



Mutations économiques et environnementales dans les territoires

Enjeux et opportunités pour l'emploi et la formation

éreq

Quatrièmes rencontres interrégionales
Céreq - Dares - Réseau des Carif-Oref

RELIEF.43

Échanges du Céreq

décembre 2013



Mutations économiques et environnementales dans les territoires

Enjeux et opportunités pour l'emploi et la formation

Quatrièmes rencontres interrégionales
Céreq - Dares - Réseau des Carif-Oref

> Avant-propos

Les quatrièmes rencontres interrégionales Céreq - Dares - Réseau des Carif-Oref se sont tenues à Rennes le 6 juin 2013. Cette manifestation, qui s'adresse à l'ensemble des intervenants de l'emploi, de l'orientation, de la formation et de l'insertion en région et au niveau national, a rassemblé plus de 200 personnes. Cette année, c'est la question des mutations économiques et environnementales dans les territoires et des enjeux et opportunités qu'elles font naître pour l'emploi et la formation qui ont été au cœur des débats et des échanges. Les trois premières manifestations du genre avaient eu lieu à Marseille en novembre 2007 sur « l'expertise formation emploi à l'épreuve des territoires », puis à Lyon en septembre 2009 sur « Mobilités, quelles réalités ? » et enfin à Rouen en 2011 sur « Parcours en formation et en emploi, quels enseignements pour l'action ? ».

L'ambition de cet événement reste la même : présenter des travaux, débattre autour d'un thème fédérateur, mais aussi mieux identifier les apports respectifs et complémentaires de chaque réseau, au-delà des collaborations qui peuvent se nouer en région :

- le Céreq et son réseau de centres associés régionaux, est un pôle d'expertise public qui concilie production de statistiques, recherches, études et accompagnement d'actions. Ses travaux portent sur l'insertion professionnelle des jeunes, les systèmes de formation et de certification, l'orientation, l'analyse du travail ;
- la Dares¹ et son réseau des services en charge des études, statistiques et évaluation (Sese) au sein des Direccte² éclairent le débat économique et social en produisant une information statistique régulière, en réalisant des études, en organisant et en promouvant des travaux de suivi et d'évaluation des politiques publiques mises en œuvre par le ministère en charge du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, à l'échelle nationale et à l'échelle régionale aux côtés des acteurs locaux, dans ses domaines de compétences ;
- les Carif-Oref ont à la fois des missions d'information sur l'offre de formation et les métiers, d'observation du champ de l'emploi et de la formation, de participation à l'élaboration des plans d'action (CPRDFP, contrats d'objectifs) et d'animation de la concertation entre acteurs régionaux.

La matinée a débuté, après l'accueil par David Alis, vice-président de l'université Rennes I et les interventions d'ouverture de Georgette Bréard, vice-présidente du conseil régional de Bretagne chargée de la formation tout au long de la vie et de l'apprentissage, et de Michel Cadot, préfet de région, par une conférence d'Aline Bingen, Dominique Bonnans et Gwenaëlle Hamon. Cette conférence s'est attachée à présenter des outils d'analyse, d'évaluation et d'accompagnement des mutations dans une perspective européenne, nationale et locale.

Cette première séquence s'est poursuivie par une table ronde, réunissant différents acteurs institutionnels représentant l'État, la région et les partenaires sociaux. Chacun d'eux a cherché à préciser les enjeux à la fois institutionnels, de recherche et d'intervention que recouvrent les démarches d'anticipations et de réflexions sur l'emploi, les métiers et les compétences de demain.

La matinée s'est conclue par l'intervention, au titre de grand témoin, d'Emmanuelle Wargon, déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle. Elle a mis l'accent sur l'aspect transversal des sujets à traiter pour appréhender la question des mutations économiques et environnementales et notamment celle de la transférabilité des compétences. Ensuite, Emmanuelle Wargon a souligné la multiplicité des acteurs du champ pour mettre en avant l'importance de faire vivre partenariats et coordinations afin de relever les défis qui sont les nôtres.

L'après-midi, quatre ateliers ont fonctionné en parallèle, chacun d'entre eux s'emparant de la question des mutations économiques et environnementales selon un angle d'attaque particulier. Ces ateliers ont été l'occasion de présenter des travaux conduits au sein de chacun des trois réseaux.

¹ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

² Directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

Dans l'atelier 1, la question posée était celle du fonctionnement économique des territoires dans la recomposition organisationnelle, à travers les concepts de secteur et de filière.

L'atelier 2 s'est intéressé aux mutations économiques et sociétales par le prisme du secteur des services à la personne et de la question des modes de développement différenciés de celui-ci selon les territoires.

L'atelier 3 a traité de la question de l'anticipation territoriale des emplois et des compétences à la fois par un retour sur les définitions et concepts et à travers des exemples de démarches mises en œuvre dans les territoires.

L'atelier 4, enfin, s'est intéressé à la question des publics face à ces mutations, des opportunités qu'elles pouvaient représenter et de l'accompagnement à envisager.

Cette publication rend compte des interventions et débats qui ont ponctué ces quatrièmes rencontres interrégionales qui ont été fort appréciées pour leur organisation et leur contenu. Elle nous donne l'occasion de remercier ici le Gref Bretagne pour la qualité de son accueil.

En conclusion de cette journée, les représentants des trois réseaux se sont engagés à poursuivre le principe de ces rencontres, dont la prochaine édition se tiendra en 2015.

Pour le comité de pilotage,

Hervé Greugny (Gref Bretagne),

Stéphanie Mas, Jonathan Bougard (Dares),

Aline Valette-Wursthén (Céreq).

> Sommaire

Accueil.....	7
Ouverture.....	9
Conférence – Quels outils d’analyse, d’évaluation et d’accompagnement ?.....	13
Table ronde – Regards croisés sur l’emploi, les métiers et les compétences de demain...	23
Atelier 1 – Secteurs d’hier, filières de demain ? Quel fonctionnement économique des territoires dans la recomposition organisationnelle ?.....	35
Atelier 2 – Mutations économiques et sociétales : les services à la personne (SAP). Des modes de développement différenciés selon les territoires.....	49
Atelier 3 – Anticipation territoriale, emplois et compétences.....	63
Atelier 4 – Les publics face aux mutations. Quelles opportunités d’emplois pour les publics ?.....	79
Conclusion.....	93
Références des travaux présentés.....	97
Glossaire.....	98

> Accueil

David Alis, Vice-président du conseil d'administration de l'université de Rennes I

C'est avec beaucoup de plaisir que je vous accueille au sein de l'université de Rennes I au nom du président Guy Cathelineau. Je me réjouis que vous ayez choisi Rennes, cette grande ville universitaire, pour les 4^{es} Rencontres Céreq, Dares, Réseau des Carif-Oref. Le thème que vous avez choisi est essentiel : « Mutations économiques et environnementales dans les territoires : quels enjeux et opportunités pour l'emploi et pour la formation ? ».

Nos équilibres économiques et sociaux sont, en effet, fragilisés, transformés par les mutations en cours, et les thèmes que vous allez aborder aujourd'hui sont d'une brûlante actualité. Les mutations d'emploi dans l'automobile, avec les territoires et les filières de demain en Bretagne ; les mutations d'emploi dans la chimie, de l'agriculture à l'industrie ; des énergies marines renouvelables ; l'économie verte ; la professionnalisation dans les services à la personne, de la personne handicapée à l'aide à domicile. Vous adoptez également une perspective sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), au niveau des territoires, pour mieux anticiper les mobilités professionnelles. Et vous abordez enfin l'impact sur les publics, avec les retombées professionnelles, personnelles, de la validation des acquis de l'expérience, et les problématiques de l'accès à l'emploi des jeunes diplômés du supérieur.

Le Céreq, l'université, les organismes de recherche, de par leurs missions disposent des compétences pour analyser ces évolutions, les chercheurs travaillent en réseau pour comprendre, modéliser, expliquer, prévoir ces évolutions, en tirer les leçons, les transférer, avec le concours des réseaux. La communauté universitaire n'est pas seulement dans l'analyse, mais aussi dans l'action pour accompagner ces mutations économiques, environnementales, en liaison avec les conséquences sur l'emploi et la formation. L'université est de plus en plus un acteur économique qui permet d'agir qualitativement sur ces enjeux en termes de formation. Cela renvoie aux missions de l'université, la recherche scientifique et technologique, mais aussi la diffusion, et la valorisation des résultats, l'enseignement, la formation, mais aussi la préparation à l'insertion professionnelle, du diplôme à l'emploi. Et cette mission de transfert est réaffirmée dans le projet de loi en cours puisque c'est le rôle de l'enseignement supérieur qui est souligné dans sa contribution à la croissance et à la compétitivité de l'économie et à la réalisation d'une politique de l'emploi prenant en compte les besoins économiques, sociaux, environnementaux et culturels et leur évolution prévisible.

De fait, le service public de l'enseignement supérieur participe, par la présence de ses établissements, à l'attractivité et au rayonnement des territoires au niveau local, régional, national, et au développement de la cohésion sociale. Il s'attache en particulier à développer, lorsque les domaines scientifiques le permettent, le transfert des résultats obtenus vers les secteurs socioéconomiques, et développe une réelle capacité d'expertise et d'appui aux politiques publiques pour répondre aux grands défis sociétaux. Concrètement, le rôle de l'université se manifeste, d'une part, par ce souci de valorisation et de transfert et, d'autre part, par ce souci de professionnalisation et de développement des compétences.

J'illustrerai ces deux points par l'action de l'université de Rennes I tant en recherche et valorisation d'une part qu'en formation d'autre part.

L'université a été une des premières en France à créer un service d'activité industrielle et commerciale qui a ensuite donné naissance, avec les autres établissements d'enseignement supérieur, à Bretagne Valorisation et, aujourd'hui, dans une approche interrégionale, à la Société d'accélération de transfert de technologies (SATT). L'objectif de la SATT est de renforcer cette sensibilisation, cette formation, cet accompagnement pour les créations d'entreprises innovantes, aussi bien auprès des chercheurs, des enseignants chercheurs, que des étudiants. Et ce sont ces entreprises innovantes, ces transferts qui permettent d'accompagner ces mutations et de transformer ces éventuelles menaces en opportunités. L'université est aussi à l'origine de la création de la Fondation Rennes I.

Cette Fondation a pour objet de renforcer les relations entre l'université et les entreprises pour favoriser l'innovation et le développement socio-économique. De nombreuses entreprises, grands groupes et PME innovantes dont certaines issues de Rennes I sont membres de la Fondation Rennes I et participent ainsi à ce transfert enseignement / recherche / innovation au service de la croissance et du développement économique. L'université est également engagée dans le développement des compétences et la formation tout au long

de la vie (FTLV), formation initiale, continue, ouverte, à distance, en apprentissage, en alternance. Je citerai deux exemples récents en faveur de l'insertion et du développement de la formation continue. L'université a été lauréate d'un projet dans le cadre de l'appel du haut commissariat à la Jeunesse pour favoriser l'insertion des diplômés de master : c'est le projet Science Insert. Nous avons beaucoup d'ateliers d'aide à l'insertion professionnelle (CV, lettre de motivation, projet), à l'université, mais ils étaient souvent facultatifs. Aujourd'hui, du fait de ce projet Science Insert qui a donné lieu à une généralisation, c'est maintenant chaque formation qui dispose de modules de techniques de recherche de stage et d'emploi directement intégrés au cursus, avec un appel à soixante professionnels qui interviennent dans le cadre de modules en ligne, en présentiel, avec le soutien de partenaires comme l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) et Pôle Emploi. La nouveauté est que cette démarche concerne tous les masters, et nous sommes passés à une systématisation à la satisfaction de toutes les parties prenantes : étudiants, enseignants, professionnels. Des forums d'échange entre étudiants, enseignants, représentants du monde socioéconomique ont été élaborés dans le cadre de ce projet Science Insert. L'objectif de ces partenariats est aussi de favoriser une co-construction des parcours. Sur la plate-forme « insertion professionnelle » Triptik de l'université disponible sur le web, on peut maintenant trouver l'ensemble des statistiques, diplôme par diplôme, formation par formation, permettant aux étudiants de connaître le type d'emploi occupé, le niveau de salaire, la localisation de l'emploi pour préparer les étudiants ainsi que les compétences liées à chaque formation. L'objectif de l'université est ainsi de fournir toutes les informations pertinentes aux étudiants pour mieux les préparer aux évolutions du monde du travail.

Dans le cadre de la formation continue, des actions fortes sont menées depuis très longtemps avec les entreprises et les collectivités. Je citerai l'exemple du projet Pen Breizh, qui permet de rapprocher d'un côté des demandeurs d'emploi qui cherchent des formations et de l'autre, des entreprises, notamment dans le secteur informatique, qui sont freinées par un déficit en compétences professionnelles et en techniques spécialisées dans ce secteur. Avec le soutien de l'Etat et de la région, l'université s'est associée avec de nombreux partenaires pour identifier, former, accompagner plus de 500 demandeurs d'emploi dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). C'est ce rôle d'acteur économique et d'accompagnateur de l'université qui contribue à transformer en opportunités ces mutations économiques et environnementales que connaissent nos territoires. Et c'est cette dynamique de partenariat avec les territoires, collectivités, entreprises que je souhaitais mettre en avant.

Pour conclure, je tiens à remercier les membres des comités d'organisation du Céreq, de la Dares, et du réseau des Carif-Oref. Sachez que l'université est très attentive à vos travaux dont elle est également partie prenante. Je terminerai par une citation de Gaston Berger, philosophe, homme d'action, qui a joué un rôle essentiel dans l'enseignement supérieur : « Demain ne sera pas comme hier, il sera nouveau et il dépendra de nous. Il est moins à découvrir qu'à inventer ». Il soulignait l'importance de cette invention et je vous remercie de votre contribution à cette invention collective.

Hervé Greugny, directeur du Gref Bretagne

Il y a quelques semaines, Vincent Merle nous a quittés. Je tiens, au nom du réseau des Carif-Oref à rendre hommage à un homme exceptionnel. J'ai appris sa disparition alors que j'allais participer à une réunion du service public de l'emploi régional. Je ne vous cache pas que lorsque nous avons abordé l'accompagnement des contrats d'avenir, les mots formation et VAE ont pris pour moi un sens particulier me rappelant nos échanges. Je ne retracerai pas ici l'intégralité de son parcours, je me contenterai d'en citer quelques étapes.

Il a été directeur des études et statistiques à l'ANPE, puis directeur du Céreq, directeur au cabinet de Nicole Péry où il a créé la VAE. Professeur au CNAM, il a fondé l'école Vaucanson. Il a animé au côté de Michel Sapin et de Thierry Repentin la table ronde de la grande conférence sociale consacrée au développement des compétences. Président du Carif-Oref Aquitaine, il a accepté de prendre la présidence du réseau des Carif-Oref. En 2012, pour les dix ans de la VAE, il a participé à nos différentes manifestations sur le territoire national. Il est venu en Bretagne et il a accepté de se joindre à nous pour contribuer à nos réflexions sur le futur contrat d'objectifs et de moyens de la VAE. Il était toujours prêt à donner de son temps pour le développement de la formation professionnelle. J'ai recherché un qualificatif pour lui rendre hommage. Homo sapiens m'est venu à l'esprit, homme sage ou homme savant. L'homo sapiens se distingue par sa capacité à intégrer la complexité des relations sociales, par l'importance de l'apprentissage dans le développement de l'individu. Je terminerai mes propos par ce simple mot que l'on dit au marin lorsqu'il quitte le port : kenavo, Vincent.

> Ouverture

Georgette Bréard, vice-présidente du conseil régional de Bretagne, chargée de la formation tout au long de la vie et de l'apprentissage

Au nom de Pierrick Massiot, président du conseil régional de Bretagne, je vous souhaite la bienvenue. Vous avez choisi pour ces rencontres un thème d'actualité. Vous souhaitez partager vos travaux, vos recherches, vos réflexions, les enrichir et les mettre à disposition du plus grand nombre. « Les mutations économiques et environnementales dans les territoires : enjeux et opportunités pour l'emploi et la formation », une thématique centrale dans un contexte de changement profond de notre économie, dans un environnement de mutation qui s'engage à l'échelle du territoire national, et plus spécifiquement en Bretagne, qui a bénéficié d'un contexte relativement favorable en termes d'économie et d'emploi au cours de ces dernières années avec jusqu'au début des années 2000 une poursuite de la croissance des emplois industriels alors même que d'autres régions étaient frappées de plein fouet par la désindustrialisation. Un taux de croissance qui nous positionne dans le peloton de tête des régions françaises, un taux de chômage plus faible que la moyenne nationale. Cette dynamique a été la résultante de nombreux paramètres combinant à la fois des facteurs exogènes et endogènes parmi lesquels il convient de souligner, compte tenu de l'objet même de ces rencontres, deux aspects en particulier. Le sens du dialogue et du réseau entre acteurs institutionnels, notamment Etat, région, acteurs économiques, partenaires sociaux. Une tradition de réussite scolaire et une offre de formation riche et diversifiée.

Aujourd'hui, dans le contexte difficile, en particulier en Bretagne, rencontré dans un certain nombre de secteurs clés de l'économie régionale, il convient d'accompagner ces mutations au sein des activités socles, en particulier par la consolidation d'une activité productive et industrielle forte. Mais c'est aussi en favorisant l'émergence d'activités nouvelles porteuses d'avenir et relais de croissance potentiels pour un certain nombre de filières. La dimension compétences humaines constituera à cet égard un facteur essentiel dans un contexte général d'élévation des niveaux de compétence attendus. Depuis quelques mois, la région Bretagne conduit une réflexion dans le cadre de l'élaboration de la stratégie régionale de développement économique et d'innovation.

Quels enjeux avons-nous identifiés ? Le premier enjeu, c'est donner un cap, impulser une dynamique collective et identifier les leviers d'action publique pour que les acteurs économiques exploitent au mieux les opportunités des marchés en croissance liées à l'impératif écologique et énergétique, au vieillissement de la population, aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages de la population. Deuxième enjeu, c'est mettre tout en œuvre pour tirer collectivement notre épingle du jeu dans une économie mondialisée, se positionner sur la carte de l'économie de la connaissance. Comment concilier performance économique, cohésion et progrès social et impératifs écologiques ? Comment faire participer tous les Bretons et toutes les Bretonnes à la transformation de l'économie régionale et éviter les exclusions régionales et géographiques. Nous rejoignons ici la notion de territoire. Quelle place et quel rôle pour l'innovation sociale ? Troisième enjeu, organiser le jeu collectif des acteurs de soutien et de financement au côté des entreprises, enjeu de gouvernance et d'articulation, enjeu de rôle de chef de file, implication des entreprises, dirigeants et salariés dans le pilotage de la stratégie.

Mais il y a des conditions de réussite. Cela nécessite notamment de maintenir un équilibre entre économie productive, résidentielle et de proximité. Activité productive et industrielle, notamment socle de l'économie bretonne, mais fragilisée et exposée. Je pense plus particulièrement aux industries agroalimentaires, à l'automobile, au secteur du bâtiment et des travaux publics. Il s'agit aussi d'accompagner leur nécessaire mutation et modernisation. Economie résidentielle et de proximité, notamment développement des services collectifs à la personne, en lien avec les nouveaux besoins en soutenant l'économie solidaire et sociale, en accompagnant l'artisanat. Cela suppose aussi de réussir les mutations économiques ancrées dans la transition écologique, tirées par les nouveaux usages et les attentes sociétales. Les opportunités des enjeux sociétaux et environnementaux doivent se transformer en enjeu de développement économique. La richesse, terre, mer de la Bretagne, c'est la valorisation durable de sa richesse maritime et c'est s'engager dans un modèle d'économie agricole et agroalimentaire plus durable, compétitif et responsable. Enfin, cela veut dire aussi investir sur les activités de la transition énergétique.

D'une phrase je pourrais résumer notre vision et nos ambitions en matière de stratégie de développement économique et d'innovation : Bretagne, presque île ouverte, entreprenante et solidaire, forte de ses milieux et de la créativité de ses territoires, engagée vers un modèle de développement économique créateur d'emplois de qualité. Les travaux en cours, en vue de l'adoption prochaine de la stratégie régionale de développement économique et d'innovation développent cette vision et reprennent ces ambitions. S'agissant de la dimension emploi/formation, en prenant appui sur les orientations retenues au titre du contrat de plan régional de développement des formations en 2011, son adoption interviendra à la fin de l'année, mais il convient dès à présent de souligner toute l'importance des questions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de formation tout au long de la vie qu'il devra intégrer pleinement.

Cette stratégie d'intervention sur le champ de la formation est bien évidemment présentée dans le cadre du contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP). Cadre stratégique d'intervention de la région, de l'Etat, des autorités académiques en matière de formation professionnelle, il définit des orientations partagées visant à soutenir une politique de formation et de qualification au service du développement économique, sociétal et environnemental en Bretagne. C'est l'une des orientations que nous avons élaborée ensemble dans le cadre d'une démarche implicative. De manière transversale, il s'agit de répondre au besoin en emploi et en qualification de l'économie régionale et d'accompagner ces évolutions en intégrant pleinement la dimension développement durable. Pour cela, il convient de travailler plus particulièrement à deux niveaux complémentaires : au niveau régional en lien avec les branches professionnelles dans leur dimension paritaire afin d'appréhender et de partager les enjeux qui se posent en matière d'emploi et de formation, et définir conjointement des stratégies d'accompagnement de ces évolutions. Les contrats d'objectifs emploi/formation que nous animons ont fait l'objet d'une politique volontariste en région. Ces travaux doivent pouvoir s'appuyer sur des études solides conduites par l'ensemble des structures en charge de l'observation emploi/formation – je veux citer les Oref, le Céreq, et la Dares –, mais également les observatoires sectoriels. Le partenariat Etat/région facilite la réussite de cette réflexion et la mise en œuvre de plans d'action au niveau des territoires, et plus particulièrement des pays en ce qui concerne la Bretagne, pour inscrire ces actions dans une logique de proximité prenant pleinement en compte la faible mobilité des actifs s'agissant des premiers niveaux de qualification, mais aussi la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau des territoires.

