion des quadragénaires et quinquagénaires dans la population active), les préoccupations initiales des entreprises membres et des pouvoirs publics, ont contribué à polariser une grande partie des travaux du CREAPT, à ses débuts, sur la population des travailleurs « âgés ». Plus récemment les enjeux sociaux liés à la réforme des retraites, et les difficultés grandissantes dans l'aménagement des fins de carrière, notamment pour les âgés présentant des troubles de santé, ont confirmé l'intérêt de cette question.

Cependant, dans les recherches en cours, et dans les demandes qui les ont déclenchées, les âges étudiés se sont diversifiés. En France, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, se confrontent plusieurs phénomènes, dont les effets peuvent se cumuler ou se contrebalancer (Volkoff, 2012).

Deux de ces phénomènes ont pour effet d'accroître le poids des quinquagénaires, voire des sexagénaires, et symétriquement diminuer la part des moins de quarante ans, parmi les actifs occupés : l'évolution démographique d'ensemble porte la marque de la natalité élevée dans les années 1946-1973 et provoque l'afflux de « seniors » déjà évoqué ; et la fin de scolarité, l'accès au premier emploi, sont devenus plus tardifs dans les dernières décennies, ce qui a différé l'arrivée des jeunes. Les dispositifs concernant les fins de vie active devraient eux aussi, depuis leur réorientation affirmée au cours des années '90, élever la proportion de salariés âgés, mais le bilan en ce domaine est nuancé. Car deux éléments, liés entre eux, limitent l'expansion relative des tranches d'âge les plus élevées dans le monde du travail : les pratiques des employeurs à l'égard des salariés vieillissants (en matière d'embauche, notamment), et celles de ces salariés eux-mêmes, dont une grande partie ont le souhait de quitter la vie professionnelle sans tarder. Enfin, des inflexions dans les politiques sociales, au plan national ou européen, laissent présager des réaménagements du côté des entrées dans la vie active, avec un renforcement probable des situations de cumul entre emploi et études, et une présence plus marquée de salariés jeunes dans les milieux de travail.

## **I-2 conditions de travail : des progrès incertains**

Au fil de son parcours, un travailleur change de métier, d'atelier ou de service, d'employeur. La vie de l'entreprise connaît aussi des évolutions, liées aux nouveaux produits, à la modernisation des équipements, aux changements qui affectent la population des consommateurs ou des usagers. Plus généralement, les conditions et l'organisation du travail sont marquées par des évolutions d'ensemble, qui encadrent les possibilités pour les travailleurs de diverses tranches d'âge de trouver leur place, et qui délimitent leurs possibilités de préserver leur santé et de construire leurs compétences.

Ces évolutions auraient pu se traduire par une amélioration « naturelle » de la qualité de vie au travail. Les préoccupations portant sur l'usure des anciens, comme celles qui concernent les nouvelles attentes des jeunes, seraient alors moins vives. Les progrès techniques, le développement du secteur tertiaire, l'élévation des qualifications, ouvriraient la voie à un travail moins éprouvant physiquement, moins parcellisé, et libéré des pressions hiérarchiques. Cependant cette vision optimiste des transformations dans les modes de production n'a été corroborée, ni par les enquêtes statistiques, ni plus largement par les recherches en sciences humaines et sociales. Elle est rarement défendue aujourd'hui.

En pratique les tendances dont on peut rendre compte varient selon les secteurs, les professions, les statuts et les formes d'emploi, l'histoire propre des entreprises. Les options d'organisation qui prédominent visent à adapter instantanément les moyens de travail à l'objet ou au service produit, et celui-ci à la demande extérieure (Askenazy et col., 2006). Les modes de prescription qui prévalaient dans chaque secteur sont reconsidérés. Les préoccupations financières et marchandes s'imposent dans des entreprises dont l'organisation industrielle ou bureaucratique visait précédemment à régulariser la production. Inversement des activités traditionnellement organisées sur le mode marchand se sont « industrialisées », en tirant notamment parti des outils informatiques qui permettent de programmer et d'évaluer de façon plus stricte l'activité de chacun. Un mouvement simultané d'appel à la responsabilité et de rationalisation accrue avec une multiplication des contrôles constitue l'une des principales explications d'une expansion des facteurs psychosociaux de risques au travail (Collège, 2011).

Compte tenu de ces mutations, les progrès dans le bien-être au travail ne sont pas acquis. Les contraintes ou nuisances physiques persistent ; les horaires décalés voire nocturnes se font plus fréquents ; la pression temporelle au travail se renforce ; l'instabilité des techniques, des collectifs, des organisations ou des objectifs multiplie et complexifie les apprentissages.

Ces évolutions ont des effets contrastés en termes de santé au travail et de construction des compétences (Gaudart, 2010). Les stratégies de préservation de soi, de coopération, ou d'apprentissage, sont limitées par l'étroitesse des marges d'action pour les individus dans leur activité de travail. La gestion de contraintes de travail plus ou moins bien articulées entre elles est en outre renvoyée sans cesse davantage à la responsabilité de chaque salarié. En mobilisant plus fortement les ressources physiques, mentales et psychiques, cette situation peut mettre chacun en situation de fragilité. La promotion de « systèmes de travail soutenables », permettant de maintenir et construire la santé et les compétences tout au long de l'itinéraire professionnel de chacun, demeure un objectif encore lointain, auquel la recherche peut contribuer.

### **I-3 questions de recherche qui en découlent**

Ce rappel de quelques éléments de contexte incite à souligner certaines spécificités dans les questions de recherche du CREAPT (Molinié & col., 2012, op.cit.).

La première est une approche « conditionnelle » des relations entre âge, travail, expérience et santé. La possibilité de construire et mobiliser les ressources de cette expérience dépend des caractéristiques du travail et de son organisation, et des marges de manœuvre individuelles et/ou collectives disponibles pour faire appel à ces ressources, car celles-ci peuvent être fragilisées par des transformations très diverses.

Une deuxième caractéristique renvoie au fait que les stratégies élaborées grâce à l'expérience, même lorsqu'elles peuvent se mettre en place, ont aussi un coût, immédiat ou à plus long terme, pour les travailleurs concernés. Activité, expérience et santé sont ainsi mises « à l'épreuve » des conditions de travail et de leurs évolutions.

Une troisième conduit à insister sur la nécessité de prendre en compte l'imbrication de plusieurs dimensions temporelles, de moyen et long termes : les femmes et les hommes au travail se transforment au fil de l'âge, leur santé et leurs compétences évoluent, mais en même temps l'entreprise se transforme, de même que le secteur auquel elle appartient, et la société dans son ensemble. Cette perspective a conduit à proposer un élargissement des approches usuellement mises en œuvre en ergonomie et focalisées sur le « ici et maintenant ».

Enfin, l'importance accordée aux dimensions temporelles des phénomènes a conduit à donner à l'âge un statut particulier : il ne renvoie pas simplement à un marqueur chronologique, un processus de transformation des individus, ou même une façon de caractériser l'état démographique d'une population. L'âge devient une entrée privilégiée pour accéder à la dimension temporelle des histoires professionnelles, et pour interroger les mutations en cours et les évolutions des systèmes de travail, leur pertinence, leur efficacité et leur devenir.

## **II – Éléments de positionnement scientifique**

Plusieurs spécificités conceptuelles et méthodologiques marquent les travaux du CREAPT. Les liens entre âge et travail relèvent ici d'une conception développementale qui en renouvelle la lecture, et d'une approche systémique où s'articulent plusieurs échelles temporelles et plusieurs niveaux d'analyse. La référence centrale du CREAPT à la démarche ergonomique implique, non seulement un recours au concept d'activité et à ses méthodes d'analyse, mais aussi un souci d'intégrer les connaissances qu'il propose dans des projets de

transformation. Les points qui suivent décrivent les repères et les résultats clés de nos approches. Si nos travaux - comme souligné plus haut - s'ancrent toujours dans des préoccupations sociales, les éléments de cadrage qui suivent en renouvellent la lecture.

## **II-1 Une approche développementale**

L'adoption d'une approche développementale des liens entre âge et travail permet d'en donner une vision complexe et nuancée, qui implique de considérer l'âge comme un processus possédant plusieurs caractéristiques (Baltes, 1997) :

- le développement des individus se déroule tout au long de la vie, y compris pendant la période de la vie adulte et donc de la vie professionnelle. Le vieillissement est ainsi considéré comme un accroissement du temps vécu (Laville, 1989 ; Volkoff et Laville, 2004).
- il est multidirectionnel dans la mesure où la direction des changements possibles montre une diversité et un pluralisme importants : des transformations s'opèrent tout au long de la vie et sont le résultat d'interactions fortes entre des évolutions classiquement considérées comme « naturelles », des actions d'individus non passifs, et des mutations de l'environnement.
- le développement consiste en un ensemble simultané de gains (croissance) et de pertes (déclins) ;
- il est caractérisé par une plasticité active des individus : il peut prendre de nombreuses formes suivant les conditions de vie et les expériences vécues ;
- son analyse implique une multidisciplinarité ; une vue disciplinaire n'offre en effet qu'une représentation partielle de l'évolution des individus et de la diversité des formes et modalités d'action tout au long de leur vie.

Mise en œuvre dans le champ du travail, cette approche développementale débouche sur une autre lecture des liens âge/travail. Dans la rencontre entre transformations du travail et transformations des individus, c'est une conception du « vieillissement-déclin » qui souvent prédomine, et qui influence directement les modalités de prise en charge des questions d'âge, tant au niveau des politiques publiques que dans les entreprises. Le déplacement de point de vue proposé implique d'abord de prendre en compte la variabilité inter et intra-individuelle dans les changements qui s'opèrent au fil du temps, et l'influence de l'environnement du travail sur ces changements. Les transformations avec l'âge pendant la période de la vie active sont d'une grande diversité, car les variabilités inter et intra-individuelles ne relèvent pas uniquement de déterminants qui seraient programmés. L'environnement et les événements rencontrés tout au long de la vie marquent ces transformations : la scolarisation et la formation professionnelle conduisent à certains types d'emplois et donc de conditions de travail qui permettront un enrichissement des

compétences, ou au contraire mèneront à des phénomènes de déqualification, voire d'exclusion du travail. Ces transformations mêlent donc des processus de déclin (involution de capacités organiques, fragilisation dans des ajustements avec l'environnement,...) et des processus de construction (accroissement de l'expérience, des compétences et des modalités de leur utilisation...) (Laville et Volkoff, 1993).

Cette approche consiste à considérer ensuite que processus de déclin et processus de construction sont étroitement imbriqués. Les conditions de travail, le contenu même du travail, peuvent provoquer des accidents, des maladies, voire accélérer certains processus de fragilisation, voire de sélection (vieillesse « par » le travail et « par rapport » au travail). Les troubles de la santé qui apparaissent sont plus ou moins aisés à mettre en relation avec les conditions de travail. Certains sont identifiés, comme relevant d'une maladie diagnostiquée ; d'autres relèvent de « petites » dégradations de la santé, comme la fatigue, les troubles du sommeil, des douleurs multiples. Ces troubles ne prennent pas la forme de pathologies définies, mais rendent le travail au quotidien de plus en plus difficile. Par ailleurs, les effets du travail sur la santé peuvent être immédiats et/ou différés : l'état de santé d'aujourd'hui peut être tout à la fois la conséquence de conditions de travail passées et/ou actuelles. Et réciproquement l'état de santé à un moment donné du parcours d'une personne peut avoir une incidence sur la réalisation du travail, en rendant celle-ci plus contraignante, voire impossible (Volkoff et Molinié, 2011).

Mais la vie de travail permet également d'acquérir de nouvelles compétences, une familiarisation avec diverses formes de travail, et de construire sa vie psychique et sociale. Au cours de la vie professionnelle, les hommes et les femmes ne sont pas des spectateurs inertes de leur vieillissement : l'expérience qu'ils développent ouvre un champ des possibles pour mettre en œuvre, individuellement et dans des collectifs, des régulations qui visent à tenir les objectifs du travail en matière de performance, de qualité, à tenir leurs propres objectifs en matière de préservation de leur santé, voire de la construction de celle-ci dans la mise en œuvre de cette expérience. L'expérience en tant que processus est inséparable des déclin. L'expérience est entendue ici non seulement comme l'accroissement d'une pratique professionnelle, mais aussi comme une pratique réflexive sur ses propres ressources et contraintes. Cette expérience oriente ainsi les usages de soi dans le travail (Gaudart, 2000).

Toutefois, la possibilité de construire et d'investir cette expérience dépend, on l'a dit, des caractéristiques du travail et de son organisation : évolutions techniques ou organisationnelles restreignant la tolérance de la diversité des modes opératoires ; évolutions des organisations qui déstructurent les collectifs ; évolutions démographiques qui compromettent des répartitions de tâches au sein des collectifs ; etc. L'expérience, telle que nous l'avons définie, ne s'élabore pas automatiquement avec le temps qui passe. Pour faire expérience, un événement, une situation nécessitent d'être pensé, intégré, de faire sens au regard des parcours. Les conditions de travail peuvent là encore s'avérer ressources ou contraintes, voire empêcher ce processus expérientiel (Pueyo, 1999). On peut alors voir

surgir des problèmes de performance, des troubles de santé, des souhaits de mobilité, des exclusions, des reports de pénibilité sur d'autres salariés, ...

Activité, expérience et santé sont ainsi mis « à l'épreuve » des conditions de travail et de leurs évolutions. Cette « épreuve » est l'occasion de tester la solidité des ressources d'expérience et de santé dont on dispose, voire de les enrichir, mais peut aussi conduire à se trouver dans des situations « éprouvantes », au sens courant du terme, et qui s'avèrent difficilement tenables à moyen ou long termes. Aux temps individuels, se mêlent donc ainsi le temps des générations qui se succèdent, celui des collectifs dont la construction est plus ou moins favorisée ou entravée dans les systèmes de travail, et celui des mutations technologiques et sociales.

Du point de vue de la transformation, l'approche développementale offre la perspective d'environnements « capacitants » (Falzon et Mollo, 2009), qui évitent l'usure et favorisent la construction de savoirs, de compétences, tout au long de l'itinéraire professionnel.

## **II-2 Des approches systémiques et diachroniques combinées**

L'analyse combinée de ces multiples registres de transformations implique d'adopter une double perspective, systémique et diachronique. Les recherches du CREAPT défendent le point de vue de la myopie, celui qui implique d'observer et de comprendre comment se jouent les liens âge/travail au plus près des situations concrètes, au niveau de « l'activité » en tant qu'expression du rapport au réel, aux autres et à soi-même. Elles défendent l'idée que cette activité relève de déterminants sociaux, économiques, démographiques, organisationnels qui dépassent largement le poste de travail. Pour tenir ces différents déterminants, les recherches du CREAPT se situent dans une perspective systémique, en tentant de saisir les interactions entre différents niveaux fonctionnels (Weill-Fassin et Valot, 1998):

- l'environnement, avec une attention particulière aux politiques publiques en matière d'âge, d'emploi, de formation, et aux accords sur lesquels elles peuvent déboucher, à leurs conséquences en matière de gestion des âges dans les entreprises ; il s'agit également de comprendre les influences de l'environnement social, économique, géographique en tant que différentes temporalités agissant sur l'adoption de modèles productifs (Hatzfeld, 2009) ;
- les entreprises elles-mêmes, pour l'analyse des impacts de ces options sur la gestion de la main d'œuvre (politique de recrutement, gestion des parcours professionnels). Ce niveau d'analyse permet de comprendre comment l'environnement de travail des opérateurs se combine en un faisceau de ressources et de contraintes pour l'activité (Meylan et Pueyo, 2012) ;
- les collectifs de travail : les différents rôles qu'ils peuvent adopter (protection, aide au développement des apprentissages et des compétences, exclusion) participent à leur niveau

à ce faisceau de ressources et de contraintes (Cau-Bareille, 2012) et peuvent déterminer pour partie les conditions de la santé au travail (Caroly, 2010) ;

- l'activité individuelle et collective en tant qu'elle révèle les compétences, l'expérience et les difficultés dans le travail qui émergent au fil de l'âge.

Les marges de manœuvre que les opérateurs peuvent ainsi élaborer au poste de travail, dans une perspective de pouvoir travailler en santé et en compétences, dépendent ainsi de multiples interactions entre différents niveaux fonctionnels. Dans cette perspective, les compétences ne sont plus seulement vues comme des savoirs et des savoir-faire en action, mais comme sources potentielles de régulations dans l'action entre trois pôles. Le pôle « système » se réfère aux objectifs et aux moyens de l'entreprise, mis en œuvre au travers de l'organisation du travail. Le pôle « soi » est relatif à l'état de la personne à un moment donné, situé dans le cours de son processus de développement : il s'agit par exemple de son état de santé, de son ancienneté, de ses connaissances ; il s'agit aussi de ses besoins, de ses valeurs et de ses propres buts dans le travail. Le pôle « autres » renvoie aux aspects collectifs du travail, aux pairs et à la hiérarchie (Teiger, 1998 ; Pueyo, cit. op. ; Gaudart et Weill-Fassina, 1999 ; Zara-Meylan, 2006).

L'activité immédiate relève de déterminants actuels, mais également passés. Elle est liée à des processus de décisions et d'actions antérieurs, proches ou plus lointains. Au niveau de l'environnement, les décisions en matière de politiques publiques, par exemple, se jouent souvent sur de longues périodes, comme les grandes restructurations sectorielles sous l'influence de conditions économiques. Les changements organisationnels et technologiques au sein des entreprises relèvent tout à la fois d'évolutions continues, progressives, et de phases de mutation plus radicales bouleversant le travail, son organisation et les parcours professionnels. L'activité, elle, reflète les parcours antérieurs des opérateurs, en tant qu'elle est le produit d'histoires individuelles et collectives, des épreuves passées laissant des traces sur la santé et orientant l'expérience. Ces changements systémiques impliquent donc de croiser analyse synchronique et analyse diachronique, pour chaque niveau et dans les interactions entre ces niveaux.

### **II-3 Des analyses descriptives, compréhensives et constructives**

Ces approches systémiques et diachroniques, parce qu'elles se combinent autant au niveau des structures d'entreprises et de leur environnement que des collectifs et des individus, nécessitent des analyses de type descriptif, compréhensif et constructif.

Les approches « descriptives » sont entre autres développées dans le champ de la démographie du travail. Au niveau de l'environnement, elles consistent à repérer comment la démographie de la population active, la gestion de la main-d'œuvre et les politiques d'emplois transforment les structures d'âge des entreprises. Et au sein de ces entreprises,

elle consiste à s'interroger sur les déformations ou les stabilités dans les structures d'âges, les trajectoires professionnelles qui les sous-tendent, les enjeux de santé qu'elles recouvrent (Molinié et Volkoff, 2002). La démographie mêle donc d'emblée diachronie et synchronie.

Les approches « compréhensives » découlent de la lecture contextuelle et conditionnelle des liens âge/travail évoquée plus haut. Les recherches du CREAPT relèvent plus précisément, à ce niveau d'analyse, de la mise en visibilité des processus de décisions et d'actions d'acteurs particuliers à un moment donné. Elles peuvent à leur tour s'inscrire dans une approche diachronique (ici rétrospective) et synchronique, dans les processus de décisions et d'actions immédiats. Ces analyses compréhensives peuvent ainsi éclairer des choix gestionnaires, des configurations de collectifs et des déterminants individuels et collectifs de l'activité. Ces deux premiers types d'analyse, descriptive et compréhensive, peuvent s'envisager dans une « progression en entonnoir », du macro quantitatif vers le micro qualitatif, mais bien d'autres articulations sont possibles : nos recherches visent également à développer un mode de construction des connaissances où chaque type d'analyse fait progresser l'autre dans une élaboration articulée ; l'analyse de l'activité peut ainsi affiner des traitements plus macro et ces mêmes traitements peuvent orienter les analyses de l'activité.

Les analyses « constructives », enfin, découlent d'un positionnement central des recherches du CREAPT, celle de la recherche-action ou de la volonté de « comprendre le travail pour le transformer » (Guérin et col., 1997). Analyses descriptives et compréhensives sont mobilisées dans un double objectif : agir à un niveau local sur les conditions de travail pour une prise en compte des diversités liées à l'âge ; agir sur les représentations des liens âge/travail chez différents acteurs, à tous les niveaux, environnement sociopolitique, gestion des systèmes de production, collectifs professionnels, et individus. Cette mobilisation - nous l'avons vu - implique une démarche d'analyse descendante (des déterminants macro vers des déterminants de l'activité). Elle nécessite également - dans un objectif de transformation - une démarche ascendante, une mise en visibilité de l'activité et de ses déterminants à tous les niveaux, internes et externes aux entreprises. Décrire, comprendre, faire prendre en compte les liens âge/travail et identifier les leviers de transformation, implique non seulement d'analyser finement ces liens sur le terrain, mais aussi d'élaborer et mettre en débat ces analyses avec des réseaux d'acteurs afin de proposer de nouveaux repères.

Ce projet se réalise dans une réflexion pluridisciplinaire. L'ergonomie, l'une des disciplines fondatrices du CREAPT, possède des outils bien rodés pour l'analyse de l'activité. Si, dans l'histoire de la discipline, elle a dépassé l'approche individuelle du poste de travail, elle n'en demeure pas moins fragile pour tenir conjointement une approche systémique et une approche diachronique. La démographie du travail, l'autre discipline fondatrice, développe une forte complémentarité avec l'ergonomie pour saisir des niveaux plus macroscopiques, quantitatifs, et évolutifs. Mais compte tenu des perspectives que l'on vient de tracer, il reste

essentiel pour le développement des recherches du CREAPT de créer des ponts avec d'autres disciplines, particulièrement en SHS.

Ainsi, la sociologie du travail et la sociologie des organisations sont précieuses par les connaissances qu'elles apportent sur les questions de transformation du travail, mais aussi en termes d'analyses des rapports sociaux. Plus précisément sur des questions d'âge, la sociologie combine elle-même des approches quantitatives et qualitatives pour l'analyse des parcours de vie et de leur lien avec le travail et l'emploi, ainsi que des connaissances relatives aux normes sociales de carrière qui conditionnent les vécus du travail et de l'emploi. Les sciences de la gestion, et plus largement les sciences économiques, apportent quant à elles des éclairages pertinents pour comprendre les politiques publiques et les formes de l'action gestionnaire. Enfin, l'épidémiologie professionnelle, présente aussi dans les références du CREAPT et dans certaines de ses démarches de recherche, dispose de méthodes permettant d'apprécier la robustesse et la permanence (ou les variations) des enjeux de santé qui sont en cause.

Il s'agit bien de convoquer ces différentes disciplines en tant qu'elles éclairent les liens âge/travail à tous les niveaux évoqués, pour un projet de transformation du travail

### **III – Thématiques et objets de recherche pour la période à venir**

Dans ce paragraphe nous précisons quelques-unes des questions auxquelles le CREAPT est ou sera amené à s'intéresser, en adoptant le positionnement que nous venons de caractériser. Nous ne reviendrons donc pas ici sur ces éléments, dont on admettra qu'ils ont leur place dans chacune des thématiques évoquées. Précisons aussi que des sujets régulièrement présents dans les recherches du CREAPT – et qui le demeureront – ne sont pas ici mentionnés comme thèmes de recherches spécifiques, parce qu'ils occupent une position plus transversale et qu'il serait difficile de les évoquer sous telle tête de chapitre plutôt que sous telle autre.

C'est le cas pour les analyses distinctives en termes de genre. La prise en compte de cette dimension est indispensable notamment dans l'étude des relations âge/travail/santé (Molinié, 2012), compte tenu des différences marquantes que l'on constate entre les parcours professionnels de part et d'autre, ainsi qu'entre les caractéristiques dominantes de la vie hors travail.

C'est le cas aussi pour la prise en considération des composantes collectives de l'activité de travail, dont le rôle est apparu de façon de plus en plus saillante dans les recherches en ergonomie de façon générale, et celles du CREAPT en particulier. Il en va de même pour la question des dimensions subjectives dans les relations âge/travail, qui relève également

d'une approche transversale. Les évolutions de travail et la légitimité croissante de cette question dans le débat social mettent en avant des préoccupations liées à des formes de mal-être psychique, d'où l'émergence des thématiques de « stress au travail », de « facteurs psychosociaux de risque », voire de « harcèlement ». La démarche de recherche du CREAPT, et les méthodes qu'il élabore, peuvent permettre d'aborder ces questions sous l'angle d'une articulation entre évolutions, à moyen et long termes, de l'organisation du travail et des positions professionnelles des individus ou des collectifs de travail.

C'est le cas, enfin, pour la question des relations entre politiques publiques et action en entreprise. Là aussi il s'agit d'une question largement abordée dans d'autres champs de recherche, et par diverses disciplines. Le positionnement « multi-niveaux » du CREAPT (voir II-2- ci-dessus), et sa structure même, qui implique l'engagement conjoint d'entreprises, d'universités, et de ministères, amènent évidemment à prêter une attention constante aux implications des décisions législatives ou à l'usage des fonds publics, dans leurs retombées concrètes sur les lieux de travail.

La présentation de nos objets de recherche peut donc être lue en gardant à l'esprit les angles d'attaque que l'on vient d'évoquer, en même temps que les traits essentiels de notre problématique scientifique, indiqués au paragraphe précédent. Ces « objets », qui constituent autant de points d'entrée possibles dans le programme de recherche du CREAPT, sont exposés ici de façon juxtaposée, mais ils ne sont évidemment pas indépendants : leur articulation est aussi importante que le développement de chacun d'eux.

### **III-1 âge, travail, formation**

Le contexte social et économique actuel fait de la formation un enjeu majeur. L'allongement de la vie professionnelle et les politiques incitatives nationale et européenne valorisant la formation tout au long de la vie posent de manière explicite les questions d'apprentissages et d'âges. La formation des salariés les plus âgés est posée comme un moyen essentiel de leur maintien en emploi, enjeu majeur alors qu'aujourd'hui encore le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans reste voisin de 39%. Parallèlement, la formation des plus jeunes, notamment de bas niveaux de qualification ou sans qualification, demeure un point important traité en grande partie par la mise en place de contrats de professionnalisation, tandis que de leur côté les situations de cumuls entre emploi et études se développent. Enfin, s'ajoute désormais aux formes classiques d'accès à la formation, le Droit Individuel à la Formation qui permet aux travailleurs de capitaliser des heures de formation qu'ils pourront utiliser tout au long de leur parcours professionnel.

En contrepoint de cette volonté affichée de valorisation des apprentissages tout au long de la vie professionnelle, de forts stéréotypes perdurent, chez les responsables d'entreprises ou les salariés eux-mêmes, quant aux possibilités réelles à se former efficacement en deuxième

moitié de carrière. Ils se traduisent souvent par un accès à la formation, interne ou externe, qui diminue avec l'âge. Il semble alors important de montrer que la performance dans l'apprentissage et l'efficacité au travail une fois les salariés formés, peuvent être équivalentes entre jeunes et plus âgés, moyennant un certain nombre de conditions à identifier et à maîtriser. Les travaux du CREAPT mettent en avant le rôle central de l'expérience professionnelle dont les modalités de prise en compte dans les dispositifs de formation, formels ou informels, conditionnent en partie les difficultés et facilités rencontrées dans les apprentissages (Delgoulet et Gaudart, 2007).

Les questions relatives à la relation « âge x apprentissage professionnel » peuvent ainsi se décliner de différentes manières :

- dans un contexte démographique où les travailleurs en milieu de carrière (40-49 ans) sont nombreux et où certains d'entre eux éprouvent des difficultés dans des métiers qui se transforment, l'accès à la formation peut être considéré comme un moyen pour évoluer et s'adapter aux changements, qu'ils soient : organisationnels avec notamment la mise en place de la polyvalence ; liés à des prescriptions et à la normalisation de métiers déjà existants ; ou encore techniques et technologiques comme cela s'est produit avec l'introduction massive de l'outil informatique dans le secteur tertiaire notamment. Les questions posées par les entreprises relèvent alors de l'identification des difficultés des plus âgés en situation d'apprentissage et du devenir de leur expérience en période de changement.

- les perspectives récentes d'allongement de la vie professionnelle incitent au développement de politiques de « Validation des Acquis Professionnels » et de « formation tout au long de la vie ». Ce contexte renvoie à des questions du type : comment se former ou se reconvertir quand on vieillit ? Comment apprendre quand on sait déjà des choses ? Comment identifier l'expérience déjà acquise et la prendre en compte en formation ? On peut ici considérer que ces thèmes ont déjà été traités auparavant. Mais ils reviennent sous un autre angle plus développemental, ou diachronique, avec en arrière-fond des interrogations sur la construction des parcours professionnels qui n'étaient pas présentes jusque-là.

- parallèlement, d'autres questions émergent dans le champ de la formation des jeunes de bas niveau de qualification, en particulier ceux qui effectuent des tâches pénibles ou sont touchés par les accidents du travail. Ces demandes articulent les dimensions « âge, formation et risques professionnels » et conduisent à mener des investigations liées aux conditions de « construction d'une expérience de la santé au travail ».

- les nouvelles données démographiques incitent les entreprises à mettre l'accent sur l'arrivée de plus jeunes en remplacement des cohortes nombreuses d'anciens qui prennent leur retraite. Se pose alors la question de la formation des plus jeunes par les plus anciens ; ou plus exactement la question des conditions favorables à la transmission des savoirs et

savoir-faire entre générations (même si les demandes sont le plus souvent formulées en soulignant les conflits ou les ignorances intergénérationnels). Nous allons y revenir à présent.

### **III-2 anciens et nouveaux, accueil, transmission des savoirs**

Ce point devient un enjeu grandissant pour les entreprises. Nous l'avons vu, en France, dans les décennies 80/90, les structures d'âge des entreprises montraient un resserrement autour des âges médians, du fait de la génération nombreuse du baby-boom, de l'arrivée tardive des jeunes dans la vie active et des sorties précoces des plus âgés. La situation actuelle marque un changement: la part des 55 ans et plus est croissante et restera élevée dans les années à venir, et les départs à la retraite sont et seront nombreux. Leur renouvellement – dans des contextes variables selon les secteurs – devient un enjeu important pour les entreprises. La prise en compte d'une population composée d'une diversité d'âges au travail devrait devenir l'un de leurs axes majeurs pour accompagner cette transition démographique : tenir compte des spécificités qui se construisent dans le travail avec l'âge et aux différents âges, organiser la transmission entre générations, fidéliser des nouveaux aux parcours diversifiés. Ce contexte appelle à examiner précisément les conditions d'accueil des nouveaux et les savoirs professionnels transmis entre anciens et nouveaux. Les enjeux dépassent en effet le simple remplacement quantitatif d'une génération par une autre car, dans la transmission, se joue l'élaboration du métier, pour tous. Par ailleurs, compte tenu de la flexibilisation des parcours professionnels, ces nouveaux peuvent être des jeunes débutant une carrière professionnelle, mais aussi des personnes d'âges variés avec une expérience antérieure proche ou éloignée de leurs situations actuelles.

Les travaux du CREAPT inscrivent cette problématique dans une approche développementale de la transmission, et plus largement des parcours professionnels. La formation (le cadre) et l'apprentissage (le processus) sont analysés dans une approche constructive. L'apprentissage est considéré comme une activité co-construite dans un environnement physique et social qui cadre ce processus (Gaudart et col., 2008). La formation peut rester un dispositif formel ; elle peut être aussi informelle et s'insérer dans le cours de l'activité de travail. Selon ce postulat, l'apprentissage ne se limite pas à la formation (De Corte, 1992) : il se produit préalablement, pendant et au-delà de cette étape.

Par ailleurs, l'échange de connaissances entre anciens et nouveaux ne se limite pas à l'acquisition de connaissances techniques d'une tâche à reproduire ; il implique aussi de donner des moyens de s'intégrer à une culture ainsi que d'y participer et de la transformer (Cloutier et col., 2008). La transmission se rapporte ainsi à un ensemble d'échanges de travailleurs d'anciennetés différentes à propos de leurs pratiques professionnelles, au cours de l'activité de travail. Celle-ci concerne non seulement des savoirs techniques, mais aussi potentiellement des savoirs qui permettent de « se développer », i.e. de travailler en santé

et en qualité. La transmission peut ainsi s'insérer dans un contexte de formation officielle, mais aussi dans un contexte plus large d'échanges entre nouveaux et anciens au fil de l'activité.

Des recherches récentes (Cloutier et col., 2002, 2008 ; Gaudart et Thébault, 2012) permettent de préciser les principales caractéristiques de la transmission en situation réelle de travail. Celle-ci, qu'elle soit organisée ou non, formelle ou informelle, apparaît alors comme une activité de travail à part entière, « située » (dépendante du contexte et du processus d'action et d'interaction entre des personnes d'expériences différentes), et qui s'ajoute à l'activité principale ; les contraintes de cette dernière conditionnent donc directement la transmission. Cette dernière se construit dans une dynamique de relation, souvent en binôme entre un travailleur expérimenté et un nouveau, mais également avec et dans un collectif de travail ; et la relation en binôme elle-même n'est pas unidirectionnelle : elle se situe dans un processus dynamique où l'expérimenté, à l'occasion de la transmission, est susceptible d'élaborer une activité réflexive qui peut enrichir son savoir, et où le nouveau peut être porteur de connaissances, de savoir-faire qu'il pourra mutualiser avec les anciens.

### **III-3 impact des parcours professionnels sur les inégalités de santé**

Ce domaine a fait, et continue de faire, l'objet de recherches importantes, chez les épidémiologistes en particulier. En ce domaine le CREAPT entend contribuer à des analyses diachroniques larges, en favorisant la mise en visibilité de risques peu apparents, en forgeant des dispositifs de suivi pour apprécier les liaisons à long terme, et en développant des approches compréhensives qui orientent la prévention sans appauvrir ses objectifs (Volkoff et Molinié, 2011).

Si les effets du travail sur la santé sont parfois peu visibles, c'est entre autres parce qu'ils s'accumulent au fil de l'existence, sans que des événements forts et soudains ne viennent nécessairement marquer des ruptures. Ces relations sont complexes et enchevêtrées, comme le démontrent notamment de nombreuses recherches dans les domaines des troubles musculo-squelettiques, neuropsychiques ou cardiovasculaires. De multiples facteurs interviennent dans l'émergence de chaque trouble. Chaque caractéristique du travail influence plusieurs dimensions de la santé. L'évolution de la santé joue elle-même un rôle dans le déroulement de l'itinéraire professionnel. L'ensemble de ces relations est surdéterminé par les évolutions globales des conditions de travail, et par les caractéristiques, elles aussi évolutives, des populations de salariés. L'intensification du travail, évoquée ci-avant, tend à rendre cette lecture encore plus complexe.

Il est cependant possible de mener des analyses, notamment longitudinales, qui enrichissent la compréhension de tous ces phénomènes. Diverses disciplines peuvent être convoquées pour cela. Les échelles d'analyse sont elles aussi très variables : l'apport des grandes

enquêtes interprofessionnelles peut être utilement combiné avec des approches locales, voire individuelles.