Dans la perspective du renforcement du rôle des régions, tant en matière de développement économique que de formation, il convient de favoriser la mise en œuvre des dispositifs régionaux de prospective et d'intelligence collective. Les travaux qui seront conduits aujourd'hui par les regards croisés qu'ils apportent permettent d'enrichir la réflexion sur l'ensemble de ces questions. Il s'agit bien d'une réflexion nationale que nous sommes heureux d'accueillir en Bretagne pour mieux partager les travaux de recherche et travaux universitaires conduits à ce niveau, mais il aurait été intéressant de pouvoir intégrer d'autres travaux mis en œuvre notamment sur notre territoire. A cet égard, je formulerai un grand regret, l'absence du fait régional en dehors de l'Etat régional représenté par ses Directeurs dans les ateliers de cet après-midi. Et pourtant, l'espace régional est déjà un lieu essentiel de la stratégie en matière d'économie, d'emploi et de formation. Lieu de dialogue, de concertation et d'action, la région y tient toute sa place, notamment sur la base de ses compétences en matière d'économie, d'orientation et de formation. Place dont chacun s'accorde à penser qu'elle sera renforcée dans le cadre de l'axe 3 de la décentralisation.

La Bretagne est secouée aujourd'hui par des recompositions économiques, dans l'agroalimentaire et l'automobile comme je l'ai déjà dit. Face à cette crise au quotidien, les services de l'Etat en région et le conseil régional de Bretagne travaillent ensemble à la mise en place de solutions d'accompagnement de ces mutations économiques. Ignorer ce qui se fait au niveau des régions et qui enrichit l'action publique sur cette problématique majeure réduira sans doute la portée de vos travaux. Il me semble que les régions de France avaient toute leur place dans des ateliers qui traitent des secteurs d'hier et des filières de demain, des services à la personne et des mutations sociétales, des territoires et des anticipations en matière de compétence et d'emploi, et des publics. Cela aurait permis une synergie plus grande entre le niveau d'action régional au travers des réflexions que nous portons aujourd'hui en Bretagne, mais aussi des actions que nous développons. Mais également à l'Association des régions de France ou dans d'autres régions, et le niveau régional de vos structures. Ici, en Bretagne, le fait régional n'est pas à démontrer, et je compte sur Monsieur le président du Céser, mais également le directeur de l'Égalité de la formation tout au long de la vie, pour porter et développer ce fait régional dans le cadre d'une table ronde ce matin.

Michel Cadot, préfet de région

Bienvenue à tous. Par votre présence tous les deux ans dans ces rencontres, vous marquez la vitalité de votre réseau en matière d'emploi et de formation. Je pense que ces rencontres sont particulièrement nécessaires dans la période que nous traversons. Nous sommes dans une accélération de la crise industrielle et économique, les mutations de notre appareil productif se sont accélérées, et nous le vivons très directement en Bretagne dans des secteurs, en l'occurrence l'agroalimentaire et l'automobile, qui ont été longtemps des piliers de notre économie et étaient relativement à l'abri des restructurations, désormais frappés de plein fouet ici. Des problèmes d'emploi de plus en plus préoccupants pour chacune de nos régions qu'elles soient métropolitaines ou d'outre-mer. Cette période nécessite davantage d'échanges et une plus grande capacité à marcher ensemble par rapport à un certain nombre d'évolutions et de changements, y compris dans les pratiques de votre réseau. Nous sommes également dans une période où la gouvernance du système dans lequel vous êtes des acteurs premiers est en train d'évoluer. Je pense au transfert de gestion du Fond social européen (FSE), qui crée des mécanismes un peu différents entre Etat, conseil régional, département, et autres acteurs. Je pense également à la décentralisation dans le domaine de la formation, et à la nécessité d'aller au bout des réformes précédentes. Simplifier, donner plus de compétences réelles avec une responsabilité totale aux acteurs régionaux, et aller plus loin en matière économique et d'emploi pour que l'Etat puisse clairement afficher ses priorités dans ce domaine. Donc une période qui justifie tout particulièrement ces rencontres et j'espère qu'elles aboutiront à des propositions qui pourront être intégrées par les décideurs dans leurs stratégies en cours de construction. Je tiens à remercier le Gref Bretagne coprésidé par l'Etat et la région en alternance tous les deux ans et financé sur les contrats de projet Etat/région (CPER) depuis deux générations de contrats de plan. Nous en sommes assez fiers. Il permet d'avoir un lieu unique rassemblant toutes les données et tous les acteurs de l'emploi, de la formation et du suivi de l'activité économique et industrielle de notre région. Il permet d'avoir un observatoire emploi/formation. Il permet de mutualiser et de croiser les informations. Enfin, nous en avons fait un outil permettant de mener un certain nombre de tâches pour le compte des acteurs de l'ingénierie, de l'appui aux maisons de l'emploi, la gestion de la validation des acquis de l'expérience (VAE), la gestion de la formation à distance, toute une série de missions qui sont finalement mieux traitées en étant unifiées et regroupées dans cette structure de professionnels qu'est le Gref Bretagne.

Je terminerai en vous donnant le regard d'un préfet de région et d'un représentant de l'Etat avec ses services. Nous connaissons et apprécions le réseau des Carif-Oref et nous avons la conviction de la force qu'il représente en termes d'expertise sur les métiers, sur les filières, et de leur capacité à croiser, en partenariat avec les acteurs locaux, les analyses nationales de la Dares, du Céreq, avec une vision fine des territoires que seuls les acteurs territoriaux sont à même de construire. Nous avons besoin de ce réseau, nous souhaitons qu'il soit plus proche de l'Etat, mais il faut que ce partenariat soit entretenu et adapté aux évolutions du temps. En tant que représentant de l'Etat en région, dans cette période de transformation et d'évolution de la gouvernance du système, je pense que la relation entre le niveau central et les acteurs régionaux et territoriaux doit encore progresser. Il nous semble que la qualité des études de la Dares, du Céreq, peut encore s'enrichir d'un croisement plus fin avec les territoires pour mieux cibler un certain nombre d'enjeux, les adapter aux besoins particuliers de certaines régions. Nous le ressentons fortement en Bretagne compte tenu d'une certaine particularité du Grand Ouest jusqu'à ces dernières années, à la fois sur le secteur des énergies marines renouvelables mais également dans d'autres domaines. Je pense que nous pouvons, notamment avec les Direccte, participer activement à ce travail de rapprochement.

En tant que gestionnaires de la politique de l'emploi, nous ressentons douloureusement parfois les conséquences de l'accélération des mutations industrielles et la difficulté que nous avons de nous appuyer sur des expertises en matière d'anticipation, de prévision, et d'adaptation, notamment des formations et des emplois pour les salariés concernés. Deux exemples. D'une part, le dossier Doux, ce grand groupe ayant été confronté à la réduction des restitutions et à d'autres problèmes de compétition internationale, notamment avec les productions du Brésil. Il représente des milliers d'emplois dans cette seule région, sans parler des régions du Nord, du Centre, les Pays de la Loire. En dépit d'un très bon travail au moment de la crise et des décisions accélérées devant le tribunal de commerce, il aurait sans doute été souhaitable de mieux anticiper ces besoins de transformation des métiers, d'autant plus que le groupe n'avait pas mis en place de politique de formation professionnelle exemplaire. S'appuyer sur des études générales territorialisées aurait permis cette anticipation. D'autre part, la Bretagne était un des fleurons de l'industrie automobile, mais après 2009, 1 400 emplois ont été supprimés chez PSA. Nous faisons des efforts pour réindustrialiser dans des domaines voisins en nous appuyant sur un partenariat très soudé, mais une meilleure anticipation aurait permis de mieux gérer les difficultés. A côté des fonctions d'observation en termes d'économie, d'emploi et de formation, les préfets ressentent donc le besoin d'une meilleure anticipation, mais je constate que c'est le thème que vous avez choisi de traiter lors de ce colloque. Encore merci pour votre engagement.

> Conférence

Quels outils d'analyse, d'évaluation et d'accompagnement aux niveaux européen, national et sur les territoires ?

Intervenants :

- Aline Bingen, université libre de Bruxelles, METICES
- Dominique Bonnans, délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité régionale (Datar)
- Gwenaëlle Hamon, Rennes métropole

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Aline Bingen est enseignante chercheuse à l'université libre de Bruxelles, plus précisément du centre de recherche METICES, qui travaille notamment sur la sociologie du travail et de la technique. Dominique Bonnans est responsable de l'observatoire des territoires de la Datar. Gwenaëlle Hamon est vice-présidente de Rennes métropole et déléguée au partenariat économique.

Après un propos introductif, Madame Bingen nous présentera un film sur l'exemple d'une entreprise, située dans la région wallonne, qui a licencié et sur des parcours de reconversion mis en place pour les salariés licenciés. Ce film montre déjà quelques regards croisés.

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

Je travaille dans un centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation à Bruxelles, et depuis huit ans, mes travaux de recherche ont porté sur la question des licenciements économiques et des reconversions de la main-d'œuvre, et donc notamment du devenir social et professionnel des travailleurs victimes de licenciements collectifs. J'ai traité à la fois la question des conflits qui éclatent à l'occasion des différentes annonces de licenciements collectifs et analysé les différents dispositifs d'accompagnement des travailleurs victimes de licenciements collectifs, pour le cas spécifique de la région wallonne où les dispositifs ne sont pas les mêmes qu'à Bruxelles ou en Flandres, deux autres régions où opérateurs privés d'outplacement interviennent dans les processus de reclassement des travailleurs. En région wallonne, j'ai étudié un dispositif appelé « cellules de reconversion », qui ressemble davantage à vos contrats de transition professionnelle et où le service public de l'emploi intervient prioritairement dans l'accompagnement des travailleurs. La spécificité du modèle wallon, inédite en Europe, est l'intervention, à côté de l'office régional de l'emploi et de la formation professionnelle, des organisations syndicales et notamment des anciens délégués syndicaux d'entreprise.

Je propose de vous projeter la version courte d'un film que nous avons réalisé dans le cadre d'un projet européen. Les témoignages des travailleurs, qui sont les premiers concernés par cette problématique, permettent de nourrir les réflexions sur les licenciements, mais également sur les perspectives de reconversions des travailleurs et des territoires suite à la fermeture de leur entreprise, en l'occurrence ici d'une usine de laminage d'aluminium à Liège. Ces travailleurs ont, pour la plupart, passé plus de vingt ou trente ans dans une entreprise et dans un seul secteur professionnel et n'ont aucun point de comparaison avec d'autres situations de travail, d'autres métiers ; ils ont un faible bagage scolaire, des compétences acquises sur le tas dans les usines de production démunies de toute certification, ce qui pose un certain nombre de problèmes quand on se retrouve ensuite dans des dispositifs d'accompagnement. Tous ces éléments rendent difficiles l'expression, l'identification, la reconnaissance, mais aussi la validation et la valorisation des compétences acquises durant toutes ces années. Or, pour construire un nouveau projet professionnel ou choisir une orientation professionnelle, il faut pouvoir faire reconnaître ces compétences acquises. La présence de l'ancien délégué syndical dans ce dispositif d'accompagnement est intéressante car elle permet d'avoir un témoin des connaissances collectives caractéristiques des métiers des usines de production, du travail à la chaîne, sachant que lorsque l'entreprise disparaît, ces connaissances collectives sont souvent amenées à disparaître également. Les délégués syndicaux sont donc là notamment pour rendre compte de cette compétence collective, mais aussi pour faciliter l'expression sur le passé professionnel.

La spécificité du modèle wallon, inédite en Europe, est l'intervention, à côté de l'office régional de l'emploi et de la formation professionnelle, des organisations syndicales et notamment des anciens délégués syndicaux d'entreprise.

Échanges avec la salle

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Ce film est particulièrement bien fait car il rend bien compte de la situation dans laquelle se retrouvent toutes les personnes qui ont été licenciées. Dès le début du film et de façon totalement récurrente ensuite, plusieurs des témoins disent se sentir coupables. Cette culpabilité, notamment des plus bas niveaux de qualification, ceux qui travaillent au laminage, par rapport à la chute de leur outil de production et donc de leur emploi, me semble être un facteur extrêmement important qui justifie à lui seul les cellules de reconversion pour redonner de la foi à chacun. L'avez-vous vraiment senti chez tous les travailleurs licenciés que vous avez rencontrés ?

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

Tout à fait. Dans leurs discours les travailleurs mettent souvent en avant le fait qu'ils ont fait énormément d'efforts et de sacrifices pour essayer de sauver leur entreprise, notamment en changeant le régime horaire, comme le film le montre, par exemple en passant du travail à cinq jours au travail à six jours ou en ajoutant une heure de travail supplémentaire. Et l'espoir d'un maintien de l'activité persiste jusqu'à l'annonce de fermeture.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Avez-vous fait une évaluation à froid des reconversions, ou pas d'ailleurs puisque l'on voit celui qui continue à travailler dans la sidérurgie et qui part au Luxembourg ?

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

Les contraintes du tournage en termes de temps, nous ont amené à rencontrer des personnes qui ont finalement retrouvé du travail, alors que dans les cellules de reconversion, la majorité des travailleurs licenciés éprouvent des difficultés à retrouver du travail, et lorsqu'ils en retrouvent un, c'est régulièrement par le biais de l'intérim, en étant confrontés à de nouvelles contraintes de mobilités liées à l'éloignement géographique – ce qui a des conséquences sur la vie privée, mais surtout à des formes de déclassement liées notamment une précarisation des conditions de travail. J'ai rencontré, dans le secteur du textile, des travailleurs qui avaient ensuite été engagés dans une usine du même secteur et été victimes d'un second licenciement collectif. Quand on reste dans le secteur, on reste sous la menace d'un nouveau licenciement collectif car il y a de plus en plus de fermetures, de restructurations, de délocalisations.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Quand les mutations économiques conduisent à deux licenciements consécutifs après une reconversion, ce doit être encore plus difficile de motiver les salariés pour rechercher un emploi.

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

Les gens sont motivés, et même quand ils sont âgés de 50 ans. L'accompagnement n'était pas encore obligatoire en 2006, quand j'ai fait ce film, et les travailleurs venaient massivement dans les cellules de reconversion, même les préretraités, alors que la participation demeurait facultative. Depuis lors, les dispositifs sont beaucoup plus contraignants et les travailleurs sont sommés de suivre tous ces modules d'accompagnement – au risque d'être sanctionnés, avec la possibilité de perdre leurs droits aux allocations sociales. Le problème n'est pas la motivation. Les recommandations européennes, sous l'égide du « vieillissement actif », partent du postulat qu'après 50 ans, les gens ne vont pas rechercher du travail et doivent être activés, mais les résultats de recherches nuancent grandement cette idée.

Trouver un emploi correspondant à leurs attentes comme à leurs aspirations, et qui ne soit pas synonyme de déclassement automatique.

Quand on rencontre les travailleurs, on constate que la plupart d'entre eux cherchent du travail. Mais une fois qu'ils prennent conscience des sacrifices qu'ils doivent encore faire alors qu'ils en ont déjà faits beaucoup (vis-à-vis de leur famille par exemple, en travaillant de nuit) ils n'ont pas forcément envie de retourner à l'usine en perdant leur ancienneté ou de réintégrer le marché du travail par le biais de l'intérim. Dans le cadre d'une publication, j'ai suivi le cas d'une autre entreprise qui vient de fermer. Des travailleurs sont réengagés dans des entreprises par le biais de l'intérim, mais ce sont des contrats à la journée. Ils acceptent deux, trois, quatre missions, mais arrive un moment où il semble, à mon sens, légitime de ne plus accepter la précarité de ces modalités de retour à l'emploi et l'insécurité qu'elles génèrent. La question est de savoir comment armer ces personnes pour qu'elles puissent trouver un emploi correspondant à leurs attentes comme à leurs aspirations, et qui ne soit pas synonyme de déclassement automatique.

Pierre Louis, Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation (PRAO)

Je suis responsable de l'observatoire régional emploi formation. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour la qualité de votre documentaire qui m'a beaucoup touché. Dans les travaux du réseau des Carif-Oref, nous faisons beaucoup de quantitatif et nous commençons à faire un peu de qualitatif. Nous avons eu l'occasion d'en faire dans le cadre d'un partenariat avec un Observatoire national de branche du médico-social à but non lucratif où avec quatre Oref – PACA, Franche-Comté, Languedoc-Roussillon et Rhône-Alpes –, nous étions allés faire des entretiens qualitatifs de directeurs de maison de retraite, de représentants du personnel et de salariés pour retracer leur évolution professionnelle. Nous étions mandatés par l'Observatoire national pour aller chercher de l'information de terrain sur les déclencheurs d'une mobilité professionnelle, les freins, les facteurs facilitateurs, et nous avons été très étonnés de recevoir des mails de salariés nous disant que notre entretien les avait redynamisés. C'était un effet induit. La branche nous a ensuite proposé de travailler sur l'ingénierie de l'entretien à mi-carrière. Je pense qu'il y a du transfert à faire, car on voit bien l'importance de l'échange, de l'accompagnement. Au-delà d'une situation de crise, on peut tirer des leçons de votre travail en matière de construction d'une ingénierie d'un entretien à mi-carrière pour pouvoir faire le point et accompagner les salariés dans leur deuxième partie de carrière. Ce qui m'a également beaucoup intéressé, c'est le parallèle avec Bilbao, le fait de montrer ce syndicaliste qui se rend à Bilbao pour voir quelles leçons il peut en tirer, lesquelles sont à mes yeux de niveau bac+15 dans la mesure où les Basques misent sur le développement de pratiques culturelles pour soutenir l'activité économique.

Chantal Labruyère, Céreq

Vous avez soulevé le problème de reconnaissance des compétences acquises durant toutes ces années par les salariés. Dans le cadre de la cellule de reconversion, y a-t-il eu des possibilités d'accès à des formes de validation des acquis, à des certifications ?

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

Dans la cellule de reconversion, une place particulière est donnée à la formation professionnelle et les conseillers incitent les personnes à s'inscrire dans des parcours de formation. Mais il existe un certain nombre de freins par rapport à l'entrée en formation. Certaines personnes sont contraintes de retrouver du travail le plus rapidement possible, et d'autres vont vers la formation. J'ai l'exemple d'un chauffeur d'une très grande usine qui a conduit un camion pendant deux à trois années consécutives, mais qui n'a jamais obtenu le permis et qui se retrouve à devoir passer son permis à défaut de certification de ses compétences acquises. Or, les délais d'attente sont très longs pour obtenir une entrée en formation et dans la plupart des formations, il y a des tests parfois difficiles à réaliser par les personnes. Il faut donc un travail de préparation aux tests d'entrée en formation pour des publics souffrant parfois de gros problèmes de lecture, d'écriture. Comme les cellules de reconversion sont organisées par le service public de l'emploi et de la formation, un accent très fort est mis sur la formation pour permettre aux personnes de voir leur qualification reconnue.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Sachant qu'en France, la validation des acquis de l'expérience permet d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel sans repasser forcément par la formation si la validation est faite dès le début.

Véronique Fauchoux, maison de l'emploi de Rennes

Dans ses propos introductifs, Madame Bingen a évoqué le rôle des délégués syndicaux comme témoins de la compétence collective. Je trouve l'idée tout à fait intéressante, mais j'aurais aimé que vous nous en disiez un peu plus et que vous nous précisiez comment se concrétise ce rôle de témoin de la compétence collective des salariés.

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

A plusieurs titres, quand un travailleur se retrouve au premier entretien dit « de pré-diagnostic », par exemple, dans une cellule de reconversion, et qu'un conseiller lui demande en quoi consistait son travail, il répond qu'il était ouvrier et cela s'arrête là. Alors que si la personne le demande, elle peut être accompagnée par son délégué syndical qui connaît le parcours de la personne, la manière dont les différents postes s'articulaient, et qui peut l'aider à décrire de façon beaucoup plus détaillée les différentes manipulations propres à son travail, les différents postes qu'elle a occupés sur la chaîne de production, etc. Le délégué syndical peut aussi avoir été témoin des différentes formations suivies par le salarié durant sa carrière à l'usine. Je pense notamment à une dame qui faisait du secourisme dans l'usine. C'est le délégué syndical qui essaie de mettre en valeur les différentes tâches que faisait la personne dans ou en dehors de l'usine, sachant que le délégué syndical est souvent aussi le confident des travailleurs.

C'est le délégué syndical qui essaie de mettre en valeur les différentes tâches que faisait la personne dans ou en dehors de l'usine.

Par rapport à ces connaissances collectives, j'aimerais revenir sur un point important. Ayant étudié l'histoire de ces dispositifs de cellule de reconversion, il est intéressant de noter qu'à l'origine, lorsqu'elles ont été créées au milieu des années 1970, elles s'appelaient des cellules de formation/reconversion et leur objectif, c'était des projets collectifs de création d'emploi. L'ensemble des travailleurs licenciés imaginaient, avec leurs délégations syndicales, des projets collectifs de création d'emploi, et au départ de ces projets collectifs, la formation et les qualifications de chacun étaient mobilisées. Par exemple, la centrale des soins à domicile fait suite à la fermeture d'un hôpital où les infirmiers ont décidé de mettre en place des nouveaux services de proximité. Aujourd'hui, l'accompagnement est individualisé et même s'il est utile de mettre en évidence les connaissances collectives, ce n'est pas cela qui va permettre à un travailleur isolé de retrouver un travail.