L'instabilité croissante des systèmes de production et les bouleversements fréquents qui en résultent dans les itinéraires professionnels entretiennent, et entretiendront, des liens avec la santé, qui s'apprécient à moyen et long termes. Une meilleure compréhension de ces phénomènes est d'autant plus nécessaire. Le CREAPT doit notamment s'inscrire dans un courant de recherches qui relie la santé, non seulement aux « situations » de travail, mais aux itinéraires, à la mobilité, aux passages par le chômage ou l'inactivité, au caractère ascendant ou descendant des trajectoires professionnelles, et à la maîtrise (ou non) de ces changements par les individus concernés.

#### **III-4 évolutions de la santé et fragilisation dans le travail**

Au regard de l'objectif général d'une élévation des taux d'emploi, la proportion importante des personnes présentant des pathologies, des incapacités ou tout au moins des déficiences de santé, proportion non négligeable à tout âge mais croissante avec l'âge, est susceptible de poser des problèmes dans un contexte où des performances élevées et une forte disponibilité sont attendues des hommes et des femmes au travail.

La survenue d'un trouble de santé prend place dans une histoire personnelle de santé et de travail (Chassaing, Waser, 2010). La révélation d'une maladie, les désagréments et les inquiétudes qui l'accompagnent, les éventuels effets secondaires d'un traitement médical, peuvent altérer la trajectoire professionnelle, voire obliger à l'interrompre ou à y mettre fin. Par ailleurs, sans que survienne une pathologie grave, l'existence de « petits » troubles de santé (mauvais sommeil, fatigabilité, douleurs) peut perturber la vie quotidienne, l'activité professionnelle et le rapport au travail.

Une dimension souvent négligée dans les recherches est celle des régulations mises en œuvre par les individus atteints. Plus précisément, la question est de savoir si, et à quelles conditions, une personne atteinte de tel trouble peut élaborer dans son travail des stratégies de préservation de soi et de compensation. Cette question individuelle est indissociable de celle du possible développement de collectifs de travail sur lesquels s'ancrent ces stratégies qui permettent au travail d'aboutir, compte tenu de conditions organisationnelles à appréhender sur le long cours. Les conséquences de telles situations pour chacun (âgés, jeunes, anciens, précaires...) pourraient être encore explorées. D'autant que parfois, continuer à travailler passe par le changement de tâche ou d'emploi.

D'autres aspects temporels des évolutions individuelles sont mal connus : certains troubles ne « guérissent » pas, ou difficilement, et l'avancée en âge peut les aggraver. Certaines conséquences d'expositions prolongées, chez des individus dont l'état de santé est fragilisé

par une maladie, sont insuffisamment étudiées. Ces insuffisances dans les connaissances disponibles limitent l'espace des recommandations concernant la prise en charge et l'affectation des personnes atteintes de déficiences de santé. L'usage de mesures protectrices, comme les aménagements de postes et les restrictions d'aptitudes, trouve ainsi peu de points d'appui dans les travaux scientifiques.

Il s'agit donc pour le CREAPT, d'une part de contribuer à évaluer l'ampleur de ces difficultés, leur genèse et leurs conséquences, d'autre part d'analyser les formes de compromis réalisés, tant au niveau individuel (anticipation et régulation de ses propres difficultés éventuelles), que collectif (coopérations et entraides) et « organisationnel » (au sens d'une gestion des itinéraires et des répartitions de tâches dans l'entreprise).

### **III-5 expérience et gestion des risques au travail**

Les mesures en matière d'âge côtoient aujourd'hui des politiques de Prévention des Risques Professionnels. Les enjeux âge/santé/risque relèvent ainsi de préoccupations croissantes à un niveau institutionnel et au sein même des entreprises. Les travaux du CREAPT abordent les risques dans une perspective développementale qui attribue une place centrale au rôle de l'expérience et des collectifs de travail (Pueyo, 2012 ; Meylan et Pueyo, 2012).

Les risques sont abordés en termes d'effets ou de conséquences non souhaitables survenant dans le déroulement du travail, conséquences en relation avec la santé et la sécurité des salariés et la fiabilité du système productif. Plus précisément, les risques sont considérés dans la dynamique du travail, comme étant liés à sa possible transformation en processus porteur de risques. Ces risques sont envisagés dans des échéances temporelles de court ou de plus long termes : risques d'accident, de pathologie ou de fatigue accumulée pouvant avoir des effets immédiats ou différés pour les salariés, risques de ne pas atteindre des objectifs productifs attendus (délais, qualité, ...).

Dans cette approche, identifier et comprendre les sources de risques nécessite l'analyse des mécanismes de régulation et de compensation qui se jouent dans l'entreprise. Des recherches dans différents secteurs ont montré qu'en s'appuyant sur la structure organisationnelle mise en place et en fonction des marges de manœuvre qu'ils parviennent à se dégager, les salariés « gèrent » les risques au cours de leur activité. C'est dans l'exécution effective du travail qu'ils développent cette gestion dite « horizontale » des risques, permettant de réguler les aléas du système de production. Celle-ci n'est pas seulement réactive, en réponse aux événements qui surviennent, mais elle consiste également à prévoir et tenter d'éviter les perturbations redoutées. Elle est faite d'arbitrages et de compromis modifiés et actualisés en fonction des situations et de leur évolution.

Comme toutes les compétences, celles élaborées par les salariés en matière de gestion des risques évoluent au fil de leur avancée en âge et en expérience. Plusieurs recherches

réalisées au sein du CREAPT ont mis en évidence une plus grande résistance aux perturbations avec l'expérience, ces perturbations étant plus largement considérées comme possibles et intégrées dans la gestion des situations. Les compromis et les stratégies élaborés par les salariés deviennent davantage multifonctionnels, dans une recherche d'équilibre de plus en plus abouti entre les trois pôles de l'activité déjà présentés (« le système », « soi » et « les autres ») et avec une meilleure prise en compte de la relation « soi-autres ». Ces évolutions se traduisent par un appui plus large sur le travail collectif. Elles permettent de compenser certaines déficiences liées à des problèmes de santé en assurant les performances exigées. Elles permettent aussi de réélaborer ensemble les règles de métier pour gérer des situations critiques.

Ces recherches insistent sur le fait que les compétences s'actualisent au fil du temps, à condition que les modalités organisationnelles le permettent. Elles restent liées aux conditions du travail dans lequel elles sont ancrées et se développent.

### **III-6 pénibilité du travail, pénibilité au travail**

Le débat social sur les retraites, et les réformes législatives dans ce domaine, ont impliqué des réflexions et des dispositifs institutionnels dans le champ de la santé au travail, autour de la thématique de la « pénibilité ». Les recherches du CREAPT ont contribué – et devraient contribuer – à préciser les notions de « pénibilité » auxquelles on peut se référer, et à favoriser la mobilisation de connaissances scientifiques sur ces questions (Volkoff et Pueyo, 2012).

Rappelons qu'une de ces notions a trait aux contraintes et nuisances, rencontrées tout au long de la vie professionnelle, et qui peuvent avoir des effets à long terme sur la longévité ou la qualité de vie au grand âge. C'est cette facette qui est prise en compte dans les débats sur de possibles départs anticipés. La participation du CREAPT à des recherches en épidémiologie professionnelle, le développement d'analyses ergonomiques intégrant des perspectives de long terme, l'étude des dispositifs de traçabilité, pourraient relever de ce volet.

La sensation de « pénibilité » au travail peut également provenir d'un état de santé déficient, que cette déficience soit ou non liée au passé professionnel. On rejoint ici l'étude des facteurs de « fragilisation », évoqués au paragraphe III-4.

Enfin la « pénibilité » peut aussi caractériser des conditions et des organisations du travail, mal vécues par les salariés - vieillissants ou non - et qui influencent leur souhait de quitter ce travail rapidement, même s'ils sont, ou paraissent, en bonne santé. Pour certains ce départ envisagé impliquerait un changement d'emploi ou de métier ; en fin de vie

professionnelle, c'est plutôt de cessations définitives qu'il s'agit. Dans l'un et l'autre cas les recherches peuvent viser à éclairer à la fois des politiques de prévention et de gestion des parcours.

### **III-7 emploi et travail des « seniors », fins de vie active**

Ce problème prend de l'ampleur aujourd'hui à l'occasion des débats sur la réforme des retraites, mais on pouvait l'anticiper depuis quelques décennies – même dans l'hypothèse d'un système de retraites inchangé – car, comme on l'a indiqué, la proportion de personnes ayant dépassé la cinquantaine ne cesse de croître dans l'ensemble du pays.

Quelles seront les conséquences d'une présence accrue de salariés vieillissants sur les enjeux de santé au travail, et sur les performances des entreprises ? C'est en tout cas une « épreuve », qui révélera la capacité de ces entreprises – ou des administrations – à mieux accueillir des salariés de tous âges. Selon les options en matière de conditions de travail, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, de représentations sociales sur le vieillissement, les difficultés des salariés âgés seront plus ou moins accentuées, leurs atouts seront plus ou moins valorisés.

Pour préciser ce point de vue, quatre questions au moins sont abordées dans les études auxquelles le CREAPT entend contribuer : celle des représentations sociales dont les âgés font l'objet dans le monde du travail ; celle des caractéristiques du travail susceptibles de les mettre en difficulté (au point, parfois, de les écarter) ; celle des « traces » du travail passé, dont leur santé peut porter la marque ; et celle des stratégies, individuelles et collectives, qu'ils mettent en place, en tirant parti de leur expérience, pour concilier les contraintes de leur tâche et leurs propres caractéristiques physiques et mentales.

Ces questions entretiennent des liens avec celles que soulève le débat social et scientifique sur les fins de vie professionnelle, la prise en compte de la « pénibilité », l'objectif d'accroissement de l'emploi des seniors (Delgoulet et col., 2010) . Ces recherches favorisent en effet le repérage des conditions de travail et des formes d'organisation propres à préserver la santé des salariés et l'efficacité du travail, y compris dans les toutes dernières années de la vie professionnelle. Elles interrogent aussi l'organisation d'ensemble de l'appareil de production, au regard d'une volonté affichée de retarder les cessations d'activité. Elles alimentent également les réflexions sur les modalités de départ, en y intégrant des préoccupations concernant l'état de santé avant et après la retraite, et les difficultés rencontrées dans les dernières années de travail. Elles permettent enfin d'instruire une approche de la diversité des parcours, des situations actuellement vécues par telle catégorie de salariés âgés, et des « histoires » professionnelles d'une génération à une autre, ce qui peut ouvrir à des interrogations plus prospectives.

### **III-8 méthodologie, conception d'outils**

Les orientations du CREAPT, les disciplines auxquelles il fait appel, les questions auxquelles il s'agit de répondre, le cadre même du groupement, fournissent des occasions de forger ou développer des outils dont on a déjà parlé ci-avant (§II-2 et II-3). Or cette production mérite elle-même réflexion, et le CREAPT entend poursuivre des efforts de synthèse et de valorisation en ce domaine.

Sans souci d'exhaustivité, on peut indiquer ici quelques-unes de ces pistes de réflexion : comment trouver des formes d'articulation pertinentes entre analyses démographiques et observations de l'activité de travail ? Comment concevoir et exploiter des dispositifs statistiques (y compris s'agissant d'enquêtes nationales) en tirant parti des analyses qualitatives sur la santé ou l'expérience au travail ? Comment intégrer dans une perspective diachronique des relevés d'événements ou d'évolutions à divers niveaux ? Comment peut-on, dans le champ de l'ergonomie, interroger le passé professionnel des opérateurs ? Quelles formes de coopération peut-on nouer avec les travailleurs eux-mêmes, sur ces sujets ? Comment tenir à la fois des objectifs d'enrichissement des connaissances, et des préoccupations opérationnelles des acteurs avec lesquels les chercheurs collaborent ?

Ces questions sont abordées de fait, dans les recherches où elles se posent. Leur reprise plus transversale demeure nécessaire, dans le cadre de réflexions méthodologiques spécifiques.

## **IV – Politique scientifique du GIS**

Le CREAPT, comme lieu de rencontres de partenaires publics, privés, et de chercheurs, peut être lui-même regardé avec la même grille de lecture que celle des objets qu'il étudie. Au cours de ces vingt dernières années, il s'est transformé sous l'impact des changements de l'environnement, notamment institutionnel, des collectifs de travail qui se sont recomposés par l'arrivée de nouveaux, le départ d'autres, l'apparition de nouveaux objets de recherches avec l'émergence de nouvelles questions sociales, démographiques, économiques et de nouvelles compétences. La politique scientifique du CREAPT s'est construite et se construit sur cette dynamique. Elle a pour ambition de constituer un lieu d'élaboration de connaissances de qualité, mais aussi un lieu d'échanges et de mutualisation qui prend place, pour des durées variables, dans les parcours de chacun de ses membres et partenaires.

Dans cette « perspective développementale », plusieurs points pivots constituent des repères pour le futur du CREAPT :

- thématique : l'âge a longtemps été une variable structurante dans les démarches de recherche, et dans « l'image de marque », du CREAPT. C'est toujours le cas en termes d'image, mais moins systématique dans les recherches ; celles-ci relèvent plus généralement de la perspective diachronique et développementale présentée ci-avant, dans l'étude des liens travail/santé/expérience. L'âge demeure évidemment un vecteur d'analyse dans cette perspective diachronique, mais pas toujours au premier plan ; cependant la demande sociale, elle, maintient légitimement des préoccupations concernant « les âgés », « les jeunes », et les relations entre les uns et les autres. Le CREAPT souhaite concilier, dans la définition de ses axes de recherche, et dans leur affichage (au sein de la communauté scientifique comme auprès des pouvoirs publics et des acteurs sociaux) le maintien d'un questionnement scientifique sur « âge/travail » - qui par ailleurs, dans le champ des SHS aujourd'hui, polarise de plus en plus l'attention - mais en le reliant à la démarche plus large que l'on vient d'évoquer ;
- disciplinaire : on l'a dit, l'ergonomie (par ses modèles, ses méthodes, ses finalités) et la démographie (par ses capacités à proposer des outils de cadrage qui élargissent la perspective) demeurent les disciplines-socles dans les activités du CREAPT. Il souhaite maintenir leur rôle prédominant ; cependant, des travaux en cours, des questions en suspens, des coopérations nouvelles, des évolutions internes à d'autres disciplines, réactivent l'idée d'impliquer davantage, particulièrement dans le champ de la santé au travail, des connaissances et des démarches relevant de la sociologie, l'économie, la gestion, ou l'épidémiologie notamment<sup>1</sup>. A noter en outre que dans bien des instances académiques l'ergonomie est censée relever des sciences de la vie, alors que l'activité du CREAPT, ses objets de recherche, ses modèles, les collaborations qu'il noue, l'orientent clairement du côté des sciences humaines et sociales ;
- méthodologique : le CREAPT entend contribuer à promouvoir des modes originaux d'articulation entre enquêtes statistiques et observations sur le terrain, et des réflexions à caractère épistémologique sur cette articulation elle-même. Ces rapprochements sont précieux dans les réflexions synthétiques, et leur apport est tangible dans des recherches récentes ou en cours ; ils sont considérés par le CREAPT comme une ressource importante, à préserver et enrichir ;
- institutionnel : la loi LRU, la constitution des PRES, des Labex, des DIM, etc. mais aussi la Révision générale des politiques publiques et ses implications budgétaires, modifient le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur, ainsi que les

<sup>1</sup> On ne mentionne pas ici la physiologie ni la psychologie du travail, dont les méthodes et les résultats sont déjà fortement mobilisés par le CREAPT, dans le cadre des démarches ergonomiques

rapports entre les pouvoirs publics et les équipes de recherche. Des évolutions se dessinent, de façon plus ou moins nette et plus ou moins aisée à anticiper. Pour le CREAPT, comme pour tout projet à moyen (voire long) terme dans les réseaux de recherche, il s'agit d'opter pour des formules qui, dans ce contexte, concilient une intégration solide dans ce paysage, une bonne articulation avec les règles ou usages qui s'établissent, des possibilités de participation temporaire ou durable à des réseaux plus vastes, et une souplesse de fonctionnement – pour autant que ces objectifs soient compatibles ;

- géographique : en tant que réseau, le CREAPT fédère des partenaires et des chercheurs, présents essentiellement sur le territoire national. La question d'un développement d'une dimension internationale se pose à deux niveaux. Dans le contenu des recherches elles-mêmes, la comparaison de données internationales se pratique déjà, par exemple à l'occasion du traitement de certaines enquêtes. Elle ne se pratique pas au niveau des analyses de pratiques d'entreprises, alors que certaines collaborant avec le GIS possèdent cette dimension internationale. Cette orientation reste ouverte, mais la question des moyens nécessaires à de tels dispositifs reste entière. Elle se pose également au niveau de la collaboration avec des équipes étrangères ; ce qui pourrait pour partie alimenter une réflexion sur la comparaison internationale. Le CREAPT a des collaborations « historiques » avec des réseaux de recherche québécois, portugais, brésiliens, qui partagent tous un intérêt pour le point de vue de l'activité et les approches développementales. L'extension de ces partenariats avec d'autres réseaux, dans le champ de l'ergonomie et plus largement de la santé au travail, est souhaitable pour le développement de nos problématiques et une meilleure reconnaissance scientifique du CREAPT.
- personnels et professionnels, enfin : les itinéraires antérieurs et projetés des membres de ce réseau de recherche sont divers, de même que leurs statuts, leurs implantations géographiques, leurs marges de manœuvre quant à la définition de leurs projets prioritaires ; en revanche les réunions de préparation du renouvellement du GIS ont permis de vérifier que les centres d'intérêt, les valeurs, les « modes opératoires » et la conception du « collectif de travail » étaient, non pas identiques, mais largement communs, et méritaient sans doute que l'on veille à les préserver. Dans ce sens, le CREAPT reste un lieu d'accueil pour la formation des doctorants (en lien avec les Ecoles Doctorales auxquelles ils sont rattachés), de post-doctorants et de chercheurs au fil de leurs parcours.

Le fonctionnement du CREAPT en Groupement d'Intérêt Scientifique présente de nombreux atouts au regard de ces points pivots. Il permet un fonctionnement en réseau ouvert, avec des partenaires issus de différents horizons portant les préoccupations sociales et

économiques de leur milieu. A ce titre, le GIS porte une dynamique de co-construction des connaissances scientifiques avec ses partenaires, en vue de la transformation des milieux de travail et de la mise en débat de ces connaissances dans le champ de l'action publique. Dans cette perspective, le fait qu'il puisse s'inscrire dans la durée et réunir des partenaires aux statuts et aux préoccupations multiples reste un élément déterminant. Il permet également un accueil souple de chercheurs extérieurs, pour des partenariats au long court ou plus ponctuels. Toutefois, la complexification du fonctionnement du monde universitaire et scientifique (autonomie des universités, régionalisation de la recherche, modes d'évaluation individuels et collectifs) et du traitement des questions d'âges et de travail dans les entreprises (notamment comme question transversale à plusieurs fonctions ou départements) conduit le CREAPT à proposer des chartes de fonctionnement avec ses différents partenaires, chartes entendues comme repères pour le fonctionnement en GIS.

Celui-ci a pour organisme support le CEE et plus précisément au sein du CEE, il est adossé à l'Unité de Recherche « Age et Travail ». Le CEE, en tant qu'il accueille des problématiques de recherche portant sur le travail et l'emploi, s'avère un partenaire pertinent et complémentaire au regard des objets de recherche du CREAPT. Sa configuration institutionnelle et ses modes de fonctionnement favorisent par ailleurs l'accueil de chercheurs, et développent des perspectives de collaborations scientifiques au sein du CREAPT ou en partenariat avec lui.

Le fonctionnement en réseau ouvert, s'il possède de nombreux atouts, implique également une attention particulière pour maintenir la cohésion entre les chercheurs : autour d'un noyau central, a priori hébergé au CEE voire employé par lui, d'autres collègues se trouvent dans un environnement plus ou moins proche (géographiquement et scientifiquement). Le nombre croissant de ces collègues, pour la plupart enseignants-chercheurs, implique de concevoir des modes de fonctionnement du réseau compatibles avec ces enjeux. En même temps, le CREAPT, comme réseau ouvert, doit veiller à maintenir la diversité des compétences nécessaires à la réalisation de son programme scientifique. Un élément reste central, celui du maintien de compétences dans le domaine des approches quantitatives et qualitatives. La recherche conjointe de la diversité et de la cohérence devrait constituer l'objectif principal du pilotage du groupement pour les années à venir.

### **Références**

Askenazy P., Cartron D., De Coninck F. et Gollac M. (2006). *Organisation et Intensité du travail*. Toulouse, Octarès Editions

Baltes, P.B., 1987, « Theoretical propositions of life-span developmental psychology : on the dynamics between growth and decline ». *Developmental Psychology*, 23, 5, 611-626.

- Caroly, S.**, 2010, « Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail ». Document HDR, Université Bordeaux 2.
- Cau-Bareille, D.**, 2012, Travail collectif et collectif de travail au fil de l'âge : des ressources et des contraintes. Dans A-F Molinié, C. Gaudart, V. Pueyo (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès Éditions (pp. 181- 204).
- Cau-Bareille D.**, 2009, « Vécu du travail et santé des enseignants en fin de carrière : une approche ergonomique », *Rapport de recherche*, Centre d'études de l'emploi, n° 56
- Chassaing K., Waser A.M.**, 2010, « Travailler autrement. Comment le cancer initie un autre rapport au travail ? », *Travailler*, n°23, 99-126
- Cloutier, E., Fournier, P.S., Ledoux, E., Gagnon, I., Vincent-Genod. C.** 2008. « Percer la culture de métier : Une clé essentielle pour les novices afin d'accéder aux savoir-faire de prudence et de métier des travailleurs expérimentés du cinéma ». Recueil des communications, *Colloque international «Les jeunes au travail: rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels »*, Brest, 29-30 mai, Université de Bretagne occidentale
- Cloutier, E., Lefebvre, S., Ledoux E., Chatigny, C., St-Jacques, Y.**, 2002. « Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers ». *Rapport IRSST R-316*.
- Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail**, Rapport d'avril 2011
- De Corte, E.** 1992. « Fostering the acquisition and transfer of intellectual skills ». *Learning across the lifespan, theory, research, policies*. A. Tuijnman, M. Van der Kamp, dir. Oxford : Pergamon Press. 91-107.
- Delgoulet C., Gaudart C.**, 2007, « Apprentissage et âges », Actes du séminaire *Vieillesse et travail du CREAPT*, in Rapport de recherche *Âges, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze ans de travaux du CREAPT*, n°37, Centre d'études de l'emploi
- Delgoulet C., Jolivet A., Volkoff S.**, 2010, « Travailler après 60 ans ? Parcours, conditions de travail et développement de l'activité professionnelle », in Le Bourg E. (éd.), *Retraites, démographie, santé... Vieillir en France aujourd'hui et demain*, Paris : Vuibert
- Falzon, P., Mollo, V.**, 2009, « Para uma ergonomia construtiva : as condições para um trabalho capacitante ». *Laboreal*, vol.V, n°1. <http://laboreal.up.pt/start.php>
- Gaudart C.**, 2010, « Les âges au travail » in Théry L. (éd.), *Le travail intenable*, Paris : La Découverte
- Gaudart, C.**, 2000, "Conditions for maintaining ageing operators at work – a case study conducted at an automobile manufacturing plant". *Applied Ergonomics*, vol.31, issue 5, 453-462.
- Gaudart C., Delgoulet C., Chassaing K.**, 2008, « La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP: approche ergonomique des enjeux et des déterminants », *@Activités*, revue électronique, volume 5, n° 2
- Gaudart, C., Thébault, J.**, 2012, « La place du care dans la transmission des savoirs professionnels entre anciens et nouveaux à l'hôpital », *Relations Industrielles*, 67-2, 242-262.
- Gaudart, C., Weill-Fassina, A.**, 1999. « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation et Emploi*, 67, 47-75

**Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A., 1997.** « *Comprendre le travail pour le transformer* », Toulouse : Octarès.

**Hatzfeld, N., 2009,** « Au-delà de la perspective, cartographier le passé », *Temporalités*, 8. <http://temporalites.revues.org/84>

**Laville, A., 1989,** « Vieillesse et travail », *Travail Humain*, 52, 1, 3-20.

**Laville, A., Volkoff, S. (1993).** Age, santé, travail : le déclin et la construction. In Ramaciotti D., Bousquet A. (eds). *Ergonomie et santé*, Actes du XXVIII<sup>e</sup> congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), Genève, 22-24 septembre 1993. Genève, UMTE / ECOTRA, XXIX-XXXV

**Laville, A., Volkoff, S., 2004.** Vieillesse et travail. In P. Falzon (coord.). *Traité d'ergonomie*. Paris, PUF, 145-158

**Molinié A.F., 2012,** « Facettes de la pénibilité, prisme du genre », in Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès

**Molinié A.F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), 2012,** *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès Éditions

**Molinié, A.F., Volkoff, S., 2002.** « *La démographie du travail, pour anticiper sur le vieillissement* ». Lyon : ANACT, Collection Outils et Méthodes.

**Pueyo, V. 1999,** « *Régulations de l'efficacité en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie* ». Thèse de Doctorat, EPHE - LEPC.

**Pueyo V., 2012,** « Quand la gestion des risques est en péril chez les fondeurs », in Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès

**Pueyo, V., Zara-Meylan, V., 2012,** « Impacts d'outils de gestion sur la conduite de cultures en pépinière », *Activités*, 9, 1. <http://www.activites.org/sommaires/v9n1.html>

**Teiger, C., 1995.** « Penser les relations âge/travail au cours du temps ». In J-C Marquié, D. Paumès, & S. Volkoff (eds.) *Le travail au fil de l'âge* (pp.15-72). Toulouse : Octarès.

**Volkoff S., 2012,** « Dérives et inerties dans la démographie de la population salariée », in Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse : Octarès Editions

**Volkoff, S., Molinié, A.F., 2011,** « L'écheveau des liens santé-travail, et le fil de l'âge ». Dans A. Degenne, C. Marry et S. Moulin (coord.), *Les catégories sociales et leurs frontières*, Laval (Qc), Presses de l'Université, (p. 323-344).

**Volkoff S., Pueyo V., 2012,** « Pénibilité », in Bevort A., Jobert A., Lallement M. et Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF

**Weill-Fassina, A., Valot, C., 1998,** « Le métier ça va, mais le problème, c'est c'qu'y a autour ». Dans M.F. Dessaigne et I. Gaillard (coord.), *Des évolutions en ergonomie*. Toulouse : Octarès Editions (p. 75-88).

## Annexe II

### **Principes régissant les contributions des partenaires du Gis-CREAPT**

- 1) Les membres du Gis contribuent à la réalisation du programme de recherche en mobilisant à cette fin des moyens en personnes, en locaux, en matériels, en finances, ou par toute forme de coopération scientifique.
- 2) Les contributions financières allouées par des partenaires ayant vocation de façon générale à agir sur les politiques scientifiques et sociales (ministère chargé du Travail, Anact, CNRS, DREES...) ont un montant choisi par ces organismes, en fonction de l'intérêt qu'ils portent au bon avancement des recherches. Ces contributions sont en principe stables pendant la durée de la convention constitutive.
- 3) Les autres organismes (entreprises notamment) choisissent également le montant de leur contribution, mais un usage s'est établi, qui fixe la contribution de base fournie par chacun de ces organismes, avec des révisions possibles à la hausse (ou la signature de conventions complémentaires) en cas de recherche, menée à la demande de l'organisme, et mobilisant des moyens importants pour le CREAPT. Pour la période 2013 à 2018 cette contribution de base est établie à : **9.000 €**.
- 4) Chaque année, chacun de ces versements est régi par **une convention bilatérale**, conclue entre l'organisme financeur et le CEE (mandataire du groupement), celle-ci faisant elle-même référence à la convention multilatérale constitutive du Gis.

**ANNEXE II bis**

**MOYENS PREVISIONNELS POUR LES ANNEES 2013 et 2014**  
**REALISATION DES AXES DE RECHERCHE DU CREAPT**

<b>Partenaires</b>	<b>Montant H.T.</b>	<b>Participation de personnel</b>	<b>Locaux, matériels,...</b>
Le Ministère chargé du Travail, représenté par la DARES	<b>63.732,84 €</b>		
Le Ministère chargé de la Santé, représenté par la DREES	<b>10.000 €</b>		
Le Centre d'études de l'emploi (CEE)		Participation de 2 chercheurs, d'une ingénieure de recherche, et d'une secrétaire	bureaux et dépenses afférentes, matériels consommables
Institut National des Etudes Démographiques (INED)	<b>3.000 €</b>		
Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)		Participation de 2 chercheurs du LISE	
L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)	<b>25.493,13 €</b>		
Université Pierre Mendès France Grenoble		Participation d'une enseignante-chercheuse du laboratoire PACTE	
Université Paris Descartes		Participation d'une enseignante-chercheuse du laboratoire LATI	

*Annexe II bis à la convention constitutive du GIS CREAPT*

CHU d'Angers : Laboratoire d'Ergonomie et d'épidémiologie en Santé au Travail LEEST				
AIRBUS EN FRANCE	9.000 €			
AIR FRANCE	9.000 €			
EUROCOPTER	9.000 €			
LA POSTE	9.000 €			
RENAULT SA	9.000 €			

**ANNEXE III****Liste des formations de recherche impliquées dans le programme  
du GIS CREAPT à compter du 1<sup>er</sup> janvier 20**

- Le Centre d'études de l'emploi (C.E.E.) (UR âges et travail)
- Le Centre de Recherche sur le Développement et le Travail (CRTD) - CNAM
- Le Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE UMR 3320) - CNAM
- Le Laboratoire Adaptations Travail-Individus (LATI, EA 4469) - Université Paris Descartes
- Le Laboratoire Politiques Publiques, Actions Publiques, Territoires (PACTE UMR 5194) – Université Pierre Mendès France Grenoble
- Le Laboratoire d'Ergonomie et d'Epidémiologie en Santé au Travail (LEEST, UPRES EA 4336, SFR ICAT 4208) – CHU d'Angers

**AVENANT N°1 A LA CONVENTION CONSTITUTIVE  
DU GROUPEMENT D'INTERET SCIENTIFIQUE C.R.E.A.P.T.**

**ETANT PREALABLEMENT DISPOSE QUE :**

Par une convention, appelée « Convention Constitutive », les Partenaires de ladite Convention dont une copie figure en Annexe au présent Avenant, se sont entendus pour proroger l'existence, du 01/01/2013 au 31/12/2018, du groupement d'intérêt scientifique « Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail », ci-après dénommé le « GIS CREAPT » ;

Le GIS CREAPT a pour objet de mener des recherches et des études, contribuer à des enseignements, établir des contacts scientifiques nationaux et internationaux, constituer et gérer un fonds documentaire et valoriser les connaissances scientifiques sur les questions entre l'âge, l'expérience, la santé et le travail ;

De nouveaux établissements et structures opérationnelles de recherches travaillant sur ces mêmes thématiques souhaitent être Partenaires du GIS CREAPT ;

**IL EST CONVENU CE QUI SUIT :**

Le présent avenant comprend 21 pages et une Annexe.

**Article 1 – Objet de l'Avenant**

---

Le présent avenant porte sur l'adhésion de nouveaux Partenaires au sein du GIS CREAPT et la modification de certains articles de la Convention Constitutive.

**Article 2 – Adhésion de nouveaux membres**

---

Après délibération favorable du Comité de Direction en date du 31 mai 2013, les établissements suivants intègrent le GIS CREAPT en tant que Partenaires :

- **Le Centre National de la Recherche Scientifique**  
Etablissement public à caractère scientifique et technique  
Dont le siège est situé 3 rue Michel-Ange, 75794 PARIS Cedex 16  
N° SIREN : 180 089 013  
Représenté par M. Florent CHAMPY, Directeur adjoint scientifique de l'Institut des Sciences humaines & sociales  
Ci-après dénommé « CNRS »

Le CNRS agissant au nom et pour le compte :  
Du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE) (UMR 3320)  
Situé au Conservatoire National des Arts et Métiers, 2 rue Conté, 75003 PARIS  
Représenté par Mme Isabelle BERREBI-HOFFMANN, sa Directrice

Du laboratoire Politiques Publiques, Actions Politiques, Territoires (PACTE) (UMR 5194)  
Dont la Direction est située à l'Institut d'études politiques, BP 48, 38040 GRENOBLE Cedex 9  
Représenté par M. Nicolas BUCLET, son Directeur

- **Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR)**  
Direction Générale pour la Recherche et l'Innovation (DGRl)  
Situé 1 rue Descartes, 75231 PARIS Cedex 05  
Représenté par M. Jacques DUBUCS, Directeur Scientifique du Secteur « sciences de l'homme et de la société »  
Ci-après dénommé « MESR »
- **L'Université de Nantes**  
Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
Dont le siège est situé 1, quai de Tourville, BP 13522, 44035 NANTES Cedex 1  
N° SIRET : 194 409 843 00498  
Représenté par M. Olivier LABOUX, son Président  
Ci-après dénommée « Université de Nantes »

L'Université de Nantes agissant au nom et pour le compte  
Du Centre de Recherche en Education de Nantes (CREN) (EA2661),  
Situé Chemin de la Censive du Tertre, UFR Lettres et Langage - Département des sciences de l'éducation, BP 81227, 44312 NANTES Cedex 3  
Représenté par M. Yves DUTERCQ et Mme Isabelle VINATIER, ses Directeurs

### **Article 3 – Modification de l'article 8**

---

L'article 8 portant sur les modalités de gestion du GIS CREAPT est modifié comme suit :

« Les contributions financières des Partenaires, hors celles dépensées directement par ceux-ci dans le cadre des activités du GIS, sont gérées par l'un d'eux, dans le respect de ses propres règles administratives. A la constitution du GIS CREAPT, les Partenaires ont convenu de désigner le Centre d'Etudes de l'Emploi en qualité de mandataire commun, ci-après désigné le « Mandataire ». Cette désignation est confirmée pour la période à venir.

A ce titre, le Mandataire assure le cas échéant :

- La rédaction des avenants à la présente convention;
- La gestion des moyens financiers ;
- La conclusion et la signature des contrats et conventions occasionnés par l'activité du CREAPT, tant en recettes qu'en dépenses. . Par principe, ces contrats ne contiennent aucune cession de droit de propriété intellectuelle au profit du (des) cocontractant(s) concerné(s); dans le cas contraire, ils ne peuvent être signés qu'après avis exprès et conforme des Partenaires concernés, conformément à l'article 13 de la Convention constitutive.
- Le recrutement et la gestion des personnels qu'il est amené à rémunérer, en tant que Mandataire, aux fins de réalisation de l'objet du GIS CREAPT.

Le Mandataire peut employer, conformément aux règles en vigueur en son sein, les moyens financiers apportés par les autres Partenaires destinés à réaliser l'objet du GIS, pour financer le montant des rémunérations chargées des personnels qu'il recrute dans le cadre du GIS et ce, dans la limite de la durée de la Convention Constitutive.

Le Mandataire, dont le siège est situé 29 promenade Michel Simon 93166 NOISY LE GRAND Cedex, assure la gestion des dépenses et recettes grâce à une comptabilité séparée. Sa qualité de Mandataire lui permet de prélever des frais de gestion pour la tenue budgétaire du GIS et ce, conformément aux règles en vigueur au sein de l'établissement : 10% à la date de signature de la présente convention. »

Ce dernier présente un rapport annuel de gestion devant le Comité de Direction.