Elise Besset, conseil régional d'Auvergne

Dans les exemples et le film que vous nous avez présentés, on parle d'une industrie, d'une usine et donc d'un licenciement collectif un peu massif. Avez-vous observé des méthodes, des outils d'accompagnement, en cas de disparitions d'emploi nombreuses mais diffuses sur un territoire où il n'y a pas d'organisation collective ou de délégués syndicaux ? Il peut y avoir des effets induits d'une fermeture sur des sous-traitants, sur un tissu local, et la question se pose de l'identité professionnelle. Ici, on voit que les gens sont liés par le collectif, par l'identité professionnelle, il y a des références, des fiches métier, des certifications, des qualifications. Je pense donc à des champs beaucoup plus diffus où le travail est moins organisé.

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

L'accompagnement est maintenant prévu pour n'importe quel type de licenciement collectif, qu'il soit consécutif à une fermeture, une délocalisation ou une faillite d'entreprise. Il faut minimum cent travailleurs pour pouvoir engager un accompagnateur social, donc un ancien délégué syndical. Pour les cas de plus petits licenciements collectifs, il y a des plates-formes de reconversion collective qui permettent d'accueillir des travailleurs, même lorsqu'ils ne sont que dix. Du coup, certaines dimensions de l'accompagnement syndical ne peuvent être valorisées dans la formalisation de l'expérience (liées à l'histoire de l'entreprise, par exemple).

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Vous avez employé à deux reprises l'expression service public de l'emploi et de la formation, c'est une grande différence par rapport à chez nous où il n'y a pas de service public de l'emploi et de la formation au sens propre. Pourriez-vous dire quelques mots sur le Forem, qui n'est pas exactement la même structure que Pôle Emploi.

Aline Bingen, université libre de Bruxelles

Le Forem est l'office régional de l'emploi et de la formation. Il y a l'équivalent au niveau flamand et au niveau bruxellois. Il y a le Forem Formation, le Forem Conseil, sachant qu'au départ, les cellules étaient sous la tutelle de la formation. Aujourd'hui, le Forem Conseil s'occupe des services aux particuliers, des services aux entreprises, et tous les dispositifs individualisés d'accompagnement des chômeurs et les services de reconversion collective (les cellules de reconversion), mais au sein desquels les travailleurs se retrouvent quand même dans des espaces collectifs qui permettent de pérenniser ce lien.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Merci Aline Bingen, nous allons passer maintenant à la présentation de madame Dominique Bonnans de la Datar.

Dominique Bonnans, Datar

Je vais tenter en quelques mots de vous présenter comment nous essayons, au niveau de la Datar, d'apporter de l'information sur les territoires. Je suis responsable de l'observatoire des territoires à la Datar, délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité régionale. J'insiste sur le terme interministériel car il est essentiel dans le travail que nous avons à mener au sein de l'observatoire. L'observatoire des territoires n'est pas un producteur de données, d'informations ; nous allons butiner au sein du service statistique public pour aller chercher l'information pertinente sur un certain nombre de thèmes bien identifiés. Mais nous ne produisons pas d'outil nous-mêmes, ou très peu, et nous ne produisons pas d'informations en propre.

La valeur ajoutée, c'est l'approche par les territoires, et les regards croisés.

Les producteurs de cette information statistique sont présents au conseil de l'observatoire où la Dares est, bien sûr, représentée, mais également le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et d'autres services statistiques. Nous avons également des représentants des élus et des utilisateurs de nos données. Cet observatoire a pour objectif de rassembler, d'analyser et de diffuser de l'information sur les territoires. Sa valeur ajoutée, c'est l'approche par les territoires, et ce sont les regards croisés du fait de ce travail en interministériel qui nous permet de mobiliser des données relevant à la fois de l'Éducation nationale, de l'Emploi, de la Recherche, de l'Environnement, du Développement durable etc. Nous avons deux produits phares : un site internet et un rapport. Notre site comporte environ 450 indicateurs et peut être utilisé pour faire de la cartographie interactive ; nous essayons de l'enrichir régulièrement et cette année, le conseil de l'observatoire nous a donné le feu vert pour l'enrichir avec des indicateurs portant sur l'innovation. Sur ce thème, nous avons aujourd'hui quelques indicateurs, essentiellement centrés sur la recherche développement et sur les brevets. Notre ambition serait de mettre beaucoup plus d'informations pour décrire les processus d'innovation.

Mon exposé s'appuie sur le rapport de l'observatoire, paru en mars 2012. L'idée n'est pas de vous faire une présentation conjoncturelle, mais de vous montrer de quelle manière nous essayons de travailler en croisant les différents thèmes. J'ai fait l'impasse sur les dynamiques démographiques, que vous connaissez bien ; j'ai également fait l'impasse sur tous les sujets ayant trait à l'environnement sachant qu'ils seront abordés dans l'après-midi. J'ai donc préféré me centrer sur la question d'économie avec le sujet de l'innovation en puisant dans les trois grands chapitres du rapport. Celui-ci examinait dans un premier temps la croissance des régions françaises dans le contexte européen, puis les liens et les interdépendances entre les différents territoires, et enfin l'analyse des trajectoires des différentes régions.

S'agissant des régions françaises dans le contexte européen, nous représentons l'écart à la moyenne du PIB par habitant en 2008, en standard de pouvoir d'achat. Sur la période qui précède la crise, entre 2000 et 2008, la croissance de la France a été un peu ralentie par rapport à la moyenne européenne. Le PIB a augmenté de 3,2 % contre 3,9 % en parité de pouvoir d'achat. Dans un contexte de croissance démographique élevée, la quasi-totalité des régions françaises vont accuser entre 2000 et 2008 un recul du PIB par habitant par rapport à la moyenne européenne. En France, trois régions seulement, l'Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, ont un niveau de PIB par habitant supérieur à la moyenne européenne. Une fois ce constat fait, on essaie de repérer les éléments qui expliquent ce résultat. L'accroissement de la productivité, notamment le développement de l'innovation, et l'amélioration de la mobilisation de la ressource en main-d'œuvre sont les deux voies de progression du niveau de PIB par habitant habituellement évoquées. C'est ce que nous avons ensuite cherché à analyser.

L'innovation est une voie très souvent citée pour accroître la productivité et permettre l'adaptation de l'économie aux nouveaux enjeux de durabilité. Nous représentons ainsi l'intensité de recherche et développement par région européenne en 2008. Une seule région française, Midi-Pyrénées, est au-dessus des 3% du PIB consacré à la dépense de R&D, sachant que la moyenne nationale en 2009 était de 2,26%. Même si la contribution de la France au niveau européen reste très élevée puisque l'Île-de-France en volume pèse beaucoup sur l'ensemble de l'Union européenne et qu'elle est la première région européenne en termes de dépenses de recherche et développement. Une analyse a été menée par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur les profils régionaux de R&D. A partir d'un ensemble d'indicateurs, cette analyse a essayé de qualifier la R&D dans les différentes régions. Toutes les régions, y compris celles dont le poids économique est le plus faible participent à l'effort de recherche national, avec leurs caractéristiques propres. La singularité de quelques régions, la Franche-Comté, la Haute-Normandie, la Picardie, se manifeste par une forte contribution du secteur privé qui atteint 80 % alors qu'elle est en moyenne de deux tiers en France. Si on prend en compte un ensemble de caractéristiques concernant les acteurs et les activités de recherche, ainsi que les logiques de coopération entre acteurs, les profils régionaux sont très variés. Les déterminants de la propension des entreprises à innover sont également variables selon les régions, les facteurs structurels (taille, secteur) apparaissant néanmoins comme une constante. Cette étude donne une première grille de lecture sur la disparité, les différences de positionnement des régions vis-à-vis de cette intensité.

L'accroissement de la productivité, et l'amélioration de la mobilisation de la ressource en main-d'œuvre sont les deux voies de progression du niveau de PIB par habitant.

Nous avons essayé de poursuivre l'analyse de l'innovation et plusieurs travaux ont été menés au sein de la Datar, notamment une étude réalisée par Sylvie Chalaye et Nadine Massard sur la géographie de l'innovation en Europe – un ouvrage est paru dans la collection « Travaux » de la Datar en 2012 – pour essayer de comprendre comment fonctionne l'innovation, quels sont les déterminants territoriaux de l'innovation. D'autres études sont en cours sur ce sujet. Nous travaillons avec les services statistiques des autres ministères pour progresser sur le thème de l'innovation. Nous avons vu tout à l'heure ce qu'apporte une monographie, un témoignage sur les types d'accompagnement pouvant être mis en place. C'est un peu la même chose : sur l'innovation, nous disposons d'un grand nombre d'éléments très qualitatifs, de monographies, et toute la difficulté est de faire remonter cela en termes d'analyse à un niveau national, pour trouver des fonctionnements types, des enseignements clés traversant ces différentes expérimentations et approches territoriales.

Dans les déterminants territoriaux de l'innovation, il y a la question du potentiel de recherche, et tout ce qui a trait aux qualifications, à la nature des emplois, aux services intensifs en savoirs, sur lesquels il nous faut progresser. Au niveau de l'observatoire, notre projet pour le prochain rapport, à paraître en 2014, est d'avoir une fiche qui décrirait tout le cheminement de l'innovation partant du capital humain et allant jusqu'à l'atterrissage de l'innovation en entreprise. Il s'agit de ne pas se focaliser uniquement sur la R&D et sur les brevets, de ne pas se limiter à un catalogue d'initiatives ou de monographies. Nous avons quelques pistes sur lesquelles je souhaiterais avoir vos réactions, notamment sur le premier point que nous avons identifié comme étant la capacité à irriguer l'innovation en repérant le « vivier » potentiel qui favorise cette innovation. Nous butons déjà sur la manière de circonscrire soit les métiers, soit les activités, qui constituent un terrain favorable à l'innovation. Nous avons notamment en tête des travaux sur les classes créatives qui repèrent un certain nombre de professions, de métiers identifiés comme favorables à l'innovation. Il existe probablement soit des nomenclatures, soit des travaux sur ces métiers, de la même façon que des travaux sont menés au niveau européen sur les secteurs innovants, secteurs d'activité repérés comme étant favorables à l'innovation. Nous sommes, par exemple, très démunis sur la question des diplômes. Nous nous appuyons beaucoup sur le recensement de la population, bien sûr, les DADS (déclarations automatisées de données sociales) ; mais sur la qualification du diplôme doit-on prendre toute la filière courte en se disant que cela va nous donner un potentiel pour les techniciens de laboratoire et qu'au-delà de bac+2, c'est plutôt un potentiel possible pour ingénieurs et chercheurs ? Toutes les réflexions à ce sujet nous semblent intéressantes.

Pour renforcer les capacités d'innovation, le niveau de formation est un facteur déterminant. Nous avons réalisé une carte sur la part des 25 à 64 ans diplômés de l'enseignement supérieur par région européenne en 2010. La France est plutôt bien positionnée dans l'ensemble des pays de l'Union européenne en termes de développement de la connaissance, elle dépasse même l'objectif européen avec une part de diplômés de 43,5% pour les 30-34 ans. L'Île-de-France, comme la plupart des régions capitales de l'Union européenne, se distingue avec une part importante de diplômés du supérieur, mais d'autres régions sont assez bien positionnées de ce point de vue et la Bretagne en fait partie.

Pour renforcer les capacités d'innovation, le niveau de formation est un facteur déterminant.

Il est important de voir sur un territoire donné quelle est la part des diplômés d'enseignement supérieur parce que c'est un critère favorable, mais il faut aussi regarder la part des jeunes qui se retrouvent sans diplôme, car c'est un indicateur de difficulté potentielle à entrer notamment dans l'économie du savoir. Nous produisons ainsi des cartes qui représentent par zone d'emploi la part des 20 à 24 ans sans diplôme, non scolarisés en France.

Nous avons regardé un certain nombre d'éléments sur la formation et sur la R&D, qui contribuent à l'accroissement de la productivité. Améliorer le niveau de formation favorise la mobilisation de la main d'œuvre, source de croissance en complément des gains de productivité. En France, le taux d'emploi est au-dessus de la moyenne de l'Union européenne, mais reste en-deçà de l'objectif européen de 75% puisque nous étions à 69,2% en 2010. Quelques régions sont particulièrement concernées par un faible taux d'emploi, notamment le Languedoc-Roussillon et le Nord-Pas-de-Calais. Cette hausse de taux d'emploi, au-delà du fait que le niveau de formation favorise la mobilisation de la main-d'œuvre, est aussi un enjeu de cohésion sociale.

Les trajectoires régionales de croissance sont très différenciées. Nous avons réalisé des graphiques qui montrent l'évolution de la population et du PIB par région sur la période 1993-2000 et sur la période 2000-2008, avec en abscisses le taux de croissance annuel moyen du PIB et en ordonnées le taux de variation annuel moyen de la population. On constate sur la première période 1993-2000 des taux de croissance très resserrés entre les régions, et sur la seconde période 2000-2008 un étirement avec quatre catégories de régions. D'une part, les Dom, puis les régions Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Corse, avec à la fois des taux de croissance de population et de PIB au-dessus de la moyenne. D'autre part, une catégorie de régions qui sont plutôt dans la moyenne, dont la Bretagne. Enfin, des régions en dessous de la moyenne, et notamment toutes les régions industrielles comme la Lorraine ou la Champagne-Ardenne.

Nous avons ensuite cherché à voir les trajectoires des différentes régions, hors Ile-de-France, en regardant l'écart à la moyenne du PIB par habitant par région. On constate des trajectoires très diversifiées et des régions en difficulté qui ne parviennent pas à se rapprocher de la moyenne. Certaines régions dont le niveau de PIB par habitant était le moins élevé au début des années 1990 ont progressé assez notablement et continuent de se rapprocher de la moyenne. Il s'agit des régions Corse, Nord-Pas-de-Calais, Bretagne, Auvergne et Poitou-Charentes. Quelques autres sont en recul comme la Picardie et la Lorraine. La réduction des disparités observées au niveau national ne résulte pas d'une convergence de toutes les régions vers la moyenne. On observe que certaines régions vont finalement progresser, d'autres vont décrocher, et ce quel que soit leur niveau de départ. On n'a donc pas réellement de convergence, même si on a le sentiment d'un rapprochement. Cette analyse très fine des régions montre qu'il y a eu un bouleversement au niveau de toutes ces régions, consécutif au décrochage de certaines, même parmi les plus riches, sans qu'il y ait progression de toutes les régions les plus en retrait.

Si l'on regarde l'évolution du PIB par habitant et par emploi entre 2000 et 2008, on constate que le PIB par emploi est beaucoup plus élevé en Ile-de-France que dans les autres régions et que la région capitale renforce son avantage durant cette période. On retrouve derrière des effets de secteur d'activités, l'Ile-de-France étant très spécialisée sur des activités à très forte valeur ajoutée comme les services aux entreprises, les activités financières et immobilières, ainsi que le commerce, tandis que la part des activités à plus faible valeur ajoutée telle que l'administration ou les services non marchands recule. Les évolutions du PIB par emploi vont tenir en grande partie à la modification de la structure par branche de la valeur ajoutée.

Les régions comme la Lorraine, la Picardie ou la Haute-Normandie, qui ont subi des vagues successives de désindustrialisation, accusent un recul de productivité par rapport à la moyenne dans la mesure où elles n'ont pas pu se positionner sur d'autres secteurs d'activité. Les territoires dans lesquels le secteur industriel occupe une part importante sont les plus impactés du point de vue de l'évolution de l'emploi salarié marchand. Parmi les territoires les plus affectés par la crise de 2008, on retrouve les régions industrielles.

Nous avons développé un outil pour caractériser les zones d'emploi et dresser une grille d'analyse pertinente permettant de classer des zones d'emploi en fonction de leur tissu productif, mais également de leurs caractéristiques démographiques. Cette grille d'analyse permet ensuite de comparer des zones d'emploi comparables et de les situer par rapport à l'ensemble des zones d'emploi. Nous allons beaucoup utiliser cette grille au sein de la Datar pour toutes les études et analyses sur l'économie.

Nous avons développé un outil pour caractériser les zones d'emploi, pour comparer des zones d'emploi comparables et les situer par rapport à l'ensemble des zones d'emploi.

Pour conclure, nous avons une forte demande et un grand intérêt pour approfondir ces questions d'emploi, d'abord pour mieux appréhender les processus d'innovation mais aussi pour décrire la nature des emplois, la capacité de rebond des territoires, très liée à la qualification des emplois, aux compétences présentes sur les territoires.

Nous avons une attente très particulière sur tout ce que nous pourrions avoir en termes de données, y compris en termes de monographies. Pour avoir une analyse très complète, il est essentiel d'étayer l'observation statistique par quelques expériences locales pour mieux appréhender les mécanismes sous-jacents.

Échanges avec la salle

Samuel Bellot, Carmée Picardie

Je considère que l'on n'utilise pas assez les travaux de l'observatoire des territoires qui sont tout à fait intéressants. Il ne s'agit pas d'un empilement d'indicateurs, mais d'un choix d'indicateurs problématisés que nous utilisons pour situer notre région, voire même des zones d'emploi de la région dans un ensemble national et européen. Je rejoins les propos du préfet de région, M. Cadot, sur la nécessité de croiser les équipes. Par ailleurs, on nous demande à la fois d'être en mesure de proposer des éléments d'analyse sur les métiers à un niveau territorial assez fin pour des publics peu qualifiés et de travailler sur des populations dont les logiques de fonctionnement sur le marché du travail et les logiques de mobilité, compte tenu des enjeux autour de l'innovation, sont totalement différentes. Le grand écart entre la présentation précédente et la vôtre est aussi une illustration du grand écart que nous faisons actuellement dans les régions.

Claude Redmann, C2RP Nord-Pas-de-Calais

Par rapport à ce grand écart, aux analyses qualitatives et quantitatives et au questionnement sur la capacité de rebond des territoires, il pourrait être intéressant de compléter ces analyses qui s'appuient sur le PIB par d'autres types d'indicateurs qui renvoient à ce que l'on appelle notamment en région Nord-Pas-de-Calais les indicateurs de développement humain. D'autant plus en matière d'innovation, la façon de caractériser les territoires passe par d'autres types d'indicateurs que l'on peut caractériser en volume et de façon qualitative.

Dominique Bonnans, Datar

Dans le rapport 2014, nous allons probablement traiter la question de la qualité de vie sur les territoires. C'est un sujet très compliqué, mais les travaux de la région Nord-Pas-de-Calais notamment sur les indicateurs de développement humain constituent une référence et nous espérons travailler avec Lille sur ces sujets.

Chantal Labruyère, Céreq

Vous avez évoqué la difficulté à construire des indicateurs pour repérer le vivier potentiel d'innovation, notamment à propos des qualifications, des diplômes de niveau III, II et I. Ce sont de vraies questions qui se posent derrière, c'est-à-dire quelles sources utiliser, les diplômés, les enquêtes d'insertion.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Gwenaëlle Hamon, quel constat faites-vous sur le territoire ?

Gwenaëlle Hamon, Rennes métropole

Sur la question des mutations, qui est au cœur de nos réflexions de ce matin, je me sens un peu en synthèse entre l'approche micro illustrée par le film présenté tout à l'heure et l'approche plus macro, notamment macroéconomique. En tant qu'élue locale, sur un territoire métropolitain, nous sommes forcément au croisement de ces deux dynamiques, en même temps que nous sommes au croisement de plus en plus entre le développement économique et la question de l'emploi et de l'insertion, c'est-à-dire du capital humain, les compétences des hommes et des femmes du territoire, compétences d'aujourd'hui et compétences de demain. Si je considère que c'est encore plus important aujourd'hui qu'hier, c'est que nos territoires sont aujourd'hui totalement bousculés, perturbés à tous les niveaux. Au niveau démographique, certains connaissant des croissances très fortes, d'autres des formes de désertification. Au niveau environnemental,

avec une transformation des comportements, la question du coût de l'énergie qui pose des questions liées au transport, au logement. Beaucoup plus qu'hier, et un hier très proche, toutes ces questions percutent forcément nos réflexions, nos besoins d'analyse, nos besoins de diagnostics partagés pour préparer demain, sur l'ensemble des champs, que ce soit l'urbanisme, le logement, le transport. Et la dimension du développement économique et de l'emploi s'intègre dans l'ensemble de ce puzzle dont les pièces sont de plus en plus imbriquées. Sous-entendu nous ne ferons pas de la politique demain comme nous la faisons aujourd'hui parce que ces contraintes de mutations fortes, environnementales et économiques, nous obligent à travailler autrement, à penser les territoires et à penser la cohésion sociale de nos territoires de façon différente.

Rennes métropole compte 38 communes, 412 000 habitants. C'est une métropole très attractive aujourd'hui, notamment du fait d'une politique de logement, et notamment de logement social très active dans le cadre du programme local de l'habitat. C'est un territoire qui a tendance à vieillir, malgré le nombre important de jeunes et ses plus de 60 000 étudiants. Et c'est un territoire qui va devoir, comme beaucoup d'autres, se redéfinir une identité productive et industrielle. En termes de cartographie des secteurs, le secteur des services est très important, qu'il s'agisse du service aux personnes ou aux entreprises. Le secteur industriel était jusqu'alors plutôt fort, solide, notamment l'automobile. Et enfin, le secteur du numérique.

Aujourd'hui, nous avons toujours des atouts. Le secteur du numérique est en fort développement, avec notamment la recherche publique et privée sur le territoire. Nous avons des projets structurants, un investissement public relativement fort, qui aura des impacts également sur l'emploi, à nous d'en faire des opportunités d'insertion, en particulier des publics les plus éloignés de l'emploi. Je pense également aux grands chantiers comme la seconde ligne de métro qui va faire écho à la LGV, le Pôle Gare Euro Rennes en construction, la cité internationale, le centre de congrès etc. Ces points forts vont nous permettre de continuer à travailler sur la question du transfert de compétences des métiers et secteurs plus fragilisés vers les secteurs en développement. Nous avons globalement un écosystème qui reste favorable à la création d'activités.