#### **Article 4 – Modification de l'article 9**

---

L'article 9 portant sur le Comité de Direction du GIS CREAPT est modifié comme suit :

« Le CREAPT est administré par un Comité de Direction composé de représentants des Partenaires, à raison d'un titulaire et d'un suppléant nommés par chaque Partenaire. Le Comité de Direction est convoqué par son président, ci-après désigné le « Président », à l'initiative de celui-ci ou à la demande d'un des Partenaires. Il se réunit au moins deux fois par an. Il délibère valablement si au moins la moitié de ses membres sont représentés. Ses débats et décisions sont consignés dans un procès-verbal de réunion, soumis à l'approbation des Partenaires lors de la réunion suivante. Les décisions du Comité de Direction sont prises à la majorité absolue des membres représentés, sous réserve des dispositions de l'alinéa 3 du présent article.

Peuvent être invités aux séances, à la demande du président du Comité de Direction, toute personne, ou tout représentant d'organisme, dont la présence est jugée utile. Ce peut être le cas en particulier pour des organismes non partenaires du CREAPT, mais engagés avec lui par des conventions d'études ou de recherches.

Le Comité de Direction élit son Président (cf. article 10); il nomme le Directeur du CREAPT, ci-après désigné le « Directeur », et s'il le juge utile un directeur adjoint, ci-après désigné le « Directeur adjoint » (cf. article 11), et les membres du Conseil Scientifique du CREAPT (cf. article 12), ci-après désigné le « Conseil Scientifique ». Ces décisions se prennent à l'unanimité.

Le Comité de Direction délibère par ailleurs sur les objets suivants :

- Le rapport annuel d'activité et le programme annuel d'activité du CREAPT ;
- Les ressources et les dépenses du CREAPT ;
- Toute modification de la présente convention ;
- La prorogation ou la dissolution anticipée du CREAPT, et leurs modalités ;
- L'admission de nouveaux Partenaires ;
- Les modalités financières et autres du retrait d'un Partenaire ;
- Les suites à donner aux avis du Conseil Scientifique ;
- Le fonctionnement du CREAPT ;
- Et toute question utile au bon déroulement des travaux du CREAPT. »

#### **Article 5 – Modification de l'article 13**

---

L'article 13 portant sur les questions de publications et valorisations des recherches est renommé et modifié comme suit :

« Article 13 – Propriété – Publications – Valorisation des Recherches

Le GIS CREAPT, en tant que support de mutualisation de ressources (financières, matérielles et humaines), vise la constitution et le développement d'opérations de recherches (recherches-action) relevant de ses thématiques.

Dans cette perspective :

- chacun des Partenaires conserve la propriété exclusive des résultats qu'il obtient seul dans le cadre du GIS. Les résultats issus du GIS et obtenus conjointement par plusieurs Partenaires sont réputés être la copropriété desdits Partenaires ayant contribué à leur obtention, à hauteur des apports intellectuels, financiers et matériels engagés. Dans l'hypothèse d'une volonté d'exploitation commerciale des résultats issus du GIS par l'un des Partenaires, un accord est conclu entre le Partenaire exploitant et le(s) Partenaire(s) (co-)propriétaire(s) desdits résultats visant à fixer les modalités de cette exploitation et ce, avant tout acte effectif d'exploitation.
- les activités de recherche menées dans le cadre des activités du GIS par un chercheur relevant d'un organisme particulier tel qu'un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel ou un établissement public à caractère scientifique et technologique, restent des activités de cet organisme. Elles figurent dans le rapport d'activité du laboratoire concerné et/ou de l'équipe de ce chercheur auprès de son organisme de rattachement ;
- les publications issues des travaux du GIS ne sont pas la propriété du GIS, les auteurs les valorisent dans le cadre des activités menées au sein de leur laboratoire universitaire, ou institution de rattachement ;
- il est demandé que, dans le cas où un travail de recherche a été réalisé dans le cadre du GIS CREAPT, celui-ci soit cité ;

#### **Article 6 – Durée**

---

A compter de la date de sa signature par l'ensemble des Partenaires, l'avenant entre rétroactivement en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013, et ce jusqu'au terme de la Convention Constitutive, soit jusqu'au 31 décembre 2018.

Toutefois, à l'égard des nouveaux Partenaires, la convention et son avenant entrent en vigueur à compter de la signature de l'avenant pour l'ensemble des Partenaires et ce, jusqu'au terme de la Convention Constitutive soit jusqu'au 31 décembre 2018.

Toutes les autres clauses de la Convention Constitutive demeurent inchangées.

Fait à Noisy-le-Grand, en 34 exemplaires.

## Annexe II

### **Principes régissant les contributions des partenaires du Gis-CREAPT**

- 1) Les membres du Gis contribuent à la réalisation du programme de recherche en mobilisant à cette fin des moyens en personnes, en locaux, en matériels, en finances, ou par toute forme de coopération scientifique.
- 2) Les contributions financières allouées par des partenaires ayant vocation de façon générale à agir sur les politiques scientifiques et sociales (ministère chargé du Travail, Anact, CNRS, DREES...) ont un montant choisi par ces organismes, en fonction de l'intérêt qu'ils portent au bon avancement des recherches. Ces contributions sont en principe stables pendant la durée de la convention constitutive.
- 3) Les autres organismes (entreprises notamment) choisissent également le montant de leur contribution, mais un usage s'est établi, qui fixe la contribution de base fournie par chacun de ces organismes, avec des révisions possibles à la hausse (ou la signature de conventions complémentaires) en cas de recherche, menée à la demande de l'organisme, et mobilisant des moyens importants pour le CREAPT. Pour la période **2013 à 2018** cette contribution de base est établie à : **9.000 €** (sauf accord spécifique).
- 4) Chaque année, chacun de ces versements est régi par **une convention bilatérale**, conclue entre l'organisme financeur et le CEE (mandataire du groupement), celle-ci faisant elle-même référence à la convention multilatérale constitutive du Gis.

## ANNEXE II bis

## MOYENS PREVISIONNELS POUR LES ANNEES 2013 et 2014

## REALISATION DES AXES DE RECHERCHE DU CREAPT

Partenaires	Montant H.T.	Participation de personnel	Locaux, matériels,...
Le Ministère chargé du Travail, représenté par la DARES	63.732,84 €		
Le Ministère chargé de la Santé, représenté par la DREES	10.000 €		
Le Ministère chargé de la Recherche			
Le Centre d'études de l'emploi (CEE)		Participation de 2 chercheurs, d'une ingénieure de recherche, et d'une secrétaire	bureaux et dépenses afférentes, matériels consommables
Le Centre National de la Recherche Scientifique	5.000 €		
Institut National des Etudes Démographiques (INED)	3.000 €		
Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)		Participation de 2 chercheurs du LISE	
L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)	25.493,13 €		
Université Pierre Mendès France		Participation d'une enseignante-chercheuse du laboratoire PACTE	

Annexe II bis à la convention constitutive du GIS CREAPT

Grenoble				
Université Paris Descartes			Participation d'une enseignante-chercheuse du laboratoire LATI	
CHU d'Angers : Laboratoire d'Ergonomie et d'épidémiologie en Santé au Travail LEEST				
EADS	18.000 €		Participation d'AIRBUS EN FRANCE et d'EUROCOPTER	
Université de Nantes			Participation d'une enseignante-chercheuse du laboratoire CREN	
AIR FRANCE	9.000 €			
LA POSTE	9.000 €			
RENAULT SA	9.000 €			

## Orientations scientifiques du CEE et avis du comité scientifique

## Document d'orientation scientifique Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE)

2 juin 2014

### Résumé

*Partant de quelques-uns des enjeux du contexte économique et social qui marquent la période et s'appuyant sur des unités ayant construit des entrées originales pour aborder les questions du travail et de l'emploi, le CEE retient quatre orientations scientifiques principales pour les années à venir. Chacune des orientations verra se croiser des regards issus d'unités différentes, qui aborderont les questions respectivement sous l'angle des politiques publiques (PoPEm), du marché du travail (Met), des organisations (Dot) et de l'expérience (AT).*

*La première orientation porte sur la crise de l'emploi, dont on tentera de comprendre la mécanique ainsi que les perspectives de rebond, en analysant notamment les politiques publiques de l'emploi et la « modernisation » engagée du marché du travail.*

*La deuxième concerne les âges de l'emploi, de l'insertion des plus jeunes à la fin de vie active en passant par le rôle de la formation professionnelle dans la sécurisation des parcours et la transmission des savoirs.*

*Suivant la troisième orientation, la qualité et les inégalités du travail et de l'emploi seront examinées sous l'angle des organisations du travail, de la dynamique macro-économique et des politiques conduites en Europe.*

*Enfin, la dernière orientation porte sur les liens dynamiques qui relient vie professionnelle et santé, s'intéressant à la manière dont les atteintes à cette dernière, qu'elles soient, ou non, d'origine professionnelle influent sur les trajectoires professionnelles et sont prises en charge au sein des entreprises.*

### Plan

I.	Enjeux du contexte économique et social actuel	p. 4
II.	Les unités de recherche : des entrées distinctes pour analyser le travail et l'emploi	p. 6
A.	Les politiques publiques (unité Popem)	p. 7
B.	Le marché du travail (unité Met)	p. 10
C.	Les organisations de travail (unité Dot)	p. 13
D.	Expérience et travail (unité AT)	p. 16
III.	Orientations scientifiques : quatre regards croisés	p. 19
A.	Une crise de l'emploi ?	p. 20
B.	Les âges de l'emploi	p. 26
C.	Qualité et inégalités du travail et de l'emploi	p. 30
D.	Santé et vie professionnelle	p. 36

Depuis sa création au début des années 1970, le CEE a su s'imposer comme un lieu majeur de production de recherches finalisées en sciences sociales du travail et de l'emploi. Des connaissances appliquées ont été produites sur les conditions du travail au sens large, incluant une mise en évidence statistique de son intensification, de ses liens avec la santé ou le vieillissement. L'analyse des politiques et formes de l'emploi (de l'intérim et du temps partiel au RSA en passant par les TUC, le CRE et le RMI, les emplois jeunes et les abaissements de charges, le CNE et la rupture conventionnelle<sup>1</sup>) a donné lieu à la fois à un suivi par accompagnement, à des évaluations *ex ante* et *ex post* de dispositifs, à des réflexions critiques et à des comparaisons des politiques locales ou nationales dans le cadre européen (en matière d'emploi, mais aussi de protection sociale ou de famille, sous l'angle par exemple des inégalités de genre et de la conciliation entre travail et hors travail).

Ce faisant, le centre a été, au fil de son histoire, un lieu d'élaboration théorique et d'innovation méthodologique. S'y est notamment développé un courant de socio-économie issu de la sociologie pragmatique et de l'économie des conventions, avec ses déclinaisons sur l'analyse de l'insertion, du droit de l'emploi et du recrutement. Il en est allé de même de l'économie des systèmes locaux de production et de la spécialisation industrielle, avec ses applications locales et ses développements comparatifs internationaux dans l'analyse des organisations de travail et des PME. Des réflexions théoriques quant aux manières de comparer les situations nationales y ont été proposées, tout comme une analyse sociologique de l'objectivation des conditions de travail.

Du point de vue des méthodes, les innovations ont été nombreuses, qu'il s'agisse de monographies de secteurs ou de bassins d'emploi, comprenant des croisements de sources diverses et des investigations sur la durée, ou d'enquêtes statistiques originales préfigurant des enquêtes de la statistique publique (*Mouvements de Main d'œuvre, Conditions de travail, Changement Organisationnel et Informatisation, Offre d'emploi et recrutement*). Y ont également été développées l'analyse de types de contrats de travail et formes de rupture d'emploi, la recension et l'exploitation de corpus d'offres d'emploi, la co-construction des dispositifs de quantification (par exemple *EVREST*<sup>2</sup> pour la santé au travail ou *Meadow* comme enquête couplée entre salariés et employeurs sur l'organisation du travail, *cf. infra*) ou encore la réalisation d'expérimentations de terrain (comme sur la discrimination par exemple).

La force du CEE, hier comme aujourd'hui, réside à la fois dans la qualité de ses investigations empiriques et dans sa capacité à mobiliser sur des mêmes objets (récemment le RSA ou l'évolution de l'emploi dans la crise) une pluralité d'approches empiriques comme théoriques, à l'inverse d'autres organismes d'études et de recherches où les démarches adoptées sont plus univoques.

---

<sup>1</sup> Les sigles correspondent respectivement aux « Revenus de solidarité active », « Travaux d'utilité collective », « Contrats de retour à l'emploi », « Revenus Minimum d'insertion » et « Contrats nouvelle embauche ».

<sup>2</sup> *Évolutions et Relations en Santé au Travail*.

Cette pluralité est un atout et non une faiblesse car elle est organisée, au travers des unités de recherche qui en proposent, chacune, une déclinaison originale, et n'empêche pas la précision de l'inscription disciplinaire des recherches conduites.

Le présent document vise à tirer parti de ces acquis pour, autour des enjeux économiques ou sociaux qui caractérisent la période actuelle, affirmer les principales orientations de recherche que les équipes constituées du centre entendent suivre dans les années qui viennent. Comme établissement public de recherche à vocation nationale, et alors qu'une incertitude institutionnelle forte pèse sur son activité depuis deux ans<sup>3</sup>, le centre souhaite ainsi réaffirmer son ambition de continuer, par ses travaux, à alimenter le débat scientifique et éclairer les pouvoirs publics comme les acteurs économiques et sociaux.

Quatre orientations sont dégagées, qui verront se confronter les travaux des différentes unités du centre, structureront l'activité de recherche (par le biais de séminaires dédiés) et donneront lieu à des synthèses cumulatives. Elles visent à mieux comprendre le fonctionnement actuel du marché du travail et les politiques mises en place pour lutter contre le chômage (**une crise de l'emploi ?**), les étapes qui composent la vie professionnelle du point de vue de l'accès à l'emploi et de l'exercice du travail (**les âges de l'emploi**), la manière dont la crise économique et l'évolution des organisations du travail affectent la situation des travailleurs (**qualité et inégalités du travail et de l'emploi**), et enfin les liens qui existent entre santé et travail, que ce soit du point de vue du déroulement des vies professionnelles ou de la mise en œuvre de politiques d'entreprise (**santé et vie professionnelle**).

Compte tenu des conditions particulières de son élaboration et des perspectives encore incertaines de réalisation des orientations qui y sont présentées – la présence à moyen voire court terme d'une partie des chercheurs du centre n'est pas assurée –, ce document ne peut être considéré comme un programme à moyen terme. Il n'en renonce pas pour autant à proposer une vision structurée et programmatique de l'activité du centre et de ses équipes. Plus précisément, avant d'exposer plus en détail les orientations scientifiques retenues (III.), il pointe brièvement les principaux enjeux économiques et sociaux qui marquent la période (I.) et présente les entrées originales que développent, chacune, les unités du centre pour analyser le travail et l'emploi (II.).

---

<sup>3</sup> Suite à la mission sur les perspectives du dispositif d'études et de recherche en matière de travail, d'emploi, de formation et d'insertion qui a été confiée à l'automne 2012 à Mireille Elbaum et a remis son rapport au printemps 2013, le CEE a été invité à se rapprocher de l'université de Marne la Vallée. Depuis le vote négatif opposé en avril 2014 par le conseil d'administration de cette dernière à la perspective d'intégration du centre en son sein, des réflexions sont en cours visant à un rapprochement avec d'autres universités et / ou avec le Cereq.

## I. Enjeux du contexte économique et social actuel

La période qui s'ouvre est marquée de plusieurs enjeux, qui définissent le contexte dans lequel le CEE va déployer son activité de recherche et auxquels il va tenter d'apporter des éléments de réponse. Quatre enjeux ou dimensions structurantes peuvent être retenus, qui sont ici brièvement présentés. Sans constituer des questions ou domaines de recherche en tant que tels, ils constituent l'arrière-plan à partir duquel les orientations scientifiques vont être définies et les unités de recherche vont travailler.

**L'évolution démographique** est le premier de ces enjeux, qui risque, plus encore qu'au cours du précédent programme scientifique, de peser sur les questions de travail et d'emploi. En premier lieu, la population active va continuer d'augmenter dans les années qui viennent (Filatriau, 2011). Désormais stabilisé au-delà de 80 % pour les jeunes générations, le taux d'activité des femmes est peu susceptible de diminuer, même si un niveau élevé du chômage peut éventuellement favoriser un retrait du marché du travail de la part des femmes les moins qualifiées, par exemple pour s'orienter vers des « carrières » familiales. La participation des hommes se situe quant à lui toujours à un niveau plus élevé, les situations d'inactivité pour des raisons de santé ayant plutôt tendance à décliner avec l'amélioration de la prévention et de l'accès aux soins. L'augmentation attendue de la population active est essentiellement due à la progression simultanée du nombre de sortants du système scolaire (en raison de la reprise de la natalité à partir des années 2000) et du nombre de travailleurs âgés (du fait du recul programmé, sans compter d'autres à venir, de l'âge de départ effectif en retraite). Dans un contexte économique dégradé, cette augmentation se traduira sans nul doute par une difficulté encore accrue de la lutte contre le chômage, posant avec encore plus d'acuité qu'aujourd'hui la question des équilibres entre générations en matière de politiques publiques, entre l'insertion professionnelle des plus jeunes, dont on craint que les trajectoires puissent être durablement marquées par la conjoncture de l'emploi au moment de la sortie du système scolaire, et les conditions de la prolongation de la vie professionnelle des plus âgés, qui risquent à la fois de s'accompagner d'un chômage plus fréquent et durable et / ou de maintien dans des situations de travail difficilement soutenables. Dans ce contexte, les questions de formation et de transmission apparaissent cruciales, tout comme celles relatives à la prise en charge, sur les lieux de travail et par les pouvoirs publics, des conditions de travail et de la santé. Elles seront au cœur de deux des orientations scientifiques du centre dans les années qui viennent (« Les âges de l'emploi » ; « Santé et vie professionnelle »).

**La dynamique macro-économique** et les incertitudes durables qui pèsent sur la conjoncture économique constituent le deuxième élément de contexte dans lequel les évolutions actuelles et à venir du travail et de l'emploi doivent être pensées. Se pose en premier lieu la question des conséquences de la crise pour les entreprises et les travailleurs. Comment les entreprises s'adaptent-elles ? Ont-elles recours aux dispositifs publics permettant d'amortir le choc ?

4

Diminuent-elles leurs effectifs, la durée du travail ou les salaires ? Elles peuvent en effet accepter de diminuer leur productivité afin de conserver leurs salariés, ou au contraire profiter d'une conjoncture dégradée pour renouveler leur main d'œuvre. Réagissent-elles différemment selon que les salariés disposent, ou non, d'un représentant syndical ? Et devant la durée de la « crise », les employeurs modifient-ils durablement leurs modèles d'emploi ? En parallèle, les travailleurs s'organisent-ils, individuellement et collectivement, pour faire face aux difficultés économiques ou les anticiper ? Et quelle est leur trajectoire professionnelle quand une rupture d'emploi survient ? Le retour en emploi est-il durable pour les bénéficiaires des contrats aidés ? Autant de questions auxquelles les travaux du centre entendent apporter des réponses. Inversement, au-delà des conséquences de la crise, ce sont les conditions d'un retour durable de la croissance et des créations d'emploi qui méritent d'être examinées. La transformation de l'économie française s'étant accélérée, notamment dans l'industrie, le thème de la compétitivité des entreprises s'est imposé aux pouvoirs publics, qui tentent d'alléger le coût du travail et en même temps invitent à repenser la stratégie économique et l'organisation du travail. Quelles entreprises ou organisations sont concernées ? Quel est le rôle de l'innovation dans ce processus ? La « modernisation » engagée du marché du travail est-elle par ailleurs de nature à modifier réellement son fonctionnement ? L'accroissement anticipé de la flexibilité peut être compensé par la diminution attendue du chômage. Ne risque-t-il pas de se concentrer sur certains segments de main d'œuvre, comme les plus jeunes et les moins qualifiés ? Ces interrogations seront principalement traitées dans la première des orientations scientifiques du centre pour les prochaines années (« Une crise de l'emploi ? »), mais elles feront aussi l'objet d'investigations plus spécifiques concernant l'effet de la crise sur les jeunes (« Les âges de l'emploi ») ou sur la qualité du travail (« Qualité et inégalités du travail et de l'emploi »).

Le troisième enjeu renvoie aux **transformations du tissu productif** dues à l'évolution des structures de gouvernance et au changement technologique ou organisationnel. D'une part, le recours croissant à la sous-traitance, le développement des entreprises franchisées, de la filialisation et des micro-groupes qui ont été observés au cours des vingt dernières années ont transformé l'emploi et le travail : l'évolution des structures capitalistiques et commerciales des entreprises s'est accompagnée, au moins dans certains secteurs d'activité, de davantage de flexibilité externe, de normes sociales moins contraignantes et d'une dépendance accrue vis-à-vis des donneurs d'ordre, têtes de réseau et maisons mères. D'autre part, de nouvelles formes de pilotage des organisations mobilisant instruments de gestion et bases de données ont pu être utilisées à des fins de contrôle de l'activité de travail, accompagnant un large mouvement d'intensification du travail. Dans le même temps pourtant, ces évolutions, qu'elles soient capitalistiques, commerciales, gestionnaires ou technologiques ont participé au renouvellement du tissu productif et à la modernisation des entreprises. Prenant garde d'adopter un regard qui soit *a priori* enchanté ou désenchanté, la dynamique de transformation du capitalisme ainsi à l'œuvre mérite d'être examinée, empiriquement et pratiquement. Une des orientations proposées rassemble des travaux en ce sens, que ce soit du point de vue des travailleurs ou des organisations (« Qualité et inégalités du

travail et de l'emploi »). Deux autres orientations (« Les âges de l'emploi » ; « Santé et vie professionnelle ») apportent des analyses plus spécifiques selon l'âge et dans le domaine de la santé.

**Les modalités de l'action publique** constituent le dernier des éléments de contexte retenus. Sur la période récente, la tendance observée depuis les années 1990 d'un recours croissant à des négociations en entreprise pour l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques du travail et de l'emploi (Bloch-London, Pelisse, 2008) s'est encore renforcée. Elle s'est accompagnée d'une relance des politiques sectorielles et d'une réduction du périmètre de la fonction publique, corollaire du processus de « modernisation » de l'action publique qui pose la question de l'évolution du travail et de son organisation au-delà des seuls employeurs privés. Par ailleurs, une nouvelle étape de décentralisation est attendue alors que se renforcent jour après jour l'euro-péanisation et l'internationalisation des politiques sociales. C'est donc dans un cadre politique et réglementaire en pleine évolution que se posent les questions relatives au travail et à l'emploi. De fait, les réflexions autour de la manière dont les politiques publiques affectent ce domaine irriguent l'ensemble des travaux du centre. Elles seront centrales dans la première des orientations, « Une crise de l'emploi ? », mais seront également présentes dans les autres, qu'il s'agisse des âges de l'emploi (sous l'angle notamment de la formation continue), de sa qualité (qui a été posée autant comme objectif que comme objet de recherche) et de la santé au travail, où les réglementations et régulations sont nombreuses, compte tenu de la répartition des compétences entre pouvoirs publics centraux et déconcentrés.

Ces quatre grandes questions ne sont pas exhaustives d'autres enjeux, qui caractérisent également la période et sont susceptibles de peser sur les questions de travail et d'emploi. Elles suffisent toutefois à tracer le cadre général dans lequel les unités du centre vont développer leurs travaux, en adoptant chacune l'entrée qu'elles ont progressivement affirmée depuis leur création.

## **II. Les unités de recherche : des entrées distinctes pour analyser le travail et l'emploi**

Depuis sa création au début des années 1970, les thématiques abordées dans les travaux du CEE comme les équipes qui l'ont composé ont évolué au gré des débats économiques et sociaux, des questionnements scientifiques et des évolutions institutionnelles. Mais l'histoire du centre a progressivement vu s'affirmer quatre unités de recherche qui ont su chacune développer une entrée originale pour aborder les questions de travail et d'emploi.

Plus que par des thématiques ou objets de recherche (qu'elles peuvent partager), ces unités sont spécifiques par le niveau premier d'analyse qu'elles retiennent : les **politiques publiques**, de leur conception à leur évaluation en passant par leur mise en œuvre pour l'unité PoPEm (Politique

6

publique et emploi) ; le **marché du travail**, comme espace segmenté structuré par des institutions et par les pratiques des entreprises, demandeurs d'emploi et intermédiaires du marché du travail pour l'unité Met (Marchés du travail, entreprises, trajectoires) ; les **organisations**, collectifs de travail, établissements, entreprises ou administrations, où sont confrontées de façon dynamique situations des employeurs et des salariés pour l'unité Dot (Dynamique des organisations et du travail) ; l'**expérience** enfin, comme notion pour interroger les transformations qui s'opèrent dans le travail et au cours des parcours professionnels, et leurs enjeux en termes de santé pour l'unité AT (Âge et travail).

Avec leur entrée propre, ces quatre unités, constituent des déclinaisons particulières de ce qui est encore aujourd'hui une des originalités, et une des forces, du centre, à savoir sa capacité développer sur un même objet des travaux relevant de disciplines et d'approches empiriques différentes. Les pages qui suivent l'indiquent, chaque unité propose une configuration disciplinaire et méthodologique spécifique pour analyser le travail et l'emploi :

- l'analyse juridique et l'évaluation statistique des politiques publiques, l'économie institutionnaliste et l'accompagnement des dispositifs d'emploi se retrouvent dans l'unité PoPEm ;
- l'économie du travail, la socio-économie de l'emploi, la sociologie économique et la démographie d'entreprise sont présentes dans l'unité Met ;
- la sociologie des techniques et du travail, l'économie des ressources humaines et des organisations sont notamment mobilisées dans l'unité Dot ;
- enfin, ce sont surtout de l'ergonomie, de l'épidémiologie professionnelle et de la démographie du travail que relèvent les travaux de l'unité AT.

Au travers de ces quatre unités, mais de façon variable pour chacune d'elle, les travaux du CEE portent sur des échelles géographiques diversifiées, qui vont par exemple d'analyses fines de situations locales (de travail ou d'emploi) jusqu'à des comparaisons internationales (des politiques de l'emploi, des conditions de travail, etc.). Et ils abordent à la fois les questions d'emploi et de travail, les deux premières unités s'intéressant en premier lieu à l'emploi, sous ses différentes formes, quand les deux dernières sont davantage centrées sur le travail.

Sans anticiper sur la présentation des orientations de recherche retenues pour les années qui viennent, on peut simplement retenir que c'est grâce à cette structuration originale que le CEE est à même d'envisager de répondre aux principaux enjeux économiques et sociaux qui définissent le contexte actuel.

#### A. Les politiques publiques (unité PoPEm)

La première entrée se trouve développée au sein de l'unité de recherche Politique publique et emploi (PoPEm) qui s'est structurée autour d'un objet commun : les **politiques publiques ayant**

**une incidence sur l'emploi.** Il s'agit en premier lieu des politiques de l'emploi, comprises dans un sens large, qui incluent les mesures dites « actives », les mesures de soutien au revenu des chômeurs, les mesures « générales » (telles que les réductions de cotisations sociales) et ou encore la régulation du marché du travail. Dans la mesure où s'est engagé un mouvement de réformes des politiques sociales visant à les mettre en cohérence avec l'objectif de promotion de l'emploi, ces dernières font également l'objet de recherches au sein de l'unité : les *minima* sociaux et les politiques d'insertion des allocataires, les politiques familiales (susceptibles d'apporter un soutien à l'emploi des femmes), mais aussi d'autres politiques, comme celle des retraites (avec l'allongement de la durée de vie active). Enfin, l'articulation avec d'autres politiques économiques (sectorielles, des salaires, macroéconomiques) ayant une action sur l'emploi est prise en compte dans l'unité. En effet, dans un contexte marqué par la crise, les plans de relance jouent dans certains cas un rôle de soutien de l'emploi dans les secteurs les plus touchés, tandis que les politiques d'austérité pèsent sur l'emploi et les salaires dans la fonction publique, ainsi que sur les politiques sociales (politiques sociales et familiales, indemnisation du chômage, retraites, etc.).

L'unité se propose d'étudier ces politiques dans leur globalité, avec **deux points d'entrée particuliers** : certaines recherches partent d'interrogations sur la conception des politiques et sur leur évaluation, afin de **souligner les modèles sur lesquels elles s'appuient**, permettant de mettre en évidence des compromis et des tensions entre principes d'intervention ; d'autres prennent un recul qui n'est cette fois pas épistémologique ou méthodologique, mais géographique en se situant dans un cadre multi-niveaux, qui tient compte de modes d'intervention diversifiés en Europe (tant au niveau communautaire que national ou régional) pour développer des connaissances et analyses comparatives des politiques européennes en matière d'emploi.

#### *Une réflexion autour des modèles de politique publique de l'emploi*

Les politiques d'emploi et les politiques sociales s'inscrivent dans un processus continu de réformes, donnant lieu à des refontes périodiques des dispositifs, à des adaptations des institutions en charge de leur mise en œuvre et à des transformations de leurs modalités d'action. Or la conception des politiques publiques suppose, en amont de leur mise en œuvre et de leur évaluation, d'identifier des situations appelant des réformes, de définir des orientations souhaitables, des *scénarii* envisageables, et d'anticiper leurs effets. Elle s'appuie pour cela sur des modèles, qui varient selon les logiques politiques et le positionnement des acteurs, mais aussi selon les disciplines (économie, sociologie, droit, science politique, etc.) qui leur servent de référence. Les modèles retenus importent : les options ne sont pas les mêmes selon qu'on attribue aux dispositifs une portée incitative (visant à modifier le comportement des personnes par l'incitation), corrective (lutter contre les inégalités), ou distributive (répartir des biens entre les membres de la société). Les recherches menées au sein de l'unité cherchent à identifier ces modèles qui président à l'élaboration des dispositifs publics. L'approche est interdisciplinaire, croisant les regards d'économistes, de sociologues, de juristes et de politistes.

Ce type d'analyse met en évidence les compromis et les tensions qui structurent la mise en place, le pilotage et les dynamiques des dispositifs publics, et qui doivent être pris en compte par les évaluations (tant de mise en œuvre que d'impact). Parce qu'elles s'insèrent dans des ensembles normatifs composites, les politiques publiques impliquent des compromis entre des principes de justice, éventuellement opposés ou contraires à des impératifs budgétaires (Muller, 2000). Il importe de saisir ces équilibres en perspective longue. Plusieurs courants de recherches développés dans l'unité s'inscrivent dans ce cadre. Les règles relatives à la rupture du contrat de travail en fournissent un premier exemple (Gomel, Meda, Serverin, 2009). Elles sont l'objet de compromis permanents entre un modèle de protection du salarié et un modèle de flexibilisation de l'emploi, générant des figures intermédiaires comme la rupture acceptée par les salariés. Les modèles retenus influencent les évaluations et leur interprétation : un fort taux de recours à la rupture conventionnelle peut être vu comme un signe d'amélioration de la fluidité du marché du travail, source de compétitivité, ou au contraire comme un symptôme de dégradation de la protection des salariés, socialement coûteuse. De la même manière, la mise en place et l'évolution des *minima* sociaux font appel à des logiques d'action renvoyant à différents principes de solidarité : la solidarité publique, qui appelle des dispositifs inconditionnels (la responsabilité de l'insertion des bénéficiaires incombant à la société tout entière), et la solidarité « active » répondant à une logique incitative de retour à l'emploi des allocataires (devenus responsables de leur insertion). Selon la logique privilégiée, une importance variable est accordée aux objectifs de lutte contre la pauvreté ou de retour à l'emploi, tandis que du point de vue institutionnel, un rôle plus ou moins grand est dévolu à une coordination décentralisée et aux territoires plutôt qu'au pilotage central par l'État. Afin de saisir cette diversité d'objectifs, dont l'importance varie au cours du temps, les évaluations se doivent de prendre en compte plusieurs types d'impact (retour à l'emploi, qualité de l'emploi, pauvreté, etc.), et d'analyser l'hétérogénéité des effets en fonction des publics cibles. Utilisant les techniques d'évaluation quantitatives (techniques d'appariement, modèles de durées de chômage et d'emploi, etc.), les travaux menés dans l'unité sont particulièrement attentifs à cette diversité des effets possibles des politiques de l'emploi et des politiques sociales.

#### *Une analyse comparative des politiques conduites en Europe*

Compte tenu des développements récents des politiques européennes, mais également du renouvellement des approches comparatives, notamment en économie, il apparaît nécessaire de dépasser le cadre national dans l'analyse des politiques de l'emploi et des politiques sociales, que ce soit du point de vue des objectifs suivis ou des mises en œuvre concrètes. En effet, les politiques de l'emploi s'inscrivent dans un cadre multi-niveaux, où les modes d'intervention de l'échelon européen se sont diversifiés. Outre le rôle du droit européen dans la régulation des marchés du travail nationaux, ou encore les fonds structurels en partie ciblés sur l'emploi (FSE), les objectifs communs en matière d'emploi se sont multipliés et pour partie renouvelés entre le sommet de Luxembourg de 1997 et la stratégie Europe 2020 adoptée en 2010 (hausse des taux d'emploi, mais

aussi de la qualité de l'emploi depuis 2000, baisse des taux de pauvreté depuis 2010, etc.), même si les politiques de l'emploi demeurent pleinement une compétence des États.

Les recherches développées au sein de l'unité s'appuient dans ce domaine sur le renouvellement des approches théoriques de la comparaison internationale, dans le sillage de travaux portant sur les « variétés du capitalisme » et sur la diversité des régimes d'emploi et de protection sociale (Hall, Soskice, 2001 ; Amable, 2005). Dans une perspective institutionnaliste, ces approches posent comme objet d'analyse la diversité des régimes d'emploi et de protection sociale, ou celle des formes de capitalisme, notamment au sein des pays de l'OCDE ou de l'Union européenne. Les spécificités des institutions du marché du travail, des politiques de l'emploi ou des politiques sociales des différents régimes s'articulent avec d'autres domaines institutionnels, selon des principes de complémentarité. Du point de vue méthodologique, l'originalité des travaux conduits est de combiner des analyses qualitatives des politiques nationales avec une approche quantitative utilisant les principales bases de données européennes (*Labour Force Survey, Survey on Income and Living Conditions, etc.*), exploitées avec des méthodes récentes (modèles multi-niveaux par exemple).

L'unité assure en parallèle un suivi des politiques européennes en matière d'emploi, avec la participation à des analyses de la Stratégie Europe 2020 (Begg, Erhel, Mortensen, 2010), et à des réseaux d'experts sur le thème de l'égalité hommes-femmes. Elle dispose en la matière de liens avec les organisations internationales (DG Emploi, DG Justice, OCDE, BIT), avec des instituts de recherche européens (ETUI à Bruxelles), et de réseaux de chercheurs étrangers avec lesquels des collaborations sont possibles dans le cadre de réponses à des appels d'offre se situant sur ces thématiques.