Mais nous avons aussi des fragilités, notamment issues de ces fameuses mutations structurelles ou évolutions conjoncturelles. En 2006, PSA employait 12 000 salariés ; en 2012, ils n'étaient plus que 5 400 et nous avons eu le plan de sauvegarde de l'emploi de 1400 salariés que nous accompagnons avec le cabinet qu'a retenu PSA. On touche là à des choses difficiles, sachant de plus qu'un emploi perdu dans l'automobile, ce sont au moins deux emplois au niveau des sous-traitants et des équipementiers. Ces impacts sont donc à prendre en compte de façon importante mais sont souvent plus difficiles à mesurer. Le secteur du bâtiment est aujourd'hui un peu en panne, même si nous poursuivons un programme local de l'habitat ambitieux, et il va falloir que nous trouvions de nouvelles opportunités de création d'emploi pour les entreprises.

Travailler sur la question du transfert de compétences des métiers et secteurs plus fragilisés vers les secteurs en développement est un enjeu important.

Nous sommes à un tournant important, et de la même façon que nous ne pourrions plus faire de la politique demain comme aujourd'hui, nous avons à réinventer ensemble des modèles de développement durable pour nos territoires, des nouveaux modes de développement industriel, sachant que nous ne sommes pas au bout de ce que nous pouvons inventer et connaître demain en termes d'activité industrielle. Le constat que vous faites concerne les industries traditionnelles, et il faut avoir en tête que nous ouvrons une ère de nouvelles formes industrielles, que le territoire doit promouvoir, autour de la transition énergétique, des industries créatives, des nouveaux métiers liés à la santé, et à chaque fois au croisement entre des filières traditionnelles. Croisement des TIC avec l'habitat, avec le transport, et le numérique qui, de par sa transversalité, est un formidable moyen d'irriguer et d'inventer des activités industrielles nouvelles liées aux nouveaux usages de la vie. La question étant de savoir comment nous pouvons transformer ces mutations, c'est-à-dire dépasser les contraintes et en faire de formidables opportunités de développement, et comment nous pouvons être créatifs. Chaque territoire a son identité et ses propres ressources.

La dynamique économique est le point de départ. On ne peut pas aujourd'hui envisager la question des emplois et des compétences ex nihilo, il faut à chaque fois retrouver l'ancrage territorial là où se créent les activités, et donc les emplois. En termes de méthodologie, on voit bien qu'en partant du territoire, l'idée est de réunir au mieux et au plus tôt l'ensemble des partenaires qui détiennent l'expertise, qui détiennent des idées pour faire des préconisations, et qui détiennent des compétences et des moyens. C'est l'ensemble des autres collectivités et en particulier la région Bretagne ; c'est l'ensemble des partenaires de l'Etat, la Direccte, Pôle Emploi ; c'est l'ensemble des acteurs économiques, les chambres consulaires, les branches professionnelles, les syndicats. Le contexte partenarial est essentiel. Et les maisons de l'emploi sont là pour faire ce lien entre l'enjeu économique, l'évolution des métiers, et les réponses que l'on peut apporter aux femmes, aux hommes et aux entreprises du territoire, comme médiateur, comme relais et force de proposition.

Nous avons deux enjeux. D'une part, accompagner l'existant sur ce lien entre économie et emploi. D'autre part, préparer l'avenir en accompagnant les mutations dans les industries traditionnelles, lorsque c'est encore possible, et en favorisant l'émergence de filières d'avenir. Dans tous les cas de figure, la question des compétences est au cœur des réponses que nous pouvons apporter.

La question des compétences est au cœur des réponses que nous pouvons apporter.

Nous ne pourrons rien faire en matière de développement économique si nous ne sommes pas capables d'aider les compétences d'aujourd'hui à devenir les compétences de demain. Accompagner le présent peut se faire sur des territoires comme les nôtres, en donnant à voir aux salariés fragilisés les potentiels de transfert de compétences sur le territoire étant entendu que la mobilité est une vraie question aujourd'hui et que les plus fragiles sont souvent les moins mobiles. Il s'agit de trouver une forme d'équation pour que le transfert de compétence permettent aux femmes et aux hommes fragilisés aujourd'hui de trouver une déclinaison de leurs compétences y compris via la formation.

C'est ce que nous faisons aujourd'hui de façon très concrète, y compris dans les murs de PSA avec le cabinet Sodie, pour montrer les passerelles, les trajectoires possibles quand on est issu du métier de l'automobile, qu'on y a fait une grande partie de sa vie professionnelle. Nous travaillons notamment sur des témoignages de personnes qui, par le passé, se sont définis d'autres parcours en venant de l'automobile et nous essayons de dessiner dix métiers qui seraient accessibles lorsqu'on a fait tel ou tel métier au sein de PSA pendant quinze, vingt ou trente ans. Nous en tirons des informations sur ce qu'offre le territoire aujourd'hui en termes de création d'emploi, donc les besoins de compétence. C'est vrai dans la santé, par exemple, et nous travaillons sur les passerelles de l'automobile à la santé et au secteur social, mais aussi sur le numérique. Une réunion a eu lieu récemment au sein de PSA avec le Codespar, notre conseil en développement, et plus de 46 personnes sont venues se renseigner sur les transferts possibles vers les métiers de la santé. L'idée est donc de donner à voir ce qu'il est possible d'envisager sur le bassin d'emploi en termes de transfert de compétences.

Il s'agit de préparer l'avenir, sachant qu'il n'est pas simple d'anticiper sur les difficultés et les grandes fragilités de l'entreprise, même quand on le sait. Nous déployons plus rapidement et plus facilement aujourd'hui la culture qui a pu être mise en œuvre dès que nous pouvons intervenir. Dans la préparation de l'avenir, se pose la question de l'accompagnement des mutations. La maison de l'emploi, avec l'ensemble des partenaires, a pu mettre en place au moins deux plans d'action. Le premier concerne le bâtiment durable « Le bâtiment se met au vert », avec l'idée de perspectives pour demain et d'accompagnement des entreprises elles-mêmes vers les évolutions de demain. A chaque fois, les objectifs sont sensibiliser les acteurs aux évolutions attendues, notamment le verdissement des emplois et des activités et les nouvelles activités liées à la transition énergétiques, leurs impacts sur l'emploi et la formation. C'est aussi former les acteurs de la filière pour l'acquisition de compétences. Et c'est contribuer à l'adaptation de l'offre de formation afin qu'elle puisse répondre aux enjeux. Et c'est donc favoriser la rencontre entre les métiers et les filières fragilisés et les métiers offrant des potentiels de développement et de création d'emploi. Huit sessions de formation ont été mises en place sur le bâtiment durable réunissant à la fois des personnes à la recherche d'emploi et des personnes salariées ou en choix de reconversion. Un chantier école va démarrer en octobre. Il s'agit de la rénovation d'un foyer de jeunes travailleurs à Rennes sur ces questions de rénovation thermique.

Le second plan concerne la mobilité décarbonée. Nous avons un opérateur important et des potentialités liées aux véhicules électriques. En même temps que nous mettons en place des bornes de recharge sur Rennes, que nous accompagnons des projets de R&D sur cette question, nous avons souhaité travailler sur l'anticipation des besoins en compétence dans ce secteur en mutation. Impact de la mobilité décarbonée, du véhicule électrique, sur la maintenance, sur la vente, sur le recyclage des véhicules, sur le développement et la fabrication des bornes de recharge, la question de la logistique urbaine, la question de l'électronique embarquée.

La difficulté dans cet exemple tient au fait que nous sommes en très forte anticipation et nous nous heurtons à l'acculturation de l'ensemble des acteurs à la question des nouveaux métiers et des métiers en devenir et à la nécessaire évolution des compétences. Nous avons travaillé notamment avec la branche, avec le Groupement national formation automobile (GNFA), mais nous avons du mal à aller jusqu'au bout avec les acteurs de ce que peut être un demain relativement proche. Nous allons former les réparateurs indépendants qui ne sont pas organisés et nous allons sensibiliser les jeunes mécaniciens automobiles d'aujourd'hui à cette évolution des métiers et donc des compétences de demain. Le transfert de compétence est une formidable opportunité de maintenir et de valoriser les compétences sur le territoire, mais il y a aussi des freins liés à la vitesse des mutations.

> Table ronde

Regards croisés sur l'emploi, les métiers et les compétences de demain

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Pierre Romain est sous-directeur des mutations de l'emploi et du développement de l'activité à la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP). Alain Even est président du conseil économique, social et environnemental régional (Céser) de Bretagne et président de l'Assemblée des Céser de France. Stéphane Hocquet représente le commissariat général au Développement durable (CGDD) et est adjoint à la sous-directrice de l'intégration des démarches de développement durable par les acteurs économiques. Claudine Hébert est directrice de l'Association pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) de Bretagne. Henri Simorre est directeur de l'égalité et de la formation tout au long de la vie au conseil régional de Bretagne. Je salue également la présence d'Emmanuelle Wargon, déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle.

Cette table ronde s'intitule « regards croisés sur l'emploi, les métiers et les compétences de demain ». Beaucoup de mots clés ont déjà été prononcés durant cette première partie de la matinée, le premier étant GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) territoriale. Nous allons essayer d'aborder tous les aspects du champ de l'emploi, des métiers, de l'éco-responsabilité, des impacts sur les conditions de travail. Nous allons parler des transitions professionnelles et évoquer la partie liée aux modalités de formation qui vont permettre d'anticiper l'avenir. Quand on parle de regards croisés, Pierre Romain, quel est celui de la DGEFP ?

Pierre Romain, DGEFP

Deux éléments sont à souligner sur les principales évolutions en termes de métiers et de compétences ces prochaines années. Le premier enjeu est le vieillissement de la population active et donc la mutation démographique engagée, sachant qu'une personne sur quatre quittera le marché du travail entre 2010 et 2020 pour partir à la retraite.

Une personne sur quatre quittera le marché du travail entre 2010 et 2020 pour partir à la retraite.

Au-delà de cette évolution, il y a également des transformations structurelles de l'emploi, notamment autour de la tertiarisation des métiers, de la féminisation de l'emploi et de la polarisation des qualifications avec des compétences d'ingénieur, de technicien expert, très créatrices d'emploi, qui vont se développer, et des métiers en plus grande difficulté, comme ouvrier qualifié, employé qualifié, mais avec l'enjeu du renouvellement, des recrutements auront lieu, assez importants en termes de volumes, sur ces métiers.

Nous avons observé plusieurs éléments clés en termes d'évolution. Le premier est la diffusion des compétences numériques. Deux tiers des salariés aujourd'hui utilisent les technologies de l'information et de la communication, et cela devient donc un besoin de compétences transverse à l'ensemble des métiers. Et le développement de ces compétences numériques peut, dans un certain nombre de cas, avoir des conséquences lourdes sur certains secteurs, sur certains modèles économiques. Les travaux que nous avons pu mener avec les industries graphiques, avec la presse ou avec les professionnels du voyage ont montré l'impact de cette diffusion des compétences numériques.

Deuxième élément clé d'évolution en termes de compétences, le besoin en compétences relationnelles qui se développe autour notamment de l'émergence d'une nouvelle relation de services sur la diffusion de l'économie de l'usage, notamment sur le modèle Autolib' - Velib'. Ce besoin en compétences relationnelles se développe aussi à travers le vieillissement de la population, qui accroît fortement l'attention des clients sur la qualité de service et sur la dimension humaine des échanges. La dernière évolution importante concerne tout ce qui tourne autour de la transition écologique dans laquelle l'économie française est inscrite aujourd'hui.

Ces travaux sont essentiels pour nous, parce qu'ils nous permettent de construire, de développer avec les partenaires sociaux des branches et des filières professionnelles, des politiques d'anticipation et de transférabilité de compétences entre filières, sur lesquelles nous devons développer de l'ingénierie et un cadre opérationnel territorial autour des démarches de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) territoriale au sens large, avec notamment le lancement, dans le cadre du Pacte compétitivité-emploi, de treize plates-

formes territoriales d'accompagnement des mutations économiques, auxquelles nous avons souhaité donner une visibilité particulière pour redonner du souffle aux initiatives territoriales dans ce domaine. Sachant que ces travaux prospectifs n'ont de sens que s'ils ont un relais territorial opérationnel.

Anticipation et transférabilité de compétences entre filières doivent se travailler dans un cadre partenarial.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Dans les filières que vous avez citées, les niveaux de qualification sont-ils élevés ?

Pierre Romain, DGEFP

Sur l'ensemble des travaux prospectifs que nous avons menés, nous ne nous sommes pas spécifiquement intéressés aux métiers les plus qualifiés. Il y a des évolutions de compétences, des métiers qui se développent, des métiers qui changent à tous les niveaux de qualification. Sur les compétences relationnelles, par exemple, nous avons mené beaucoup de travaux avec le secteur de l'artisanat, le secteur du commerce de proximité, avec les gardiens d'immeuble. La situation est plus favorable pour les métiers les plus qualifiés, mais il y a des perspectives d'emploi, de développement, pour l'ensemble des niveaux de qualification.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Les évolutions dont nous venons de discuter concernent notamment les métiers de services. Qu'observez-vous, Alain Even, au niveau de la Bretagne ? D'autres métiers peuvent aussi être des métiers d'avenir, dans la région Bretagne et dans d'autres régions. On a par exemple parlé tout à l'heure du bâtiment durable, de la rénovation.

Alain Even, Césér de Bretagne

Il faut faire vivre le mot « territoire » dans toutes ses dimensions. Il est essentiel que nous nous mettions d'accord sur les responsabilités au niveau du territoire régional. Nous avons vu avec nos amis Wallons l'importance de la relation, y compris au niveau territorial, entre emploi et formation. Nous avons évoqué la question de l'anticipation, et un des éléments majeurs est de faire de la prospective territoriale. Il est sans doute plus facile d'anticiper au niveau d'un territoire qu'au niveau d'une entreprise pour un ensemble de raisons. Lorsque l'on est en capacité de mobiliser des acteurs au niveau d'un territoire, les acteurs socio-économiques, chefs d'entreprise, élus, peuvent ressentir des fragilités en train de naître au niveau du territoire, et cette dimension de prospective territoriale peut aider à anticiper et à se prémunir.

Dans les domaines liés au développement durable, liés au champ des éco-activités, si l'on prend les formes d'habitat de notre région Bretagne, avec l'importance très grande de la maison individuelle, avancer sur la question majeure des économies d'énergie dans le logement va passer par la mise aux normes de maisons individuelles et pas uniquement de maisons individuelles nouvelles. La rénovation du parc ancien est donc très importante. Des actions sont déjà engagées, mais il faut que les compétences puissent suivre, en particulier dans le champ du bâtiment, ce qui n'est pas si évident. S'il y a une rénovation massive du parc ancien, aurons-nous la main-d'œuvre avec les compétences suffisantes pour réaliser cet objectif ?

Concernant les compétences nouvelles, le risque est de trop raisonner en termes de filières et d'encore trop « penser filières ». La question de la transversalité est peut-être plus importante que la question des filières elle-même. Il faut sans doute repenser nos analyses en matière d'approche du système productif et par là même, d'approche des emplois et des qualifications. On peut évoquer notamment le numérique, la logistique, qui n'appartiennent pas à une filière donnée. Nous avons travaillé avec l'ensemble des conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (Césér) de la côte Atlantique sur le nautisme, et on voit bien que tout un ensemble de qualifications nécessaires pour l'évolution de cette filière sont aussi ailleurs, et que l'on ne va pas pouvoir développer des filières de formation spécifiques pour du nautisme durable, des bateaux économes en énergie. Il faut donc penser transversalité, c'est-à-dire ne pas chercher à reproduire une compétence spécifique au nautisme mais une compétence dont on va avoir besoin également dans l'aéronautique, par exemple, parce qu'on utilise les mêmes types de matériaux. Nous avons sans doute une difficulté à anticiper

Repenser nos analyses en matière d'approche du système productif et par là même, d'approche des emplois et des qualifications est sans doute nécessaire.

et à faire de la prospective parce que nous avons des difficultés à sortir de nos formes de raisonnement traditionnelles, dont le raisonnement par filière fait partie.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Raisonnement filière, raisonnement territoire, réseau. Il est intéressant de voir que tout ce qui se fait sur un territoire vient de l'observation sur ce territoire, mais que l'on peut également travailler inter-territoires sur une zone côtière. Nous allons revenir à cette notion de territoire et évoquer l'implication notamment du commissariat général au Développement durable (CGDD) avec Stéphane Hocquet, mais au préalable, pourriez-vous revenir sur le plan lancé depuis quelque temps sur l'adaptation des métiers à l'économie verte et nous expliquer en quoi le ministère de l'écologie est investi dans l'économie ?

Stéphane Hocquet, CGDD

Ce que nous appelons le « plan métiers » dans notre ministère et intitulé Plan national pour l'adaptation des emplois et des métiers à une économie verte, piloté par le commissariat général au Développement durable (CGDD) depuis 2009, dont vous trouverez les travaux et les caractéristiques sur le site du ministère, est parti du constat que les éco-activités, l'économie verte, sont productrices d'emplois et riches en emplois : la progression en emplois est de l'ordre de 3 % à 4 % quand la plupart des autres filières ou secteurs ont tendance à stagner, voire à régresser.

La progression en emplois est de l'ordre de 3 % à 4 % dans le secteur des éco-activités et de l'économie verte, quand elle stagne dans la plupart des autres secteurs.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Je crois même que le ratio entre les offres et les demandes d'emploi est très favorable aux métiers de l'économie verte.

Stéphane Hocquet, CGDD

Tout à fait. Les taux de tension sur les métiers de l'économie verte sont assez intéressants. Il n'y a pas de pénurie de main-d'œuvre, mais on peut considérer que les taux de tension sur les emplois de l'économie verte sont plus importants de moitié que les taux de tension classiques. Au titre des éco-activités strictes, les métiers liés à l'environnement, à la protection de l'environnement, à l'assainissement, etc., représentent un peu plus de 450 000 emplois, en progression légère, mais si on y ajoute les emplois et les métiers dits verdissants, c'est-à-dire les emplois devant contenir des compétences relevant de l'environnement et de l'économie verte, de la transition énergétique et écologique, on atteint des chiffres plus importants, de l'ordre de 1 à 1,2 million d'emplois, ce qui permet de raisonner en gisements. Au niveau national, le constat est qu'il y a des gisements d'emplois plus marqués dans certains secteurs que d'autres, plus marqués dans certaines filières que dans d'autres, et il importe de travailler sur les compétences nécessaires, sur l'acquisition de ces compétences, sur la formation professionnelle, sur les certifications professionnelles, avec l'Education nationale, et c'est un des grands enjeux du plan métiers.

Je rappelle qu'une économie verte est évidemment une économie qui émet moins de gaz à effet de serre, qui va être éco-technologique, qui va pratiquer une production et une consommation plus responsables, avec des transports plus raisonnés, dans un cadre de ville durable et dans des territoires pensés globalement sur un mode de développement durable. Mais c'est également une économie qui met les hommes et les femmes au centre de l'entreprise, au centre du projet social et sociétal, qui promeut la participation de chacun à la décision, qui respecte les cultures et les patrimoines, qui évalue les effets des décisions sur les générations futures. Bref, on rentre dans les champs de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises et des organisations. Notre travail au commissariat général au Développement durable (CGDD) est notamment de promouvoir cette économie verte, de la structurer et surtout de structurer le réseau d'acteurs, d'accompagner les acteurs économiques dans les transitions nécessaires pour la création d'emplois et donc la création de richesses.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Cela se traduit au niveau national, mais également au niveau territorial, régional où la conjonction des acteurs permet la réussite des projets.

Stéphane Hocquet, CGDD

Absolument. Au ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, nous disposons d'un réseau puissant constitués par les directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (Dréal). Nous les avons d'ailleurs interrogées sur leur implication dans l'économie verte et nous avons eu la bonne surprise de constater que les Dréal étaient très impliquées et très conscientes de leurs atouts. Les Dréal sont un mixage assez heureux d'ex-structures de l'ancien ministère de l'Équipement, de l'Industrie, de l'Écologie. Leurs relations avec les entreprises industrielles, notamment les installations classées, et le développement des éco-technologies, des éco-industries, des éco-activités, plus les infrastructures, les transports, montrent que la prise de conscience et finalement la connaissance du tissu, des acteurs, des enjeux économiques et des enjeux d'emploi sont réelles.

L'enjeu est de cultiver la transversalité entre filières et de rentrer sur des logiques de développement économique.

Dans quasiment chaque région de France, il y a un ou plusieurs projets de développement des filières de l'économie verte, des filières éco-technologies, éco-industrielles, et tout l'enjeu est de cultiver la transversalité entre filières et de rentrer sur des logiques de développement économique. L'un des enjeux qui sera souligné dans la prochaine conférence environnementale, laquelle comportera une table ronde sur l'emploi, est l'acquisition de nouvelles compétences ou leur consolidation, mais c'est surtout l'enjeu des transitions professionnelles. L'économie verte nécessite de faire évoluer les personnes, les compétences, et c'est certainement une opportunité d'accompagner la reconversion des secteurs traditionnels. On a parlé de l'automobile, et il y a sans doute des méthodes à trouver de reconversion, d'accompagnement des reconversions, en alliant pragmatisme et une certaine solidité professionnelle.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Comment la France se place-t-elle au niveau international ? Donne-t-elle l'exemple ou prend-elle les exemples ailleurs ?