## B. Le marché du travail (unité Met)

L'analyse des marchés du travail constitue une tradition ancienne et originale du centre, qui s'est fondée sur une double rencontre – entre sociologie et économie, entre approches qualitative et quantitative –, donnant naissance à une série de travaux collectifs qui ont structuré leur domaine. Ainsi, les recherches menées sur la pluralité des registres d'évaluation des candidats, la construction du jugement du recruteur et l'équipement des marchés du travail ont largement nourri le courant de l'économie des conventions depuis l'ouvrage collectif dirigé par Christian Bessy et François Eymard-Duvernay (1997) jusqu'au travail plus récent d'Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucou (2010). C'est également au CEE qu'est né le projet de la première enquête statistique auprès des entreprises françaises sur leurs pratiques de recrutement (enquête *Ofer*, pour *Offre d'emploi et recrutement*). Conduite en 2005 par la Dares, cette enquête a été abondamment exploitée par les chercheurs de l'unité et elle a ensuite été prolongée par des enquêtes de terrain qui ont permis d'analyser finement la manière dont les systèmes d'emploi structuraient les pratiques de recrutement des entreprises (Fondeur *et al.*, 2013).

Ces travaux ont en commun d'avoir une conception du « marché du travail » non comme « lieu » uniforme mais comme ensemble d'espaces hétérogènes, plus ou moins interconnectés, qui traversent entreprises et secteurs. « Offres » et « demandes » n'y sont pas mises en correspondance de manière neutre mais négociées, voire co-construites par des intermédiaires, des recruteurs et des candidats. Les recherches conduites au sein de l'unité Met ont ainsi pour particularité de croiser les regards sur les **différents acteurs du marché du travail**, en travaillant à saisir les **représentations qui les animent** et la façon dont s'articulent leurs pratiques à **différents niveaux (national, systèmes d'emploi, territoires)**.

*Un questionnement renouvelé sur les trois catégories d'acteurs du marché du travail*

Les pratiques de gestion de l'emploi des *entreprises* sont appréhendées de manière globale, en ne se limitant pas à la dimension du recrutement. C'est l'articulation entre mobilités, rémunérations, formation, gestion prévisionnelle des emplois et recrutement qui est analysée, dans une approche renouvelée de la segmentation du marché du travail. On cherche ainsi à rattacher les pratiques de gestion de l'emploi à des sous-ensembles du tissu productif formés par des entreprises ayant des caractéristiques communes. L'analyse en termes de « systèmes d'emploi », entendus comme des espaces de mobilité et de mobilisation de la main-d'œuvre formés par l'existence de modes de gestion de l'emploi et de régulations professionnelles spécifiques et stabilisés, est mobilisée pour identifier une pluralité de marchés du travail fonctionnant selon des logiques distinctes et où un usage différencié des dispositifs de politique de l'emploi peut être observé.

Concernant les *candidats à l'emploi*, les chercheurs de l'unité étudient comment les individus perçoivent les contraintes et les ressources du marché du travail et s'y adaptent. Sont mobilisées pour cela à la fois l'analyse des trajectoires (entrées sur le marché du travail, sorties du chômage, reconversions, etc.) et celle des « zones grises » existant entre salariat et indépendance ou entre emploi, chômage et inactivité. Les modes de recherche d'emploi constituent en ce sens également une entrée privilégiée, qui est déclinée sur différents segments du marché du travail. Une attention particulière est portée à la façon dont les chômeurs se représentent le fonctionnement du marché du travail (notamment les modes et critères de recrutement des entreprises, la relation formation-emploi ou les débouchés dans leur branche) et leurs perspectives professionnelles, et à l'évolution de ces représentations au cours de leur recherche d'emploi. Sont analysées en particulier la façon dont elles sont « percutées » par celles des intermédiaires, et par l'épreuve du chômage, dans la lignée par exemple des travaux sur la négociation des identités des chômeurs de longue durée (Demazière, 1992).

Les *intermédiaires du marché du travail* sont examinés en articulant trois dimensions : leurs registres d'action, leurs modèles économiques et leurs positions dans un système d'acteurs. Une première grille de lecture consiste à situer leur activité par rapport aux deux versants du marché du

travail, mais également en fonction de leur degré d'intervention. Directement ou indirectement placé entre offre et demande, les intermédiaires peuvent proposer des services plutôt orientés vers l'une ou vers l'autre. Ils peuvent adopter une *posture* de neutralité en se plaçant sur le terrain de la *circulation* de l'information ou, au contraire, négocier les propositions des recruteurs et des candidats, voire participer à leur construction. La pluralité des registres d'action des intermédiaires doit également être analysée à l'aune de leurs modèles économiques. Les modalités de financement et / ou de rémunération des activités des intermédiaires constituent en effet une clé de lecture de leurs logiques d'intervention dans la mesure où elles influencent la manière dont ils se positionnent sur le marché du travail. Enfin, les intermédiaires du marché du travail développent une grande variété de relations, notamment de coopération ou de concurrence, qu'il convient d'analyser pour préciser les contours du système d'acteurs, encore mal connu, qu'ils forment.

#### *Une analyse transversale des représentations du marché du travail*

L'approche développée dans l'unité fait l'hypothèse que les comportements des acteurs reposent sur un certain nombre de représentations du fonctionnement du marché du travail. Ces représentations peuvent avoir différents statuts : des impensés, allant de soi, mais aussi des propositions ou théories résultant d'un processus conscient de construction de l'expertise. Il s'agit alors de saisir ces différents types de représentations et la manière dont elles structurent l'action des recruteurs, des candidats, des intermédiaires et des pouvoirs publics.

La littérature en sociologie de l'emploi ou en sociologie économique ne fournit guère de clés pour comprendre la manière dont les différents protagonistes construisent une représentation du fonctionnement des marchés du travail. S'il est clair pour le sociologue que ces marchés sont des institutions sociales, encadrées par un ensemble de règles formelles et informelles, on sait peu de choses sur la manière dont les principaux concernés les appréhendent. Que croire et qui croire en matière d'économie quand on cherche un emploi, que l'on veut recruter un collaborateur ou rapprocher offre et demande de travail ?

Le premier axe de questionnements (que croire ?) s'inscrit dans le débat assez prégnant en sociologie économique aujourd'hui sur la performativité des sciences économiques (Munesia, Callon, 2009), c'est-à-dire l'idée selon laquelle la théorie économique traduite dans des dispositifs socio-techniques en vient à créer des agents économiques conformes à ses postulats de départ, dans un processus de prophétie auto-réalisatrice. Qu'en est-il réellement de l'intériorisation par les acteurs des marchés du travail des préceptes de la théorie économique standard ? Le second type de questions (qui croire ?) renvoie au thème de la formation des croyances économiques : quel est le poids des médias, des experts ou savants, de l'expérience des marchés dans la construction des représentations sociales de l'économie et des marchés du travail ? Comment ces croyances circulent-elles et dans quels espaces ? Quels sont les processus sociaux qui président à l'évolution de ces représentations dans le temps de l'action ?

Ce sont notamment ces interrogations qui contribuent à structurer l'analyse du fonctionnement des marchés du travail proposée dans l'unité.

#### *La territorialité des marchés du travail et des politiques d'emploi et de formation*

Une dernière spécificité de l'approche développée dans l'unité est de saisir les marchés du travail et les politiques d'emploi et de formation dans leur dimension territoriale. Il s'agit en particulier d'analyser et d'évaluer les nouvelles formes de régulation des politiques de l'emploi en lien avec les transformations institutionnelles qu'ont connues d'une part le Service Public de l'Emploi au sens large et, d'autre part le domaine des relations professionnelles à travers le développement, depuis les années 90, d'un dialogue social territorial de plus en plus conséquent sur le champ de la relation emploi / formation.

Parallèlement aux politiques publiques nationales et aux grands accords nationaux interprofessionnels, de nouvelles formes de régulation de l'emploi ont émergé du territoire à partir d'un double mouvement de déconcentration et de décentralisation des compétences de l'Etat au profit des régions, lesquelles tendent à devenir un nouvel espace de régulation des marchés locaux de l'emploi et de la formation. Par manque de travaux d'évaluation sur les « produits » de ce nouveau dialogue social territorial, c'est une thématique qui suscite souvent dans le débat public des réactions radicales et faiblement argumentées, allant de l'indifférence générale à l'égard de ces micro initiatives locales qui ne disposent d'aucun pouvoir normatif pour modifier les relations salariales au sens large à l'engouement parfois béat pour le caractère naturellement exemplaire et innovant des projets portés par des acteurs locaux toujours disposés à coopérer dans l'intérêt général du territoire. Il s'agit dans l'unité de prendre au sérieux ces évolutions par une analyse fine et une évaluation rigoureuse des multiples « produits » et outils de ce dialogue social territorial pour voir en quoi et comment ils contribuent localement à améliorer, ou non, la qualification et l'insertion des salariés, la compétitivité des entreprises et des territoires.

#### **C. Les organisations de travail (unité Dot)**

L'observation et l'analyse de la **dynamique des organisations en lien avec l'évolution du travail et des travailleurs** constituent la troisième entrée proposée par les chercheurs du CEE. Elle examine comment se construisent l'organisation, les conditions de travail et les compétences des salariés et la part que prennent les décisions managériales et les régulations collectives dans leurs transformations. La construction de cette entrée suppose la **combinaison d'approches relevant principalement de la sociologie et de l'économie**, mais mobilisant également les acquis d'autres disciplines des sciences sociales comme l'histoire, l'ergonomie ou la psychologie sociale. Pour cela,

les travaux de l'unité s'appuient sur l'association de différentes approches empiriques, combinant la réalisation et l'exploitation d'enquêtes quantitatives et qualitatives. L'**investissement méthodologique et empirique** dans les équipements de recherche ambitieux que sont les **enquêtes statistiques couplées auprès de salariés et d'employeur** constitue une des spécificités de l'unité.

*Croiser les approches sociologique et économique des organisations et du travail*

Dans une perspective de sociologie du travail et des organisations, les travaux menés dans l'unité visent à mesurer et à relier les transformations concernant différentes sphères qui affectent les organisations. Ces sphères, qui ont chacune leur dynamique propre – comme les structures économiques (par exemple le développement des réseaux d'entreprise), les structures sociales (par exemple l'évolution de la famille) ou encore le système des relations professionnelles (récemment affecté par la réforme de la représentativité des organisations syndicales) – interagissent au sein des organisations de travail. L'autonomie relative de ces sphères qui interviennent toutes dans la relation d'emploi et l'activité de travail est une source de dynamisme mais aussi de dysfonctionnements pour les organisations. Les transformations du travail et de l'emploi dépendant étroitement de l'articulation entre ces logiques, les analyses effectuées dans l'unité s'enrichissent ainsi d'un regard sur le travail qui se veut large et comparatif et gagnent en capacité à explorer la variété des configurations organisationnelles ou sociétales. Les enquêtes quantitatives sont l'un des outils centraux, mais non exclusifs, utilisés à cette fin. En parallèle, les investissements longs sur des terrains d'observation variés comme les industries agro-alimentaires, les hôpitaux ou la fonction publique, permettent d'analyser précisément les transformations du travail et des rapports professionnels, en lien avec les évolutions organisationnelles, institutionnelles et les contraintes économiques (Gheorghiu, Moatty 2013). Il s'agit notamment de comprendre l'articulation des contraintes qui s'exercent sur les individus ou les collectifs, du travail d'organisation de l'activité, et des formes d'engagement des salariés dans le travail et les relations professionnelles.

L'intérêt de l'économie pour les transformations des organisations s'est développé avec la structuration progressive des domaines de l'économie des organisations (Gibbons, Roberts, 2013) et de l'économie des ressources humaines (Malgrange, Rullière, Villeval, 2004). Le raisonnement et les méthodes de l'économie permettent d'explorer les enjeux associés à leur structuration, à leur outillage gestionnaire et à leurs performances. La formalisation mathématique et la statistique ont permis de « durcir » l'organisation en identifiant un espace autonome de choix organisationnels pour les employeurs, tandis que leurs arbitrages se confrontent à ceux de leurs salariés. Ainsi les points de vue de ces deux parties prenantes centrales des organisations s'articulent-ils dans des compromis stabilisés et des routines de fonctionnement constitutifs de l'inertie organisationnelle. Celle-ci peut être remise en jeu par des forces externes ou internes susceptibles d'ouvrir des périodes de changement où les tensions entre les objectifs poursuivis par les employeurs et leurs salariés peuvent s'aviver. Les mouvements de réorganisation des entreprises et des administrations

publiques, avec leur temporalité propre liée au cycle d'activité et au cycle politique, ont été tantôt décrits comme favorisant les logiques rationalisatrices, avec en référence les modèles tayloriens ou néo-tayloriens (Amossé, Coutrot, 2011), tantôt comme favorisant d'autres logiques normatives, comme celles qui promeuvent le développement de la démocratie dans les lieux de travail ou la responsabilité sociale des organisations. Si la globalisation de l'économie représente un facteur d'uniformisation organisationnelle, la spécificité des systèmes socioproductifs et institutionnels nationaux demeure néanmoins un élément de maintien d'une forte diversité.

#### *Des recherches structurées autour d'équipements de recherche couplés salarié - employeur*

Les recherches menées dans l'unité autour des organisations de travail mobilisent centralement les enquêtes conduites par le système statistique public d'observation auprès des entreprises ou des établissements, des enquêtes nationales relevant d'autres champs comme celui de la santé ou des sources administratives étant plus ponctuellement utilisées. Elles reposent également sur différentes formes d'enquête de terrain, s'articulant parfois aux enquêtes statistiques. La recherche d'une complémentarité entre méthodes quantitatives et qualitatives est un des pivots du travail de l'unité qui en a exploré plusieurs formes : des enquêtes qualitatives exploratoires préalables à la conception d'un questionnaire, des pré-enquêtes et post-enquêtes articulées à des exploitations secondaires de grandes enquêtes nationales, des investissements de long cours dans des secteurs particuliers articulés à des explorations statistiques, des recherches comportant un volet international ou comparatif, etc. Cette option méthodologique permet de ne donner de primauté *a priori* à aucun type de matériau empirique, ce qui est décisif pour rendre compte des changements dans leur complexité. S'agissant de questionnements à visée théorique, l'interrogation directe des salariés, de leurs représentants ou de dirigeants peut être délicate, à tout le moins. Aussi, le détour empirique par une posture exploratoire et constructiviste à même de discuter des catégories d'analyse et de pratique est-il souvent fécond, puisqu'elle permet de comprendre et d'appréhender les phénomènes de façon plus riche et nuancée. Elle soutient également la discussion entre disciplines en rendant paradoxalement possible l'accord intra-, pluri- ou inter-disciplinaire sur des formulations communes et des définitions partagées. Mais elle permet aussi l'identification de leurs désaccords ou de leurs malentendus, sans être pour autant un frein à la production de connaissances positives, visant notamment l'identification de causalité.

Une partie de l'activité de l'unité au cours du programme de recherche précédent a consisté à élaborer et à mettre à disposition de la communauté scientifique le dispositif d'enquêtes couplées employeurs / salariés *Changement Organisationnel et Informatisation (COI)*, outil de recherche clé qui a permis de faire progresser la compréhension des dynamiques technologiques et organisationnelles en France au cours de la dernière décennie. Parallèlement aux travaux sur les entreprises du secteur privé, l'équipe développe un programme de recherche novateur sur le secteur public. Au-delà de l'analyse des changements qu'impliquent les réformes de l'État, l'équipe s'intéresse aujourd'hui aux sources différenciées de la motivation dans les deux secteurs. Ces

travaux nourrissent l'analyse du constat d'un vécu du changement plus difficile pour les agents de l'État. L'équipe s'intéresse aussi aux enjeux de la régulation sociale et des relations professionnelles au sein des organisations en mobilisant les résultats de l'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise (Reponse)* et en réalisant des monographies sectorielles sur les formes de mobilisation des travailleurs et la conflictualité en France. Même si la grève reste un instrument de lutte, les logiques d'affrontement reculent : les conflits sont plus brefs et, pour les travailleurs précaires, se cristallisent essentiellement autour du salaire. Enfin, les travaux menés sur le thème santé - travail ont ouvert un champ nouveau d'investigation pour l'équipe, pour l'essentiel abordé sous l'angle des conditions de travail et de la santé des actifs. Il s'articule avec l'analyse des dynamiques conjointes des transformations des organisations et de la population active couramment pratiquée au sein de l'unité.

#### D. Expérience et travail (unité AT)

Les recherches de l'unité Age et travail (AT) constituent la quatrième entrée suivie au sein du centre pour analyser le travail et l'emploi, qui est orientée vers les **relations entre l'expérience, l'âge, le travail et la santé**. L'objectif de ces travaux est de proposer des repères théoriques et pratiques pour comprendre les transformations qui s'opèrent dans le travail et au cours des parcours professionnels, et la façon dont les enjeux d'expérience s'entremêlent avec des questions de santé au travail (Molinié, Gaudart, Pueyo, 2012). Il s'agit tout à la fois de produire des connaissances et de participer aux débats sociaux et scientifiques dans ces domaines, afin de favoriser des actions anticipatrices. Dans cette perspective, l'activité de l'unité s'inscrit dans le cadre du programme en partenariat qu'est le groupement d'intérêt scientifique Creapt (Centre de Recherches sur l'Expérience, l'Âge et les Populations au Travail). Le CEE en est à la fois un des partenaires<sup>4</sup> et l'établissement mandataire, la formule Gis ayant pour but d'articuler durablement et entre plusieurs équipes de recherche démarche scientifique et demande sociale.

##### *Une entrée structurée par l'approche ergonomique de l'activité*

En lien avec les enjeux pesant sur l'évolution du travail et de l'emploi (*cf. supra*, partie I.), les recherches conduites dans l'unité tentent de cerner les effets conjugués de l'évolution de la pyramide des âges et des transformations rapides que connaissent les entreprises et administrations. Dans les recherches engagées et au travers des connaissances produites, il s'agit de susciter des réflexions impliquant différents niveaux décisionnels, avec des acteurs dont les réseaux professionnels et les champs peuvent être nationaux ou locaux, sectoriels ou transverses aux filières professionnelles, externes ou internes aux entreprises. Les méthodes déployées

---

<sup>4</sup> Les partenaires du Gis CREAPT sont le Ministère chargé du Travail (DARES), le Ministère chargé de la Santé (DREES), le Ministère de la Recherche, le CEE, l'INED, l'ANACT, le CNAM (LISE et CRTD), le CNRS, l'Université Pierre Mendès-France Grenoble (PACTE), l'Université Paris V René Descartes (LATI), le CHU d'Angers (LEEST), l'Université de Nantes (CREN), Airbus en France, Air France, Eurocopter, La Poste, Renault.

associent ainsi des analyses très situées, et d'autres plus larges, qui relèvent d'analyses de long cours. Dans ces perspectives d'action et d'articulation d'approches à plusieurs niveaux, l'ergonomie et la démographie du travail sont les disciplines prédominantes dans les références scientifiques de l'unité, la statistique, la sociologie et l'épidémiologie professionnelle étant également présentes.

La référence à la démarche ergonomique implique en particulier, outre la préoccupation centrale d'intégrer les connaissances produites dans des projets d'action de transformation, un recours au concept d'activité de travail et à ses méthodes d'analyse. Les recherches développées privilégient un point de vue qui implique d'observer et de comprendre comment se jouent les liens entre âge, expérience et travail au plus près des situations concrètes, au niveau de « l'activité » en tant qu'expression du rapport au système de travail et à la tâche, aux autres et à soi-même. Cette activité relève de déterminants sociaux, économiques, démographiques, organisationnels qui dépassent largement le poste de travail. Les recherches se situent dans une perspective systémique, en tentant de saisir à partir de **la notion centrale d'activité** les interactions entre différents niveaux :

- l'environnement, avec une attention particulière aux politiques publiques en matière d'âge, d'emploi, de formation, et aux accords sur lesquels elles peuvent déboucher, à leurs conséquences en matière de gestion des âges dans les entreprises ; il s'agit également de comprendre les influences de l'environnement social, économique, géographique en tant que différentes temporalités agissant sur l'adoption de modèles productifs ;
- les entreprises elles-mêmes, pour voir en quoi les options prises en matière d'effectifs, de gestion de la main-d'œuvre (politique de recrutement, gestion des parcours professionnels), d'organisation du travail (tâches assignées, moyens mis à disposition, objectifs et indicateurs, etc.), de rôle de l'encadrement (en particulier de proximité) se combinent en un faisceau de ressources et de contraintes pour l'activité ;
- les collectifs de travail, qui participent également à ce faisceau de ressources et de contraintes et peuvent déterminer pour partie les conditions de la santé au travail, selon qu'ils sont plus ou moins support aux régulations individuelles et collectives, facteur de protection dans la gestion des risques, aide au développement des apprentissages et des compétences, et parfois source de marginalisation voire d'exclusion d'un individu ;
- l'activité individuelle et collective enfin en tant qu'elle révèle l'expérience, les compétences et les difficultés dans le travail qui émergent au fil des parcours professionnels.

Cette approche contribue à tenir les objectifs spécifiques des recherches menées dans l'unité. Elle est mobilisée selon les deux dimensions, particulièrement structurantes pour l'analyse (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012), que sont l'âge et l'expérience.

### *A partir de l'âge*

Dans la filiation de travaux anciens (Laville *et al.*, 1975), une attention particulière est portée aux caractéristiques de la population, et notamment à l'âge, comme révélateur du travail, actuel ou passé. L'analyse des structures d'âge, et plus encore de leur évolution, permet de s'interroger sur les mécanismes de sélection à l'œuvre dans les situations professionnelles, et vis-à-vis desquels l'âge des travailleurs est souvent un critère décisif. L'analyse de la diversité des structures d'âge, par le recueil et l'analyse de données macro-démographiques (à l'échelle de la population active ou des grands secteurs de production) ou micro-démographiques (à l'échelle d'une entreprise, d'un atelier ou d'un service, voire d'un groupe de postes de travail), peut devenir un support pertinent pour interroger les caractéristiques du travail qui différencient aujourd'hui ces métiers ou services. Elle permet aussi d'analyser les conditions de construction et de mobilisation de l'expérience, les trajectoires des individus, les évolutions des métiers, les transformations de l'entreprise qui ont conduit à ces situations différentes.

L'importance accordée aux dimensions temporelles des phénomènes a conduit à donner à l'âge un statut particulier : ce n'est pas simplement un processus de transformation des individus, ni une façon de caractériser l'état démographique d'une population. L'âge devient une entrée privilégiée pour accéder à la dimension temporelle des histoires professionnelles. Là encore, cette perspective conduit à plusieurs options méthodologiques. La première est de faire l'hypothèse qu'on peut approcher un processus en comparant des personnes qui ont des niveaux d'expérience et des âges différents, même si s'entremêlent des effets d'âge, des effets de génération et des effets d'époque (selon un vocabulaire usuel dans le champ de la démographie). La seconde est d'essayer d'interroger plus directement les processus mêmes de construction de l'expérience.

### *Comprendre l'expérience*

L'expérience au travail est élaborée par chacun à partir de situations vécues, et aussi de réflexions sur ces situations, seul ou avec d'autres, et qui permettent d'en tirer des enseignements. Elle peut être appréhendée dans l'activité à travers plusieurs dimensions explorées dans l'analyse des stratégies de travail. L'expérience amène, pour chacun, une meilleure appréciation de ses compétences, et de ce qu'il peut apporter aux autres, mais aussi une meilleure appréciation de ses limites (douleurs qui gênent, problèmes de santé, insuffisances des compétences lors de certaines situations) qui peuvent se traduire par des difficultés. Elle modifie la connaissance des compétences des collègues et des attentes de la hiérarchie, en s'accompagnant d'une extension des relations dans le cadre du travail. La relation aux clients, si clients il y a, évolue et l'appréciation de leurs besoins et de leurs critères prend en compte plus largement leurs spécificités. Enfin, l'expérience se traduit par une connaissance plus aboutie du processus de travail et des facteurs de variabilité qui

en modifiant la marche, avec une appréciation plus large des événements et dérives susceptibles de survenir, des objectifs en termes d'efficacité de la production ou du service.

Cette démarche permet de chercher ce que l'on peut approcher à un moment donné, par l'analyse de l'activité dans une situation de travail, tout en construisant des modes d'interrogation qui permettent d'accéder à des éléments ancrés dans des parcours professionnels antérieurs, voire dans la sphère de vie extra-professionnelle. L'analyse des relations entre l'expérience, le travail, et la santé au fil de l'âge, si elle s'ancre d'abord dans la connaissance de l'activité réelle de travail, conduit ainsi à développer des outils originaux articulant diverses approches et divers niveaux.

### **III. Orientations scientifiques : quatre regards croisés**

Les enjeux économiques et sociaux que nous avons indiqués en ouverture du document ainsi que les travaux engagés dans le cadre du précédent programme à moyen terme permettent de retenir quatre orientations scientifiques principales, qui structureront l'activité du centre au cours des années qui viennent.

Ces orientations ne visent bien évidemment pas à être exclusives d'autres travaux que l'émergence d'une question scientifique ou sociale rendrait nécessaires. Elles sont toutefois suffisamment larges pour embrasser la majeure partie des contributions envisagées à moyen terme par les chercheurs du centre. Et elles permettent, chacune, la confrontation d'au moins deux des entrées suivies par les unités de recherche : la première orientation, autour de la **crise de l'emploi**, fera se croiser des analyses proposées en termes de politiques publiques (Popem) et de marchés du travail (Met) ; la deuxième, les **âges de l'emploi**, verra se développer de concert des travaux autour de l'expérience de travail (AT) et des marchés du travail (Met) ; la troisième orientation, qui porte sur la **qualité et les inégalités du travail et de l'emploi**, sera principalement déclinée du point de vue des politiques publiques (PoPEm) et des organisations de travail (Dot) ; enfin, l'orientation consacrée aux liens entre **santé et vie professionnelle**, sera travaillée à la fois sous l'angle de l'expérience des travailleurs (AT) et de la dynamique des organisations (Dot).

Ces orientations, lieux de rencontre et de collaboration des chercheurs des différentes unités du centre, permettront que des regards croisés soient portés sur un même objet, ou sur des objets proches, invitant à des synthèses plus larges des connaissances produites. Elles contribueront ainsi à la fois à l'animation et la structuration de l'activité scientifique du centre par le biais de séminaires dédiés et à sa plus grande visibilité par la réalisation de publications collectives thématiques, à l'image des ouvrages récents ou en projet au centre sur les ruptures de l'emploi, l'emploi en crise, les *seniors* ou le RSA, ou de dossiers de revue (par exemple récemment sur le changement organisationnel et l'informatisation dans la revue *Réseaux*). S'agissant des séminaires, des cycles de quatre à six séances par an pourraient être envisagés sur plusieurs années, où

seraient présentés des travaux de membres du CEE ainsi que de chercheurs extérieurs invités. La conduite de ces séminaires préfigurerait le travail éditorial en vue de publications collectives.

### **A. Une crise de l'emploi ?**

Comme nous l'avons indiqué en ouverture du document, la situation économique durablement dégradée que connaissent la France et plus largement l'Europe depuis cinq ans, et l'absence de perspective de reprise économique forte à court voire moyen terme, invite plus que jamais à aborder de front la question de l'emploi. Sur ces questions, deux des unités du centre sont particulièrement impliquées (PoPEm et Met), qui travailleront à mettre en regard leur entrée propre, à savoir l'analyse des politiques de l'emploi et la compréhension du fonctionnement du marché du travail.

Les travaux de recherche envisagés permettront de mieux comprendre comment les entreprises se sont adaptées à la crise, et pour certaines ont créé de l'emploi. Les performances du marché du travail, considéré par une partie des acteurs et observateurs comme segmenté et rigide en France, seront réexaminées, de même que sa « modernisation » engagée depuis plusieurs années : dans quelle mesure permet-elle de réduire le chômage ? S'accompagne-elle de davantage de précarité dans les trajectoires d'emploi ? Ces interrogations se prolongeront par un examen plus spécifique des nouveaux dispositifs de contrats aidés que sont les emplois d'avenir et de génération et une analyse plus large des politiques de l'emploi au niveau Européen.

#### *Démographie d'entreprise et adaptation à la crise*

La première direction suivie visera à préciser la dynamique du marché du travail et de l'emploi dans le contexte actuel de croissance ralentie. Il s'agira notamment de comprendre les trajectoires d'entreprise à travers les mécanismes de création ou d'ajustement de l'emploi qui s'opèrent en période de crise.

**La création d'emploi.** Les recherches envisagées viseront non seulement à identifier les caractéristiques des entreprises qui créent de l'emploi, mais aussi à analyser l'évolution de l'emploi à des moments particuliers de la vie des entreprises : création, restructuration, intégration à un groupe, défaillance. On s'attachera à analyser des trajectoires qui précèdent et suivent tel ou tel état, en les associant à des comportements en matière d'emploi : évolution de l'emploi dans les entreprises intégrées à un groupe, continuité de l'emploi dans le cadre des restructurations de groupe, etc. Les trajectoires de défaillance, dont le traitement judiciaire constitue un moment d'observation privilégié, feront l'objet d'une attention particulière. On s'intéressera en particulier aux disparitions d'entreprises s'inscrivant dans des mouvements de restructuration des groupes auxquels elles appartiennent.

**Les déterminants locaux des trajectoires d'entreprises.** Les recherches empiriques sur la relation entre les effets externes d'agglomération et les performances des entreprises ont étayé l'hypothèse du rôle joué par les facteurs locaux dans les dynamiques locales de l'emploi (Carré, Levratto, 2013). La croissance des entreprises se présente alors comme un processus largement conditionné par sa localisation en raison des ressources et du capital humain liées au territoire, de la proximité à des biens et services spécialisés ainsi qu'à des intrants non-échangeables et des possibilités d'accès aux débouchés. A partir de données individuelles d'entreprises, sera donc analysée plus en profondeur l'intensité du lien entre les caractéristiques locales et les performances des entreprises selon leur activité, leur taille et les tissus productifs locaux. Ce travail sera prolongé par une analyse qualitative des composantes du climat des affaires local. Elle sera conduite sur des zones d'emploi dont l'analyse quantitative a fait apparaître des spécificités et notamment le fait que la croissance de l'emploi qui y est observée dépasse celle à laquelle on aurait pu s'attendre compte tenu du poids relatifs des secteurs en présence.

**Les ajustements de l'emploi.** Dans le sillage de l'ouvrage collectif du CEE sur *L'emploi en temps de crise* (Spieser, 2013), des comparaisons internationales seront menées sur les modalités d'ajustement de l'emploi des entreprises dans la crise, en mobilisant les acquis des travaux sur les mobilités déjà menés au centre. Les dynamiques des flux de main-d'œuvre et d'emplois et le recours à la flexibilité interne et / ou externe seront les objets principaux de ces comparaisons (cf. par exemple la fiche « Adaptation des établissements à la crise et relations sociales : une comparaison franco-britannique » en annexe).

#### *Le marché du travail français : des spécificités réinterrogées*

Suivant une deuxième direction, les équipes du centre tenteront de réinterroger dans le contexte actuel la validité de certaines des caractéristiques du marché du travail français.

f

**La flexibilité externe.** L'importance des formes de flexibilité externe en font partie, qui sont au principe d'un marché du travail segmenté entre *insiders* et *outsiders*. Alors que la part des contrats à durée limitée (CDD ou intérim) s'est établie à un niveau élevé qu'il n'a plus réellement quitté depuis le début des années 2000, l'exploitation des données administratives sur les embauches a mis en évidence une explosion récente des contrats de très courte durée : entre 2000 et 2013, le nombre de CDD de moins d'un mois a été multiplié par plus de trois (hors intérim). Il conviendra de mieux comprendre ce phénomène : relève-t-il d'un artefact statistique ou de nouvelles pratiques des employeurs ? Si la tertiarisation de l'économie tend à favoriser le développement des contrats courts, les très faibles durées enregistrées suscitent des interrogations. De quelles logiques ces pratiques relèvent-elles ? Sont-elles le fait d'entreprises particulières ? Concernent-elles des personnes qui enchaînent des contrats courts, pour un ou plusieurs employeurs ?

**Sous-emploi et activité réduite.** La montée des contrats courts, ainsi que l'expansion du temps partiel, ont eu pour corollaire une forte augmentation du recours à l'activité réduite, qui permet, sous certaines conditions, le cumul partiel d'une allocation chômage avec le revenu d'une activité. D'après l'Unédic, le nombre d'allocataires en activité réduite a plus que doublé depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, atteignant en 2011 près d'1,1 millions de personnes chaque mois, soit 40 % des allocataires indemnisables par l'Assurance chômage. Ce dispositif d'incitation à la reprise d'emploi, qui s'inscrit dans la lignée des politiques d'« activation » de la protection sociale, est en même temps susceptible de contribuer à renforcer une des caractéristiques du marché du travail français, à savoir sa forte segmentation. Il sera ainsi important de déterminer à la fois si l'activité réduite constitue réellement une incitation à la reprise d'emploi et si elle entraîne ou non un enfermement des personnes dans des trajectoires précaires, à l'image par exemple des travaux de Florent Fremigacci et Antoine Terracol (2013) sur la période 2001-2004. Quelles sont les motivations des demandeurs d'emploi recourant à l'activité réduite, ou au contraire n'y recourant pas ? Quelles sont les caractéristiques de ces populations, notamment en termes de trajectoires antérieures ? Enfin, quel est l'impact du passage par le dispositif ? Telles sont les questions auxquelles on s'attachera à répondre, en mobilisant de manière croisée et complémentaire approches qualitatives et approches statistiques sur des données récentes.

« **Emplois vacants** » et « **transparence du marché du travail** ». On tentera enfin d'éclairer un dysfonctionnement supposé du marché du travail français, à savoir le paradoxe apparent, et largement exploité dans l'espace médiatique, de la coexistence d'un niveau de chômage élevé et d'« un grand nombre d'emplois vacants ». Une analyse croisée des différentes sources sur les « difficultés de recrutement », les « emplois vacants » et les « offres non pourvues » (*BMO, Acemo, Ofer, données de gestion de Pôle Emploi, etc.*) sera menée à la lumière des enquêtes de terrain passées et à venir sur les pratiques de recrutement. Les représentations incorporées aux outils de quantification de ces phénomènes seront analysées au prisme des enquêtes qualitatives auprès des entreprises. Par ailleurs, une attention particulière sera portée aux tensions qui traversent le modèle d'intermédiation de Pôle Emploi : entre industrialisation et personnalisation ; entre diffusion neutre de l'information et transformation de l'offre et de la demande. La « transparence du marché du travail », notamment mise en avant par l'institution dans son programme stratégique (Pôle Emploi 2015), sera appréhendée à la fois du point de vue des représentations induites du fonctionnement du marché du travail qu'elle implique et de sa compatibilité avec une visée « contre-sélective » au bénéfice des personnes les plus éloignées de l'emploi (*cf.* la fiche « Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail » en annexe sur les modèles d'intermédiation).

*« Modernisation » du marché du travail et sécurisation de l'emploi*

L'accord National Interprofessionnel (ANI) conclu entre les partenaires sociaux le 11 janvier 2013, la loi relative à la sécurisation de l'emploi qui l'a suivi et la réforme de l'assurance-chômage du 22 mars 2014 modifient les droits sociaux des salariés et des employeurs. Cette réforme du marché du travail, dont les objectifs et les modalités ont été discutés et précisés pendant plusieurs mois de débats publics, ouvrent des pistes de réflexion et d'évaluation sur les thèmes de la sécurité de l'emploi.

**Une inflexion des politiques de l'emploi ?** L'analyse de la conception et de la redéfinition des dispositifs publics d'emploi et d'insertion constituera une des orientations de recherche suivies au cours des prochaines années. Il s'agira d'examiner les compromis et les tensions au cœur de ces dispositifs, ainsi que la manière dont ils entrent en cohérence ou en contradiction avec d'autres dispositifs ou avec des contraintes budgétaires. Les réflexions des équipes du centre porteront sur les fondements normatifs et les implications pratiques de la transformation des régulations de l'emploi : les suites de l'ANI et de la loi seront plus particulièrement étudiés, car ils affectent nombre de dispositifs existants, en infléchissant leurs finalités dans des directions nouvelles, voire contradictoires. Par exemple, le chômage partiel, outil de préservation de l'emploi à l'origine, est susceptible de se transformer en un mécanisme de transition vers le non-emploi, tandis que le plan de sauvegarde de l'emploi axé jusqu'ici sur le reclassement interne, pourrait devenir un dispositif de reclassement externe.

**La réforme de l'assurance chômage.** Depuis quelques années, l'Assurance chômage est appréhendée comme un des outils pour construire la « flexicurité », avec de nouvelles règles d'indemnisation incitant davantage à la reprise d'un emploi (par le dispositif d'activité réduite et la création des droits dits « rechargeables »), mais aussi la limitation des temps partiels et la taxation du recours aux CDD. La dernière négociation de l'accord d'assurance-chômage a d'ailleurs mis au centre des débats la couverture du risque chômage pour les salariés à l'issue de contrats précaires (contrats de courte durée et / ou à temps partiel). L'ensemble de ces évolutions fera l'objet d'analyses, afin notamment de voir dans quelle mesure elles contribuent à lutter contre le chômage et / ou s'accompagnent d'un renforcement de la précarité de l'emploi. Concernant les « droits rechargeables » à l'Assurance chômage, il s'agira par exemple d'identifier à partir de données de l'Unédic les effets spécifiques d'une durée de recherche d'emploi plus importante, à intensité de recherche et volumes d'offres d'emploi donnés, sur le retour en emploi et la stabilité des emplois retrouvés.

**Le suivi des ruptures d'emploi.** La loi de sécurisation de l'emploi utilisant principalement le levier de la « modernisation du droit du travail » comme réponse à la crise, le suivi des ruptures d'emploi (des CDI essentiellement) permettra de suivre les transformations effectives faisant suite aux

modifications juridiques. Celles-ci posent en effet les bases d'une transition progressive d'un droit de la « défense de l'emploi » à un droit de la « défense du salarié », qui fait débat et dont les effets seront évalués. La mise en place du « dossier social personnalisé » doit permettre une unification progressive des sources informant sur les contentieux faisant suite à un licenciement, ouvrant la possibilité d'un état des lieux de ces situations. Plus largement, un suivi des modalités de rupture est envisagé, dans un premier temps à partir d'une reconstitution de données sur de petits échantillons afin de pallier le manque de données existant pour l'heure (cf. la fiche « Observatoire des ruptures du contrat de travail » en annexe).

**Le CDI intérimaire.** L'ANI du 11 janvier 2013 a fait de la majoration des cotisations d'assurance chômage pour les contrats courts une mesure phare de la « sécurisation des parcours ». Le patronat du travail temporaire a cependant obtenu d'y déroger en échange d'un accord créant le CDI intérimaire. Même si l'ambition apparaît limitée en termes de volume, il importe d'analyser les usages de ce nouveau contrat et sa capacité à modifier les flux d'emploi à durée limitée. La recherche portera conjointement sur l'élaboration de l'accord, ses répercussions sur l'activité des agences d'emploi et les comportements des intérimaires, et ses effets sur les parcours professionnels. Elle tentera de resituer la construction et la mise en œuvre de cette nouvelle forme de contrat dans l'histoire récente des entreprises de travail temporaire, marquée par la diversification de leurs modèles d'intermédiation (entre placement intérimaire, placement des chômeurs et conseil en recrutement).

#### *Les nouveaux dispositifs des politiques de l'emploi*

En parallèle de la redéfinition des règles du marché du travail, une attention particulière sera portée aux mesures adoptées en réponse à la crise, tels les nouveaux dispositifs d'emploi d'initiative gouvernementale.

**Emplois d'avenir et contrats de générations** s'ajoutent aux changements apportés en 2013 par la loi de sécurisation de l'emploi. Les travaux engagés au centre s'intéresseront à la conception et l'évaluation de ces dispositifs ciblés : pour la partie évaluation, ils porteront sur les trajectoires des jeunes bénéficiaires et les caractéristiques des emplois retrouvés (stabilité, type de contrat, temps de travail et salaire, en fonction des informations disponibles). Le futur panel des bénéficiaires de contrats aidés produit par la Dares (avec une population témoin) sera mis à profit pour évaluer l'impact sur les trajectoires des bénéficiaires du passage en contrat unique d'insertion ou en emploi d'avenir.

**Le RSA.** Les travaux sur le RSA seront par ailleurs prolongés par l'examen plus approfondi des emplois occupés par les allocataires et leurs rémunérations. Une comparaison des mécanismes d'incitation au retour à l'emploi mis en place en 2006 puis en 2009 permettra de tester l'avantage relatif qu'il y a à subventionner des reprises d'activité à temps partiel plutôt qu'à temps plein. Une

analyse qualitative identifiera de plus la diversité des offres de services de droit commun et des offres de services complémentaire de Pôle emploi pour les allocataires du RSA dans les départements, en réponse à la grande disparité des situations et des ressources des territoires. Par ailleurs, les perspectives de réforme du RSA risquent de susciter une demande d'évaluation à laquelle les chercheurs tenteront de répondre. Ces recherches comportent un double volet quantitatif (exploitation de l'enquête de la Dares auprès des salariés et des données administratives de la Cnaf) et socio-juridique.

*Une analyse européenne : de nouvelles perspectives pour les politiques de l'emploi ?*

Le contexte européen s'avérant de plus en plus décisif dans la définition des politiques économiques et sociales, les stratégies européennes en matière d'emploi et de régulation sociale continueront à faire l'objet de recherches, qui s'intéresseront notamment à leurs articulations avec les politiques nationales et territoriales. En effet, pour une partie d'entre elles, les interventions européennes interfèrent directement avec des échelons décentralisés de mise en œuvre (la région par exemple), via le rôle des fonds structurels.

**Europe 2020 : bilan à mi-parcours et inflexion pour l'emploi des jeunes.** De manière plus spécifique, la question du bilan à mi-parcours de la Stratégie Europe 2020 sera posée dans les années qui viennent. Alors que le chômage a augmenté très fortement dans la plupart des pays européens depuis 2007, les outils d'intervention européens en matière d'emploi semblent en effet en régression depuis le milieu des années 2000. Toutefois, les initiatives prises en 2012 et 2013 en faveur de l'emploi des jeunes constituent une inflexion importante dans les politiques européennes face à la crise, et feront l'objet d'analyses spécifiques (modalités comparées de mise en œuvre de la « Garantie jeunes », des mesures d'apprentissage, etc.).

**Formation continue et salaire minimum : comparaisons internationales.** Les politiques européennes mettent particulièrement en avant le rôle de la formation professionnelle dans la sécurisation des parcours, y compris en temps de crise. Ce point fera l'objet d'analyses approfondies sur la base de comparaisons entre la France et l'Allemagne, utilisant les dernières enquêtes sur la formation continue. L'objectif sera de montrer dans quelle mesure la formation professionnelle est un dispositif de sécurisation des parcours professionnels en temps de crise, tout en étudiant les inégalités face à la formation continue dans les deux pays. Par ailleurs, les décisions récentes d'instauration d'un salaire minimum en Allemagne et d'augmentation de son niveau au Royaume-Uni relancent la réflexion sur la réduction de l'emploi à bas salaires, la coordination des politiques salariales en Europe, et plus précisément sur la pertinence et les effets potentiels de l'introduction d'un salaire minimum européen. Cette mesure fera l'objet de travaux dans les années qui viennent, analysant les modalités possibles de mise en œuvre et leurs effets dans des contextes socio-économiques différents.

## B. Les âges de l'emploi

Le CEE est un des seuls centres de recherche en France où les équipes constituées permettent de porter un regard sur l'ensemble des étapes qui marquent le cycle de vie des travailleurs. Par son analyse de l'insertion des jeunes et des trajectoires de formation tout au long de la vie, l'unité Met apporte un regard complémentaire à celui développé au sein de l'unité AT, où les notions d'expérience et d'âge, centrales, sont travaillées sous de multiples facettes, sans exclusivité pour la catégorie des travailleurs âgés. Les travaux du centre qui relèveront de ces thématiques dans les prochaines années peuvent être présentés en suivant les âges de l'emploi : des conditions d'entrée dans la vie active des jeunes au travail des *seniors* en passant par le rôle de la formation continue, qui peut être pensée comme clé tout à la fois de la sécurisation des parcours professionnels, de l'apprentissage et de la transmission des savoirs au travail.

### *Les entrées dans la vie active*

Le niveau particulièrement élevé du chômage des jeunes et la durée de plus en plus longue des processus d'insertion tendent à justifier qu'une approche particulière en termes de marché du travail de la population qu'ils constituent soit proposée.

**Le marché du travail des jeunes : une construction collective.** Les jeunes constituent un objet de recherche de par leur situation d'entrants dans la vie active. Cette transition est aujourd'hui marquée par l'allongement de la scolarité, l'alternance de période de formation et d'emploi, ainsi que par la multiplication de formes légales de cumul entre formation et emploi et un accès à l'emploi stable de plus en plus tardif. Cette configuration amène à s'intéresser à des « jeunes » de plus en plus âgés et à porter le regard sur les nombreuses transitions, ruptures et bifurcations subies ou choisies tout au long de parcours de moins en moins linéaires et de plus en plus marqués par l'incertitude sur les marchés du travail. Pour mieux saisir ces trajectoires, les travaux envisagés analyseront la manière dont elles sont influencées par les intermédiaires du marché du travail (les missions locales, foyers de jeunes travailleurs, Pôle emploi, l'APEC, et même le système éducatif en tant que tel) et par les réseaux de relations, ce qui permettra de mettre en évidence les stratégies adoptées et les contraintes rencontrées par les jeunes en termes de recherche d'emploi et d'obtention d'un emploi.

**L'apprentissage.** L'emploi aidé occupe une place centrale dans les trajectoires des jeunes. Parmi ces dispositifs, l'apprentissage rassemble les effectifs les plus nombreux. Le nombre d'apprentis a doublé depuis le début des années 90. Son évolution s'accompagne d'une croissance massive au sein de l'enseignement supérieur. Des évaluations ont été menées quant à l'effet de l'apprentissage sur l'accès à l'emploi, ou encore sur le salaire une fois en emploi. Cependant, nous connaissons mal les caractéristiques et les raisons du recours à l'apprentissage par les employeurs. Nous proposons ainsi de tenter de caractériser le comportement des entreprises face à l'apprentissage. Quelles sont

les caractéristiques spécifiques des entreprises qui prennent des apprentis ? Ont-elles une politique de formation soutenue auprès de leurs autres salariés ? Y'a-t-il des effets de concurrence ou de complémentarité entre l'apprentissage et d'autres dispositifs d'emploi aidé (CUI-CIE, emplois d'avenir, etc.) ?

**Les ressources et obstacles de l'accès à l'emploi.** Enfin, l'insertion sur le marché du travail ne s'effectue pas de manière homogène pour tous les jeunes sortant de formation initiale. Cette transition est marquée par de profondes inégalités (origines, sexe, capital social ou culturel, etc.). L'accès à l'emploi est à titre d'exemple beaucoup plus difficile pour les jeunes issus de l'immigration de certaines origines (nous y revenons plus loin, cf. C. « Qualité et inégalités de l'emploi et du travail »). Afin de mettre en évidence les obstacles et les freins à l'accès à l'emploi, il est important de prendre en compte les caractéristiques démographiques et sociales des jeunes, leurs comportements de recherche d'emploi (démarches, canaux utilisés), leurs ressources, leurs représentations du marché du travail. Nombreux sont les jeunes français issus de l'immigration qui perçoivent une discrimination à l'embauche et dans l'emploi. De quels moyens disposent-ils pour la contourner ?

*La formation tout au long de la vie, entre sécurisation des parcours et apprentissages professionnels*

La formation professionnelle constitue une clé essentielle pour appréhender les parcours sur l'ensemble du cycle de la vie professionnelle, que ce soit sous l'angle de l'emploi ou du travail, de la transmission des savoirs aux plus jeunes, des conditions du maintien dans l'emploi des plus âgés ou encore de la sécurisation des trajectoires.

**La transmission des savoirs entre générations.** Le contexte démographique incite les entreprises à mettre l'accent sur l'arrivée de plus jeunes en remplacement des cohortes nombreuses d'anciens qui prennent leur retraite. Est ainsi posée la question de la formation des plus jeunes par les plus anciens ; ou plus exactement la question des conditions favorables à la transmission des savoirs et savoir-faire entre générations – question que le dispositif de contrats de génération devrait inscrire plus fortement dans le débat social. Ce contexte appelle à examiner précisément les conditions d'accueil des nouveaux et les savoirs professionnels transmis entre anciens et nouveaux. Compte tenu de la flexibilisation des parcours professionnels, ces nouveaux peuvent être des jeunes débutant une carrière professionnelle, mais aussi parfois des personnes d'âges variés avec une expérience antérieure proche ou éloignée de leur situation professionnelle actuelle. En s'appuyant sur les avancées d'une première recherche sur la transmission des savoirs professionnels en milieu hospitalier (Thébault *et al.*, 2012), les équipes du centre tenteront d'approfondir la connaissance des modalités de transmission des savoirs professionnels en situation réelle de travail, des facteurs qui la favorisent ou y font obstacle, des groupes et catégories qui s'y impliquent, de la capacité qu'ont les acteurs de l'organiser, de la développer et d'en capitaliser les acquis, de ses liens avec les

parcours professionnels des personnes (cf. en annexe, la fiche « Contrat de génération : de la construction à l'évaluation d'un dispositif hybride »).

**La sécurisation des parcours professionnels.** Le domaine de la formation professionnelle a connu des transformations importantes dans ses finalités comme dans ses modes de régulation. De la loi du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue à celle du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, de nouvelles conceptions de la formation professionnelle ont été mises au jour. Initialement arrimée au contrat de travail dans le cadre de l'entreprise, elle s'est, au fil du temps, émancipée de l'entreprise pour participer plus largement à une meilleure régulation des mobilités professionnelles sur le marché du travail. De nouveaux outils ont été construits visant à mieux équiper le marché du travail mais également les individus dans leurs choix. Ce déplacement relatif de la responsabilité de l'entreprise *stricto sensu* vers celle de l'individu invite à analyser l'usage que les personnes font des droits individuels instaurés pour réorienter leur trajectoire professionnelle (Congé individuel de formation, Compte personnel de formation, Validation des acquis de l'expérience) en vue d'une mobilité interne ou externe à l'entreprise. Au travers de l'exploitation des enquêtes statistiques auprès des employeurs et des salariés, en particulier celles du Céreq (cf. en annexe la fiche « Formation et parcours professionnels au travers des enquêtes DIFES 2012 »), on explorera ainsi la question de la circulation et de l'accès à l'information sur la formation (par voie hiérarchique, institutionnelle mais également informelle), celle de l'impact des formations données à l'entrée dans l'entreprise sur le *turnover* et plus largement, celles des déterminants de l'accès à la formation et de ses effets sur les parcours individuels. Dans le cadre d'enquêtes qualitatives, une attention particulière sera également accordée aux rôles des territoires, de plus en plus actifs dans l'orientation professionnelle des actifs comme dans la tentative de construction de dispositifs de formation mieux ajustés aux marchés locaux du travail. L'attachement des personnes, notamment les moins qualifiées à leurs territoires et le rôle de ces derniers dans la régulation des systèmes d'emploi conduisent à intégrer cette échelle géographique à l'analyse des parcours professionnels.

**Formation et maintien dans l'emploi.** Dans un contexte démographique où les travailleurs en milieu de carrière (40-49 ans) sont nombreux et où certains d'entre eux éprouvent des difficultés dans des métiers qui se transforment, l'accès à la formation peut être considéré comme un moyen pour évoluer et s'adapter aux changements, qu'ils soient organisationnels (avec notamment le recours à la polyvalence), liés à des prescriptions ou à la normalisation de métiers déjà existants, ou encore techniques et technologiques (comme l'introduction massive de l'outil informatique dans le secteur tertiaire) (Delgoulet, 2001). L'allongement de la vie professionnelle et les politiques incitatives, nationales et européennes, en faveur de la formation tout au long de la vie posent de fait de manière tout à fait explicite les questions d'apprentissages et d'âges. La formation des salariés les plus âgés est pensée comme un moyen essentiel de leur maintien en emploi. Les évolutions du cadre institutionnel, qui aboutissent à une diversification des âges possibles de départ à la retraite, sont par ailleurs susceptibles de modifier la tendance des employeurs à moins

investir dans la formation des *seniors*. En contrepoint de cette volonté affichée de valorisation des apprentissages tout au long de la vie professionnelle, de forts stéréotypes perdurent cependant, chez les responsables d'entreprises ou les salariés eux-mêmes, quant aux possibilités réelles de se former efficacement en deuxième partie de carrière. Ils se traduisent souvent par un accès à la formation, interne ou externe, qui diminue avec l'âge alors même que des recherches ont pu montrer que la formation et l'apprentissage, à toute étape de la vie professionnelle, favorisaient l'efficacité au travail. En outre, les modalités de prise en compte de l'expérience professionnelle dans les dispositifs de formation, formels ou informels, conditionnent en partie les difficultés et facilités rencontrées dans les apprentissages. Des recherches seront conduites sur ces thèmes, notamment dans le cadre du Gis Creapt, avec en arrière-fond des interrogations sur la construction des parcours professionnels qui viseront à comprendre le rôle et le devenir de l'expérience en période de changement. De façon complémentaire, il s'agit aussi de comprendre les manières de se former et de se reconverter à mesure que l'on vieillit : comment apprendre quand on a déjà des savoirs professionnels et de l'expérience ? Comment identifier l'expérience déjà acquise et la prendre en compte en formation ?

#### *Travail des seniors, pénibilité et fins de vie active*

**Pénibilité et longévité au travail.** Le débat engagé autour de la réforme des régimes de retraite s'est accompagné de réflexions et de dispositifs institutionnels visant à prendre en compte la pénibilité du travail. Les recherches du centre sur ce thème distinguent différentes notions de « pénibilité », qui renvoient soit à un état de santé déficient, lié ou non au passé professionnel (cf. D., « Santé et travail »), soit plus largement aux conditions de travail perçues (cf. C. « Qualité et inégalités du travail et de l'emploi »), soit enfin aux effets à long terme sur la longévité ou la qualité de vie au grand âge des contraintes et nuisances rencontrées tout au long de la vie professionnelle (Lasfargues, 2005). Dans cette dernière perspective, les équipes du centre participeront à des recherches en épidémiologie professionnelle, au développement d'analyses ergonomiques intégrant des perspectives de long terme et à l'étude de dispositifs visant à identifier les « traces » du travail passé, dont la santé peut porter la marque.

**Le travail des seniors.** Ces questions rejoignent les préoccupations autour de l'emploi des *seniors* qu'ont relancées les débats sur la réforme des retraites. L'augmentation de la proportion de personnes de plus de 50 ans en emploi, qui est observée depuis une dizaine d'années, apparaît aujourd'hui inéluctable et durable, quels que soient les choix en matière d'âge de la retraite. Ses conséquences restent pourtant mal connues, notamment pour l'organisation du travail et la performance des entreprises. Selon les options en matière de conditions de travail, de formation, de gestion des collectifs, de conduite des parcours professionnels, de représentations sociales sur le vieillissement, les difficultés des salariés âgés seront plus ou moins accentuées, et leurs atouts seront plus ou moins valorisés. Pour préciser les conditions du travail des *seniors*, plusieurs questions seront abordées dans les recherches auxquelles les équipes du centre entendent

contribuer : celle des représentations sociales dont les âgés font l'objet dans le monde du travail ; celle des caractéristiques du travail susceptibles de les mettre en difficulté (au point, parfois, de les écarter) ; celle des conditions de construction et de mobilisation de l'expérience, au fil des parcours professionnels et dans l'activité, et celle des facteurs qui la compliquent, voire l'entravent (cf. en annexe la fiche « Expérience et qualité du travail : une recherche auprès de techniciens dans un organisme administratif ») ; celle enfin des stratégies, individuelles et collectives, qu'ils mettent en place, en tirant parti de cette expérience, pour concilier les contraintes de leur tâche et leurs propres caractéristiques et objectifs.

**Les fins de vie professionnelle.** Ces questions entretiennent des liens avec celles que soulève le débat social et scientifique sur les fins de vie professionnelle, la prise en compte de la « pénibilité » et l'objectif d'accroissement de l'emploi des *seniors*. Ces recherches favorisent en effet le repérage des conditions de travail et des formes d'organisation propres à préserver la santé des salariés et l'efficacité du travail, y compris dans les toutes dernières années de la vie professionnelle. Elles interrogent aussi l'organisation d'ensemble de l'appareil de production, au regard d'une volonté affichée de retarder les cessations d'activité. Elles alimentent également les réflexions sur les modalités de départ, en y intégrant des préoccupations concernant l'état de santé avant et après la retraite, et les difficultés rencontrées dans les dernières années de travail, voire après la retraite en raison du développement du cumul emploi retraite (Jolivet, 2013). Elles permettent enfin d'instruire une approche de la diversité des parcours, des situations actuellement vécues par telle ou telle catégorie de salariés âgés, et des « histoires » professionnelles d'une génération à une autre, ouvrant sur des interrogations plus prospectives.

### C. Qualité et inégalités de l'emploi et du travail

Depuis le sommet de Lisbonne (2000) appelant à la création de « plus d'emplois de meilleure qualité », la mesure et le suivi de la qualité de l'emploi (*job quality*) sont devenus les enjeux d'un débat associé à la fixation des objectifs de la Stratégie Européenne de l'Emploi auquel le CEE a activement participé. Plusieurs équipes, au sein des unités Popem et Dot notamment, se sont en effet emparées de la question, par exemple en contribuant à la critique du jeu d'indicateurs proposés lors du sommet de Laeken en décembre 2001 (Davoine *et al.*, 2008), en posant les jalons d'une mesure de la qualité de vie au travail ou en coordonnant un projet du 6<sup>e</sup> PCRD qui visait à établir des recommandations pour une enquête harmonisée au niveau européen sur la dynamique des organisations et du travail (Meadow, 2010), qui a inspiré l'édition 2013 de la *European Company Survey* (ECS) dédiée à l'innovation en milieu de travail, la participation des salariés et le dialogue social.

Alors que l'amélioration de la qualité de vie au travail a été posée par le gouvernement français comme un des objectifs de sa « feuille de route sociale » élaborée en juillet 2012, les chercheurs du centre vont poursuivre les travaux engagés sur cette thématique et en initier d'autres, notamment

sur les effets de la conjoncture économique et les objectifs des politiques poursuivies aux plans européen comme français. Ainsi, l'analyse de la qualité de l'emploi ou de la vie au travail sera menée au regard de la situation économique des entreprises, secteurs et pays en même temps que sous l'angle des inégalités sociales qu'elle porte. Deux entrées particulières seront privilégiées, l'une par les politiques conduites, l'autre par leurs applications dans les organisations de travail.

#### *Qualité de l'emploi et dynamique macro-économique*

La « qualité de l'emploi » est depuis une dizaine d'années l'objet d'un large ensemble de travaux de recherche à l'échelon international (Munoz de Bustillo *et al.*, 2011), qui embrassent tout ou partie de ses nombreuses facettes (salaire, nature du contrat de travail, accès à la formation, conditions de travail, conciliation vie familiale - vie professionnelle, etc.). Réaffirmé en 2010 dans la Stratégie Europe 2020, l'objectif de qualité de l'emploi pose aujourd'hui la question de son articulation avec l'évolution des économies européennes.

**La qualité de l'emploi dans la crise.** Les travaux existants montrent des liens ambigus entre crise et qualité de l'emploi : dans certains pays, les destructions d'emplois se sont concentrées dans des secteurs marqués par l'emploi temporaire ou des conditions de travail difficiles, entraînant de fait une amélioration de la qualité de l'emploi globale. Plus largement, il semblerait également que la deuxième phase de la crise ait limité la tendance à la polarisation des créations / destructions d'emploi observée au départ, avec l'amorce d'un mouvement de créations d'emplois dans le milieu et le haut de la distribution des salaires. Mais pour les salariés demeurés en emploi, les ajustements observés par un recours à des mesures de flexibilité interne ou par des politiques d'austérité sont susceptibles de peser négativement sur la qualité de l'emploi. La flexibilité interne a pu se traduire par une réduction du temps de travail et des rémunérations, surtout dans le secteur industriel, tandis que les mesures d'austérité ont imposé dans le secteur public des restrictions salariales ou des augmentations de la durée du travail sans hausse des salaires. Les travaux sur ce sujet s'appuieront sur les indicateurs et bases de données utilisées pour des travaux antérieurs, en développant une approche individuelle et dynamique de la qualité de l'emploi sur la base des panels existants (*SILC* en particulier) afin de saisir l'hétérogénéité des évolutions observées, en lien avec les régimes d'emploi et de politiques de l'emploi.

**Qualité, productivité et innovation.** D'un point de vue plus macroéconomique, on s'interrogera sur les liens entre ces tendances et les évolutions de la productivité, dont la croissance semble fortement ralentie au cours des dernières années dans de nombreux pays, sans que l'on puisse dire s'il s'agit d'une tendance temporaire ou d'un changement plus structurel. Cette tendance, qui s'est amorcée avant la crise de 2007-2008 et se poursuit dans des pays en croissance (comme l'Allemagne), ne semble pouvoir être intégralement expliquée par un simple effet conjoncturel, ce que l'on tentera de préciser. Au fondement des réflexions engagées autour de l'évolution couplée de la qualité de l'emploi et de la productivité, l'innovation occupe une place centrale. La Stratégie

Europe 2020 reposant par ailleurs sur l'hypothèse d'un cercle vertueux entre innovation d'une part, créations d'emplois et qualité de l'emploi d'autre part, les équipes du centre chercheront à relier la dynamique de la qualité de l'emploi aux politiques et pratiques d'innovation dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre européen (HORIZON 2020). Ces travaux, qui s'appuieront tant sur des données agrégées au niveau national que sur des données d'entreprise, rejoindront les recherches engagées autour de la qualité des organisations de travail (*cf. infra*).

#### *Quelle performance des organisations ?*

L'innovation en milieu de travail serait celle que génère un environnement de travail de qualité, qui concilie la performance économique et le développement professionnel des travailleurs. Comparée à ses voisins européens, et notamment aux pays nordiques, la France se caractérise à la fois par une qualité de vie au travail relativement dégradée et par un manque de compétitivité. La question de l'articulation entre les différentes dimensions de la qualité de vie au travail et de la performance économique s'y pose donc avec une acuité particulière.

**Instruments de gestion, dispositifs d'organisation, régulations collectives : quelles dynamiques croisées ?** Les tensions entre les différents objectifs des organisations et les multiples dimensions de la qualité de vie au travail seront explorées de façon systématique. La recherche sur le travail mobilise en effet certains modèles qui contribuent à identifier des situations de risques accrus pour les salariés. Mais pensés au plus proche des travailleurs, ces modèles n'éclairent pas le processus qui conduit les organisations à retenir des postes de travail générant ces situations. Sont-ils issus d'un processus de rationalisation de l'organisation du travail conforté par des concepts gestionnaires et des modèles d'entreprises réputés pour leurs gains de productivité et leurs succès commerciaux ? Correspondent-ils à un « impensé » du travail à la manière de la multiplication non anticipée, en certains lieux, d'agents toxiques qui, individuellement ne dépassent pas les doses critiques, mais qui collectivement génèrent un nouveau risque sanitaire ? Certaines pistes seront en particulier suivies comme la représentation du travail sous-jacente aux opérations de quantification et de *reporting* facilitées par l'omniprésence de l'informatique et qui privilégient souvent le résultat de l'activité au détriment des modalités de son accomplissement. Nous chercherons ensuite à identifier les formes d'expression des salariés et les modes d'intervention des instances représentatives du personnel qui, dans chaque contexte spécifique examiné, contribuent à réguler ces tensions. Quelles sont les conditions favorables à une vitalité des échanges sur le travail permettant d'anticiper les difficultés et d'adapter les projets des organisations aux capacités des populations au travail ?

**La performance soutenable des organisations.** En se fondant sur leur expérience consolidée d'analyse des impacts économiques et sociaux des changements organisationnels à partir d'enquêtes couplées employeurs / salariés au niveau national (COI 2006, *Reponse* 2004-2005) et européen (*Meadow*), les équipes du centre se proposent d'approfondir ces questions au cœur de la

thématique de la performance soutenable. Pour ce faire de nouvelles enquêtes en population générale (*Reponse 2010-2011, Conditions de travail 2012-2013, European Working Conditions Survey 2015, ECS 2013*) vont être mobilisées. L'exploration approfondie de certains terrains comme l'hôpital (Gheorgiu et Moatty, 2013) ou les centres d'appels sera poursuivie. De nouvelles approches méthodologiques seront également mobilisées comme celles de type « *insider econometrics* » qui couplent la connaissance fouillée d'un terrain et le traitement de données quantitatives qui en sont issues. Enfin, les échanges avec l'espace européen de recherche sont appelés à se développer sur cette thématique grâce à la participation au projet InGRID (Inclusive Growth Research Infrastructure Diffusion)<sup>5</sup>, financé pour la période 2013-2017 dans le cadre du programme Capacité du 7<sup>ème</sup> PCRD (cf. la fiche « Conditions de travail et vulnérabilité des travailleurs en Europe, projet Ingrid » en annexe) : outre des travaux de recherche, ce projet prévoit l'organisation de deux écoles d'été sur les enjeux de la mesure de la qualité de l'emploi, où les apports scientifiques des équipes du centre pourront être diffusés auprès de jeunes chercheurs européens.

#### *Une comparaison entre secteurs institutionnels de la qualité dans les organisations*

L'exploration des formes de la qualité de vie au travail dans une perspective comparative entre les secteurs public, privé et associatif s'appuiera sur l'hypothèse qu'en raison de leurs spécificités, la qualité est susceptible de varier selon le contexte institutionnel. En effet, les administrations publiques, les entreprises privées et les associations ne poursuivent pas les mêmes objectifs (missions de service public, recherche du profit, etc.) et ne sont pas soumises aux mêmes contraintes (non-distribution du profit pour les associations par exemple). Ces différences peuvent ainsi donner lieu à des pratiques diversifiées des employeurs en termes d'organisation et de contenu du travail, pratiques ayant des conséquences sur la qualité de vie au travail, qu'il s'agira d'analyser.

**La qualité de vie au travail : une convergence entre Fonction publique et secteur privé ?** Dans un contexte de réformes et d'évolution des missions de service public, une attention particulière doit être portée aux conditions de travail des agents de la Fonction publique, selon une démarche soucieuse de distinguer ses trois versants. Ces évolutions posent la question de l'existence ou non d'un processus de convergence des modes d'organisation et du travail entre le public et le privé (Bigi *et al.*, 2013 ; Guillemot et Jeannot, 2013) ainsi que de la qualité de vie au travail de leurs salariés. L'exploration de ces différences s'appuiera sur le savoir-faire acquis par l'unité dans l'élaboration de comparaisons entre les secteurs public et privé. Elle reposera sur l'exploitation de sources statistiques nouvelles, ou bien jamais utilisées dans cette optique : tout d'abord, des enquêtes statistiques qui, jusqu'à leur dernière vague, ne prenaient pas en compte la Fonction publique vont être mobilisées (COI 2006, Sumer 2010). Seront également utilisées les « DADS<sup>6</sup>

<sup>5</sup> [www.inclusivegrowth.be](http://www.inclusivegrowth.be)

<sup>6</sup> *Déclarations Annuelles de Données Sociales.*

grand format » qui intègrent, depuis 2009, les données issues du fichier *SIASP* (Système d'information sur les agents des services publics) et celles issues des *DADS* afin de réunir en un seul fichier des données homogènes pour le secteur privé et les trois versants de la Fonction publique. Le couplage employeurs / salariés de la nouvelle enquête sur les conditions de Travail sera également mobilisé ainsi que l'*ECS* qui permet des comparaisons européennes entre différents secteurs institutionnels.

**Motivation et préférence en matière de qualité de vie au travail.** Ces données seront également utilisées suivant une perspective plus théorique en économie du travail. La comparaison des secteurs privé, public et associatif sera attentive non seulement aux différences de composition de la main-d'œuvre en termes de statut d'emploi et de catégorie professionnelle, mais aussi de « motivation » au travail. Plusieurs travaux montrent en effet que les salariés des secteurs public et associatif ont un rapport au travail différent, avec une motivation « prosociale » plus forte que leurs homologues du secteur privé (Lanfranchi *et al.*, 2010; Gregg *et al.*, 2011). Ces différences peuvent conduire les salariés des secteurs public, privé et associatif à avoir des préférences différentes pour certaines dimensions de leur travail, ce qui invite à relier les indicateurs « objectifs » de la qualité de vie au travail à l'appréciation subjective des salariés. Une attention particulière sera alors portée aux caractéristiques socio-démographiques des salariés, ces représentations pouvant notamment évoluer avec l'âge et dépendre du sexe.

#### *Les inégalités dans l'emploi et face à l'emploi*

Les différences observées entre organisations, secteurs ou pays en matière de qualité de l'emploi renvoient assez directement à la question des inégalités, qu'elles se déclinent selon le sexe, l'âge (en lien avec l'axe précédent), l'origine géographique, la catégorie professionnelle et en matière d'accès à l'emploi, de niveau de salaire ou de conditions de travail (les inégalités de santé étant plus directement abordées dans l'axe suivant).

**Les inégalités de sexe.** Les multiples formes d'inégalités qui s'exercent à l'encontre des jeunes, des « seniors » ou des immigrés continueront de retenir l'attention des équipes du centre. Les déterminants et les évolutions des inégalités entre femmes et hommes feront toutefois l'objet d'une attention particulière. Femmes et hommes se répartissent différemment dans les secteurs d'activité ou les métiers (segmentation sexuée du marché du travail), dans la hiérarchie des emplois (qualifiés, non qualifiés) ainsi que dans les diverses formes d'emploi salarié (temps partiel, CDI, CDD, intérim, dispositifs publics d'emploi, etc.) ou non salarié. Par ailleurs, la répartition du travail (rémunéré et non rémunéré) au sein des ménages ainsi que l'existence de politiques publiques permettant une plus ou moins grande socialisation du *care* (le soin aux enfants ou aux personnes dépendantes) agissent de manière complexe sur la participation des femmes et des hommes sur le marché du travail. Ces inégalités multifformes et multidimensionnelles (notamment au sein des ménages et sur le marché du travail) influencent en retour les comportements : ceux d'employeurs

susceptibles de faire de la discrimination en fonction de stéréotypes sexués, et ceux de salariés qui intériorisent plus ou moins ces inégalités et adaptent leurs anticipations et comportements. Les travaux sur ce sujet mobiliseront des enquêtes quantitatives, comme par exemple les enquêtes *Génération* du Céreq, qui permettent d'apprécier les déterminants (y compris non cognitifs) des inégalités de salaires et de trajectoires professionnelles des jeunes femmes et hommes en début de carrière.