Stéphane Hocquet, CGDD

Le constat est partagé à l'international, à savoir que l'économie verte est créatrice de richesses et créatrice d'emplois. Les analyses économiques ont montré qu'une économie verte est plus créatrice d'emplois qu'une économie qui n'insisterait pas sur le vert. Mais les enjeux ne sont pas forcément les mêmes. Au Québec, par exemple, le problème est le même en termes de structuration de l'économie verte, mais il est quasiment inverse en termes d'emplois, les Québécois ayant plutôt une pénurie de main-d'œuvre. L'analyse de la structuration sur les emplois et les compétences est rigoureusement identique.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Claudine Hébert, vous êtes déléguée régionale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), c'est-à-dire directrice de l'Association pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) de Bretagne. Stéphane Hocquet (CGDD) évoquait ce cercle vertueux de nouveaux métiers, de métiers verts et verdissants, ayant un impact sur la responsabilité sociale de l'entreprise et donc sur les conditions de travail. Est-ce quelque chose que vous observez et à laquelle vous croyez ou s'agit-il encore d'un vœu pieux pour l'instant ?

Claudine Hébert, Aract Bretagne

C'est une opportunité. Le secteur de la transition énergétique est innovant, jeune, et il offre une opportunité formidable pour non seulement attirer des compétences, mais également les fidéliser. S'il s'agit uniquement d'attirer des compétences dans ce secteur mais que les conditions de travail ne permettent pas aux salariés de construire des parcours professionnels s'inscrivant dans la durée, nous aurons raté un tournant important. Ce secteur est attractif pour les salariés parce qu'il est porteur de sens, porteur de valeurs. Ce que nous ont appris les phénomènes de stress au travail et de risques psychosociaux, c'est que les salariés attachent énormément d'importance au sens du travail, à la notion de travail bien fait.

Attirer des compétences est important, mais il faut également les fidéliser.

On observe souvent que certaines organisations du travail laissent peu de marge de manœuvre à l'autonomie. Pierre Ramain (DGEFP) évoquait tout à l'heure une tertiarisation des activités. Aujourd'hui, lorsque l'on a un service à rendre en interne dans une entreprise, le salarié est toujours en contact avec un client, un bénéficiaire, un usager, et le travail est rendu et coproduit avec ce client, cet usager ou ce bénéficiaire parce qu'il n'est pas inerte. Et lorsque les organisations du travail ne prennent pas en compte cette co-construction, ce temps d'échange, les salariés sont en difficulté et ne perçoivent plus la cohérence de la qualité qui leur est demandée.

Je prendrai l'exemple d'une action du réseau menée par l'Association pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) de Picardie. Je précise que toutes les Aract sont soutenues par l'Etat et les conseils régionaux, et il est intéressant de poser cette question à l'Aract Picardie. Nous avons un plan éolien très ambitieux en Picardie et nous voudrions construire une offre de formation qui tienne compte des compétences disponibles sur le territoire. Comment l'Aract peut-elle contribuer à cette construction d'une offre de formation pertinente ? On a souvent tendance à cloisonner les questions de l'emploi et de la formation. L'Aract de Picardie a observé des situations de travail et a produit un recueil d'informations sur les conditions et le contenu du travail, ce qui a été extrêmement profitable pour enrichir le catalogue formation des compétences recherchées.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Quand on consulte les Associations pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), en général, on parle de risques psychosociaux, de troubles musculo-squelettiques (TMS). Vous voulez, au contraire, redonner une vision positive du travail ?

Claudine Hébert, Aract Bretagne

Les études démontrent que les salariés sont attachés à leur travail, engagés dans leur travail, mais ils sont beaucoup plus en attente et critiques sur les conditions de réalisation du travail, c'est-à-dire les problématiques d'organisation du travail. Il faudrait que les entreprises mettent en place des espaces d'échange, de dialogue, de résolution des difficultés rencontrées dans le travail, en se disant que les collectifs de travail, cela ne se décrète pas. Si l'on veut bien travailler, il faut bien travailler ensemble et que l'entreprise s'empare de cette question de la mise en place de coopérations dans le travail.

Nous attendons beaucoup de la délibération sociale des partenaires sociaux. Le ministère du travail nous dit qu'elle devrait aboutir avant la conférence sociale des 20 et 21 juin. Le réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et des Associations pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) est très en attente de ce futur accord interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, parce que cela permettrait de donner une dimension positive au travail et pas simplement d'amener les entreprises à engager des démarches de prévention des risques sur la santé.

Mettre en place des espaces d'échange, de dialogue, de résolution des difficultés rencontrées dans le travail sont des pistes pour améliorer les conditions de réalisation du travail.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Vous avez dit « travailler ensemble ». Vous êtes face au réseau des centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation (Carif) et observatoires régionaux emploi-formation (Oref), du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) ; comment peut-on travailler en région avec les Associations pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) et opérer un rapprochement des acteurs au profit des réflexions sur l'emploi et des mutations ?

Claudine Hébert, Aract Bretagne

Cela se fait déjà énormément puisque nous avons une instance scientifique de nos activités, et c'est Gérard Podevin, du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), qui la préside. Il s'agit de partenariat avec l'enseignement supérieur. Avec l'université de Bretagne Sud, nous organisons un colloque le 13 juin à Vannes sur la qualité de vie au travail, avec des expériences d'entreprises qui se sont lancées dans l'aventure. La coopération est essentielle sur ce type de problématique.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Alain Even (Céser de Bretagne) parlait d'observation territoriale et de travail par filière pour savoir ce qui se passe sur les territoires. Qu'en pensez-vous ?

Henri Simorre, conseil régional de Bretagne

Quand on est directeur de l'égalité et de la formation dans une région, on est assez « secoué » sur l'ensemble des questions de mutation économique : à très court terme, sur l'accompagnement des personnes aujourd'hui, notamment des personnes licenciées ; à moyen terme parce qu'il faut accompagner des transitions ; à plus long terme parce qu'il faut garder nos capacités de prospective. Nous avons des outils, et il y a peut-être des messages à faire passer en termes de méthodes nouvelles de travail ou à renouveler entre nous. Le préfet de région a évoqué tout à l'heure le dossier « Doux ». Nous tentons de travailler sur l'accompagnement de ces salariés en essayant d'innover autour du contrat de sécurisation professionnelle et en essayant de monter une structure plus forte dans le Morbihan pour trouver quelques innovations, quelques accompagnements sur le court terme. Sur le moyen terme, nous avons des outils avec le contrat de plan régional de formation professionnelle, et sur le long terme, nous avons beaucoup de schémas régionaux et nous lançons une prospective sur « Bretagne 2030 ».

Le défi pour nous aujourd'hui est de développer des méthodes de travail qui relient, fluidifient économie, emploi, formation, méthodes de travail plus interactives associant dans un processus plus court l'observation, le partage d'informations, l'analyse qualitative et les plans d'action. Il faut relier des mondes assez différents en produisant de l'interaction et il faut croiser les lectures régionales et territoriales. Quelques exemples pour illustrer mes propos. Aujourd'hui en Bretagne, nous réalisons un travail sur le développement des compétences dans le domaine des énergies marines renouvelables. Nous nous sommes mis en situation très concrète d'accompagner le consortium « Ailes Marines », qui a un projet de développement d'éoliennes sur la baie de Saint-Brieuc, et nous nous sommes constitués en un groupe de travail ressources humaines sur emploi-formation avec ce consortium, associant l'ensemble des services de l'Etat et la région. Nous avons travaillé avec le consortium pour essayer de qualifier ensemble ce projet, pour voir quels sont les emplois identifiés et quel est l'impact sur le développement de la sous-traitance.

Le défi pour nous aujourd'hui est de développer des méthodes de travail associant dans un processus plus court l'observation, le partage d'informations, l'analyse qualitative et les plans d'action.

Nous avons sollicité l'observatoire sectoriel de la métallurgie pour faire un travail sur la répercussion sur ces emplois, et nous commençons à construire une offre de formation sur ces métiers. Nous sommes beaucoup sur des métiers existants sur lesquels nous développons des compétences complémentaires : travail en mer, autonomie, sécurité. Environ 1 000 emplois sont attendus en Bretagne sur les énergies marines renouvelables pour ce projet, et nous regardons également tout ce qui va induire des éléments de sous-traitance.

D'autre part, nous travaillons, comme beaucoup de régions, sur des contrats d'objectifs emploi-formation avec les branches professionnelles sur l'observation, l'accompagnement des évolutions de ce secteur. Nous avons 12 contrats d'objectifs qui mettent en lumière beaucoup de questions sur les ressources humaines, sur la qualité de vie au travail, sur le développement des fonctions transverses, sur le dialogue social, sur l'accès à la formation. Rétrospectivement, ce qui nous manque souvent, ce sont des observations plus qualitatives sur l'accès à la formation, par exemple. Nous avons beaucoup de données sur ce qui se passe après la formation, mais beaucoup moins sur la façon d'accéder à cette formation, sur les freins à cet accès à la formation, sur les secteurs où l'accès à la formation est difficile. Cet outil d'observation doit être développé parce qu'il nous fournirait des indications précieuses pour travailler.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Sans compter l'image des métiers, la représentation dans chaque filière.

Henri Simorre, conseil régional de Bretagne

Et l'attractivité. C'est à partir de ce travail au niveau régional que nous construisons notre offre de formation à destination des demandeurs d'emploi, et nous travaillons avec Pôle Emploi pour faire ce travail d'analyse avec les branches professionnelles.

Troisième exemple, nous allons lancer une commission « prospective économique et mutation » au sein du comité consultatif régional de l'emploi, de la formation professionnelle (CCREFP), dont l'objectif est d'analyser en quoi toutes les études prospectives peuvent être traduites en plans de formation. On peut avoir une belle prospective sur le plan bâtiment durable, mais nous avons encore beaucoup de problèmes sur l'ingénierie de formation, sur l'accès des artisans à la formation.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Beaucoup de branches travaillent déjà à l'accès à la formation pour les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) via leurs organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), mais toutes les collaborations sont bonnes.

En Bretagne, nous avons lancé une commission « prospective économique et mutation » au sein du comité consultatif régional de l'emploi, de la formation professionnelle (CCREFP).

Échanges avec la salle

Françoise Amat, ex-secrétaire générale du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie

En tant qu'ancienne secrétaire générale du CNFPTLV, j'ai trouvé cette matinée particulièrement intéressante. De nombreux exposés ont montré comment, à travers des mutations, une région peut évoluer. Ces évolutions vont vers des compétences croisées et de la transversalité.

Or, comme l'a dit Alain Even (Céser de Bretagne), nous sommes quand même globalement sur des compétences très traditionnelles, que ce soit dans l'usage ou dans la constitution des compétences. On a évoqué l'anticipation nécessaire à travers des observatoires et des accompagnements des salariés. Mais deux autres conséquences me paraissent essentielles. La première concerne l'ingénierie de formation ou les référentiels de formation. Or, les diplômés sont quand même, au sein de l'Education nationale, encore très structurés par les branches professionnelles, et les commissions professionnelles consultatives sont organisées encore de cette façon. Je regrette d'ailleurs que l'Education nationale ne soit pas davantage présente dans des séminaires ou des colloques comme celui-ci. Il y a donc des problèmes au niveau national autour de la construction des titres, des diplômes, etc., et je pense qu'il faudrait un tronc commun qui permette ensuite d'anticiper les mutations. D'autre part, il faudrait davantage faire vivre les partenariats au niveau régional. Il y a les comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP), les conseils économiques et sociaux régionaux, qui vivent maintenant dans beaucoup d'endroits notamment grâce aux contrats de plan régionaux de développement des formations professionnelles (CPRDFP), qui sont des engagements des différents acteurs à faire vivre ces partenariats et derrière lesquels on trouve les contrats d'objectifs territoriaux, les cartes de formation scolaires. Ces contrats de plan régionaux ont été construits à partir d'états des lieux, d'anticipations, et il faut conserver cette dynamique de concertation et de partenariat, qu'ils continuent à exister autour des thèmes de l'orientation, de l'emploi et de la formation. Ces trois composantes me paraissent essentielles pour animer le débat régional et aller de la concertation vers la coordination.

Les diplômés sont, au sein de l'Education nationale, encore très structurés par les branches professionnelles.

Florence Lecocq, directrice du C2RP, Carif-Oref du Nord-Pas-de-Calais

Je suis directrice du C2RP, centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation et observatoire régional emploi-formation (Carif-Oref) du Nord-Pas-de-Calais. Je suis aussi secrétaire permanente du comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) et je salue l'intervention de Françoise Amat (ancienne secrétaire générale du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie), avec laquelle je suis totalement en accord, et notamment sur la richesse de cette table ronde. La région Nord-Pas-de-Calais a porté, et le C2RP l'a fait au nom de l'Etat et de la région, l'expérimentation sur la thématique de l'économie verte, ce qui a nécessité un partenariat large et important au niveau régional, allant des acteurs de l'emploi-formation aux acteurs de l'environnement à travers la direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (Dréal), la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte), mais également les acteurs économiques et les branches.

Nous avons mis en place un observatoire et une étude prospective a été faite sur les gisements d'emplois. L'étude portant sur trois filières, il a fallu croiser les compétences. Il y a des gisements d'emplois, mais le plus grand enjeu concerne l'évolution des compétences, qu'il faut traiter en amont et de façon transversale aux filières. Les Carif-Oref prennent cette thématique à bras le corps, et la semaine prochaine un groupe spécifique verra le jour.

Sonia Muller, Consultante en ressources humaines, Rennes

Je suis consultante en ressources humaines pour le cabinet Arselience à Rennes et j'accompagne des salariés qui ont connu des changements importants. Stéphane Hocquet (CGDD) a évoqué l'évolution des personnes et Gwenaëlle Hamon (Rennes Métropole) a parlé de la fragilité des salariés. Ce qui m'interroge aujourd'hui, c'est la place accordée à la perte de confiance en soi, à la perte de confiance dans le système, dans l'entreprise, dans le management. Henri Simorre (conseil régional de Bretagne) a parlé de l'image des métiers et je m'interroge aussi sur l'image de l'entreprise. Et quand Claudine Hébert (Aract Bretagne) demande comment mettre en place une coopération de travail, je me demande comment mettre en place une coopération de travail après avoir été bousculé, fragilisé par une première vie professionnelle et que l'on doit faire face à une reconversion.

Henri Simorre, conseil régional de Bretagne

Dans certains dossiers relatifs à des salariés licenciés, notre offre de formation est assez liée à des propositions d'emploi, à des métiers en tension, et il faut parfois faire des propositions orientées d'abord sur le projet professionnel, sur l'orientation, sur l'image de soi, avant d'aller vers d'autres types de formation. L'accompagnement passe aussi par-là et je pense qu'il faut innover en la matière.

Pierre Romain, DGEFP

Dans l'accompagnement individuel des salariés qui perdent leur emploi et pour lesquels la question de la confiance en soi se pose de manière assez évidente, l'important est d'arriver à permettre, dans le travail d'accompagnement par les consultants, les conseillers de Pôle Emploi, à ce que les salariés licenciés s'approprient les travaux prospectifs et leur démontrer qu'il y a des opportunités, qu'ils peuvent changer d'emploi, qu'ils peuvent rebondir. Nous avons un axe de travail important à développer dans les prochaines années d'appropriation des travaux prospectifs, pour mettre en visibilité les salariés dans la construction de leur projet individuel.

Stéphane Hocquet, CGDD

Rien de tout cela n'est fait ou n'est promu simplement pour faire joli. Dans une optique de reconversion et d'emploi durable, notre enjeu au conseil général au développement durable (CGDD) est de structurer cette économie verte durable, y compris pour rendre attractifs les métiers de la propreté, de l'assainissement, qui sont traditionnellement peu attractifs. Ce n'est pas non plus pour faire joli qu'une entreprise s'engage dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), mais parce qu'il y a des composantes de notation sociale et environnementale, des questions de confiance, de durabilité. Les enjeux de l'emploi durable territoriaux et nationaux sont liés à ce cercle vertueux d'amélioration de la qualité de l'emploi, des conditions de travail, de l'amélioration de la vie au travail.

Un axe de travail important à développer dans les prochaines années, concerne l'appropriation des travaux prospectifs.

Alain Even, César de Bretagne

La prospective territoriale n'est pas simplement un problème de cabinet d'études : elle doit se construire collectivement. C'est parce que l'on va mettre des acteurs d'horizons divers en situation de réflexion prospective que l'on aura une certaine connaissance des mutations territoriales et des ruptures en cours.

Blandine Denis, conseil régional de Picardie

Je suis chargée d'études à la direction de la Formation et de l'Orientation, qui porte le centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation (Carif), lequel a été intégré à la région Picardie. Je travaille sur

les secteurs d'activité. J'ai trouvé la matinée très intéressante, mais il a beaucoup été question de mutation, d'évolution, ce qui me fait penser à une métaphore génétique, à savoir à la disparition d'un gène et à l'apparition de nouveaux gènes, la question étant de savoir comment faire pour muter et si l'on est prêt à muter, si l'on est prêt à abandonner une partie de nos gènes, de notre mémoire, de notre patrimoine, pour aller vers autre chose. Je m'appuie sur un article paru hier, qui prévoit que l'industrie automobile et l'industrie agroalimentaire sont les premières à être bouleversées, mais qu'il y en aura d'autres. Par exemple, le secteur du tourisme, parce qu'il n'a pas suffisamment investi dans le numérique, va bientôt souffrir et connaître de nouveaux plans sociaux. Même chose pour certains grands laboratoires et grands distributeurs. Comment fait-on pour muter et est-on prêt à le faire individuellement, à abandonner ses connaissances pour en acquérir de nouvelles ?

La prospective territoriale doit se construire collectivement.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Etes-vous en train de nous dire que la crise des métiers est devant nous et non pas derrière nous ? Cela pourrait être le thème d'un prochain colloque.

Grand Témoin

Emmanuelle Wargon, déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP), ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social

Je dirige la DGEFP depuis six mois et c'est à ce titre que je suis avec vous ce matin, avec beaucoup de plaisir. Les échanges ont été très riches et je voudrais revenir sur quelques points.

Le premier concerne l'observation et l'anticipation des mutations économiques. Le nombre d'acteurs à mettre autour de la table et à faire travailler ensemble pour arriver à produire des résultats dans ce domaine donne un peu le tournis.

Au plan national, cette démarche est très fortement structurée autour des filières. Elle s'est structurée autour de la conférence nationale de l'industrie, présidée par le ministre du Redressement productif, et qui travaille sur une douzaine de grandes filières. Cette conférence permet de réunir, sujet par sujet, la cinquantaine d'acteurs concernés, partenaires sociaux, représentants des différentes branches, grandes entreprises leaders, experts métiers, ministères concernés... Cette approche de filière est assez puissante car elle structure les réflexions métiers : on y traite à la fois des volets ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, mais aussi des volets innovation, pour se projeter à moyen terme.

De cette approche filière se dégage un constat identique au vôtre : la multiplicité de sujets transversaux, en particulier des sujets ressources humaines au sens du développement du capital humain et des compétences, et donc programmes de formation. Nous animons un groupe de travail transversal sur cette question de transférabilité des compétences d'une filière à une autre. L'exemple le plus simple est la liaison entre les métiers de l'automobile et de l'aéronautique, à laquelle nous essayons de donner du contenu : d'une part une mutation très forte du secteur automobile, d'autre part des perspectives de développement dans l'aéronautique, et une question « comment aller au-delà de la juxtaposition de ces deux faits et construire la transférabilité entre les deux filières ? »

Cette politique de filière et cette réflexion transversale doivent se nourrir de travaux généraux d'observation prospective à moyen long terme. Au niveau national, des actions sont menées sous l'égide du Centre d'analyse stratégique, qui est devenu le nouveau commissariat général à la Stratégie et à la Prospective, qui travaille à partir de diagnostics sur les compétences métiers, sur leur évolution, et qui produit des travaux de filières et des travaux transversaux.

Tout ceci, qui occupe une constellation d'acteurs, est positionné au niveau national mais il est évident que cela ne suffit pas du tout. Cette réflexion nationale est forcément très vite théorique si elle n'est pas nourrie d'une réflexion territoriale. Notre enjeu collectif, et les Carif-Oref sont un excellent outil pour y répondre, c'est de nourrir ces réflexions nationales d'une vision terrain, d'une vision beaucoup plus précise, et de vous appuyer parallèlement dans vos réflexions sur l'évolution des métiers et des compétences par bassins

d'emploi, par département, par métropole, par région. Il ne faut opposer ni l'approche filière ni l'approche plus transversale, ni le national et le local, mais trouver un mode de travail en commun. Quand vous lancez une réflexion régionale ou sur un bassin d'emploi, elle doit être enrichie de ces travaux de filière, des observatoires de branches et des travaux nationaux, et inversement les travaux nationaux ne doivent pas être des travaux théoriques sans ancrage terrain.

Le Président de la République a réuni au printemps quelques acteurs de la politique de l'emploi après le conseil des ministres. Le programme de cette réunion était très précis, avec un certain nombre de points sur les contrats de génération, les emplois d'avenir. Puis le Président de la République a posé une question qui n'était pas prévue à l'ordre du jour, à savoir : « que fait-on pour les emplois non pourvus ? ».

Cette question est omniprésente aujourd'hui. A un taux de 10,4 % de chômage, tout emploi non pourvu est un emploi qui doit être gagné. Les emplois non pourvus sont une donnée assez complexe qui inclut les emplois dans lesquels on a du mal à recruter mais aussi qui intègre les questions de prospective à moyen terme, de renouvellement des générations. On n'est pas sûr de nouveaux métiers ou sur des métiers en expansion, mais sur des métiers qui vont avoir besoin de recruter et sur lesquels il faut une stratégie.

Cette fonction d'observation, d'anticipation, d'analyse, doit s'organiser de la façon la plus partenariale possible entre les niveaux d'observation nationaux et régionaux pour anticiper les besoins de l'économie, encore mal définis, ou connus mais auxquels on ne pense pas toujours, et pour lesquels il y aura des perspectives de renouvellement importantes.