**Une comparaison internationale des inégalités face à l'emploi.** Les inégalités sur le marché du travail seront également abordées dans une perspective comparative. Une analyse des trajectoires individuelles en comparaison internationale sera ainsi proposée, que ce soit sur la base de panels internationaux (*SILC*) ou de sources nationales (France-Suède). Différentes méthodes quantitatives seront mises en œuvre. Par exemple, à partir de méthodes d'*optimal matching*, on cherchera à faire apparaître les spécificités des séquences observables pour certains groupes, et notamment les jeunes dans différents pays. Des régressions logistiques multinomiales dynamiques permettront par ailleurs d'identifier des probabilités de transitions individuelles entre différents états sur le marché du travail afin d'isoler l'effet propre du passage par un état (chômage / inactivité / emploi, temps partiel / temps plein, etc.) pour différents groupes sociaux. Ces questions de trajectoires sont mal connues dans une perspective internationale, alors même que les recommandations en matière de sécurisation des parcours et de « flexicurité » demeurent centrales dans le discours des institutions européennes. Une approche empirique approfondie permettra d'interroger la pertinence de ce type de recommandation de politique publique.

**Inégalités d'accès à l'emploi et discriminations selon l'origine.** Quelles sont les conditions d'accès à l'emploi des jeunes issus de l'immigration ? Une fois dans l'emploi, les jeunes issus de l'immigration occupent-ils des emplois de plus ou moins grande qualité ? Comment perçoivent-ils leur emploi ? Comment les expériences de discrimination jouent-elles sur ces trajectoires ? L'analyse des sept premières années d'entrée dans la vie active de l'enquête *Génération* 2004 permet de répondre à ces questions puis de saisir si les jeunes – d'origine maghrébine en particulier – rattrapent au fil des années les conditions d'emploi des Français d'origine. L'évolution de la qualité des emplois sera étudiée à partir des emplois successifs occupés par les jeunes selon leurs origines, à la fois d'un point de vue objectif (caractéristiques des emplois occupés, déclassement) et d'un point de vue subjectif (réalisation professionnelle, satisfaction, sentiment de déclassement). La construction d'un indicateur synthétique original de qualité de l'emploi (mesure subjective observée à différentes dates), croisé ensuite avec les conditions objectives de l'emploi, permettra d'avancer dans la connaissance des inégalités et discriminations subies par ces jeunes sur le marché du travail. Seront également examinées – à partir de l'enquête *Trajectoire et Origine (TeO)* – les expériences de discrimination sur le marché du travail (à l'embauche et dans le travail), en lien avec la segmentation du marché du travail.

## D. Santé et vie professionnelle

Les relations entre travail et santé sont complexes et enchevêtrées (Volkoff, Molinié, 2011). Selon ses caractéristiques, le travail peut être facteur de développement des compétences et de construction de la santé, mais il peut avoir des effets délétères, qui sont parfois peu visibles, et s'accumulent au fil de l'existence, sans que des événements forts et soudains ne viennent nécessairement marquer ou générer des ruptures. L'emploi est par ailleurs un facteur déterminant d'intégration sociale que révèle en négatif la situation sociale et sanitaire dégradée des chômeurs. Quant à l'évolution de la santé, elle joue elle-même un rôle dans le déroulement de l'itinéraire professionnel et dans la réalisation de l'activité. Cette complexité, qui se combine avec le fait que les relations entre santé et travail s'inscrivent toujours dans des dynamiques temporelles, invite à mobiliser sur ce sujet des approches et échelles d'analyse diverses et complémentaires.

Dans les années à venir, les travaux du centre sur cette thématique suivront principalement une double entrée, par l'expérience des travailleurs et par le fonctionnement des organisations, au sein des unités Dot et AT qui travaillent très souvent en collaboration sur ces sujets. Ces deux entrées permettront de mieux comprendre la construction des relations existant entre santé et travail, la question plus spécifique des situations professionnelles des travailleurs à la santé précaire ou fragile et enfin la gestion des risques professionnels au sein des organisations de travail.

### *Une meilleure compréhension de la dynamique des relations entre santé et travail*

Les recherches développées au centre sur ces questions répondent en premier lieu au besoin de nombreux acteurs du champ de développer des dispositifs quantitatifs permettant de contribuer à la mise en visibilité des relations dynamiques entre travail et santé. Ce besoin est d'autant plus sensible que le contexte d'intensification du travail, de flexibilisation des organisations, de fragilisation des parcours, contribue à renvoyer les problèmes de santé à des caractéristiques individuelles, considérées comme extérieures au champ professionnel.

**Des dispositifs spécifiques d'enquête pour l'analyse des dynamiques croisées.** Le CEE dispose notamment d'une expérience ancienne à plusieurs niveaux en la matière : d'une part un apport à la construction d'enquêtes nationales du système statistique public (notamment de l'enquête *Santé et itinéraires professionnels, SIP*), d'autre part, la co-construction, avec un réseau de médecins du travail, d'un dispositif de suivi de la santé et du travail, mobilisable tant au niveau national que pour éclairer les enjeux de santé au travail en entreprise. Ce dispositif, *EVREST* – qui s'appuie lui aussi sur un Gis, dont le CEE est partenaire<sup>7</sup> – est un point d'appui essentiel des recherches du centre dans ce domaine, tant par les données statistiques qu'il permet de rassembler pour des travaux de

<sup>7</sup> Les autres partenaires sont l'Université Lille 2, l'Inserm (à partir de 2014), l'Anses, l'Anact, l'Institut Santé Travail du nord de la France, le Cisme, Airbus Group et EDF.

recherches, que par le développement d'expériences locales, et la constitution d'un réseau d'échanges et de collaborations avec les acteurs du champ de la santé au travail (Molinié et Leroyer, 2011). Les recherches, qui s'appuient en tout ou partie sur ces dispositifs de quantification, visent à relier la santé, non seulement aux « situations » de travail, mais aux itinéraires, à la mobilité, aux passages par le chômage ou l'inactivité, au caractère ascendant ou descendant des trajectoires professionnelles, et à la maîtrise (ou non) de ces changements par les individus concernés. Dans cette perspective, par exemple, deux projets de recherche s'appuieront sur l'enquête *SIP* : l'un concerne les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle et leurs enjeux de santé ; l'autre les déterminants professionnels, tout au long de la vie de travail, des différences de santé entre hommes et femmes arrivant en fin de vie active.

**Les liens entre santé et travail comme construction collective.** Partir non plus des situations de travail individuelles, mais des compromis et régulations construites par les branches ou secteurs institutionnels constitue une autre manière d'examiner l'articulation de la santé et du travail. L'objectif d'une telle démarche est de consolider les bases d'une approche dynamique en restant sensible aux situations de santé des travailleurs, et non seulement aux traces que laissent le travail ou les conditions de travail sur l'état de santé. Les recherches font place à la variété des régimes de protection sociale, qui dessinent les contours des possibilités ouvertes aux travailleurs ou, au contraire, celles qui leur sont refusées. Pour cette raison, l'analyse des travailleurs indépendants engagée en France (Célérier, 2014) relativement à leur santé, sera prolongée dans une comparaison européenne, en espérant pouvoir régler les difficultés méthodologiques associées à cet exercice ; l'analyse historique des formes spécifiques de protection sociale mises en place pour ces travailleurs non salariés permettra également d'interroger la dynamique d'ensemble du système de protection sociale au regard des statuts d'emploi et des situations de travail.

**Travail et santé : des catégories et sens de causalité réinterrogés.** L'approche dynamique des questions de santé liées au travail sera menée à partir d'une combinaison d'enquêtes qualitatives conduites dans des secteurs particuliers (prolongeant des monographies sectorielles précédemment réalisées au CEE, comme dans les industries agro-alimentaires), et d'exploitations statistiques de sources telles que les enquêtes *Conditions de travail*, *Sumer*, *SIP* ou *Reponse*, ou encore la base *Hygie* de l'Irdes. La construction des catégories statistiques et d'analyse y sera notamment interrogée dans une perspective historique en même temps que seront précisées les possibilités, ou non, de mise en évidence de causalités entre organisation du travail et santé, ou entre santé et travail. Les variations spatiales (différences régionales, bassins d'emploi, rural / péri-urbain / urbain), sectorielles ou institutionnelles feront l'objet d'une attention particulière. Sont notamment projetés des travaux s'ouvrant à des situations moins bien connues comme celles des TPE et PME, de certains secteurs industriels ou des fonctions publiques, notamment la fonction publique territoriale tenue de mettre en place des CHSCT à partir de 2014, ou le travail et la santé mentale en milieu rural, qui bénéficieront des liens établis et qui seront à consolider avec des partenaires institutionnels, administratifs et syndicaux tels que l'Irdes, la Cnam-TS, le RSI ou la MSA.

### *Santé précaire ou fragile, maintien dans l'emploi et itinéraire professionnel*

La question du maintien en emploi, et plus largement, de l'itinéraire professionnel des personnes présentant des pathologies, des incapacités ou des déficiences de santé, d'origine professionnelle ou non, prend une importance croissante dans le contexte actuel de vieillissement de la population active et d'évolution des organisations du travail où l'exigence de performances accrues réduit les possibilités de « mise à l'abri », même temporaire, des salariés à la santé « précaire » ou fragilisée. Ces questions, qui se posent aussi à propos de salariés reconnus comme « travailleurs handicapés », apparaissent comme un enjeu crucial et de nombreuses entreprises s'interrogent sur les actions à mettre en place, compte tenu notamment d'un environnement réglementaire plus contraint : contrôle accru des arrêts de travail, limitation des mises en invalidité, suppression des retraites anticipées, recul de l'âge de la retraite, etc.

**Expérience et maintien dans l'emploi.** Il s'agira notamment de comprendre les conditions dans lesquelles les personnes atteintes de troubles de santé peuvent élaborer dans leur travail des stratégies de préservation de soi et de compensation, et aussi de se projeter dans un avenir professionnel qui fasse sens pour elles. Cette question est indissociable de celle de la possible valorisation de leur expérience professionnelle, et de l'existence ou du développement de collectifs sur lesquels s'ancrent ces stratégies qui permettent au travail d'aboutir, compte tenu de conditions organisationnelles à appréhender sur le long cours. Les conséquences de telles situations pour chacun (âgés ou jeunes, anciens, salariés stables ou précaires) seront encore explorées. Les recherches en ce domaine viseront d'une part à évaluer l'ampleur de ces difficultés, leur genèse et leurs conséquences, d'autre part à analyser les formes de construction et de compromis réalisés, tant au niveau individuel (anticipation et régulation de ses propres difficultés éventuelles), que collectif (coopérations et entraides) et « organisationnel » (au sens d'une gestion organisée des itinéraires et des répartitions de tâches dans l'entreprise). Elles s'intéresseront également aux processus et aux outils, procédures, etc. de mise en visibilité / invisibilité de ces difficultés, et à l'ensemble des acteurs directement ou indirectement concernés (cf. la fiche « Travail et fragilisations : visibilité, invisibilité et régulation dans des grandes entreprises françaises »).

**Santé précaire et itinéraires professionnels.** Plus largement, l'analyse des situations de santé sera menée pour l'ensemble des salariés afin de mesurer la part des travailleurs dont la santé est « précaire » ainsi que celle des salariés en bonne ou très bonne santé, les exigences de santé étant variables selon les situations de travail et les positions occupées. L'examen des suites de la maladie sur les itinéraires professionnels sera poursuivi en comparant les statuts et les positions des travailleurs concernés par différents types de pathologies (notamment les cancers et maladies rares), suivant d'une part une logique d'identification d'impact adoptée en économie et d'autre part une perspective sociologique où seront réexaminées les catégories structurant les itinéraires (retour en emploi, événements, temporalités, etc.). Les deux démarches pourront être liées lorsque

sera analysé le rôle des organisations et de la diversité des aménagements des conditions de travail dans les trajectoires professionnelles d'individus touchés ou ayant été touchés par une maladie chronique. La saisie dynamique des phénomènes observés oblige ici à rendre compte à la fois des « cheminements professionnels » et des « trajectoires de maladie ». Ainsi, la prise en compte de l'ensemble de la carrière précédant la maladie ou le handicap constituera une avancée pour mieux comprendre les conséquences de leur survenue sur les situations professionnelles. En particulier, du fait des ruptures induites par ces événements de santé, il sera possible de prendre en compte de manière plus précise et complète la façon dont une maladie chronique ou un handicap affecte la suite de la trajectoire professionnelle.

*Les risques professionnels : gestion par l'expérience, politique d'organisation*

L'approche traditionnelle des risques pour la sécurité et pour la santé les considère comme la rencontre entre un travailleur et un phénomène intrinsèquement dangereux, avec des effets liés à la fréquence et / ou à la durée d'exposition au phénomène dangereux et à sa gravité. Les recherches de l'unité AT, du fait de leur ancrage disciplinaire dans le champ de l'ergonomie (cf. *supra*, II.), s'intéressent plus spécifiquement à la construction d'une expérience de la gestion des risques dans les situations de travail. De façon complémentaire, et non indépendante, les travaux envisagés par l'unité Dot visent à mieux comprendre comment se forment et sont conduites des politiques de santé au sein des organisations de travail.

**L'expérience de la gestion des risques au travail.** Les recherches abordent la gestion des risques dans les situations de travail, en portant en premier lieu attention à sa dimension horizontale, déployée dans l'activité par les travailleurs, avec l'expérience. Cette gestion des risques par l'expérience s'appuie dans l'entreprise sur une dimension verticale, qui correspond aux conditions d'organisation mises en place (objectifs, moyens de travail, règles, structure hiérarchique, possibilités de développement des collectifs sur le long cours, etc.) (De la Garza et Weill-Fassina, 2000). Elle se traduit par des diagnostics, des prévisions, l'anticipation qu'ils assurent, les évitements des situations perturbantes, le contrôle et les récupérations, si les conditions le permettent. Ainsi considérée, la gestion des risques évolue au fil du temps et de l'expérience : elle est orientée vers le sujet, ses objectifs propres liés à sa santé et au développement de ses compétences, vers les articulations avec les autres et en particulier les collègues ; elle est aussi tournée vers la production ou le service, ainsi que vers le dispositif technique, avec une connaissance plus aboutie et élargie dans le temps des effets des actions engagées. Elle tient compte des délais imposés, des critères qualité attendus, des indicateurs de performance fixés dans la définition de la tâche, et des modes de prescription (Zara-Meylan, 2012). Les recherches dans ce champ tenteront de préciser les conditions qui permettent, ou au contraire entravent, l'élaboration d'une expérience à même de gérer les risques. Dans des systèmes de travail en évolution permanente, les ressources de l'expérience sont-elles mobilisables ? Avec quelles conséquences pour les travailleurs et pour les systèmes ? Comment « faire expérience » d'expériences diverses,

c'est-à-dire tirer des enseignements de situations toujours nouvelles et épisodiques, parfois au sein de collectifs mouvants, pour développer des compétences de gestion dynamique de l'activité, en intégrant les risques ?

**Formation et conduite des politiques de prévention des risques professionnels en entreprise.** Les travaux conduits s'intéressent aux modalités de construction et de gestion des risques professionnels au sein des organisations. Sur ce point, il s'agira de poursuivre la collecte des informations sur les pratiques effectives en matière de prévention. Car, bien que notre système de prévention leur accorde une place déterminante, on ne sait encore que peu de choses sur la façon dont les organisations et leurs établissements traduisent les obligations légales (quand elles le font), les difficultés qu'elles rencontrent le cas échéant et les facteurs qui les amènent à choisir tel ou tel système, telle ou telle procédure. Les recherches antérieures ont montré que la compréhension de ces pratiques dépasse le strict cadre de l'organisation et doit embrasser l'ensemble du système normatif de prévention à l'échelle nationale et, de plus en plus, européenne (Amossé *et al.*, 2011). Ce résultat suppose de considérer le large éventail d'acteurs engagés, qu'ils soient gouvernementaux, administratifs, institutionnels (Anact, INRS, *etc.*) ou syndicaux. Ainsi, au sein des entreprises, le rôle et la place supposément centrale des institutions représentatives du personnel (dont le CHSCT<sup>8</sup>) seront plus particulièrement questionnés (*cf.* fiche « Prise en charge de la santé au travail dans les industries de la viande (Dot) » en annexe). Il s'agit d'apprécier leur exacte contribution à l'objectivation, à la mise en débat et aux revendications en matière de santé et de sécurité (Coutrot, 2009). L'analyse historique des positions adoptées, au niveau des branches ou au niveau national, par les syndicats et les organisations patronales en matière de prise en charge et de réparation des accidents du travail et de la maladie permettra de mieux saisir les spécificités sectorielles et locales des politiques de prévention et de protection de la santé au travail. Outre ces réseaux d'acteurs dans lesquels s'inscrit et se détermine la prévention des entreprises, les recherches ont également souligné l'incidence de ce que l'on peut appeler des « configurations productives » que les travaux à venir chercheront à formaliser. Ces configurations renvoient à une série de dimensions structurantes des entreprises qui vont intervenir dans la façon dont elles ont ou non « conscience » des problèmes de santé qu'elles produisent et dans les solutions qu'elles mettent éventuellement en œuvre. Les recherches antérieures invitent à penser une diversité de modèles de prévention plutôt qu'un modèle unique et idéal, tout en contenant cette diversité dans les limites de l'opérateur. Dans cette perspective, les échanges initiés avec l'Anact permettront aux recherches à venir d'accéder à une connaissance plus fine des enjeux émergeant du débat public et de la position des acteurs.

---

<sup>8</sup> Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

\*  
\*     \*

Ses travaux et ses orientations scientifiques en témoignent, le CEE continue de se singulariser par sa capacité à produire, sur de mêmes objets, des analyses relevant de plusieurs disciplines et suivant différentes démarches empiriques. Certes, de tels principes de méthode (l'orientation pluridisciplinaire des travaux et l'articulation des méthodes quantitative et qualitative) sont revendiqués par un nombre croissant de centres de recherche en sciences sociales. Et d'autres affirment au contraire, en lien avec la structuration des universités françaises, la nécessité d'un ancrage disciplinaire fort, critiquant la faiblesse d'approches qui, étant plurielles, seraient moins rigoureuses et apporteraient peu à la connaissance. Mais, contrairement à d'autres organismes ou laboratoires de recherche, le CEE présente ces caractéristiques pratiquement depuis son origine, et ce de façon différenciée au sein même de ses différentes unités de recherche, qui découlent d'une structuration des équipes sur le moyen-long terme permise par une politique ouverte de recrutement. Cette ouverture, que l'on souhaite préserver dans l'évolution institutionnelle à venir, devrait permettre de conserver cette originalité. Par ailleurs, Les liens historiques avec le ministère du travail et les autres acteurs de la statistique et des politiques publiques du travail et de l'emploi s'accompagnent d'une participation à la conception, la conduite et l'exploitation de dispositifs empiriques de grande ampleur ou particulièrement innovants. Et la spécialisation thématique du centre et sa taille, bien que plus faible qu'auparavant, assurent une production de résultats comportant une variation des échelles d'analyse, allant du local à l'international. Bien identifié au plan international (liens avec l'OCDE, la DG Emploi, la fondation de Dublin, etc. ; participation à divers projets du PCRD, parfois en position de coordination) et développant des recherches comparatives, le CEE continue dans le même temps à produire des analyses situées de bassins d'emploi et de politiques locales du marché du travail.

Le caractère pluriel des travaux du centre ne sacrifie pas leur qualité propre, qui est reconnue dans les différents champs disciplinaires (par exemple par des articles publiés dans des revues à comité de lecture ou des ouvrages dans des collections scientifiques reconnues), et permet des synthèses diversifiées et riches sur des mêmes objets (cf. par exemple les ouvrages publiés ces dernières années sur les ruptures de l'emploi, l'emploi dans la crise, le RSA). Comme le montrent les quatre orientations dégagées dans le document, le centre a la capacité de produire des travaux collectifs, *i.e.* des réponses construites collectivement d'un point de vue scientifique et qui sont susceptibles d'enrichir le débat public et d'apporter des éléments de réponse aux préoccupations de la « demande sociale ». Les possibilités de publication des travaux conduits au centre sont multiples, qui répondent à ce positionnement entre recherche et débat public : des Documents de travail ; des Rapports de recherche (séries du centre), des contributions à des ouvrages collectifs (éventuellement dans une série en co-édition) qui sont à la fois destinées à la communauté académique et aux journalistes et acteurs du débat public ; des articles courts (*Connaissances de*

*l'emploi*) qui sont principalement à destination de ces derniers ; enfin, des articles dans des revues scientifiques qui sont destinées à la communauté académique principalement.

Au travers des recherches qu'il conduit, le CEE entretient des partenariats scientifiques avec de nombreux acteurs institutionnels, tant du côté de la recherche et de l'expertise que de la demande sociale : des liens scientifiques durables existent avec le Cnam (Lise, CRTD), les universités d'Evry (CPN ; Epee), de Paris 1 (CES) et de Marne La Vallée (Erudite ; Latts ; Tepp), le Cereq, l'Ined et l'Irdes ; on compte également parmi les partenaires principaux les organismes de tutelle que sont les directions du ministère en charge du travail et de l'emploi (Dares, DGT, DGEFP), d'autres directions d'administration centrale comme la DGAFP, la Drees ou l'Insee, mais aussi certains de leurs opérateurs comme l'Anact ou Pôle Emploi, ou des organismes comme l'Apec ou l'INTEFP. Sans compter les pouvoirs publics territoriaux et les acteurs de la vie économique que sont les branches ou entreprises. Fort de ces liens, qui demandent à être structurés dans des partenariats institutionnels durables, à l'image des constructions désormais bien établies que sont les Gis Creapt ou Evrest, et par-delà les incertitudes qui pèsent sur son avenir, le centre entend continuer d'assurer sa mission d'établissement public national chargé de mener sur le travail et l'emploi des recherches susceptibles d'éclairer les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux.

## Bibliographie

- Amable B. (2005), *Les cinq capitalismes*, Coll. Economie humaine, éd. du Seuil, 2005, 376 p.
- Amossé T., Célérier S., Fretel A. (2011), « Pratiques de prévention des risques professionnels », *Rapport de recherche*, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 61, janvier.
- Amossé T., Coutrot T. (2011), « Socio-productive Models in France : An Empirical Dynamic Overview, 1992-2004 », *ILRReview*, vol.64, n°4, juillet, pp. 786-817.
- Begg I., Erhel C., Mortensen J. (2010), « Medium-term Employment Challenges », *CEPS Special Report*, January 2010, 100 p.
- Bessy C., Eymard-Duvernay F. ( dir.) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF, 386 p.
- Bigi M., Greenan N., Hamon-Cholet S., Lanfranchi J. (2013), « Y-a-t-il convergence de l'engagement des salariés du secteur privé et des agents de la fonction publique d'Etat face aux changements organisationnels ? », *Revue d'économie politique*, vol. 123, n°3, pp. 377-401.
- Bloch-London C., Pelisse J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs » in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes Reponse 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005*, La découverte, 456 p.
- Carré D. et Levratto N. (2013), « La croissance des établissements industriels: une question de localisation », *Revue d'économie Régionale et urbaine*, N°38, pp. 93-120.
- Célérier C. (dir.), (2014), *Travail indépendant : santé et conditions de travail, Actes du colloque du 18 septembre 2013 (Paris)*, Rapport de recherche du Centre d'études de l'emploi, n° 85.
- Coutrot T., (2009), « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France », *Travail et emploi*, Vol. 1, n° 117, pp. 25-38.
- Delgoulet C. (2001), « La construction des liens entre situations de travail et situations d'apprentissage dans la formation professionnelle », *PISTES* 3(2).
- Demazière D. (1992), *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, PUF de Lille, 308 p.
- Filatrou O. (2011), « Projections à l'horizon 2060. Des actifs plus nombreux et plus âgés », *Insee Première*, n°1345.

Fondeur Y., Forté M., de Larquier G., Moncharte S., Rieucan G., Salogon M., Tuchsirer C. (2013), « Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement : déterminants et dynamiques dans quatre secteurs de service », dossier spécial de *La revue de l'IREs*, n°76, pp. 30-150.

Fremiggaci F., Terracol A. (2013), « Subsidized temporary jobs: lock-in and stepping stone effects », *Applied Economics*, vol. 45, n°33, pp. 4719-4732.

de la Garza C., Weill-Fassina A. (2000), « Régulations horizontales et verticales du risque » in T.H. Benckroun et A. Weill-Fassina (Coord.). *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse, Octarès, pp. 217-234.

Gibbons R., Roberts J. (Eds) (2013), *The Handbook of Organizational Economics*, Princeton University Press.

Gheorghiu M., Moatty F. (2013), *L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail*, Liaisons sociales, Editions liaisons.

Gomel N., Meda D., Serverin E. (2009), *L'emploi en ruptures*, Dalloz, 260 p.

Gregg P., Grout P., Ratcliffe A., Smith S., Windmeijer F., (2011), « How important is pro-social behaviour in the delivery of public services? », *Journal of Public Economics*, vol. 95, pp. 758-766.

Guillemot D., Jeannot G. (2013), « Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n°1, pp. 83-110.

Hall P., Soskice D. (eds.) (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press.

Jolivet A. (2013), « Travailler après la retraite : réflexions autour du cumul emploi-retraite », *Retraite et Société*, 65, pp. 39-58.

Lanfranchi J., Narcy M., Larguem M. (2010), « Shedding New Light on Intrinsic Motivation to Work: Evidence from a Discrete Choice Experiment », *Kyklos: International Review for Social Sciences*, vol. 63, n°1, pp. 88-106.

Lasfargues G. (2005). *Départs en retraite et travaux pénibles. L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé, Rapport de recherche*, Centre d'Etudes de l'Emploi, n° 19.

Laville A., Teiger C., Wisner A. (coord.) (1975), *Âge et contraintes de travail. Aspects sociologiques, psychologiques, physiologiques*, NEB Editions scientifiques.

Malgrange P., Rullière J.-L., Villeval M.-C. (coord.) (2004), « Economie des ressources humaines, numéro spécial », *Economie et Prévision*, n°164-165.

Marchal E., Rieucan G. (2010), *Le recrutement*, La Découverte, coll. Repères, 124 p.

Meadow Consortium (2010), *The MEADOW Guidelines*, projet coordonné par Greenan N. et Lorenz E., financé dans le cadre du 6<sup>ème</sup> programme cadre de la DG recherche de la Commission Européenne, Grigny, France, janvier, 386 p.

Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), 2012, *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès.

Molinié A.-F., Volkoff S. (2002). *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*. Lyon, Anact.

Molinié A.-F., Leroyer A. (2011). « Suivre les évolutions du travail et de la santé : EVREST, un dispositif commun pour des usages diversifiés », *PISTES*, 13(2).

Muller P (2000), « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », *Revue française de science politique*, pp. 189-208.

Muniesa F., Callon M. (2009), « La performativité des sciences économiques » in Steiner P. et Vatin F. (dir.), *Traité de sociologie économique*, PUF, 2<sup>nde</sup> édition 2013, pp. 281-315.

Munoz de Bustillo R., Fernandez-Macias E., Anton J., Esteve F. (2011), *Measuring more than money : the social economics of job quality*, Edward Elgar, 281 p.

Spieser (dir.) (2013), *L'emploi en temps de crise*, Liaisons sociales.

Thébault J., Delgoulet C., Fournier P.-S., Gaudart C., Jolivet A. (2014), « La transmission à l'épreuve des réalités du travail », *Éducation Permanente*, n° 198, mars, pp. 85-89.

Volkoff S., Molinié A.-F. (2011), « L'écheveau des liens santé - travail, et le fil de l'âge » in Degenne A., Marry C., Moulin S. (coord.), *Les catégories sociales et leurs frontières*, Laval (Québec), Presses de l'Université, pp. 323-344.

Zara-Meylan V. (2013), « Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles », *Sociologies pratiques*, n°26, pp. 41-65.

## **Annexe**

### **Exemples de projets de recherche en cours au CEE**

#### **Une crise de l'emploi ?**

- Fiche n°1 : « Adaptation des établissements à la crise et relations sociales : une comparaison franco-britannique (Dot, Met, PoPEm) »
- Fiche n°2 : « Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail (Met, PoPEm) »
- Fiche n°3 : « Un observatoire des ruptures du contrat de travail (PoPEm) »

#### **Les âges de l'emploi**

- Fiche n°4 : « Contrat de génération : de la construction à l'évaluation d'un dispositif hybride (AT, PoPEm) »
- Fiche n°5 : « Formation et parcours professionnels au travers des enquêtes DIFES 2012 (Met, PoPEm) »
- Fiche n°6 : « Expérience et qualité du travail : une recherche auprès de techniciens dans un organisme administratif (AT) »

#### **Qualité et inégalités du travail et de l'emploi**

- Fiche n°7 : « Qualité de l'emploi et innovation (PoPEm, Met) »
- Fiche n°8 : « Teletech : Qualité du travail et performance dans les centres d'appels sous-traitants (Dot) »
- Fiche n°9 : « Conditions de travail et vulnérabilité des travailleurs en Europe, projet Ingrid (Dot) »

#### **Santé et vie professionnelle**

- Fiche n°10 : « Travail et fragilisations de la santé : visibilité, invisibilité et régulation dans des grandes entreprises françaises (AT) »
- Fiche n°11 : « Prise en charge de la santé au travail dans les industries de la viande (Dot) »

## Fiche projet n°1

### « Adaptation des établissements à la crise et relations sociales : une comparaison franco-britannique (Dot, Met, PoPEm) »

Ce projet, qui fait l'objet d'un double financement par la Dares dans un premier temps (2013-2014) et par la fondation britannique Leverhulme (2014-2016) ensuite, propose une analyse approfondie de la manière dont les établissements du secteur marchand ont réagi à la brutale contraction économique des années 2007 et 2008.

En particulier, on cherchera à comprendre la manière dont ces établissements ont articulé une flexibilité « externe » (i.e. un ajustement de l'emploi) et « interne » (modération ou baisse salariale, ajustement du temps de travail, etc.). L'enquête *Reponse 2010-2011*, par la richesse des informations qu'elle fournit sur les modes de gestion de l'emploi, l'organisation du travail, la structuration des relations professionnelles et la gouvernance d'entreprise, constitue un dispositif unique pour rendre compte de l'usage par les établissements français de ces différentes formes de flexibilité en réponse à la crise. Deux questions transversales seront examinées :

- la question du niveau de décision et d'implémentation des réponses à la crise
- et la manière dont les acteurs des entreprises et / ou établissements pèsent dans les réponses adoptées (structure juridique et actionnariale, de structuration des RH et de structuration des salariés). Le rôle que les relations sociales jouent dans les ajustements observés à la crise sera particulièrement étudié.

Deux volets d'analyse sont plus précisément envisagés.

- Tout d'abord, nous proposons une analyse en dynamique du cas français, cherchant à replacer la crise et la réaction des établissements dans un cadre de moyen terme. Pour ce faire, nous tirerons parti de la dimension temporelle de l'enquête *Reponse*, avec l'existence d'une précédente édition datant de 2004 (donc avant la crise) et d'un panel d'établissements suivis en 2004 et 2010. Et nous utiliserons la possibilité d'apparier les éditions 2004 et 2010 avec des données d'une grande richesse sur l'emploi (les *DMMO-EMMO*), les salaires (les *DADS*) et la productivité (via *Esane*).
- Nous proposons ensuite une comparaison avec l'enquête britannique *Wers 2010-2011*, qui présente une grande similarité avec l'enquête *Reponse*. Cette comparaison permettra à la fois de mieux comprendre les déterminants institutionnels nationaux des modes de réaction adoptés par les établissements, et de questionner l'opposition traditionnelle qui est faite entre un capitalisme libéral (britannique) et régulé (français). Ce volet du projet donnera lieu à l'établissement et à la documentation d'une base de données comparable issue des derniers volets de *Reponse* et *Wers*, et à la réalisation d'un ouvrage collectif publié au printemps 2016 en collaboration avec des chercheurs britanniques.

## Fiche projet n°2

### « Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail (Met, Popem) »

Le projet de recherche vise à la fois à produire des résultats nouveaux et à structurer un courant de recherche. Il s'agit d'analyser le champ des intermédiaires du marché du travail en termes de système d'acteurs. L'objectif n'est pas tant de dresser une typologie des acteurs en présence que d'analyser leurs relations et interactions : les formes de coopération ou de concurrence, en particulier, seront observées.

Les relations (contractuelles, conventionnelles, informelles) de ces acteurs à Pôle Emploi feront l'objet d'une attention particulière. On s'intéressera non seulement à la dynamique des relations de co-traitance ou de sous-traitance, de capacité ou de spécialité, mais également aux échanges d'informations qui s'opèrent. Deux questions importantes seront abordées : celle de l'*Open Data* (politique d'ouverture en ligne des données publiques pilotée par la mission Etalab), dans l'optique de la mobilisation des données et outils de Pôle Emploi par les acteurs privés de l'intermédiation ; et celle de la politique d'agrégation des offres d'emploi telle que formalisée par le plan stratégique *Pôle Emploi 2015* pour « accroître la transparence du marché du travail ».

La territorialité du système d'acteurs constituera une autre dimension importante de la recherche. Il s'agira d'analyser comment les intermédiaires s'insèrent (ou non) dans la gouvernance territoriale des politiques d'emploi et de formation et, plus généralement, d'identifier à quels niveaux se jouent les interactions entre les acteurs. L'action du service public de l'emploi a été marquée par un mouvement quasi continu de décentralisation. Dans ce contexte, les territoires peuvent apparaître comme une nouvelle catégorie de l'action publique pour le système public de l'emploi, et en particulier pour Pôle emploi, qui souhaite particulièrement prendre en compte les spécificités territoriales dans son dernier plan stratégique.

Le système d'acteurs sera analysé au prisme de ses logiques d'action (Bessy *et al.*, 1995). Une première grille de lecture consiste à situer l'activité des intermédiaires par rapport aux deux versants du marché du travail, mais également en fonction de leur degré d'intervention. Directement ou indirectement placé entre offre et demande, l'intermédiaire peut proposer des services plutôt orientés vers l'un ou vers l'autre. Il peut également se contenter de faire circuler l'information selon une posture de neutralité ou, au contraire, négocier l'offre et / ou la demande, voire participer à leur construction. Nous nous interrogerons sur ce qui oriente le choix entre ces différentes logiques d'action : le type de public accueilli, la nature des financements, les logiques institutionnelles propres à chaque type d'acteur, etc. La pluralité des logiques d'action des intermédiaires sera notamment abordée en lien avec la diversité de leurs modèles économiques. Pour ce faire, on mobilisera la littérature sur les marchés bifaces (*two-sided markets*), particulièrement adaptée au cas des intermédiaires (Caillaud et Tregouët, 2006), ainsi que celle qui s'est développée autour de la notion de *quasi-marché* (Gratadour et Mansuy, 2006).