Par ailleurs, je partage très largement ce qui a été dit ce matin sur le fait que si nous ne menons pas un travail très précis sur l'appropriation, sur les conditions de travail et sur la qualité de vie au travail, on n'a fait qu'une partie du chemin. Au-delà de la réflexion sur les métiers et les besoins, au-delà de la proposition aux demandeurs d'emploi et aux personnes éloignées de l'emploi d'aller vers ces secteurs, au final, on oriente certaines personnes vers des métiers, des filières, et la situation de travail étant ce qu'elle est, ces personnes ne restent pas. Donc le travail sur l'appropriation est au moins aussi important que le travail sur le diagnostic.

Une fois ce diagnostic posé, la partie la plus difficile commence, et je voudrais revenir sur la coopération Etat/région à travers les deux prochaines réformes, la réforme de la décentralisation et la réforme de la formation professionnelle.

La décentralisation est en cours, les projets de loi ont été adoptés en conseil des ministres, le premier projet de loi est en cours d'examen au Sénat, sur les métropoles, et le deuxième projet de loi portera sur la partie régionale. La décentralisation pose un principe et un défi. Le principe, c'est la région chef de file de la formation. Le défi, c'est d'articuler au mieux les pièces du puzzle : région, formation, développement économique ; Etat, emploi ; conseils généraux, insertion ; communes, proximité. La coopération Etat/région est probablement première, en tout cas elle est indispensable pour que les coopérations suivantes se mettent en place. Les Carif-Oref ont eu un rôle très important dans le secrétariat des comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) dans la majeure partie des cas, et dans l'écriture et la mise en œuvre des contrats de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP), c'est un maillon crucial.

L'objectif politique du CCREFP est de transformer une instance d'échange, de concertation, de dialogue, de diagnostic partagé, en une instance de co-construction, de coordination, voire de codécision, à moyen terme. Avec un noyau dur et un noyau plus large. Le noyau dur, ce sont l'Etat, la région et les partenaires sociaux. On parle beaucoup de gouvernance quadripartite, car l'Etat, la région et les partenaires sociaux sont globalement ceux qui financent les politiques d'emploi, de formation, de développement économique. Le CCREFP doit être le lieu de partage le plus large possible, de diagnostic, d'analyse, de définition de stratégies, et ce doit être aussi le lieu de codécision, dans lequel ceux qui apportent des moyens et des solutions se mettent d'accord pour le faire ensemble. Les Carif-Oref sont la cheville ouvrière de ce dispositif. Ils sont financés par l'Etat et par les régions, ils assurent déjà le secrétariat, ils écrivent les plans. Grâce à ce lieu de coordination, on doit pouvoir aller plus loin dans la construction, laquelle doit être fondée sur les diagnostics et les travaux d'anticipation et d'analyse des mutations.

La réforme de la formation professionnelle est un levier extrêmement important pour aller dans cette direction. On en est encore au tout début, au moment où l'on réfléchit avec deux points d'entrée. Le premier est le compte personnel de formation qui a été accepté dans ses principes dans l'accord national interprofessionnel du 11 janvier, repris de façon très générale dans la loi de transposition de cet accord, qui est pour l'instant au Conseil constitutionnel. La question est maintenant de lui donner corps et financement. Un groupe de travail quadripartite a été mis en place, une première réunion a eu lieu il y a trois semaines, la prochaine est

prévue le 12 juin. A l'intérieur de cela s'insère une négociation entre les partenaires sociaux dont les principes seront discutés lors de la conférence sociale des 20 et 21 juin, un document d'orientation leur sera proposé, la négociation démarrera durant l'été et se terminera avant la fin de l'année.

De ces deux démarches doit sortir une réponse à une autre question très simple du Président de la République qui est de savoir comment faire pour orienter la formation vers ceux qui en ont le plus besoin. Cela concerne les demandeurs d'emploi, les salariés peu qualifiés, les salariés des petites et moyennes entreprises, les salariés qui n'ont quasiment jamais accès à la formation, et tous ceux qui sont victimes des mutations économiques, qui doivent travailler sur une reconversion, qui doivent réussir à se projeter vers de nouveaux métiers et qui sont, par définition, les moins armés pour le faire parce que les plus fragiles. L'idée est de trouver une manière d'orienter davantage l'argent de la formation professionnelle vers ce public et d'utiliser le compte personnel de formation comme vecteur d'appropriation individuelle et de construction du projet professionnel. L'accord national interprofessionnel fait d'ailleurs un focus important sur le conseil en évolution professionnelle, maillon important de cette démarche. Un salarié ou un demandeur d'emploi qui mûrit un projet et qui a des moyens d'accès au conseil en évolution professionnelle et à la formation plus importants qu'aujourd'hui doit pouvoir être orienté vers les formations qui le conduiront vers un emploi durable sur le territoire où il se trouve ou plus largement grâce à la mobilité. Là encore, les diagnostics territoriaux, les travaux régionaux, la stratégie régionale seront en appui à cette réforme de la formation professionnelle, sachant qu'on a d'un côté à solvabiliser un besoin mal couvert et de l'autre à faire en sorte que ce besoin aille vers des parcours viables, durables, soutenables.

Le travail qui est fait par les Carif-Oref sur l'offre de formation, les travaux collectifs que nous menons sur la base de données nationales Dokelio qui va rendre l'offre de formation plus visible et la prescription plus facile, les travaux sur la qualité de l'offre de formation que l'on peut faire en matière de certification, tout cela est cohérent avec l'idée de permettre à plus de personnes d'avoir accès à la formation dans une stratégie de développement économique et d'emploi.

Le système est complexe, il nécessite une énergie considérable dans le partenariat tant au niveau national, régional et territorial. Cet éclatement a un prix, celui du coût du partenariat et de la coordination, mais si nous surmontons cette difficulté, je crois que les outils dont nous disposerons dans les mois et années à venir devraient nous permettre de répondre aux enjeux qui nous sont collectivement posés.

> Atelier thématique n°1 – Secteurs d’hier, filières de demain ?

Quel fonctionnement économique des territoires dans la recomposition organisationnelle ?

Philippe Baudry, Direccte Bretagne

Samuel Bellot, Carmée Picardie

Gérard Podevin, centre associé Céreq de Rennes

Animateur : *Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon*

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Au cours de cet atelier, nous aurons trois interventions, la première sur l'automobile, la deuxième sur la chimie verte et la troisième sur l'énergie marine renouvelable. Il s'agira de voir quelles sont les interactions entre filières et, grâce à vos questions et témoignages, de voir quelles en seraient les actions possibles.

Notre premier intervenant, Philippe Baudry, va nous présenter un état des lieux et les potentialités de la filière automobile en Bretagne.

- **L'automobile : territoires et filières de demain en Bretagne**

Philippe Baudry, Direccte Bretagne

L'automobile, un marché mondialisé

Je vais vous présenter l'étude économique réalisée par la Banque de France l'année dernière, avec une approche du tissu régional et un diagnostic financier. En préambule, je ferai un point sur le marché des véhicules légers afin de mieux comprendre la situation de l'industrie automobile aujourd'hui.

Aujourd'hui, l'automobile est un marché mondialisé et lorsque l'on parle des véhicules légers, cela concerne à la fois les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers. Dans les statistiques globales, les deux sont toujours additionnés. Nous avons trois marchés historiques : USA, Europe et Japon, plus la Chine avec 18 millions de voitures vendues l'année passée. Le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine sont les marchés de l'avenir, les zones où les constructeurs doivent être présents. Le marché de l'automobile en 2012 compte plus de 80 millions de véhicules, ce qui est un record depuis que l'automobile existe. Ce marché est en croissance, avec 25% d'augmentation pour la décennie en cours.

Concernant le classement mondial des constructeurs par marque en 2012, PSA est en 9^{ème} position et Renault en 12^{ème}. Pour information, en 2012, PSA a produit 1,2 million de véhicules en France et Renault 500 000. Si nous regardons les immatriculations, Renault remonte à la 4^{ème} place grâce à son alliance avec Nissan.

Dans toute industrie, pour progresser, il est nécessaire de dégager des marges pour innover et proposer de nouveaux produits. PSA et Renault sont en retard, avec, pour PSA, un taux de marge négatif en 2012.

Dans toute industrie, pour progresser, il est nécessaire de dégager des marges pour innover et proposer de nouveaux produits.

Il existe cinq principaux marchés en Europe : Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie et Espagne. Les principales difficultés sont surtout liées aux marchés italien et espagnol, en récession forte. L'Espagne a enregistré une baisse des ventes de 50% par rapport à son marché de référence et l'Italie, 40%.

Sur le marché européen des six dernières années, la baisse des ventes est forte : 18 millions de véhicules en 2007, avant la crise, pour arriver à 13,9 millions en 2012 et très probablement 13 millions en 2013. De nombreux facteurs explicatifs rentrent en ligne de compte.

Concernant le marché français en véhicules neufs en année glissante, la tendance reste à la baisse. Mensuellement, en 2012, les ventes étaient largement en dessous des années de référence. En 2013, la baisse est par exemple de 10% par rapport à 2012 et de 13% par rapport à 2011.

Je vais maintenant vous présenter une rapide synthèse de l'étude réalisée par la Banque de France et cofinancée par la Direccte et la région Bretagne, via son agence économique, Bretagne Développement Innovation. L'état économique du tissu des entreprises de la filière en Bretagne méritait d'être en effet mieux connu. L'étude a été réalisée sur la période 2006-2010. Les entreprises sont tenues de déclarer un certain nombre d'éléments financiers et à ce titre, la Banque de France possède des outils permettant de faire des comparaisons d'une région à l'autre, d'une entreprise à l'autre.

L'étude comporte deux parties : la première sur le tissu économique de la filière automobile en Bretagne, la seconde sur le diagnostic financier. La filière bretonne de l'automobile est une filière importante en termes d'emploi et de chiffre d'affaires, sans être prédominante. La première industrie en Bretagne est l'agro-

alimentaire, qui représente 40% des parts de marché, l'automobile, 13%. L'étude a été réalisée début 2012, sur les bilans et les comptes de résultat de septembre 2010.

Distinguons d'abord deux types de producteurs : les entreprises qui ont leur siège social en Bretagne, pour lesquelles l'étude a pu travailler sur un diagnostic financier, et les établissements qui dépendent d'actionnaires extérieurs. L'établissement le plus important est PSA dont les comptes sont intégrés dans la comptabilité du groupe, ce qui ne nous permet pas d'avoir toutes les informations. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas la globalité des sites dans l'étude financière.

En Bretagne il y a 22 équipementiers de rang 1 dont 20 PSA La Janais. 7 sont synchrones. 13 sont asynchrones. Deux sont à la fois synchrone et asynchrone. Ils sont principalement localisés sur Rennes, un peu sur le Morbihan. Les usines sont appelées « synchrones », lorsqu'elles livrent en « juste à temps » un site de production terminale. Pour information, les C5 Citroën et les 508 Peugeot sont produites à Rennes, mais la 508 Peugeot est également fabriquée en Chine pour le marché asiatique. Les entreprises qui travaillent en « juste à temps » sont en fait des ateliers déconcentrés de PSA. Ce sont des entreprises importantes en termes d'emploi mais pas en termes de stratégie de territoire car elles n'ont pas de capacité d'innovation, pas de service commercial, ni de service achat.

Le tissu des sous-traitants automobile est beaucoup mieux réparti sur le territoire que celui des équipementiers.

Au total, 66% des effectifs sont employés dans des entreprises de plus de 250 salariés, qui comptent 14 sites sur environ 180, avec 19 000 salariés : 5 400 chez PSA, 5 000 chez les équipementiers, le reste chez des constructeurs de véhicules spéciaux, carrossiers, etc.

L'étude a comparé la Bretagne avec 20 autres régions, hors Ile-de-France en raison de son poids économique et afin d'éviter une distorsion trop importante. Il apparaît que les entreprises en Bretagne sont relativement anciennes par rapport aux autres provinces. Il y a par exemple 5 à 6% d'entreprises nouvelles en Bretagne sur la filière automobile, contre 15% dans le reste de la France.

La baisse de la production sur le site de PSA de Rennes La Janais est constant depuis 2005 : le constructeur a produit jusqu'à 348 000 véhicules en 2005, avec le lancement de la 407. En 2008, 222 000 unités sont produites avec le lancement de la C5, enfin en 2011, seulement 180 000 véhicules produits avec le lancement de la 508. A chaque lancement de nouveaux modèles, la production n'arrive pas à atteindre les chiffres du lancement précédent. Rennes est positionné, selon PSA, sur du haut de gamme, mais elle se rapproche plus des grands véhicules. Ces modèles se vendent moins bien, notamment auprès des entreprises, et Volkswagen est capable de capter les clients les plus aisés de PSA, Renault, Ford, etc., ce qui est une des causes de cette érosion.

Sur le territoire national, la baisse des effectifs a été plus rapide que celle des chiffres d'affaires, à savoir 16% pour les effectifs et 13% pour les chiffres d'affaires. Il existe des corrélations entre chiffres d'affaires et nombre de salariés, et PSA met en place un plan social pour réduire sa surcapacité de production et son sureffectif. Ainsi, quand PSA diminue sa production de plus de la moitié, le chiffre d'affaires de la filière globale en Bretagne baisse de la moitié, ce qui permet aux sous-traitants de résister en partie.

Le taux d'exportation de la filière automobile en Bretagne a diminué par rapport à 2006 alors qu'il a augmenté pour la moyenne nationale. En Bretagne, 50 % des exportations sont réalisées par une seule entreprise. Le tissu des sous-traitants et des entreprises est très peu tourné vers l'exportation, avec des capacités d'innovation réduites. Le rapport valeur ajoutée / chiffre d'affaires est toujours en retrait par rapport à la France et stagne dans le temps. L'effort d'investissement, qui permet aux entreprises de devenir plus compétitives, s'est globalement érodé, même si pour les autres régions un redressement est perceptible entre 2009 et 2010. Cela se traduit par une nette diminution de l'endettement bancaire, qui s'explique en effet par les réductions des emprunts attachés aux investissements. Depuis 2006, il n'y a pas d'inversion de tendance à investir sur la filière automobile ni en Bretagne ni en France.

Les ratios financiers permettant d'analyser la rentabilité d'exploitation sont en baisse en région Bretagne, avec une augmentation de la proportion des charges de personnel. Deux facteurs se cumulent : une réduction pas assez proportionnelle et progressive des effectifs en rapport à la baisse du chiffre d'affaires, et un manque de produits innovants pour combler ces charges et dégager des marges. Le rendement de la main d'œuvre sur cette filière est également inférieur à celui observé dans le reste de la France, ce qui est principalement dû à un manque de qualification dans ces industries spécifiques.

Il existe un certain sous-équipement productif par rapport aux autres régions, qui est un corollaire au manque d'investissement. Pour terminer sur une note positive, concernant l'évolution de la capacité de remboursement : en 2006 il fallait 8 ans pour rembourser un crédit contre 4,7 en 2010 et 6,4 pour les

autres provinces. Les entreprises bretonnes ont donc des réserves de fonds et des capacités d'endettement qu'il faudra axer prioritairement sur des produits ou procédés innovants.

En conclusion, la filière automobile en Bretagne est une filière importante de l'économie bretonne mais qui n'est pas structurante et qui dépend fortement des décisions extérieures. Elle a des performances en retrait, un faible niveau de création de richesse et une rentabilité qui s'érode, une capacité d'endettement réduite mais avec des potentialités au sein des entreprises les plus solides, notamment sous-traitantes.

Nous avons en Bretagne un constructeur, des équipementiers et des sous-traitants, qui ont des parts différentes dans la chaîne de valeur de la filière régionale et de la filière nationale, voire internationale.

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Nous avons en Bretagne un constructeur, des équipementiers et des sous-traitants, qui ont des parts différentes dans la chaîne de valeur de la filière régionale et de la filière nationale, voire internationale. Nous avons vu ce matin qu'une baisse de production du constructeur et des équipementiers, même si cela touche moins les sous-traitants qui sont plus diversifiés, pose des questions sur l'emploi, sur la qualification des personnels notamment chez PSA mais également chez les équipementiers. Quels sont les transferts possibles de ces emplois vers d'autres activités ? Quelles sont les innovations possibles en Bretagne dans la filière automobile ?

Philippe Baudry, Direccte Bretagne

La filière bretonne est accrochée aux décisions de PSA à Paris. Cette usine a été implantée, il y a 50 ans, complétée par l'installation d'équipementiers. Certains ont des capacités de R&D. Par exemple Sanden est une entreprise d'origine japonaise, qui a un centre de R&D capable de développer des nouveaux produits, de les vendre et de les exporter. Malheureusement, chez les équipementiers il y en a très peu. Les autres équipementiers sont des ateliers qui sont adossés à un constructeur qui adaptent leurs effectifs en fonction de la charge. La Bretagne n'a pas un historique industriel très important en termes de métallurgie et il y a très peu de sous-traitants dans le secteur de l'automobile, comparé à l'est ou le nord-est de la France où il existe des entreprises d'emboutissage, des forges, des fonderies avec 500 ou 1 000 personnes. En Bretagne, nous avons quatre sous-traitants 100 % automobile et une dizaine à plus de 50 %. Tous les autres sont très diversifiés et sont majoritairement des PME.

Échanges avec la salle

De la salle

Est-ce que les activités de carrosserie spéciale de blindages, sont incluses dans le champ de l'étude ?

Philippe Baudry, Direccte Bretagne

L'entreprise en question est recensée dans l'étude, donc la réponse est oui. Est-ce qu'elle est dans le diagnostic financier ? Je ne pense pas car le siège social est belge. L'entreprise a bien été prise en compte dans l'étude qualitative mais pas dans le diagnostic financier. C'est un établissement, ce n'est pas un site de siège social.

Stéphane Guenezan, Afpa Bretagne

Vous évoquez, au-delà de la filière automobile, la faiblesse de l'industrie en Bretagne, à l'export. Quelle analyse faites-vous de la faiblesse des infrastructures dans notre région pour favoriser l'accueil d'entreprises exportatrices, au-delà des compétences humaines qui sont plutôt élevées en Bretagne ?

Philippe Baudry, Direccte Bretagne

La filière automobile est surtout concentrée en Ille-et-Vilaine. En termes d'infrastructure, je ne pense pas que ce soit très pénalisant. Il n'y a pas de port à vocation nationale en Bretagne, effectivement. Mais je ne suis pas sûr que ce soit pénalisant pour la filière automobile. C'est davantage l'excentration de la Bretagne par rapport à l'Europe de l'Est et à l'Asie qui pénalise plus qu'un problème d'infrastructure pour l'automobile.

Sébastien Gibert, conseil de développement de Rennes Métropole

Au regard du contexte que vous présentez, avec un marché plutôt en baisse tendancielle, une surcapacité de production, un recours au chômage partiel, comment voyez-vous l'avenir du site de PSA aujourd'hui et l'impact sur les sous-traitants ? Est-ce que c'est le véhicule électrique ?

Philippe Baudry, Direccte Bretagne

PSA est dans une passe difficile, l'entreprise brûle du cash tous les mois, 200 millions d'euros par mois l'année dernière et environ 100 millions cette année. On ne sait pas si le véhicule électrique va percer. Les projections, c'est 1 % du marché mondial en 2020. Il y a un projet de véhicule 2 litres au 100 où la France peut redevenir leader sur certains champs de l'automobile. PSA doit être sur des segments porteurs, type SUV (sport utility vehicle ou en français : véhicule utilitaire sport). De mon point de vue, le groupe pourrait peut-être abandonner une de leurs deux marques, ou par exemple faire de Citroën une marque Premium et l'aligner contre Audi, Mercedes, etc., et garder Peugeot contre Volkswagen. De toute façon, il est primordial pour l'avenir qu'ils montent en qualité perçue et en image.

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Nous allons poursuivre avec la présentation de Samuel Bellot sur la chimie verte. Samuel Bellot est directeur du Carmée, centre d'analyse régionale des mutations de l'économie et de l'emploi de Picardie.

- **Mutation de l'emploi dans la chimie, de l'agriculture à l'industrie**

Samuel Bellot, Carmée Picardie

Je vais vous présenter le résultat de plusieurs études que nous avons réalisées sur la chimie et la transition vers une chimie plus durable. Quand le GIP a été créé en 2007, l'idée était d'aller plus loin sur l'analyse des mutations économiques, sur le volet prospectif et d'aide à la décision, ce qui expliquera certains partis pris de nos études.

La chimie verte, ou chimie durable, selon la définition de l'Institut national de recherche agronomique (INRA) se définit « *comme la conception, le développement et l'utilisation de produits chimiques et de procédés visant à réduire ou éliminer l'usage ou la formation de substances dangereuses ou toxiques pour la santé et l'environnement* ». Il s'agit aussi de la distinguer de la chimie du végétal qui, à certains égards, est un sous-ensemble de la chimie verte, qui correspond à l'exploitation de la richesse du végétal et à la valorisation non-alimentaire des ressources agricoles. La chimie verte peut se faire sans ressource agricole, puisqu'il s'agit par exemple de réduire les émissions nocives, la réduction des entrants, etc.

Les domaines d'application des ressources végétales sont variés. Aujourd'hui, si vous allez chez Leroy Merlin, vous avez des peintures fabriquées avec du végétal, etc., ce qui n'existait pas il y a trois ans encore. Selon les estimations, un quart de la production chimique organique devrait produire des ressources renouvelables à l'horizon 2020.

Pourquoi cette thématique nous a-t-elle intéressés en Picardie ?

L'industrie chimique concentre environ 13 000 emplois en Picardie, ce qui représente 12% de l'emploi industriel local, soit presque deux fois plus que la moyenne nationale. En Picardie sont présents les grands groupes internationaux de la chimie. La chimie est un maillon essentiel dans les chaînes de valeur industrielles ; les sites chimiques présents sur place sont des interactions importantes avec les entreprises d'autres filières d'activité.