Un séminaire « Connaissance des intermédiaires du marché du travail » sera organisé afin de contribuer à la réflexion collective sur le champ de l'intermédiation. Pour le travail d'enquête, une série d'entretiens semi-directifs est prévue auprès de professionnels de l'intermédiation, qui sera conduite à la fois au niveau national et dans deux systèmes locaux d'acteurs, l'un en Ile de France, l'autre en région. Il s'agira d'observer les relations à une échelle infranationale, mais également d'analyser le rôle, structurant ou perturbateur, des définitions administratives du territoire dans le fonctionnement du marché du travail local et l'action des intermédiaires.

Le démarrage du projet d'appuie sur un financement de Pôle Emploi, obtenu dans le cadre d'un appel à projets récent de l'institution.

48

### Fiche projet n°3

#### « Un observatoire des ruptures du contrat de travail (PoPEm) »

La réforme des modalités de rupture du contrat de travail a été menée ces dernières années à travers plusieurs innovations juridiques, du Contrat nouvelles embauches de 2005 à la rupture conventionnelle (loi 2008-596 du 25 juin 2008) et aux autres dispositifs issus des accords nationaux interprofessionnels (ANI) de janvier 2008 et janvier 2013. Plusieurs travaux ont été menés au CEE pour en analyser les impacts sur l'ensemble des modalités de ruptures du contrat de travail et en particulier du CDI<sup>9</sup>.

Le suivi de l'évolution des modes de rupture sur une période longue n'est pas aisé. Des sources existent mais elles sont diverses et leur transformation en base de données individuelles n'est pas complètement satisfaisante dès lors que l'on veut comprendre les évolutions des modalités de rupture et de leur conflictualité. Par exemple, il n'est pas possible de mesurer aujourd'hui de façon satisfaisante le taux de recours aux prud'hommes. En effet, si le nombre de contentieux du licenciement, au numérateur du taux de recours, provient d'une source unique et exhaustive, le *Répertoire général civil*, il n'en va pas de même des licenciements prononcés, au dénominateur, qui sont issus de sources diverses et partielles<sup>10</sup>. Par exemple, les *DMMO / EMMO* exploitées par la Dares ne proposent pas une évaluation du niveau des licenciements.

La Dares a mis à son programme de travail 2014 l'analyse de « l'évolution des motifs de rupture dans les mouvements de main d'œuvre de la dernière décennie », ainsi que la réalisation d'un état des lieux des contentieux du licenciement en 2013. La mise en place du « Dossier social personnalisé » (DSP) va profondément transformer l'ensemble des sources actuelles sur ces questions et améliorer à terme les connaissances grâce au processus d'unification qu'elle engage.

C'est dans ce contexte que nous nous proposons de suivre la question de l'évolution des modalités des ruptures de CDI en mettant en évidence les manques actuels pour les besoins d'analyse, et en réalisant sur des petits échantillons des tentatives de reconstitution de données pour en évaluer la plus-value en termes de compréhension des évolutions, à partir des sources existantes.

<sup>9</sup> R. Dalmaso, B. Gomel, D. Méda et N. Schmidt, « Contrat nouvelles embauches. Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai - juin 2006 en CNE, CDD ou CDI », Rapport de recherche, CEE, 2008, n°42 ;

B. Gomel, D. Méda, E. Serverin (dir.), 2009, *L'emploi en ruptures*, Dalloz ;

B. Gomel, D. Méda, E. Serverin, 2010, Le licenciement pour motif économique est-il risqué en France ? CEE, *Connaissance de l'emploi* n°72, septembre ;

R. Dalmaso, B. Gomel, D. Méda, E. Serverin, 2012, *Des ruptures conventionnelles vues par des salariés. Analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010*, Rapport de recherche CEE n°80.

<sup>10</sup> Serverin Évelyne, Valentin Julie, 2009, « Licenciement et recours aux prud'hommes, questions de mesure », in *L'emploi en ruptures*, Dalloz.

#### Fiche Projet n°4

##### « Contrat de génération : de la construction à l'évaluation d'un dispositif hybride (AT, PoPEm) »

Dispositif phare pour lutter contre le chômage des jeunes, le contrat de génération articule trois objectifs : l'intégration durable des jeunes dans l'emploi, le maintien et le recrutement des travailleurs âgés, la transmission des savoirs et des compétences. C'est un dispositif incitatif hybride qui prend la forme d'une aide à l'emploi pour les TPE et PME et d'une incitation à la négociation pour les grandes entreprises.

Il a fait l'objet d'un processus de concertation volontairement complet. La loi sur le contrat de génération est ainsi une loi négociée. Le bilan dressé en février 2014 est pourtant décevant : seulement 21 000 demandes d'aides, essentiellement formulées par des entreprises de moins de 50 salariés, sur les 100 000 prévues ; seulement 7 300 accords et plans d'action, surtout dans des entreprises de 300 salariés et plus. Cette lente montée en charge pose la question de l'efficacité du dispositif. L'évaluation du contrat de génération nécessite cependant de prendre en compte ses particularités.

Un premier niveau d'analyse consiste à réexaminer ce que produit la loi, en revenant sur les étapes de son élaboration. Loi, décret, circulaire sur le contrat de génération posent à la fois des objectifs, des exigences de contenu mais dessinent aussi une représentation de ce qui est attendu des entreprises. Les trois objectifs assignés au contrat de génération occupent-ils le même rang ? Quels sont les glissements observables des objectifs ou des champs d'action par rapport aux textes préparatoires (Accord national interprofessionnel de janvier 2013, projet de loi) ? Ce travail est déjà entamé à propos de l'axe transmission.

L'évaluation de la mise en œuvre et des effets du contrat de génération porterait d'une part sur les accords et plans d'action, d'autre part sur les aides accordées.

Une approche monographique permettrait d'analyser la façon dont les engagements, les actions prévues sur chacun des trois axes (jeunes, seniors, transmission) sont mis en œuvre dans des entreprises, en lien ou non avec les accords ou plans d'action. Comment les entreprises construisent-elles le bilan annuel demandé ? Que donne à voir ce bilan ? Des entretiens seraient réalisés au sein d'un petit nombre d'entreprises.

D'autres entretiens seraient réalisés en miroir auprès des binômes support des aides accordées, binômes sélectionnés à partir d'une exploitation statistique des bénéficiaires recensés par Pôle Emploi. Leur objectif serait d'approcher les dimensions qualitatives du contrat de génération : insertion dans un emploi stable, maintien dans l'emploi des seniors, transmission à partir d'information sur les parcours des deux personnes concernées, sur les modalités et les conséquences de la transmission.

Ces investigations seraient réalisées dans deux ou trois régions, pour contraster la situation de l'emploi des jeunes et des seniors. Des entretiens dans les DIRECCTEs permettraient de repérer les entreprises enquêtées et de saisir les facteurs de diffusion / de non diffusion des contrats de génération.

## Fiche projet n°5

### « Les usages de la formation continue au travers du dispositif d'enquêtes DIFES 2012 (Met, PoPEm) »

Il s'agit de mobiliser le dispositif d'enquêtes DIFES 2012 (*Dispositif d'Information sur la Formation Employeur / Salarié*) du Céreq pour répondre à une série de questions sur les usages de la formation continue, par les entreprises et par les salariés, en lien notamment avec la sécurisation des parcours professionnels.

Ce dispositif comprend, d'une part, un volet « employeurs » correspondant à un sous-échantillon de la quatrième édition de l'enquête européenne CVTS (*Continual Vocational Training Survey*), réalisée en 2010, et, d'autre part, un volet « salariés », réalisé en 2012.

Une convention de mise à disposition des données a été signée entre le Céreq et le CEE, qui prévoit plusieurs actions de recherche complémentaires et articulées.

Elles concernent en premier lieu les entreprises qui ont recours à l'apprentissage, forme de contrat aidé qui connaît la plus grande progression ces dernières années : quelles sont les caractéristiques spécifiques de ces entreprises ? Ont-elles une politique de formation importante auprès de leurs autres salariés ? Y a-t-il des effets de concurrence ou de complémentarité entre l'apprentissage et d'autres dispositifs d'emploi aidé ?

La construction des politiques de formation sera aussi examinée, en lien avec les pratiques de recrutement des entreprises. L'idée est alors de travailler sur le sous-échantillon des salariés récemment embauchés (en 2010) et d'analyser les formations qui se déroulent peu de temps après le recrutement : quelle est leur durée, leur contenu, pour quels salariés, quels emplois et dans quelles entreprises ? Cette exploration sera couplée à d'autres questionnements tels que le choix entre recours au marché interne ou au marché externe.

L'appétence pour la formation sera réinterrogée sous l'angle des modes de circulation de l'information sur la formation continue au sens de l'entreprise, qui peut se faire de façon informelle, hiérarchique, lors d'un entretien individuel ou encore par le biais d'une instance représentative. On peut poser une hypothèse de non neutralité de l'information délivrée sur la probabilité, pour un salarié, d'accéder à un type de formation spécifique. Cette approche permettrait de (re)questionner la notion « d'appétence pour la formation », très souvent mobilisée pour qualifier les insuffisances du système de formation professionnelle en direction des publics les plus éloignés de l'emploi.

Sera aussi étudiée l'incidence de la formation continue sur les parcours professionnels après le départ de l'entreprise, notamment sur le temps mis pour trouver un nouvel emploi et ses caractéristiques.

Une comparaison de la place et du rôle de la formation continue des salariés en France et en Allemagne est également envisagée, qui visera à préciser le rôle des politiques et régulations publiques, ainsi que l'articulation entre les pratiques de formation des entreprises et l'organisation de la mobilité des salariés (marchés internes, externes ou professionnels).

Enfin, une recherche est prévue concernant l'effet de la récession économique sur la formation continue en entreprise : l'objectif est d'analyser l'effet du ralentissement économique sur les pratiques de formations des entreprises, en lien avec les changements de travail décrits par les salariés. Les efforts et les pratiques de formation seront analysés en différenciant les entreprises selon leur santé relative dans le contexte de crise.

## Fiche projet n°6

### « Expérience et qualité du travail : une recherche auprès de techniciens dans un organisme administratif (AT) »

Cette étude est réalisée dans le cadre d'un partenariat de la Cnav avec le Centre d'Études de l'Emploi<sup>11</sup>. Elle se déroule en deux volets articulés.

Le premier volet repose sur une analyse ergonomique du travail des techniciens, réalisée dans plusieurs établissements (Ile de France et régions). Les analyses portent sur le « travail réel », dans des aspects individuels et collectifs, et dans des situations diverses. Il s'agit de comprendre les exigences du travail et les éventuels impacts de ces exigences sur la qualité. Cette notion de qualité est en particulier explorée dans diverses dimensions relatives aux attentes de l'employeur (limiter les « erreurs », tenir des délais, etc.) et du point de vue de l'activité déployée par les techniciens (notamment leur souci de fournir aux assurés des explications claires, ou de laisser aux collègues des traces utiles de leur propre activité).

Le second volet de l'étude concerne des analyses de données démographiques recueillies auprès de l'organisme. Il vise à alimenter les questions sur l'expérience par une approche plus large sur le personnel de l'organisme, dans différents métiers, et en particulier ceux de la liquidation des dossiers retraite. Des éléments d'âges, qualification, formation, expérience, et mobilité sont analysés pour questionner et comprendre comment se jouent, à l'échelle des parcours, les conditions de la construction de l'expérience.

Ces deux volets sont déployés en articulation l'un avec l'autre. Le premier relève d'une approche micro des situations de travail, pour laquelle un poste décisif pour la qualité de la prestation fournie par l'organisme a été ciblé. Il permet de préciser les questions et les enjeux locaux. Le second, plus macro, concerne les analyses démographiques, et permet d'élargir les questions, en examinant les structures d'âge, la qualification, la formation, l'expérience, et les parcours professionnel dans l'organisme. Dans chacune des situations examinées, les analyses abordent les composantes individuelles et collectives du travail, avec l'organisation, les procédures, outils informatiques, règles, et aussi les modes de contrôle et indicateurs qualité, pour leurs impacts sur le travail. La dimension relation de service, fortement présente pour ces techniciens, est aussi examinée avec attention.

Cette recherche vise à montrer le rôle de l'expérience par laquelle les techniciens fiabilisent, individuellement et collectivement, la prestation retraite. Il s'agit de mettre en évidence les conditions de construction et de mobilisation de cette expérience, au fil des parcours professionnels et dans l'activité, et celles qui la compliquent, voire l'entravent. Ces analyses abordent en particulier l'impact des décisions gestionnaires sur le travail. Elles soulèvent des questions sur les indicateurs dont l'organisme s'est doté pour évaluer sa performance d'ensemble, en termes de bonne utilisation des fonds publics et de justesse des prestations retraite. Ces indicateurs sont porteurs d'une approche qui ne recouvre pas la complexité de ce qui est déployé dans le travail pour assurer la qualité. Se trouvant en décalage avec ce qui fait la fiabilité, ils deviennent même un objectif supplémentaire du travail, dont ils complexifient les contraintes, avec des effets sur la qualité qui ne sont pas ceux escomptés.

---

<sup>11</sup> Dans le cadre du programme de recherche du Gis Creapt (Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail).

## Fiche projet n°7

### « Qualité de l'emploi et innovation (PoPEm, Met) »

La Stratégie de Lisbonne en 2000, tout comme les orientations d'Europe 2020, repose sur l'hypothèse que l'investissement dans l'innovation et la recherche est de nature à créer des emplois de qualité et à soutenir la croissance, et constitue à ce titre une priorité pour les politiques économiques en Europe sur un horizon de moyen terme. Pour autant, les évolutions constatées dans le courant des 15 dernières années ne semblent pas correspondre à ce schéma vertueux, et montrent au contraire de nombreuses évolutions défavorables sur le plan de la qualité des emplois, notamment dans des pays à fort niveau d'innovation (Allemagne, Suède).

L'objectif de cette recherche, qui constitue un *work package* dans le cadre d'un projet de recherche européen Horizon 2020 (soumis en juin 2014, et coordonné par l'Université de Lund, avec comme partenaires principaux pour ce *work package* l'Université de Salamanque, l'IAB en Allemagne, et le CEPREMAP en France), est de questionner ces liens entre innovation et qualité de l'emploi/créations d'emplois et d'identifier des conditions favorables aux innovations contribuant à une dynamique de création d'emplois et d'amélioration de la qualité. L'hypothèse inverse de la qualité de l'emploi comme facteur favorisant l'innovation dans les entreprises sera également testée. Les travaux s'appuieront sur des définitions multidimensionnelles de la qualité de l'emploi construites précédemment, en particulier dans des travaux du CEE<sup>12</sup>. Les principales dimensions envisagées sont les suivantes : salaires ; type de contrat ; heures de travail ; conditions de travail ; accès à la formation ; conciliation vie familiale-vie professionnelle.

L'analyse empirique comprendra deux volets :

- au niveau agrégé (national et sectoriel), on cherchera à identifier les éventuelles corrélations entre qualité de l'emploi et innovation. Ce travail s'appuiera sur des bases européennes permettant de mesurer certaines dimensions de la qualité de l'emploi (Enquête Européenne sur les Conditions de travail ; LFS ; EU-SILC), et de quantifier les efforts d'innovation au niveau national ou sectoriel (*Community Innovation Survey* – dernière vague en 2010 – et *European Company Survey* – Eurofound 2010-2013). Dans une perspective comparative de type « Variétés du capitalisme », et sur la base de techniques d'analyses de données et de classification, on cherchera à mettre en évidence les coïncidences ou au contraire les décalages entre régimes nationaux d'innovation et d'emploi (y compris la dimension qualitative).
- au niveau microéconomique, on utilisera des données d'entreprises (*Community Innovation Survey* 2010, et DADS pour la France) afin d'analyser les comportements des entreprises innovantes (en comparant avec les entreprises non innovantes) en matière de créations d'emplois et de qualité de l'emploi. La qualité de l'emploi sera définie de manière plus étroite, sur la base des salaires, des types de contrats et des heures de travail. Un travail similaire sera conduit sur le cas de l'Allemagne et de l'Espagne par les équipes nationales respectives, afin d'évaluer les relations entre innovation et emploi dans le cadre de régimes nationaux d'emploi et d'innovation distincts.

<sup>12</sup> Davoine L., Erhel C., Guergoat-Larivière M. (2008), "Monitoring quality in work: European Employment Strategy indicators and beyond", *International Labour Review*, International Labour Organization, vol. 147 (2-3), pages 163-198, 06.

## Fiche projet n°8

### « Teletech : Qualité du travail et performance dans les centres d'appels sous-traitants (Dot) »

L'objectif de ce projet est tout d'abord d'identifier les tensions entre qualité du travail et performance des centres d'appels sous-traitants, en particulier celles issues de l'environnement économique et celles associées à l'environnement numérique. Aucun dispositif *a priori* dans la conception de l'organisation-type des centres d'appels sous-traitants ne garantit en effet une articulation vertueuse entre la performance économique, le bien-être des télé-conseillers et la satisfaction des appelants/appelés. Nombreux sont les observateurs qui ont au contraire constaté que le couplage du modèle économique et de la mobilisation des ressources numériques dans les centres d'appels sous-traitants conduisait à des conditions de travail et d'emploi dégradées associées à des réponses aux appelants ou à des formes de sollicitation des appelés inadéquates ou décalées par rapport aux demandes ou aux attentes. Nous proposons de conduire cette analyse en mobilisant l'économie, la sociologie, la psycho-sociologie, l'ergonomie et l'informatique linguistique.

Ce projet propose de poser un jeu d'hypothèses sur les conditions d'un travail en centre d'appels qui soit à la fois humainement soutenable et générateur d'un surplus de valeur. Il vise à conduire ensuite, en immersion dans le centre d'appels de Teletech Campus qui a ouvert ses portes à l'été 2012 à Dijon, un processus d'amélioration de la qualité du travail, entendu à la fois comme activité pour le télé-conseiller et comme produit de l'activité pour l'appelant/appelé et *in fine* pour le client. Il prend appui sur l'expérimentation randomisée d'un ou de plusieurs changements dans l'organisation du travail. Les effets des changements mis en œuvre pourront être évalués de manière rigoureuse en exploitant une base de données s'appuyant à la fois sur les statistiques produites pour les *reportings* clients par le système d'information du centre d'appels, sur une enquête par questionnaires auprès des télé-conseillers et par le traitement des échanges téléphoniques. La réalisation d'expérimentations randomisées dans un contexte de travail réel, en s'intéressant à la fois aux enjeux économiques et sociaux du travail, est un projet novateur pour l'ensemble des disciplines impliquées. Une autre originalité du projet est de « détourner » le système d'information du centre d'appels pour produire un diagnostic sur le travail.

Un premier financement obtenu auprès de la fondation CIGREF a permis à l'équipe d'économistes accompagnée d'une psychologue sociale de travailler les enjeux associés à la surveillance permanente que permet le système informatique du centre d'appels. Une première expérimentation randomisée est en cours, consistant à réduire l'intensité de la surveillance informatique en temps réel afin de favoriser le développement d'une confiance partagée. Dans ce cadre, deux versions différentes du logiciel équipant l'ordinateur des télé-conseillers sont assignées aléatoirement à un groupe témoin (version inchangée) et un groupe test (version modifiée). L'information en temps réel affichée sur l'écran des superviseurs est elle aussi modifiée en fonction du groupe d'appartenance du télé-conseiller. Cette première expérimentation randomisée vise à progresser dans la recherche de compromis entre performance quantitative et bien-être.

Afin d'étendre l'analyse aux enjeux de satisfaction de l'appelant/appelé et de montée en compétence des centres d'appels sous-traitants, l'équipe est à la recherche d'un second financement. En effet, les clients qui sous-traitent une prestation en centre d'appels le font bien souvent pour réduire leurs coûts. Ceci les conduit à segmenter les prestations en aiguillant les clients les plus profitables vers un centre d'appels interne et les autres vers le centre d'appels externe. Dans ces conditions, la logique de sous-traitance s'oppose à la logique de montée en compétence du centre d'appels. Nous allons chercher à favoriser le développement d'une expertise individuelle et collective qui se situe à la fois dans la maîtrise de la prestation et dans l'analyse de l'information que génère l'interaction avec l'appelant/appelé.

## Fiche projet n°9

### « Conditions de travail et vulnérabilité des travailleurs en Europe, projet InGRID (Dot) »

Financé au titre de l'appel Capacités du 7e PCRD, le projet InGRID (*Inclusive Growth Research Infrastructure Diffusion*) s'inscrit dans la stratégie Europe 2020 de la Commission Européenne qui définit trois priorités pour la croissance, se renforçant mutuellement : elle doit être intelligente, durable et inclusive. L'ambition du projet InGRID s'inscrit dans l'objectif de croissance inclusive. Il implique 17 instituts de recherche européens sur une période allant de février 2013 à janvier 2017. Les objectifs généraux d'InGRID sont d'intégrer et de faire évoluer les infrastructures de recherche en sciences sociales existant en Europe sur les thèmes «pauvreté et conditions de vie» et «conditions de travail et vulnérabilité», à travers trois activités principales:

- l'organisation d'un accès transnational aux infrastructures de données statistiques disponibles nationalement ;
- l'organisation d'activité d'échanges mutuels de savoirs;
- l'organisation d'activités de recherche conjointes pour améliorer les méthodes et les outils de recherche comparative.

L'Unité Dot est particulièrement impliquée dans le pilier «Conditions de travail et vulnérabilité», tant du point de vue de la recherche que de l'échange de savoirs, et dans l'organisation d'un accès transnational aux enquêtes françaises sur les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail. Son implication passe par un travail de recherche sur les enjeux thématiques du pilier et par l'organisation d'un atelier d'expert et de deux écoles d'été.

Le travail de recherche a pour objectif de :

- Réaliser un inventaire des enquêtes couplées employeur / salarié sur les enjeux de travail et d'emploi développées dans les différents pays d'Europe et au niveau international et faire un bilan des résultats obtenus grâce à ces enquêtes.
- Élaborer un répertoire des indicateurs et cadres de mesure couramment utilisés pour caractériser les groupes à risque en matière de conditions de travail, santé et sécurité au travail.
- Analyser à partir d'une sélection d'enquêtes existantes les déterminants des expositions aux risques dans les milieux de travail, aussi bien ceux liés aux individus et à leur trajectoire que ceux liés au contexte économique, au comportement des employeurs et à leur évolution.
- Développer des méthodes visant à faciliter l'identification des groupes à risques dans les futurs dispositifs d'enquête.

L'atelier d'experts, prévu pour septembre 2015, portera sur l'utilisation des données couplées employeurs / salariés et réunira une trentaine de participants sur 3 jours. Les écoles d'été, prévues en juin 2015 et juin 2016, auront pour thème « Qualité de l'emploi, qualité de vie au travail et vulnérabilités ». Organisées conjointement avec l'unité PoPEm, elles accueilleront, sur 5 jours chacune, une trentaine de participants, dont 5 enseignants.

Enfin, l'unité Dot organise dans ce cadre l'accès transnational aux enquêtes *Conditions de Travail, Surveillance Médicale des Risques – SUMER* -, *Santé et Itinéraires Professionnels – SIP* -, *Relations Professionnelles et Relations d'Entreprises – REPONSE* - et *Changements Organisationnels et Informatisation – COI* -, au sein du CEE. L'accueil des chercheurs étrangers se fait sur la base de leurs réponses aux appels à projets émis environ tous les 4 à 6 mois. Ils peuvent être accueillis d'une semaine à un mois selon la teneur de leur projet.

Pour en savoir plus sur le projet : [www.inclusivegrowth.be](http://www.inclusivegrowth.be)

## Fiche projet n°10

### « Travail et fragilisations : visibilité, invisibilité et régulation dans des grandes entreprises françaises (AT) »

Ce projet de recherche est né de préoccupations élaborées avec des entreprises de l'industrie, du transport et des services, partenaires du GIS Creapt. Il a fait l'objet d'une demande auprès de l'ANR en avril 2014 (pré-projet accepté ; projet définitif en cours d'examen).

En combinant pour l'essentiel des approches ergonomique, démographique et sociologique, l'objectif est d'étudier comment ces processus sont repérés dans les entreprises (quelle que soit l'appellation adoptée, regroupée ici sous le terme de « fragilisation »), et comment ils sont « régulés » à différents niveaux. Certaines de ces régulations sont visibles, quand elles sont déclenchées par exemple par l'identification d'un problème de santé et s'insèrent dans un dispositif de prise en charge établie. D'autres sont plus discrètes, voire invisibles, parce qu'elles sont mises en œuvre en amont de ces dispositifs, ou parce qu'elles s'inscrivent dans une logique de prévention plutôt que de réparation. Dans cette perspective, l'analyse des régulations portera non seulement sur les acteurs identifiés dans l'entreprise comme s'occupant du problème, mais également sur les salariés eux-mêmes, individuellement et collectivement et au fil de leur activité de travail, ainsi que sur les premiers niveaux d'encadrement, confrontés au quotidien à « l'adéquation entre les salariés et les postes ».

Le projet de recherche a ainsi une triple ambition :

1. **fournir des repères pour penser les processus de fragilisation**, leur apparition et leur évitement, en termes diachroniques et collectifs, là où les dispositifs répondent aujourd'hui à des enjeux immédiats au cas par cas ;
2. **participer à l'amélioration des dispositifs de prise en charge** en exploitant des données en santé au travail que possède chaque entreprise et en identifiant les bénéfices des régulations « invisibles », pour la santé des salariés et la performance économique des systèmes socio-techniques ;
3. **créer un espace d'échanges et de co-élaboration de nouvelles pratiques avec des entreprises** connaissant des transformations et des problèmes similaires.

La méthodologie proposée repose sur la combinaison d'approches quantitatives (examen des données et des instruments de quantification existants dans les entreprises comme les données démographiques, du suivi des relations santé/travail, de l'absentéisme, des accidents, des restrictions d'aptitude ou aménagements de poste, des grilles de cotation des contraintes sur les postes de travail, etc.) et qualitatives (analyses précises de situations de travail singulières, entretiens avec chaque acteur concerné, dans l'idée de recueillir des éléments divers et nuancés sur les objectifs et les pratiques de chacun).

L'approche des stratégies de régulation est prévue à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel. Il ne s'agit pas de privilégier l'un de ces niveaux, mais de considérer leur articulation comme un objet de recherche en soi.

## Fiche projet n°11

### « Prise en charge de la santé au travail dans les industries de la viande (Dot) »

Nous nous intéressons aux industries de la viande de volaille dans le cadre de deux recherches, dont l'une en cours, portant sur les pratiques de prévention des entreprises. Dans les deux cas, l'enquête de terrain s'est associée à une exploitation statistique des éditions 2004-2005 et 2010-2011 de l'enquête *Reponse (Relations professionnelles et négociations d'entreprise)*. Le choix de ces industries tient initialement à leurs mauvais résultats en matière de santé au travail, du point de vue des troubles musculo-squelettiques (TMS) notamment, à la suite de l'automatisation massive des années 1990. Une quinzaine d'abattoirs de volaille avaient été enquêtés à l'occasion de la première recherche, dont cinq sont ré-enquêtés dans le cadre de la seconde recherche, en cours. On y suit les résultats de diverses actions publiques visant à développer la prévention dans un secteur réputé peu sensible aux questions de santé au travail, et l'on apprécie l'incidence de la crise économique tant sur la prévention que, plus globalement, sur les résultats de l'industrie elle-même.

La première recherche invitait à comprendre les pratiques de prévention dans un contexte productif élargi, en dépassant la sensibilité plus ou moins affirmée des dirigeants (même si elle compte) en matière de santé ou les modes de gestion interne de la main-d'œuvre. Du point de vue de la position de marché et de l'histoire profonde du secteur, quatre grands types de comportement nous semblaient se dégager :

1. **Un modèle traditionnel** dans les unités de 20 à 50 salariés, les plus anciennes du secteur ayant préservé et développé les capitaux familiaux sur deux ou trois générations en se tenant à des créneaux de produits très ciblés sur lesquels elles recherchent des économies d'échelle. Les notions de risque professionnel et de prévention y étaient des plus incertaines. Le souci des salariés et particulièrement de leurs problèmes de santé n'en était pas moins réel dans le cadre de rapports de types familiaux, voire paternalistes, avec la contrainte morale pour l'employeur de maintenir coûte que coûte les emplois.
2. **Des entreprises qui s'en tenaient aux obligations légales**, toujours prêtes à améliorer les conditions du travail et qui l'avaient d'ailleurs souvent fait, mais toujours en réponse aux sollicitations des services régionaux de la Cnam-Ts. Un respect et une conformité sans initiative, en somme, illustrant assez bien la position modale des établissements français que l'exploitation statistique de l'enquête *Reponse 2004-05* avait permis d'identifier.
3. **Des entreprises moyennes présentant peu ou pas de TMS** en raison d'une sensibilité plus affirmée aux questions de santé des salariés, mais aussi d'une stratégie productive se traduisant par une diversification systématique des séries et des produits. L'obligation de changer fréquemment la nature de la production permettait en effet de varier les gestes des salariés.
4. **Enfin, de grandes entreprises disposant de moyens et de services spécifiques de santé** et affichant des objectifs de prévention ambitieux – exemplaires donc de bien des points de vue –, dans lesquelles on observait cependant des niveaux alarmants de TMS et des pratiques d'éviction des populations atteintes par un recours à « l'inaptitude à tous postes », transférant les coûts de la dégradation générée de la santé vers la communauté.

La seconde recherche oriente vers la dynamique même du secteur, son positionnement singulier entre agriculture et consommation des ménages et ses stratégies économiques dont l'automatisation est une des clefs permanentes. Elle doit permettre, par une utilisation à la fois d'observations de terrain et d'une mobilisation de données statistiques (enquêtes *Reponse* ; données *AT-MP* de la Cnam-TS) de préciser l'évolution, sur une même période temporelle, de la situation économique du secteur, de l'organisation et des conditions de travail, des pratiques de prévention des entreprises et de l'attention portée à la santé - sécurité, enfin des atteintes à la santé d'origine professionnelle.

**Centre d'études de l'emploi**  
**Conseil Scientifique**  
**- Séance du 11 juin 2014 -**

**Projet**

**Participaient au Conseil Scientifique :**

Les membres du Conseil Scientifique :

Peter AUER, ancien chef de l'unité de recherche et d'analyses sur l'emploi au BIT  
Eve CAROLI, professeur, Université Paris-Dauphine  
Gérard CORNILLEAU, directeur adjoint des études, OFCE  
Françoise DARSEES, professeur, Institut de Recherche Biomédicale des Armées  
Didier DEMAZIERE, directeur de recherche, CNRS  
Jacques FREYSSINET, président du Conseil scientifique  
Annie GAUVIN, adjointe au DGA Stratégie, Relations extérieures, directrice des Affaires et Relations Internationales, Pôle emploi  
Annie JOLIVET, représentante du personnel  
Céline MARDON, représentante du personnel  
José ROSE, professeur, Université de Provence  
Carole TUCHSZIRER, représentante du personnel

**Assistaient également au Conseil Scientifique :**

Jean-Louis DAYAN, directeur du CEE  
Christine ERHEL, directrice de l'UR « PoPEm ».  
Yannick FONDEUR, directeur de l'UR « MET ».  
Nathalie GREENAN, directrice de l'UR « DOT ».  
Anne-Françoise MOLINIE, directrice de l'UR « Ages et travail »  
Thomas AMOSSE, coordinateur du programme scientifique à moyen terme du CEE

**Étaient excusés :**

Didier BLANCHET, rédacteur en chef de la revue Economie et statistique, INSEE  
Stephano BOSI, directeur adjoint scientifique pour l'économie de l'INSHS  
Véronique DEPREZ-BOUDIER, chef du département « Travail-Emploi », CGSP  
Marie-Eve JOEL, professeur, Université Paris-Dauphine.  
Monique RAMIOUL, directeur de recherche à l'HIVA, Katholieke Universiteit Leuven

## Ordre du jour

PARTIE A	252
I. Examen du projet de compte-rendu de la réunion du 22 novembre 2013	252
II. Rapport d'activité 2013	252
III. Informations et débat sur l'avenir institutionnel du CEE	254
PARTIE B	257
Examen du projet de programme scientifique à moyen terme	257

En préambule, Jacques FREYSSINET indique les raisons pour lesquelles il a été décidé de renouveler à l'identique le Conseil scientifique pour trois ans, à l'exception des représentants du personnel pour lesquels une élection a été organisée.

### PARTIE A

- *Examen du projet de compte-rendu de la réunion du 22 novembre 2013*

*Le projet de procès-verbal du 22 novembre 2013 est approuvé à l'unanimité.*

- *Rapport d'activité 2013*

Jean-Louis DAYAN rappelle que l'année 2013 a été empreinte d'incertitudes au sujet de l'avenir du Centre. Celles-ci ont conduit de nombreux collaborateurs des équipes de soutien à la recherche à quitter le Centre. La charge de travail des membres de l'équipe restant en place s'est donc intensifiée. L'attractivité du CEE auprès des chercheurs demeure cependant forte, mais la direction du Centre doit envisager de nouveaux recrutements avec prudence.

L'activité du Centre a été caractérisée en 2013 par :

Une hausse de l'activité conventionnelle ;

Le maintien global du volume de publication, marqué par une augmentation des ouvrages en collaboration, des publications des chercheurs, mais une baisse des publications propres du Centre.

Les quatre unités de recherche ont principalement développé leurs travaux autour des sujets suivants :

Âge et travail : la transmission des savoirs dans le travail ;

Dynamique et organisation du travail : le lien entre santé et travail ;

Marché du travail et trajectoires : l'intermédiation ;

Politiques publiques et emploi : les effets de la crise sur la qualité des emplois et les trajectoires professionnelles, et les réformes récentes du marché du travail.

En outre, en 2013, le Centre a rénové son site internet et a développé une base de données documentaire (CEERISE).

José ROSE salue la qualité de la synthèse du rapport d'activité. Toutefois, il aurait souhaité disposer en premier lieu, d'un bilan raisonné des publications, en second lieu, de précisions sur le degré d'engagement des chercheurs au Centre compte-tenu de l'hétérogénéité des statuts, enfin, d'une analyse de l'évolution des conventions, en particulier celles passées avec la DARES.

Ève CAROLI souhaite des précisions sur l'originalité des apports dans les domaines de la discrimination au travail et de l'intermédiation, plus largement sur la valeur ajoutée du Centre

dans ses diverses thématiques. Elle souligne le caractère positif du développement dans différentes UR du thème santé-travail.

Françoise DARSES estime que les liens sont insuffisamment marqués entre le développement des recherches, celui des publications et leur rayonnement à l'extérieur. Par ailleurs, il serait souhaitable d'identifier clairement les clients du Centre pour illustrer sa fonction de recherche finalisée.

Gérard CORNILLEAU salue l'amélioration de la présentation du rapport, même si le découpage en quatre UR reste difficile à comprendre. Il souligne qu'il est indispensable de traduire le site internet en anglais pour ouvrir le Centre sur l'international.

Annie GAUVIN considère que le rapport gagnerait en pertinence si un chapitre transversal sur la composante internationale des travaux menés (thématiques et réseaux) était ajouté. Les relations et coopérations avec les autres entités scientifiques et réseaux de chercheurs devraient être également davantage mises en valeur. Il serait aussi nécessaire de fournir des précisions sur la posture du Centre dans la recherche de conventions : activité offensive ou évolution positive du nombre de conventions ne dépendant pas nécessairement d'une démarche proactive. La partie II du rapport (Services de soutien et d'appui à la recherche) est souvent trop quantitative sans être assez informative.