Les premiers éléments de diagnostic rejoignent ceux du contrat d'étude prospectif réalisé en 2008 :

- un enjeu économique lié à l'émergence d'une concurrence internationale et à un marché mature en Europe, ce qui se traduit par un recul de l'emploi
- une nécessité accrue de recherche et d'innovation dans l'objectif d'évoluer vers une production à plus haute valeur ajoutée et plus durable
- et enfin, des enjeux environnementaux, notamment avec les réglementations REACH qui entraînent, pour les entreprises, des contraintes de déclarations qui nécessitent un investissement sur les compétences.

Compte tenu de la spécialisation chimique et agricole de la région, et de capacités de recherche et d'innovation importantes, l'idée était de rapprocher le couple agriculture / chimie pour créer de nouvelles filières.

Compte tenu de la spécialisation chimique et agricole de la région Picardie, et de capacités de recherche et d'innovation importantes, l'idée était de rapprocher le couple agriculture / chimie pour créer de nouvelles filières.

Lors de la création du Gip Carmée, la chimie a été l'un des premiers sujets d'étude prospectifs sur lequel nous avons été mandaté, avec l'élaboration de pistes d'actions sur la partie emploi/formation et innovation. Très vite, nous nous sommes aperçus qu'il ne serait pas suffisant de faire un diagnostic chiffré et nous avons élargi le comité de pilotage à des partenaires, notamment les acteurs des politiques de R&D et d'appui à l'innovation, au réseau de chercheurs et aux acteurs des politiques d'emploi et de formation, et à l'ancienne division développement industriel de la DRIRE (direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement). Parallèlement, le pôle de compétitivité Industries Agro-Ressources engageait une étude sur les besoins de compétences des services RH des entreprises adhérentes au pôle.

Nous avons défini un cadre d'analyse pour la première étude prospective. Sur une filière, nous avons des facteurs de mutation qui dépassent largement le cadre régional, qui sont à la fois économique – avec la question des débouchés, du déplacement des marchés, de la concurrence –, technologique, réglementaire et sociétaux. Et puis nous avons des facteurs plus territoriaux ou régionaux, avec des entreprises phares, et des spécificités à la fois sectorielles, en termes d'emploi et de qualification de main-d'œuvre, et institutionnels. L'analyse a été faite à partir d'indicateurs statistiques et d'éléments qualitatifs apportés par les experts. Cela a débouché sur une matrice forces/faiblesses, opportunités/menaces, concernant le tissu productif, l'emploi, la formation, la recherche et l'innovation.

Concernant le tissu productif, on retrouve la présence de grands acteurs mondiaux de la chimie, plaçant la région picarde au 6^{ème} rang des régions françaises en termes d'effectif. La main d'œuvre est bien formée à la différence de ce que nous observons sur d'autres secteurs d'activités industriels, avec en parallèle une forte présence d'offre de formation supérieure, des fortes capacités de R&D, avec l'université de Picardie Jules Verne, l'université technologique de Compiègne, l'école supérieure de chimie (ESCOM), etc. En termes de faiblesse, les centres de décision sont situés hors région, l'industrie locale est soumise à des fortes contraintes de rendement de la part des grands groupes, avec des sites qui sont des bases arrières de production pour lesquelles il y a parfois des craintes de réduction ou d'arrêt de production. L'activité est aussi très soumise aux aléas de la conjoncture économique. On constate également le fort recul de l'emploi ouvrier peu ou pas qualifié et la faible anticipation par les entreprises des mutations des compétences pour les premiers niveaux de qualification.

A la fin de cette étude, nous avons rencontré quelques frustrations, à la fois pour nous et pour les commanditaires. Les personnes avec qui nous avons travaillé ont eu des difficultés à se retrouver dans nos données d'analyse, avec des nomenclatures chimiques grossières et des intitulés de familles professionnelles qui ne leur parlaient pas. D'où une difficulté à matérialiser ce à quoi renvoie le diagnostic proposé et des constats qui peinent à aller au-delà des généralités, tel que : « *peu de nouveaux métiers, mais un accroissement des compétences requises* ». De là, nous avons eu des difficultés à identifier des pistes d'actions concrètes. La commande qui nous était passée portait à la fois sur la chimie verte et la chimie du végétal, or elles peuvent difficilement être approchées simultanément, car les acteurs et les chaînes de valeur sont distincts. Une autre difficulté était d'identifier les enjeux d'emploi et besoins de compétences pour les premiers niveaux de qualification. Sur l'identification des besoins de compétences pour les cadres et les chercheurs, nous étions bien équipés. Mais pour travailler sur les opérateurs de premier niveau, nous avons du mal à dire à quoi ressembleront les métiers de la chimie de demain.

Une autre difficulté était d'identifier les enjeux d'emploi et besoins de compétences pour les premiers niveaux de qualification.

Je vous ai parlé de l'initiative du pôle Industrie Agro-Ressources, qui a lancé une enquête auprès des services de ressources humaines de ses adhérents, avec un questionnaire adressé aux services RH. Les services ont répondu ne pas faire partie du pôle de compétitivité, faisant apparaître un cloisonnement entre les personnels des services RH qui travaillaient notamment sur le plan de formation, et ceux travaillant sur l'innovation dans l'entreprise.

Il en est ressorti la volonté de poursuivre ce travail ensemble et nous avons intégré la commission formation du pôle Industrie Agro-Ressources. Un chimiste de l'université de Picardie Jules Verne nous a alors sollicités pour participer à un projet permettant d'identifier les métiers et les formations à mobiliser sur le projet Pivert (Picardie innovations végétales, enseignement et recherches technologiques) retenu parmi les investissements d'avenir. Ce projet porte sur la bioraffinerie avec l'idée de faire rentrer de la matière première végétale dans l'usine et d'en faire ressortir des matériaux pour la construction, des huiles chimiques, etc. Nous sommes sur une filière encore mal identifiée, d'autant qu'il existe plusieurs types de bioraffinerie. Le projet Pivert a un enjeu régional important, avec 4 à 5 000 emplois et un budget de 220 millions d'euros.

Pour ce travail, nous sommes repartis de la chaîne de valeur de la bioraffinerie, établie par l'étude l'agence de développement et de maîtrise de l'énergie (Ademe) et les porteurs du projet Pivert. Les principales activités sont la phase de production des semences, production des agro-ressources, collectes et distribution, transformation des matières végétales. L'important est la manière dont nous avons pu les caractériser : nous avons utilisé les

Nous caractérisons ainsi les actifs potentiellement concernés par la bioraffinerie en seize familles professionnelles. Cela permet d'avoir une image des publics potentiellement concernés et une analyse du marché du travail, de percevoir le déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi.

codes Naf afin d'observer les logiques à l'œuvre, puis nous avons sélectionné les codes qui nous semblaient recouvrir le type d'activité recherchée. Nous avons ensuite entrepris une recherche intuitive sur des fiches métiers, de type Onisep, et avons abouti à une liste de métiers. Nous avons sélectionné des familles professionnelles d'activités, potentiellement concernées par la chaîne de valeur de la bioraffinerie, allant des cadres techniques de la maintenance et de l'environnement, aux chercheurs, aux ingénieurs de méthodes, etc. Si nous prenons, par exemple, la famille professionnelle de techniciens, nous recensons des ouvriers qualifiés de laboratoire, des ouvriers qualifiés des industries chimiques, etc. Nous caractérisons ainsi les actifs potentiellement concernés par la bioraffinerie en seize familles professionnelles : nous avons pu montrer par exemple que les métiers concernés portaient beaucoup sur des publics à forte représentation de cadres, d'autres où les femmes sont peu présentes, où il y a peu de jeunes, etc. Cela permet d'avoir une image des publics potentiellement concernés par le projet et une analyse du marché du travail. Pour les acteurs, cela permet aussi de savoir qu'en Picardie, nous avons près de 4 800 demandeurs d'emplois inscrits concernés par ces métiers, majoritairement des hommes, avec des familles professionnelles où on retrouve des demandeurs d'emploi de longue durée, très éloignés de l'emploi. Cela permet de percevoir le déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi, avec des tensions professionnelles sur les ouvriers qualifiés des industries chimique

et plastique.

Sur la base de ces familles professionnelles, nous arrivons à identifier les formations initiales et donc une offre de formation pour les métiers pouvant conduire aux activités de la bioraffinerie. A partir des quatre grandes catégories : production des agro-ressources, compétences en amont de la transformation, formulation, activités annexes, nous indiquons dans le détail le nombre d'élèves par niveau et par voie de formation.

En conclusion, nous avons trouvé une utilité concrète à nos travaux sur la chimie verte en contribuant au volet formation du projet Pivert. Nous avons permis de donner une image des métiers et des publics concernés par une filière émergente, ce que nous avons des difficultés à faire sur d'autres filières, et d'identifier les acteurs de la formation. Le pôle Industrie Agro-Ressources a pris contact avec les établissements de formation et leur a proposé de labelliser les formations s'ils acceptaient de rentrer dans la logique du pôle pour préparer les élèves aux compétences requises par la bioraffinerie.

Au niveau des enseignements méthodologiques, les outils classiques d'analyse de la relation formation/emploi restent pertinents. Lorsque nous avons pu reconstruire, avec les acteurs, une nomenclature sur mesure et reconstituer toute la filière, et cette approche peut être déclinée sur d'autres filières, nous avons réussi à publier des chiffres et un diagnostic partagé.

Lorsque nous avons pu reconstruire, avec les acteurs, une nomenclature sur mesure et reconstituer toute la filière, et cette approche peut être déclinée sur d'autres filières, nous avons réussi à publier des chiffres et un diagnostic partagé.

Nous rencontrons souvent des difficultés à faire parler les entreprises sur les compétences dont elles ont besoin, au-delà de six mois, un an. Le travail avec les chercheurs des sciences dures a été fructueux car s'ils ne connaissent pas les outils emploi/formation et nos méthodes de raisonnement, en revanche, ils perçoivent comment vont évoluer les produits sur lesquels les industriels travaillent, et donc les mutations que cela peut générer pour les actifs en emploi dans la chimie. Et leur regard en la matière est particulièrement intéressant.

Échanges avec la salle

Florence Lecocq, Carif-Oref Nord-Pas-de-Calais, C2RP

Il y a en effet une nécessité de travailler en amont, et nous l'avons vécu en région Nord-Pas-de-Calais, que ce soit avec les pôles de compétitivité ou les pôles d'excellence, où nous avons mis en place une observation économique et après, nous nous sommes posés la question des ressources humaines et de l'emploi/formation. Il est important en effet de mettre tous les acteurs autour de la table, si nous voulons co-construire et être efficaces ensuite. Sur les nouveaux métiers verts et les nouvelles filières, nous tâtonnons et il y a une nécessité de partage. Je suis très heureuse de participer à cette rencontre pour voir comment avancer ensemble sur ce volet. En termes de méthodologie, j'ai retrouvé les mêmes écueils que nous avons rencontrés pour la filière recyclage. En tant que Carif-Oref, nous pouvons nous interroger sur le moment auquel le volet emploi/formation intervient, car nous ne sommes pas nécessairement sur de la création d'emploi, mais plutôt sur de l'évolution, et quelle est notre réponse et jusqu'où va-t-on ?

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Avec la Dares, j'ai participé à l'élaboration d'un guide méthodologique, « Analyse locale des activités économiques », qui permet, étape par étape, d'aider à la construction d'une étude sectorielle ou de filière au niveau local et régional, sur les différents volets notamment économique, emploi et qualifications.

Hervé Blanchetiere, Carif-Oref Pays de la Loire

Dans la matrice que vous nous avez présentée, le recul de l'emploi ouvrier, peu ou pas qualifié, est considéré comme une faiblesse. Qui qualifie un enjeu de force ou de faiblesse ? Comment avez-vous construit cette matrice ?

Samuel Bellot, Carmée Picardie

Nous l'avons noté comme une faiblesse car, pour nous, le fait que des personnes soient menacées ou perdent leur emploi, car elles travaillent sur les postes les moins qualifiés, est une fragilité. Nous essayons de sortir de cette logique atout/faiblesse, menace/opportunité, qui est effectivement très réductrice et qui induit des hypothèses selon la manière dont on les positionne. Nous n'avons toutefois pas trouvé d'alternative satisfaisante. Il y a des faiblesses qui peuvent devenir en effet des opportunités, et des difficultés qui obligent parfois à repenser des positionnements économiques de filières, etc. Dans le cadre du comité de pilotage, nous avons travaillé sur une matrice force/faiblesse, mais ce n'est pas l'outil idéal.

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

L'analyse force/faiblesse et opportunité/menace est un élément parmi d'autres d'un diagnostic, mais il est toutefois à prendre en compte.

Abdeslam Mamoune, université de Bretagne occidentale, directeur du service formation continue

A la fin de votre présentation, vous avez évoqué un travail fructueux avec les chercheurs des sciences dures. Comment cette coopération avec les chercheurs s'est-elle déroulée ?

Samuel Bellot, directeur du Carmée Picardie

Un certain nombre de chercheurs a participé à l'étude du début à la fin dans le cadre du comité de pilotage, notamment des chercheurs déjà impliqués dans des projets de recherche du pôle de compétitivité. Et le pôle compétitivité a été un relais pour les mobiliser. D'autres ont été rencontrés au cours d'entretiens en face à face ou par téléphone. Mais cela demande aussi aux chercheurs de faire un effort pédagogique pour nous expliquer leur travail, les débouchés qu'ils perçoivent, etc.

L'analyse force/faiblesse et opportunité/menace est un élément parmi d'autres d'un diagnostic, mais il est toutefois à prendre en compte.

Azzedine Bouslimani, Carif-Oref Languedoc-Roussillon

Vous avez parlé des outils classiques qui permettent d'aborder ce type de questionnements et d'analyse, tout en ayant un a priori au départ. Vous avez conclu en disant qu'ils pouvaient être valorisés dans ce type d'approche. En combien de temps avez-vous réussi à définir le périmètre de la filière chimie verte ? Je pense en effet que, dans ce type d'approche filière, la définition de la filière est une étape primordiale.

Samuel Bellot, directeur du Carmée Picardie

De mon point de vue, le temps n'a pas été un obstacle et, sur le volet formation, nous avons pu poursuivre la réflexion après l'adoption du projet. Le comité de pilotage s'est réuni trois fois et l'étude s'est déroulée sur 6 à 9 mois. Le premier comité de pilotage a été largement consacré à travailler sur les filières, sachant qu'au préalable nous avons eu de nombreux échanges avec les chercheurs, les personnes du pôle, etc. Si nous comparons avec le travail sur l'analyse des facteurs de mutation économiques et marché, c'est un travail de fond, qui nécessite d'aller rechercher l'information, de l'analyser et de l'interpréter. Sélectionner des codes Naf, si nous avons des experts autour de la table, cela est relativement rapide.

De la salle

Je voudrais rajouter un commentaire sur ce qui a été dit concernant la filière automobile. En région Nord Pas-de-Calais, nous n'avons pas réussi à définir la filière transport durable. Nous avons abandonné ce sujet pour l'instant.

Samuel Bellot, directeur du Carmée Picardie

Nous sommes partis des codes Naf pour la bioraffinerie et nous avons réussi à montrer à quoi pourrait ressembler la bioraffinerie, le type d'activité, la caractérisation des actifs, le marché du travail et de la formation. En aucun cas, nous ne prétendons avoir clos la question. De la même manière, nous ne pouvons pas dire le nombre d'emplois que cela va générer, 4 000 emplois ont été identifiés, sans que je puisse vous expliquer ce chiffre, je pense qu'il s'agit de ratios sur la base des chiffres d'affaires.

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Nous passons à la troisième intervention avec Gérard Podevin, chargé d'étude au Céreq, affecté au Centre de recherche en économie management, unité mixte de recherche du CNRS, qui associe les chercheurs des universités de Caen Basse-Normandie et de Rennes.

- **Une nouvelle filière créatrice d'emplois : les Energies marines renouvelables (EMR)**

Gérard Podevin, centre associé Céreq de Rennes

Sur le titre de ma présentation, nous aurions pu ajouter un point d'interrogation après « *une nouvelle filière créatrice d'emplois* », une interrogation qui porterait à la fois sur le fait de savoir si nous sommes en présence d'une filière, et si nous avons des créations d'emplois et de quelles créations parle-t-on ?

Les énergies renouvelables sont composées de trois technologies principales : l'éolien offshore ancré, l'hydrolienne immergée et l'énergie osmotique.

Le Céreq a signé une convention sur trois années avec le commissariat général au Développement durable (CGDD), qui comporte plusieurs chantiers, dont l'un d'eux s'intéressera à des filières de l'éco-industrie. Le Céreq est en charge de la réalisation de trois monographies chaque année pour accompagner et assister le comité stratégique des filières éco-industrie. Il s'agit de mieux comprendre les besoins en compétences des filières stratégiques, les transitions professionnelles, les transférabilités de compétences, les proximités de compétences entre les filières, par exemple les compétences transférables ou compétences communes entre la filière éolienne et la filière hydraulienne, entre la filière éolienne onshore et la filière éolienne offshore, mais également les transferts de compétences ou les proximités compétences possibles avec les activités traditionnelles.

Le Céreq est engagé, sur l'année 2013, sur trois filières : l'éolien, les EMR et l'instrumentation en métrologie.

La première problématique est de définir le périmètre, en particulier entre l'éolien et les EMR. Tous les acteurs de ce domaine intègrent l'éolien offshore dans l'ensemble des EMR. Le CGDD souhaitait le regrouper avec l'éolien terrestre et nous avons finalement l'éolien terrestre qui a été absorbé dans le groupe d'ensemble qui va travailler sur les EMR et l'éolien. Pour les EMR, il y aura une vingtaine d'enquêtes, de même sur l'autre filière. Le CGDD souhaite, dans un premier temps, que nous réalisions un recensement sur ce qui se fait en termes d'identification des initiatives des professionnels sur les registres des compétences nouvelles ou additionnelles, des transférabilités possibles, de mobilité entre activités. En effet, les entreprises et les branches professionnelles ont d'ores et déjà engagés des travaux notamment à l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM), dans les maisons de la formation et de l'emploi, les conseils régionaux des principales régions concernées qui ont commencé un travail sur ces questions, tels que Bretagne, Normandie, Pays de Loire, Aquitaine et PACA.

Les acteurs institutionnels rencontrés pour structurer ces filières sont le Groupe des industries de la construction des activités navales (GICAN), intégré à l'UIMM, qui regroupe environ 400 industriels de la construction navale, le syndicat des énergies renouvelables, la fédération des énergies éoliennes, ainsi que les chambres de commerce et de l'industrie. Des industriels sont, dans ces structurations, pilotes. Les principaux chefs de file des consortiums sont Alstom et Areva, ainsi que DCNS.

Le contexte de mise en place de cette filière est politique et lié à la transition énergétique. L'Union européenne, sous la présidence française, a décidé de réduire de 20% les émissions de gaz à effet de serre et de porter les énergies renouvelables à 20% de la consommation, avec, parallèlement, une économie d'énergie de 20%. Pour la France, le « Grenelle de l'environnement » a fixé à 23% la part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique à l'horizon de 2020, ce qui porte l'objectif national éolien à 19 000 MW pour l'onshore et 6 000 MW pour l'offshore.

Je vais vous présenter très rapidement les différentes technologies :

- Le houlomoteur désigne la production d'énergie électrique à partir de la houle.
- L'éolienne offshore, c'est-à-dire installée en mer, permet de convertir la force du vent en électricité. Cette technique est très avancée dans les pays d'Europe du Nord et aux Etats-Unis. Concernant l'éolien offshore flottant, nous en sommes encore à la phase de conception. La France cherche à avoir l'avantage comparatif technologique sur le domaine des éoliens flottants, mais nous ne sommes pas dans le même rythme que les concurrents japonais ou américains. Un premier site d'essai en vraie situation, devrait être installé début 2014, probablement au large de Groix.
- Enfin, nous avons les hydroliennes qui permettent de transformer l'énergie cinétique des courants marins en électricité. Nous avons une usine marémotrice en France qui se situe entre Saint-Malo et Dinard, qui a 45 ans d'existence, Les énergies osmotiques concernent majoritairement des zones tropicales ou subtropicales. Il s'agit de récupérer l'énergie de différence de température et d'aller chercher de l'eau froide à très grandes profondeurs.

Aujourd'hui, les technologies « marémoteur » et « offshore posé » sont bien maîtrisées. Pour les autres, en revanche, nous en sommes encore au stade de développement technologique, sous forme de démonstrateurs ou d'expérimentations. En Bretagne, plusieurs hydroliennes sont déjà immergées, notamment au large de Bréhat. Nous en aurons également en Normandie, au large du Cotentin. Nous avons beaucoup d'expérimentations d'houlomoteur sur l'Atlantique, l'énergie thermique des mers (ETM) et la pression osmotique.

Le cabinet Indicta, qui a travaillé pour le GICAN, a conduit une étude en France et en Europe, avec un benchmark à la fois sur l'Ecosse et sur les pays du Nord. Il ressort de cette étude que, contrairement, à une intuition qui consiste à dire que l'éolien offshore peut s'inspirer de l'éolien terrestre, c'est-à-dire avec des transferts de technologies, de savoirs, services de proximité, cette possibilité de déclinaison entre l'éolien terrestre et l'éolien offshore ne va pas de soi et qu'elle est fortement à nuancer. Cela nous permet de discuter en termes de mobilité sur l'éolien terrestre et l'éolien offshore. En effet, l'éolien terrestre rencontrera une certaine saturation progressive en termes d'acceptabilité sociale. De gros projets existent en Picardie, mais dans 10 à 15 ans, cela sera sans doute plus difficile. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y aura plus d'emploi dans l'éolien terrestre. L'éolien terrestre proposera essentiellement du renouvellement en matériel, les parcs arrivant à terme. En Bretagne, les premières concessions vont avoir 20 ans, or la durée de vie moyenne d'une éolienne est de 20 années. Nous allons entrer dans la phase de remplacement des éoliennes terrestres, avec de nouvelles technologies qui permettront de produire plus d'électricité, avec le même nombre d'unités d'éoliennes et de maintenir probablement un niveau d'emplois satisfaisant.