Peter AUER insiste sur la nécessité de valoriser les aspects internationaux de l'activité du Centre. Il salue la qualité du rapport, mais s'interroge sur la possibilité de fournir des indicateurs de résultats ou de performances. La fonction de service à la tutelle devrait être distinguée des contributions à la production scientifique (mesurée, par exemple, par les citations dans les publications académiques).

Annie JOLIVET souhaite que le cofinancement apporté par le CEE apparaisse dans la mesure de l'activité conventionnelle.

Jean-Louis DAYAN reconnaît que le rapport d'activité expose surtout les volumes, sans établir de lien entre les indicateurs d'activité et le fond de l'activité. Le personnel du Centre comporte 28 chercheurs permanents, cinq à sept chercheurs doctorants ou post-doctorants et 45 chercheurs associés, dont l'effectivité de l'association est mesurée par un critère de production. Leur coût pour le CEE se limite à des remboursements de frais.

Ève CAROLI convient de l'intérêt de ces associations pour le Centre, mais signale qu'elles pourraient laisser supposer que le Centre est capable de fonctionner sans personnel permanent.

Nathalie GREENAN partage les interventions portant sur l'importance de l'activité internationale, mais souligne qu'il est très difficile de la développer dans un contexte d'instabilité institutionnelle. La situation actuelle du Centre ne lui permet pas de retirer les bénéfices que ses investissements passés dans le domaine international car elle limite la capacité des chercheurs à se saisir de nouvelles opportunités (réponse aux appels d'offre, animation des réseaux, etc.).

Christine ERHEL reprend le même argument en lien avec le manque de stabilité des équipes de chercheurs du noyau dur. La présence de chercheurs associés est utile, en particulier pour enrichir la pluridisciplinarité, et aussi parce qu'ils sont parfois porteurs de conventions.

Yannick FONDEUR indique qu'il convient de relier ces associations au modèle d'emploi du CEE. De nombreux chercheurs sont détachés et la rotation des chercheurs est donc importante. Les associations permettent d'inscrire les collaborations scientifiques dans le long terme. Bien sûr, quand les liens se relâchent, les associations sont rompues.

Au sujet de l'intermédiation, la question est effectivement ancienne au CEE. Elle avait jusque-là essentiellement été traitée au prisme de l'économie des conventions. La nouveauté consiste à analyser le champ en tant que système d'acteurs et à mettre l'accent sur la dimension territoriale. Plusieurs transformations récentes invitent par ailleurs à réinvestir le

champ : la mobilisation croissante d'Internet, l'ouverture du marché du placement, la diversification des activités des entreprises de travail temporaire, etc...

Pour ce qui est du sujet de la discrimination, on s'intéresse au sein de l'unité MET aux parcours des jeunes en fonction de leurs origines, en mobilisant notamment les enquêtes de l'INED et du CEREQ mais également par le biais d'enquêtes qualitatives.

Peter AUER renchérit au sujet de la stabilité nécessaire pour que le CEE soit crédible auprès des partenaires internationaux.

Jacques FREYSSINET constate qu'il sera nécessaire de distinguer les chercheurs associés selon leurs statuts et leurs degrés d'engagement dans le Centre dans le prochain rapport d'activité. Il conclut qu'un système d'annexes permettrait d'apporter les précisions demandées au rapport d'activité, tout en lui conservant sa qualité synthétique.

➤ *Informations et débat sur l'avenir institutionnel du CEE*

Jean-Louis DAYAN rappelle les modalités de construction de la solution d'intégration du CEE au sein de l'Université de Marne-la-Vallée retenue par les tutelles en 2013 suite au rapport de Mireille Elbaum.

Les principaux enjeux concernaient :

- les statuts hétérogènes des chercheurs du Centre et leur compatibilité avec ceux en vigueur à l'Université ;
- le statut de la composante CEE au sein de l'Université et la préservation de son autonomie ;
- le retour à l'équilibre budgétaire du Centre, les réductions de coûts liées à l'intégration (ressources humaines et loyers) s'avérant plus faibles qu'initialement estimées.

Ce projet a été abandonné, car il a fait l'objet d'un rejet par le Conseil d'administration de l'Université de Marne-la-Vallée, justifié notamment par des raisons budgétaires. Le Conseil scientifique de l'Université était favorable à cette intégration.

Le Centre envisage donc de nouvelles pistes pour assurer son avenir institutionnel, en s'appuyant sur les travaux réalisés dans le cadre de ce premier projet d'intégration : l'intégration à une autre université, notamment membre du PRES heSam (Paris I ou le CNAM) ou une fusion avec le CEREQ. Le choix sera instruit par les deux inspections, IGAS et IGAENR, mandatées par les trois ministres de tutelle (Travail, Éducation nationale et Enseignement supérieur et recherche) à échéance de fin juillet, ainsi que le précise un courrier émanant des trois tutelles, en date du 10 juin 2014.

Les échanges préliminaires montrent que la fusion avec le CEREQ peut être envisagée sous trois formes bien différentes :

- le transfert des moyens du CEE à l'établissement public CEREQ à Marseille ;
- une fusion de moyens avec maintien d'une délégation parisienne spécialisée travail et emploi ;
- un allotissement du CEE dans le réseau de Centres associés.

Ève CAROLI et Françoise DARSESES demandent des détails sur les liens de collaboration établis entre le CEE et le CEREQ.

Jacques FREYSSINET rappelle que le CEREQ et le CEE ont été créés au début des années 1970 pour approfondir l'analyse des liens entre les transformations de la structure des emplois et celles du système de formation, initiale et continue. La coopération entre les deux Centres s'est réalisée sur des projets ponctuels, mais sans programme permanent

institutionnalisé. L'opposition parfois entretenue entre un CEE, organisme de recherche, et un CEREQ, orienté vers les études, l'aide à la décision publique et la production statistique, est devenue dans une large mesure fictive. Les deux Centres affichent leur volonté d'articuler recherches finalisées, études et évaluations. Les problématiques figurant dans leurs programmes scientifiques sont complémentaires et se recouvrent partiellement. Toutefois, la distance institutionnelle entre les deux Centres s'est accrue et les obstacles à une fusion sont nombreux. Dans ce contexte et dans la logique des prises de position précédentes du Conseil scientifique, l'hypothèse d'une absorption du CEE par le CEREQ semble devoir être fermement écartée

Ève CAROLI estime que la fusion envisagée relève essentiellement d'une vision bureaucratique.

José ROSE insiste sur la complémentarité scientifique forte qui existe entre les deux Centres, notamment si l'on tient compte de l'activité des quinze Centres universitaires associés au CEREQ. Ce qui est en jeu, ce n'est pas l'avenir institutionnel du CEREQ, qui n'est pas menacé, mais celui du CEE. Ce dernier risque par ailleurs de se retrouver en présence d'universités peu demandeuses. La réflexion du Conseil scientifique doit porter sur un choix stratégique permettant d'assurer l'avenir institutionnel du CEE.

Didier DEMAZIERE souligne que le document d'orientation scientifique qui va être discuté par le Conseil constitue pour le CEE un point d'appui important dans les discussions à venir. Il constate que les complémentarités entre le CEE et le CEREQ sont fortes et qu'il existe des possibilités d'échanges sur les méthodes et les cadres d'analyse. Toutefois, il est impossible de dissocier les aspects scientifiques des conditions institutionnelles et politiques de rapprochement. En effet, ces conditions sont déterminantes pour la réussite ou l'échec du projet et doivent être maîtrisées.

Annie GAUVIN considère qu'il est indispensable de disposer préalablement d'informations supplémentaires sur le programme scientifique du CEREQ pour apprécier les complémentarités et le sens du rapprochement. Quel que soit le projet retenu, il semble que la spécificité des missions du CEE, intégrant conjointement le champ de la recherche appliquée et celui de l'expertise en réponse à la demande sociale (en particulier l'évaluation des politiques publiques dans le domaine de l'emploi, du travail et de l'insertion) devra être maintenue.

Françoise DARSES estime qu'un rapprochement avec le CEREQ favoriserait la mission du CEE de mener une recherche appliquée. En effet, ce type de recherche ne s'accommode pas toujours bien des critères académiques qui sont imposés par les modes d'évaluation de l'université. Il est essentiel de préserver le projet scientifique du CEE. Par ailleurs, l'identification des clients est fondamentale.

Jacques FREYSSINET rappelle les cinq axes de développement stratégique du CEREQ pour la période 2014-2017 :

- intensifier les activités de recherche en organisant mieux le continuum avec les études et les expertises ;
- développer un corps de connaissances sur les processus de professionnalisation et de certification ;
- rétablir la continuité analytique entre les itinéraires de formation initiale et les parcours de vie professionnelle ;
- accentuer l'approche des politiques et des pratiques d'entreprises ;
- mieux comprendre les processus d'intermédiation et de régulation dans la construction des relations formation emploi.

Ève CAROLI souhaite disposer de la liste des synergies, des moyens de les mettre en œuvre et des projets communs pour être en mesure de se prononcer sur l'opportunité d'une fusion.

José ROSE estime que le Conseil scientifique doit affirmer unanimement la nécessité de maintenir la singularité du CEE et de son programme de recherche.

Peter AUER rappelle, à la lumière de la récente suppression de l'Institut international d'études sociales au sein du BIT, que doivent être explicités les conditions ou les obstacles institutionnels au maintien d'une autonomie de la recherche et des études.

Jacques FREYSSINET souligne que le calendrier de décision est extrêmement serré. Le Conseil scientifique peut annoncer qu'il ne dispose pas des éléments nécessaires pour prendre position. Il peut cependant affirmer qu'il est essentiel de maintenir l'unité des équipes autour d'un programme de recherche.

Gérard CORNILLEAU observe que l'option de la fusion avec le CEREQ, à laquelle le rapport de Mireille Elbaum n'était pas favorable, supposerait la réconciliation des programmes, la mise en évidence de synergies et de la possibilité d'économies significatives.

Françoise DARSES privilégie la construction du programme scientifique. Elle considère que le critère de synergie n'est pas approprié pour justifier une fusion : il existe des Centres de recherche qui fonctionnent bien sans synergies entre leurs départements. Par ailleurs, quelles seraient les synergies dans l'hypothèse d'une intégration dans le CNAM ou l'Université Paris I ?

Carole TUCHSZIRER rappelle que, sur le plan budgétaire, il n'existe pas de possibilité d'une survie autonome du CEE. Toutefois, le personnel considère que la délocalisation du personnel au CEREQ reviendrait à supprimer le CEE.

Nathalie GREENAN souhaite souligner deux points. La CA de l'Université de Marne-la-Vallée a voté contre l'intégration du CEE à l'université, alors même que le CS avait voté pour à l'unanimité, car le scénario budgétaire n'a pas été jugé crédible en l'absence d'un engagement financier des tutelles. Ce problème persistant risque de faire obstacle à tout projet d'intégration à l'université. Par ailleurs, l'enjeu de l'ancrage du CEE dans le nouveau paysage de la recherche institutionnelle, objet premier de sa réorganisation, demeure entier dans le cas d'une fusion avec le CEREQ.

Christine ERHEL remarque que la piste de l'intégration au PRES heSam ne possède pas de contenu institutionnel précis à l'heure actuelle. En revanche, les complémentarités scientifiques sont fortes. La problématique budgétaire demeure identique à celle qui existait avec l'université de Marne-la-Vallée.

Annie GAUVIN signale que le CEE appartient aux univers de la recherche, des études et de l'expertise. Il est caricatural d'affirmer qu'il n'est qu'un Centre de recherche. Son analyse et ses travaux sur l'emploi ne se retrouvent pas au CEREQ, ni dans les Centres de recherche intégrés à l'Université.

Jean-Louis DAYAN considère que la fusion avec le CEREQ exigerait une association complémentaire avec l'Université. Il convient quoi qu'il en soit de valider un certain nombre de principes afin de préserver l'essentiel : le maintien d'une équipe du CEE et de son programme scientifique.

Jacques FREYSSINET constate que, malgré des différences de point de vue sur les hypothèses extrêmes de pure fusion avec le CEREQ ou d'intégration fractionnée des équipes du CEE dans des structures universitaires, le Conseil Scientifique peut converger sur certaines exigences :

- dans la première hypothèse de fusion CEE-CEREQ, le CEE ne serait pas absorbé par le CEREQ, mais il s'agirait d'un rapprochement des deux établissements pour mettre en évidence des complémentarités et des coopérations ;
- il est impératif de défendre l'unité d'un projet à moyen terme du CEE;

- l'ancrage recherche a toujours été une préoccupation du Conseil : une solution alternative avec le PRES heSam mériterait d'être approfondie, si elle ne comportait pas d'éclatement des équipes du CEE.

Ève CAROLI demande que le Conseil Scientifique affirme ses exigences sans s'inscrire dans une hypothèse.

Après l'interruption de séance liée au déjeuner, José ROSE propose une motion qui, après amendements, recueille l'assentiment de tous les membres du Conseil.

*Lors de sa séance du 11 juin 2014, le Conseil scientifique a pris connaissance de la lettre adressée le 10 juin par les ministres de tutelle aux directeurs du CEE et du CEREQ. Il exprime son inquiétude sur sa capacité à apporter dans un délai très court l'appui au directeur du Centre qui lui est demandé.*

*Dans le contexte actuel de réflexions sur l'avenir du CEE, le Conseil souhaite exprimer la position suivante.*

- *Le programme à moyen terme définit clairement les orientations scientifiques de l'organisme et il reste à créer les conditions institutionnelles de sa mise en œuvre.*
- *Il convient aussi de préserver l'unité du CEE et la spécificité de sa posture de recherche finalisée au service de tous les acteurs.*

*C'est au regard de ces principes que doivent être appréciées les diverses options envisagées et mise en application celle qui sera retenue.*

*De ce point de vue, la lettre des ministres rappelle opportunément les termes du courrier du 26 novembre 2013 selon lequel « il convient de dégager une solution permettant de conserver la spécificité des missions du CEE, de son recrutement et de ses approches » tout en « assurant la pérennité de ses savoir-faire (...) ».*

*Le temps imparti ne permettra pas au Conseil scientifique de s'impliquer très activement dans cette réflexion en cours. Il contribuera toutefois, dans la mesure de ses moyens, à l'émergence d'une option encore à inventer qui offrirait les meilleures garanties.*

Les deux Conseils scientifiques seront consultés avant fin octobre (lundi 29 septembre pour le CS du CEE). Les deux directeurs et présidents de CS se rencontreront avant fin juin pour préciser les modalités de cette réflexion commune.

## **PARTIE B**

### ➤ *Examen du projet de programme scientifique à moyen terme*

Jean-Louis DAYAN précise que le projet de programme scientifique à moyen terme est un document d'orientation et non un programme d'activité. Il tient compte des critiques formulées l'année précédente par le Conseil scientifique.

Il s'articule autour de quatre enjeux, associés à quatre entrées scientifiques et quatre axes transversaux. Les enjeux sont les suivants :

- l'évolution démographique ;
- la dynamique macroéconomique ;
- la transformation des structures productives ;
- les transformations de l'action publique.

Le Centre est structuré en quatre unités de recherche disposant chacune d'une entrée propre pour répondre à ces enjeux :

- Politiques publiques : l'unité « Politiques publiques de l'emploi » s'intéresse aux valeurs et principes de justice sous-jacents de ces politiques, aux évolutions des objectifs et des indicateurs de la stratégie européenne ;
- Marché du travail : l'unité « Marché du travail, entreprise et trajectoires » travaille par des approches socio-économiques, qualitatives et quantitatives, les questions de la dynamique, des acteurs et de la segmentation du marché du travail ;
- Organisations : l'unité « Dynamique des organisations et du travail » croise les approches sociologiques et économiques pour étudier les conséquences des interactions des sphères économiques, sociales et des relations professionnelles sur l'organisation et les conditions de travail ;
- Expérience : l'unité « Age et travail » développe une approche ergonomique de l'activité et s'intéresse à l'âge comme révélateur du travail.

Le Centre s'est fixé sur cette base quatre orientations transversales :

- « La crise de l'emploi », envisagée à la fois sous l'angle micro et macroéconomique et à travers les transformations d'ensemble du marché du travail, ce qui implique des interrogations sur les dispositifs publics récents, les modalités d'adaptation des entreprises à la crise et les stratégies de sortie de crise, notamment en comparaison internationale et européenne ;
- « Les âges de l'emploi », qui englobent l'entrée dans l'emploi, la fin de la vie active et les problématiques liées à la formation et à la transmission des savoirs et de l'expérience au cours de la vie professionnelle ;
- « La qualité de l'emploi et des inégalités d'emploi au travail », qui prend en compte les évolutions de la qualité de l'emploi sous l'effet de la crise, mesure les effets des outils de gestion et des choix organisationnels sur la qualité de vie au travail, dans une optique de performance globale et s'intéresse aux inégalités face à l'emploi et au travail, en particulier celles liées au sexe et à l'origine ;
- « Les liens entre santé et vie professionnelle », qui a pour objet d'explorer les causalités entre événements de santé et changements dans la vie professionnelle, ainsi que les formes et effets de l'action publique en matière de gestion des risques professionnels.

Carole TUCHSZIRER souligne que le personnel s'est mobilisé, malgré des conditions difficiles, pour réaliser un document permettant de faire valoir l'originalité du Centre dans ses négociations avec des partenaires dans un objectif de rapprochement. Le personnel attend du Conseil scientifique des critiques constructives permettant de progresser dans la préservation des missions et de l'unité du Centre.

Ève CAROLI est impressionnée par la qualité du document. Il s'agit d'un véritable projet de recherche bien structuré qui aborde, dans son domaine, tous les sujets importants de la période actuelle. Les « âges de l'emploi » sont un domaine d'avantage comparatif du CEE qui a la capacité de couvrir toutes les étapes de la carrière professionnelle. C'est aussi un point fort du CEE d'y inclure la dimension santé. Il resterait à construire une articulation, actuellement incertaine, entre les questions de qualité de l'emploi et d'inégalités dans l'emploi.

Françoise DARSES porte aussi un jugement très favorable sur le document. Elle considère que, même dans un document scientifique, il est important de désigner les clients du travail de recherche qui font la particularité du CEE : pouvoirs publics et partenaires socio-économiques.

Gérard CORNILLEAU estime que ce document, parfaitement conçu, justifie que l'unité du CEE soit maintenue pour lui permettre de faire aboutir ce programme.

José ROSE considère que ce document répond bien aux demandes qu'avaient formulées antérieurement le Conseil et présente une articulation particulièrement pertinente entre le contexte et les objets de la recherche. En plus d'observations sur divers éléments du projet, il suggère une meilleure illustration des liens entre conditions de réalisation et conditions de valorisation des recherches. Il estime que la question des coopérations scientifiques fait partie d'un programme scientifique et devrait y être traitée de manière précise.

Didier DEMAZIERE salue la qualité du travail accompli pour son ampleur, sa précision et son organisation d'ensemble. Il suggère des améliorations dans trois directions. En premier lieu, la présentation des « manières de travailler » : dans quels cadres, avec quels partenaires, au sein de quels réseaux, en direction de quels destinataires... ? En second lieu, il faudrait mieux mettre l'accent sur les points forts et les priorités du Centre en s'appuyant sur ses acquis et ses spécificités et en évitant de donner l'impression que tout est mis sur le même plan. Enfin, il faudrait revoir la formulation de certains titres qui est plus à usage interne que source de lisibilité externe.

Peter AUER estime que ce très bon document présente un assemblage intelligent d'activités en cours et de projets d'avenir. Il faudrait mieux mettre en valeur ses aspects novateurs et ses spécificités par rapport à d'autres institutions de recherche. Même s'il peut sembler évident, le poids du contexte (mondialisation et austérité) doit être souligné : quel poids et quelles responsabilités des acteurs nationaux, européens, internationaux ?

Annie GAUVIN ajoute que le caractère novateur du texte relativement aux précédents apparaît bien en référence au contexte des années 2013-2014, ce qui devrait davantage être mis en évidence. Les quatre regards croisés possèdent un caractère cohérent dont les titres rendent toutefois mal compte. Enfin, il manque une véritable conclusion. Comme d'autres intervenants, elle s'interroge sur le statut d'une bibliographie qui semble hétérogène et lacunaire.

Jacques FREYSSINET partage l'appréciation de tous les intervenants sur la qualité du travail accompli. Des demandes de précisions, de corrections ou de compléments ont été présentées. Il est important qu'il en soit tenu compte pour rédiger la version définitive. Toutefois, il semble indispensable de préserver la cohérence et la densité du texte en évitant de lui adjoindre des appendices hétérogènes.

Thomas AMOSSE précise que les opérations mentionnées dans le programme sont financées et engagées à l'horizon 2018. Ce document lui semble correspondre fidèlement à la nature du CEE, à ses capacités et ses manques. Des améliorations sont possibles : souligner les propositions les plus innovantes, modifier certains titres imprécis – issus de consensus – ou rendre la conclusion plus lisible, sans pour autant sortir du domaine du document d'orientation stratégique. La bibliographie correspond aux références appelées et non à un corpus théorique. Par ailleurs, s'engager davantage dans l'internationalisation suppose des moyens et une pérennité dont le Centre ne dispose pas dans sa situation actuelle.

Un projet d'avis du Conseil sur le programme scientifique sera rédigé par Jacques FREYSSINET et envoyé par voie électronique aux membres du Conseil. Après amendements, il sera annexé au présent procès-verbal.

**La prochaine réunion du Conseil scientifique est fixée au lundi 29 septembre de 10h à 17h.**

Annexe

**Après introduction des amendements proposés par les membres du Conseil sur un projet d'avis, le Conseil adopte l'avis ci-après relatif au Document d'orientation scientifique du CEE.**

**Avis du Conseil scientifique sur le Document d'orientation scientifique**

Les membres du Conseil scientifique ont été unanimes pour saluer la très grande qualité du document qui leur a été présenté ainsi que les progrès qui ont été réalisés relativement à des textes antérieurs. Le projet propose une analyse pertinente du contexte et s'appuie sur les points forts du Centre pour définir un programme de recherche à moyen terme cohérent, complet et bien structuré. Les orientations scientifiques proposées permettent d'aborder les questions majeures qui se posent dans le champ du travail et de l'emploi en marquant les articulations avec d'autres domaines : statuts et trajectoires, changements techniques et organisationnels, expériences et apprentissages, formation continue et transmission des savoirs, travail et santé, inégalités et discriminations...

Le document fournit une base essentielle, non seulement pour donner un cadre commun aux travaux des chercheurs du Centre, mais aussi pour identifier des domaines de complémentarité avec d'autres équipes qui permettraient de construire des coopérations et des rapprochements durables.

Il permet de préciser les domaines dans lesquels le Centre exercera, dans son domaine de compétence, sa double fonction de production scientifique et de fourniture d'éléments contribuant à éclairer le débat social et à évaluer les politiques publiques.

Le Conseil a formulé quelques observations qui tendraient à compléter le document sur certains points ou à en améliorer la présentation ou la lisibilité. Elles figurent en détail au procès-verbal de la réunion du Conseil et concernent, notamment, l'explicitation des « manières de travailler », une identification des destinataires prioritaires des travaux et des partenaires possibles dans leur réalisation, une formulation plus lisible de certaines têtes de chapitre.

Le Conseil rappelle l'importance majeure qu'il accorde aux activités de comparaison et de coopération internationale, mais il a conscience du fait que l'incertitude institutionnelle actuelle crée un contexte défavorable pour que les équipes du Centre puissent s'intégrer dans des projets internationaux qui requièrent un engagement de moyen terme.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél : 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)

## Lettre de la direction de la législation fiscale sur l'assujettissement partiel du CEREQ à la taxe sur les salaires



H. BERGONNEAU

DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES  
DIRECTION DE LA LÉGISLATION FISCALE

PARIS, LE 28 DEC. 2011

Sous-Direction D - Bureau D1

139, RUE DE BERCY  
TELEDOC 644  
75572 PARIS CEDEX 12

Affaire suivie par Maryam BOUKIR et Nelly LEGRAND

nelly.legrand@dgfip.finances.gouv.fr

maryam.boukir@dgfip.finances.gouv.fr

Téléphone : 01.53.10.91.75 ET 91.72

Télécopie : 01.53.18.36.02

Ref : DEC-D1/1100021610/D1-B



## NOTE

**Pour Monsieur le Ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative**  
**Secrétariat général, Éducation nationale, enseignement supérieur, recherche**  
**Direction des affaires financières**

**A l'attention de Monsieur Frédéric Guin**  
**Directeur**

**O B J E T :** taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et taxe sur les salaires (TS). Régime applicable au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ).

**REFERENCE :** sa note du 20 octobre 2011 (DAF A4/OL n° 2011-0143).

Par note visée en référence, l'attention a été appelée sur les régimes de TVA et de TS applicables au CEREQ, établissement public administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative et du Ministre chargé du travail, de l'emploi et de la santé.

Les éléments de réponse suivants peuvent vous être apportés.

### I – Régime applicable en matière de TVA

#### a) Sur l'assujettissement des activités du CEREQ

Conformément aux dispositions des articles 256 et 256 A du code général des impôts (CGI) sont soumises à la TVA les livraisons de biens et les prestations de services réalisées à titre onéreux par un assujetti agissant en tant que tel. Sont considérées comme réalisées à titre onéreux les opérations qui donnent lieu au paiement d'une contrepartie en lien direct avec l'opération.

▲  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

1/4

Par ailleurs, en application de l'article 256 B du même code, lorsque de telles opérations sont réalisées par une personne morale de droit public, celle-ci n'est pas assujettie lorsqu'elle intervient en tant qu'autorité publique et que son non-assujettissement n'emporte pas de distorsions dans les conditions de la concurrence.

Des éléments communiqués à l'appui de la demande et des compléments qui y ont été apportés par le CEREQ, il ressort que l'établissement effectue, dans le cadre de l'exercice de ses missions<sup>1</sup>, deux types d'opérations.

S'agissant des opérations réalisées dans le cadre de ses missions de service public, gratuitement au profit de l'État, celles-ci ne sont pas réalisées à titre onéreux et ne sont donc pas assujetties à la TVA.

Il en va ainsi des enquêtes « Génération », des expertises réalisées par les chargés d'études à la demande de la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) ou encore de la tenue des bases statistiques et observatoires de branches.

En revanche, sont soumises à la TVA :

- les ventes de publications, qui font partie des opérations des personnes de droit public soumises de plein droit à la TVA en application du 2<sup>ème</sup> alinéa de l'article 256 B du CGI ;
- les prestations d'études fournies par l'établissement à titre onéreux, généralement dans le cadre d'appels d'offres, car elles s'inscrivent en concurrence d'offres alternatives.

b) Sur la subvention pour charges de service public que perçoit le CEREQ

Toute somme, quelle que soit la qualification qui lui est conférée par les parties, doit être soumise à la TVA lorsqu'elle s'analyse comme la contrepartie d'une livraison de biens ou d'une prestation de services individualisée rendue au profit de la partie versante ou comme le complément du prix d'une telle opération réalisée par son bénéficiaire au profit de tiers.

Au cas particulier, il apparaît que la subvention que verse l'État au CEREQ afin de lui permettre de couvrir ses charges de personnel et de fonctionnement ne constitue ni la contrepartie d'une prestation qui serait rendue à l'État, ni le complément du prix des opérations imposables réalisées par le CEREQ avec des tiers.

Par conséquent, je vous confirme que cette somme n'a pas à être soumise à la TVA.

c) Sur les modalités de détermination des droits à déduction du CEREQ

Le CEREQ a la qualité d'assujetti partiel à la TVA, dès lors qu'il réalise à la fois des opérations situées dans le champ d'application de la TVA et des opérations situées en dehors du champ d'application de la taxe.

---

<sup>1</sup> Telles qu'elles sont définies par les articles R 313-37 et suivants du code de l'éducation.

La déduction de la TVA supportée sur un bien ou service doit être opérée à proportion de son coefficient de déduction, égal au produit des coefficients d'assujettissement, de taxation et d'admission. Le coefficient d'assujettissement est destiné à traduire la proportion d'utilisation de la dépense à des opérations situées dans le champ d'application de la TVA.

Le CEREQ est tenu de suivre les opérations situées hors du champ d'application de la TVA et les opérations situées dans le champ d'application de la taxe qu'il réalise dans des comptes distincts. Dès l'acquisition ou la première utilisation des biens et services, le CEREQ doit procéder à leur affectation.

La taxe grevant les dépenses utilisées exclusivement pour la réalisation d'opérations situées hors du champ d'application de la TVA n'est pas déductible. La taxe grevant les dépenses utilisées exclusivement pour la réalisation d'opérations imposables est intégralement déductible dès lors qu'au sein de ces opérations, il ressort des éléments transmis que le CEREQ réalise exclusivement des opérations ouvrant droit à déduction.

Enfin, la taxe grevant les dépenses utilisées à la fois pour la réalisation d'opérations situées dans le champ d'application et hors du champ d'application de la TVA (« dépenses mixtes ») est déductible en proportion de l'utilisation de ces dépenses pour la réalisation d'opérations situées dans le champ d'application de la taxe.

À cet égard, les assujettis partiels ont la possibilité d'appliquer une clé de répartition unique à l'ensemble de leurs dépenses mixtes. Cette clé de répartition, déterminée sous la responsabilité de l'assujetti, doit traduire correctement la proportion d'utilisation des biens et des services pour les besoins des activités situées hors du champ et dans le champ d'application de la TVA.

Par dérogation à ces règles et dans un souci de simplification, l'administration a reconnu aux assujettis partiels<sup>2</sup> la possibilité de déterminer une clé de répartition économique commune qu'ils appliquent à l'ensemble de leurs dépenses mixtes et non mixtes. Cette clé de répartition est déterminée sous la responsabilité de l'assujetti et est réputée traduire la proportion d'utilisation des biens et services pour les besoins de ses activités situées dans le champ et hors champ d'application de la TVA.

En pratique, elle doit être calculée en fonction de la quote-part des recettes situées dans le champ d'application par rapport aux recettes totales, étant précisé que le CEREQ doit prendre en compte pour le calcul de ce rapport l'intégralité des recettes situées dans le champ et hors du champ de la TVA qu'il perçoit, ce qui comprend l'ensemble des subventions.

## II – Régime applicable en matière de TS

Conformément à l'article 231-1 du CGI, sont soumis à la TS les employeurs qui ne sont pas assujettis à la TVA ou ne l'ont pas été sur 90 % au moins de leur chiffre d'affaires au titre de l'année civile précédant celle du paiement des rémunérations.

La taxe est assise sur une partie des rémunérations versées, déterminée en appliquant à l'ensemble de ces rémunérations le rapport existant, au titre de cette même année, entre le chiffre d'affaires qui n'a pas été passible de la TVA et le chiffre d'affaires total. Les subventions non imposables que le CEREQ perçoit figurent au numérateur et au dénominateur de ce rapport d'assujettissement

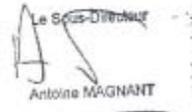
<sup>2</sup> Instruction J CA-94 du 8 septembre 1994, paragraphes 78 et suivants.

Le CEREQ n'est cependant redevable de la TS qu'au titre des rémunérations qu'il verse à ses personnels propres ou à ceux détachés auprès de lui, pour lesquels il a la qualité d'employeur.

Il ressort plus précisément de la jurisprudence administrative<sup>3</sup> que l'État conserve la qualité d'employeur à l'égard des fonctionnaires de l'État, titulaires ou stagiaires, détachés à temps plein ou à temps partiel auprès d'organismes au sein desquels ils occupent des « emplois gagés ».

En conséquence, je peux vous confirmer que le CEREQ ne doit pas être regardé comme l'employeur des fonctionnaires de l'Éducation nationale détachés auprès de lui et demeurant régis par les règles statutaires particulières qui leurs sont applicables.

Par conséquent, le CEREQ n'est pas redevable de la TS, à raison des rémunérations octroyées à ces agents occupant des « emplois gagés ».

Le Sous-Directeur  
  
Antoine MAGNANT

<sup>3</sup> Cf. les arrêts rendus par le Conseil d'État le 26 mai 2008 au profit des GRETA.

### Liste des sigles utilisés

ANACT : agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail  
ANR : agence nationale de la recherche  
AT : âge et travail  
BOP : budget opérationnel de programme  
CAR : Centre associé régional  
CARIF : Centre d'animation des ressources et d'information sur la formation  
CAS : Centre d'analyse stratégique  
CEE : Centre d'études de l'emploi  
CEPREMAP : Centre pour la recherche économique et ses applications  
CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications  
CES : Centre d'économie de la Sorbonne  
CNAM : conservatoire national des arts et métiers  
CNIS : conseil national de l'information statistique  
CNRS : Centre national de la recherche scientifique  
CoCNRS : comité national de la recherche scientifique  
COMUE : communauté d'universités et d'établissements  
COP : contrat d'objectifs et de performance  
CREAPT : Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail  
CREN : Centre de recherches en éducation de Nantes  
CREST : Centre de recherche en économie et statistique  
DAGEMO : direction de l'administration générale et de la modernisation des services  
DARES : direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques  
DEPP : direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance  
DGEFP : délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle  
DGESCO : direction générale de l'enseignement scolaire  
DGESIP : direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle  
DGRI : direction générale de la recherche et de l'innovation  
DGT : direction générale du travail  
DOT : dynamique des organisations du travail  
DREES : direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques  
DRH : direction des ressources humaines  
EHESS : école des hautes études en sciences sociales  
EPA : établissement public administratif  
EPAURIF : établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile de France.  
ERUDITE : équipe de recherche sur l'utilisation des données individuelles en lien avec la théorie économique  
EPSCP : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
EVREST : évolutions et relations en santé au travail  
GIS : groupement d'intérêt scientifique  
GRH : gestion des ressources humaines  
HESAM : Hautes études Sorbonne arts et métiers  
IDEX : initiative d'excellence  
IGAENR : inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche  
IGAS : inspection générale des affaires sociales  
INED : institut national des études démographiques  
INSEE : institut national de la statistique et des études économiques  
InSHS : Institut des Sciences Humaines et Sociales  
IRES : institut de recherches économiques et sociales  
IRISSO : institut recherche interdisciplinaire en sciences sociales  
LABEX : laboratoire d'excellence  
LATI : laboratoire Adaptations Travail- Individus  
LATTS : Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés  
LEST : laboratoire d'économie et de sociologie du travail  
LISE : laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique

MCAS : ministères chargé des affaires sociales  
MEN : ministère de l'éducation nationale  
MESR : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
MET : marchés du travail, entreprises, trajectoires  
OREF : observatoire régional de l'emploi et de la formation  
PCRD : programme-cadre de recherche et de développement  
PE : Pôle emploi  
POPEM : politiques publiques et emploi  
PRES : pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
RCE : responsabilités et compétences élargies  
RSA : revenu de solidarité active  
SCSP : subvention pour charges de service public  
SSM : service statistique ministériel  
TEPP : travail, emploi et politiques publiques  
UMR : unité mixte de recherche  
UPEM : université Paris-Est Marne-la-Vallée