En effet, l'éolien terrestre rencontrera une certaine saturation progressive en termes d'acceptabilité sociale. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y aura plus d'emploi dans l'éolien terrestre mais ce secteur proposera essentiellement du renouvellement en matériel, les parcs arrivant à terme.

Pour l'éolienne flottante, une autre étude a été également conduite par Indicta, qui a été présentée à Euro Maritime au mois de février 2013. A l'horizon 2020, qui est notre échéance pour tenir l'objectif des 6 000 MW, l'éolien posé dominera encore très largement, viendra ensuite l'hydrolien, puis l'éolien flottant. Mais, en 2030, l'éolien flottant devrait dépasser l'éolien posé. A l'horizon 2040, la moitié de la production mondiale d'électricité proviendra de l'éolien flottant. Si l'éolien terrestre rencontre certaines limites, l'éolien posé également puisque cela suppose une bathymétrie de 40-50 m de profondeur, ce qui signifie que nous ne pouvons pas aller au-delà de 30 km des côtes. Il y a donc aussi une acceptabilité sociale qui se pose et très vite, nous arriverons, en particulier sur les côtes du littoral français, à une limite. En revanche, l'éolien flottant ouvrira des possibilités beaucoup plus grandes de production à partir des éoliennes.

Pour ce qui concerne le premier appel d'offres, dont les résultats ont été connus en avril 2012, nous avons au départ six zones proposées par l'Etat. Les zones de Noirmoutier et de l'île d'Yeu ont été retirées. Celle du Tréport également car la proposition GDF Suez était trop onéreuse et l'Etat n'a pas donné suite. Les zones attribuées sont les suivantes : Fécamp, Courseulles-sur-Mer, Guérande, Saint-Nazaire et Saint-Brieuc. Le premier consortium a été remporté par EDF, associé à Dong energy, une entreprise danoise, avec des projets de construction d'usines Alstom : deux à Cherbourg et deux à Saint-Nazaire. Le second consortium Areva, associé à l'espagnol Iberdrola, sur la zone de Saint-Brieuc, avec deux usines qui sont en cours de construction au Havre.

Sur le territoire breton, beaucoup de possibilités existent à la fois sur l'hydrolien, l'éolien et sur les plateformes d'arrière base pour le transport, notamment avec le port de Brest.

En termes de calendrier, le débat public doit se terminer en septembre 2013 sur les quatre zones retenues. Les six usines seront construites en 2014-2015, avec les premières productions d'éoliennes entre 2016-2017, et la mise en exploitation en 2018. Entre les premiers appels d'offres qui datent de 2011 et la mise en service des parcs, il faut compter environ sept années.

Pour l'éolien posé, toute la partie étude, recherche, développement représente environ 5 % des emplois. La partie production, fabrication des composants, assemblage, y compris installation sur site, 90 % des emplois et 3 % pour la maintenance. Sur la partie fabrication, le GICAN considère que les entreprises de la construction navale et du maritime se positionnent pour, au moins les deux tiers, voire les trois-quarts de cet ensemble.

Alors, s'agit-il d'une filière ? Nous pouvons avoir plusieurs acceptions de ce concept, avec des angles d'approche différents, mais pas si nous parlons en termes d'emplois et de compétences. La filière n'est pas un lieu d'enfermement où l'on produirait ces compétences de manière endogène, il y a évidemment la possibilité d'aller puiser ailleurs des compétences et de les adapter. Mais, d'un point de vue purement technologique et économique, c'est une filière. Une filière n'est pas simplement le fait d'observer qu'il y a, comme pour

tout produit final, des relations d'achat/vente qui peuvent être reconstituées en cascade, ce qui est une façon d'appréhender le découpage du système productif. Du point de vue qui nous intéresse ici, une filière est essentiellement le croisement d'espaces :

- un espace technologique, avec des enchaînements techniques à tous les stades des opérations de transformation et de fabrication, des enchaînements techniques avec des liens d'interdépendance qui se créent. Pour les hydroliennes aujourd'hui, nous ne sommes pas encore au stade de la production, mais pour la conception des prototypes, des démonstrateurs, il y a toute une série d'acteurs associés, y compris des ensembles de sous-traitants fortement associés à la recherche technologique de nouveaux matériaux et de nouveaux composants.
- un espace stratégique comme ensemble d'actions économiques. C'est donc un processus dynamique.

Pour l'emploi, nous avons différentes estimations. Le rapport Gauthier annonçait 150 000 emplois. Nous partions de ratios construits par l'Union européenne pour l'ensemble des énergies du vent de l'Europe, à savoir un ratio de 10 à 12 emplois pour 1 MW. Tout le travail effectué depuis un an montre que nous sommes beaucoup plus proches de 4 ou 5 emplois par MW, pour la partie fabrication. Pour les emplois indirects, en recensant uniquement les sous-traitants de rang 1 et 2, cela représente 5 000 emplois (chiffre sur lequel tout le monde s'accorde à peu près aujourd'hui) pour la France si nous prenons l'objectif de production de 6 000 MW. Différents scénarios existent : à 2020 environ 30 000 emplois, à 2030, selon les scénarios, entre 50 et 80 000 emplois directs et indirects. Pour la maintenance, le ratio est de 0,2% environ par MW, c'est-à-dire pour un site de 100 éoliennes, correspondant à 500-600 MW, nous estimons entre 100 et 140 emplois permanents de maintenance.

Lorsqu'on s'attache aux emplois durables sur les sites, nous avons un ratio de 90% des emplois pour la fabrication et de 5% pour la maintenance. Cela représente à peu près 600 emplois pour la maintenance sur les quatre sites du premier appel d'offres. Pour les marins, environ 15% de cet effectif, ce qui représente à peine 100 personnes concernées par des problématiques éventuellement de reconversion à la navigation offshore.

Les professionnels, notamment l'UIMM, l'Ademe, le réseau des Villes Emplois, ont réalisé sur le Cotentin des études, avec des tentatives de description des métiers et des compétences, etc.

En conclusion, s'agit-il de création nette d'emplois ou d'opportunités de reconversion ? Si nous annonçons par exemple 30 000 emplois pour 2020, cela ne sera pas 30 000 créations nettes d'emplois puisque ce seront des opportunités tout à fait intéressantes pour toute une série d'activités où l'on peut envisager de manière assez réaliste des transferts de compétences. Les chantiers navals, en particulier STX à Saint-Nazaire (avec Areva) sont déjà positionnés sur la fabrication de sous-stations posées en mer. Nous pouvons penser que l'automobile est aussi concernée. Au Havre, Areva envisage la possibilité de transférer de la main d'œuvre de l'EPR de Flamanville. Et nous aurons sans doute la même chose avec l'éolien terrestre.

Nous n'aurons probablement pas de nouveaux métiers, et peu de nouvelles compétences, mais des compétences à adapter et par conséquent de mobiliser plutôt de la formation continue que la formation initiale.

Nous n'aurons probablement pas de nouveaux métiers, et peu de nouvelles compétences, mais des compétences à adapter et par conséquent de mobiliser plutôt de la formation continue que la formation initiale.

Enfin, une fois que les potentialités d'installations de parc seront saturées, il faudra toutefois continuer à faire tourner les usines. Le renouvellement des équipements se fera d'ici 20 ou 25 ans, aussi, sans l'export, ces emplois ne seront pas pérennes. D'emblée, alors que les parcs français ne sont pas encore en place, tous les industriels sont déjà positionnés sur des marchés à l'exportation et vont commencer à implanter des éoliennes à l'étranger, en Ecosse ou au Danemark par exemple, avant que cela ne démarre en France.

Concernant les emplois induits, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas emploi direct et indirect, à savoir les emplois liés au commerce ou à d'autres activités, il seront nombreux, y compris dans des secteurs inattendus : quand on regarde ce qui se passe dans les pays nordiques par exemple on observe que l'activité touristique profite des fermes éoliennes...

Du point de vue qui nous intéresse ici, une filière est essentiellement le croisement de deux espaces : un espace technologique, avec des enchaînements techniques à tous les stades des opérations de transformation et de fabrication, et un espace stratégique comme ensemble d'actions économiques.

Échanges avec la salle

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Contrairement aux éoliennes terrestres peu fabriquées en France, nous avons ici un exemple de possibilité de fabrication française au niveau de l'offshore et des hydroliennes par exemple.

Stéphane Hocquet, CGDD

Pouvez-vous dire quelques mots sur l'appui que vous avez reçu de la Dreal, à la fois sur la structuration de la filière et sur les aspects RH ? Y a-t-il une sorte de mouvement naturel sur ce type d'activité, qui amène une ou des entreprises à être responsables en termes de conditions de travail, de compétences, de gestion de leur personnel et de protection de l'environnement, etc. ?

Gérard Podevin, centre associé Céreq de Rennes

Pour la Dreal, nous sommes au tout début de l'étude, donc nous n'avons pas reçu d'appui. Concernant votre deuxième question, quand on a affaire à des éoliennes, quelles que soient leur implantation, l'objectif est d'essayer de contribuer à la transition énergétique, et nous nous attendons à des comportements vertueux en matière de gestion des ressources humaines mais aussi d'achats, etc. Il existe une polémique sur le coût financier et le coût carboné des matériaux utilisés et de celui du démantèlement. Dans les appels d'offres, 4 zones ont été attribuées et deux nouvelles zones, le Tréport et Noirmoutier, sont en cours d'attribution. Ce qui est attendu, et qui compte pour 40 % dans le choix des lauréats, c'est l'aspect social. Le cahier des charges doit répondre à un souci industrialisation locale, avec un lien très fort avec le territoire. Par exemple, sur les deux usines du Havre, Areva va quasiment reconstituer un système productif local, c'est-à-dire des segments de filières, extrêmement intégrés, avec autour des usines, principalement d'assemblage, la fabrication des pâles, des nacelles, etc., avec tout un tissu de sous-traitants et une centaine d'entreprises qui vont s'installer sur ce territoire. L'objectif est d'arriver à 100 % d'emploi d'éoliennes françaises, ce qui n'est pas le cas pour l'éolien terrestre. Cela a été un élément très fort dans le choix des candidats, qui peut être relié, en partie, à ce qu'on nomme la responsabilité sociale des entreprises et des territoires.

Patrick Crosnier, Direccte Languedoc-Roussillon

Je vous remercie d'avoir participé à cet atelier. Nous avons bien vu qu'il y avait trois filières, une pour laquelle nous travaillons à chaud, l'automobile, et les deux autres où nous avons du travail à froid puisque ce sont des filières en cours de création. Je vous remercie tous pour votre participation.

> **Atelier thématique n°2 – Mutations économiques et sociétales :
les services à la personne (SAP)**

Des modes de développement différenciés selon les territoires

***Catherine Clément**, Direccte Basse-Normandie*

***Hélène Rammant**, Errefom-Carif Oref Basse-Normandie*

***Laure Gayraud**, centre associé Céreq de Bordeaux*

***Vincent Bourdin**, GREF Bretagne*

***Thérèse Boisdron**, Convention de qualification de l'aide à domicile*

*Animateur : **Saïd Adjrad**, Direccte Haute-Normandie*

Saïd ADJERAD, Direccte Haute-Normandie

Je suis responsable du service études et statistiques à la Direccte de Haute-Normandie.

L'atelier sera consacré à trois présentations relatives aux services à la personne. Ce thème a été l'objet de débats et d'analyses et continue à susciter de nombreuses questions, notamment en termes d'analyses. Nous avons encore du mal à le cerner d'un point de vue statistique, même si nous avons progressé.

La première intervention portera sur la professionnalisation du secteur des services à la personne, basée sur une enquête sur le devenir des personnes ayant passé des formations diplômantes. Les résultats montrent notamment les limites de la professionnalisation. La seconde intervention abordera la loi de 2005 consacrée au handicap et l'insertion professionnelle et sociale des personnes handicapées, et les conséquences sur le secteur des services à la personne.

Enfin, nous aurons une troisième intervention sur un dispositif de financement, dans le cadre de la professionnalisation, sur le champ de l'aide à domicile.

- **Professionnalisation dans les services à la personne et emploi en Basse-Normandie**

Catherine Clément, Direccte Basse-Normandie

Nous allons vous présenter une étude réalisée en 2011. Cette étude répondait à trois objectifs : mesurer la situation des services à la personne dans la région (nombre de salariés, nombre de particuliers employeurs et organismes), anticiper les besoins en termes d'emplois dans la région, et analyser la professionnalisation des salariés du secteur.

Nous avons travaillé en partenariat avec la direction régionale de l'Insee, sur le volet analyse de la situation, avec l'Afpa et la DRJSCS sur les problèmes de professionnalisation du point de vue des salariés, et l'Errefom sur l'aspect professionnel vu du côté des employeurs.

L'Insee nous a aidé à faire un état des lieux. En 2006, la région était très utilisatrice des services à la personne, avec 13,4 % des ménages en Basse-Normandie ayant recours à ces services. Les quatre régions les plus utilisatrices des services à la personne sont : Basse-Normandie, Poitou-Charentes, Limousin et Pays de Loire. Cela tient à une structuration de l'offre mise en place dans les départements, par les conseils généraux, avec des raisons sans doute démographiques, sociologiques, économiques ou culturelles, différents facteurs qui incitent la région à être plus utilisatrice. Les services à la personne occupent plus de 32 000 salariés, représentant 15 000 équivalents temps plein. Ces emplois sont majoritairement occupés par des femmes, 9 fois sur 10, et sont plus âgées que la moyenne régionale.

Après avoir parlé des emplois familiaux pendant de nombreuses années, nous raisonnons aujourd'hui en termes de secteur. Ce secteur est structuré autour de l'emploi direct, 80 % des salariés en 2006 sont en effet employés directement par le particulier, ou mandatés par un organisme agréé, le particulier restant l'employeur et l'organisme assurant la gestion administrative, ou prestataires d'organismes agréés et dépendant directement de la structure.

La majorité des personnes sont en multi activités avec plusieurs employeurs. Elles font des interventions courtes auprès des particuliers et, pour compenser le faible volume d'heures, travaillent dans les services à la personne ou ont d'autres activités à l'extérieur. Les conditions de rémunération sont peu attractives, 72 % des contrats sont établis sur la base d'une rémunération inférieure à 1,2 Smic horaire, avec des conditions de rémunération plus favorables lorsque l'employeur est un organisme agréé. L'expérience et le savoir-faire des salariés sont mieux pris en compte dans les organismes agréés, avec une légère progression de la rémunération avec l'âge.

Après avoir parlé des emplois familiaux pendant de nombreuses années, nous raisonnons aujourd'hui en termes de secteur. Ce secteur est structuré autour de l'emploi direct, 80 % des salariés en 2006 sont en effet employés directement par le particulier, ou mandatés par un organisme agréé, le particulier restant l'employeur.

L'Insee nous a fourni des informations sur le taux de recours des ménages, l'étude s'arrêtant en 2006. Avec le système NOVA de traitement des informations, des organismes et des différents fichiers, nous travaillions en milliers d'heures afin d'évaluer l'évolution des services à la personne dans la région. Sur l'année 2010, nous enregistrons 25 millions d'heures de travail déclarés, avec une augmentation de 15 % entre 2006 et 2010. Depuis le début des emplois familiaux, nous avons une augmentation constante du nombre d'heures travaillées. L'arrivée du chèque emploi service en 1996, qui devient le chèque emploi service universel en 2006, a pris une place prépondérante pour rémunérer les salariés du secteur car il facilite les formalités administratives. Il représentait en 2010, 40 % des heures payées en Basse-Normandie, au détriment de la déclaration nominative simplifiée.

Sur l'activité mandataire des organismes agréés, nous avons une forte baisse des heures salariées selon ce mode, ce qui induit, pour les organismes, une baisse d'activité, compensée jusqu'en 2010 par l'augmentation de l'activité prestataire, qui passe de 28 % à 35 % pour la région.

L'étude s'intéressait également à une projection à l'horizon 2020 des services à la personne en Basse-Normandie. Selon les scénarios d'augmentation de la population, nous arrivons à une fourchette entre 87 700 et 93 500 de ménages utilisateurs en 2020, par rapport à une estimation de 84 000 en 2010. Nous aurions ainsi une forte progression du recours au service à la personne, qui induirait une création de 2 500 emplois supplémentaires.

Nous avons 230 organismes agréés dans la région en 2006, contre 500 environ aujourd'hui. L'essentiel de l'activité relève de l'économie sociale, à savoir des associations et des mutuelles qui représentaient 74 % des organismes. Quant aux entreprises privées qui sont entrées dans le secteur, elles représentent 10 % de l'activité. Les organismes agréés font 12 millions d'heures sur une année, essentiellement en mode prestataire, sachant que l'activité la plus importante est celle du service aux personnes dépendantes.

Concernant le développement des organismes, début 2011, nous sentions une baisse d'activité mais sans être certain au moment de la publication de l'étude. L'activité des organismes agréés est en panne de croissance depuis 2010. Le mode prestataire ne compense plus l'activité mandataire des organismes. L'année 2011 a été stable, en 2012 nous avons le sentiment que l'activité décline. Et le nombre d'heures payées par le chèque emploi service universel a diminué pour la première fois en 2012.

La professionnalisation des intervenants du secteur est une préoccupation des pouvoirs publics. En 2005, cette question a été de nouveau posée dans la loi Borloo. Nous avons cherché à savoir ce qu'étaient devenues les personnes ayant passé leur diplôme et comment elles avaient pu le valoriser. Nous nous sommes intéressés au titre d'assistante de vie aux familles (ADVF), diplôme de niveau V du ministère du Travail, créé en 2000, et le diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS), créé en 2002, diplôme de niveau 5 du ministère de la Santé. Nous avons réalisé une enquête avec l'Afpa auprès de 395 diplômées en 2009-2010. Il s'agit de femmes, plus jeunes que les salariés du secteur qui rentrent dans ces formations, et qui ont pour objectif de se perfectionner dans leur métier. 250 personnes ont obtenu le diplôme de l'ADVF, et 150 celui du DEAVS, parmi elles, 140 personnes l'ont obtenu par la validation des acquis de l'expérience (VAE), avec trois ans d'activité dans le secteur. Le deuxième objectif était de trouver un emploi, pour 32 % des diplômées, et 21 % pour changer de métier. Six mois après l'obtention de leur diplôme, 81 % occupent un emploi, 15 % sont en recherche d'un travail, 3 % poursuivent des études et 1 % en situation d'inactivité. L'insertion est bien meilleure pour les DEAVS, 94 %, contre 72 % pour l'ADVF. L'emploi occupé est en correspondance avec la formation, les trois-quarts utilisent les connaissances acquises au cours de leur formation, seules 5 % ne les utilisent pas. Les diplômées travaillent à 88 % dans le secteur des services à la personne et restent dans le secteur.

Pour 9 diplômées sur 10, le diplôme leur a apporté une plus grande confiance en elles. Pour 70 %, elles témoignent d'une meilleure reconnaissance de leurs qualités et compétences par l'employeur. La recherche d'emploi a été facilitée par l'obtention du diplôme et 61 % ont obtenu un meilleur niveau de rémunération, notamment pour celles ayant le DEAVS. Enfin, les conditions de travail sont moins considérées comme un apport du diplôme car elles sont toujours confrontées au temps partiel et au fait d'avoir plusieurs employeurs.

L'étude s'intéressait également à une projection à l'horizon 2020 des services à la personne en Basse-Normandie. Nous aurions ainsi une forte progression du recours au service à la personne, qui induirait une création de 2 500 emplois supplémentaires.

Hélène Rammant, Errefom, Carif-Oref Basse-Normandie

Dans le cadre du partenariat, nous sommes intervenus sur l'aspect qualitatif de l'étude. Nous sommes restés sur les employeurs du prestataire afin d'avoir leur point de vue sur la structuration de leurs emplois, les difficultés de recrutement, la manière dont ils géraient la formation, etc.

C'est une profession en cours de structuration depuis de nombreuses années. Elle s'organise autour de trois branches plus le secteur public : dans la branche de l'aide à domicile, nous retrouvons essentiellement le secteur associatif, avec des fédérations regroupées et une convention collective depuis 2012, sachant que cela a pris une dizaine d'années avant d'y aboutir. La branche des entreprises privées et de services à la personne est plus récente dans sa structuration. Sa convention collective a pris du temps et entrera en vigueur à l'automne 2013. Et enfin, le particulier employeur avec la FEPEM, avec une convention collective également. Selon les branches, nous avons soit un observatoire, soit un OPCA. Le secteur public est composé essentiellement des CCAS et CIAS, où la principale représentation est celle de l'Union nationale des CCAS. Dans notre région, le secteur associatif est dominant.

Nous constatons une stagnation et nous commençons à voir apparaître une légère chute sur l'activité et le nombre de structures. Le paradoxe de ce secteur est le suivant : les demandes d'interventions ne cessent de croître, mais depuis quelques années, les organismes agréés de services aux personnes traversent une crise financière. Cette crise repose pour beaucoup sur leur mode de fonctionnement, avec des difficultés de gestion pour le secteur associatif. Et, parallèlement, les exonérations de charges ou subventions publiques diminuent. Les structures présentent ainsi de plus en plus souvent des fonds propres négatifs, d'importantes difficultés de trésorerie, avec des situations de gravité très variables, allant des procédures de redressement judiciaire et de sauvegarde à des résultats déficitaires. Dans les dernières actualités, de nombreuses structures sont en phase de procédure de sauvegarde et de redressement judiciaires, plus qu'il n'y en avait au moment de notre étude. (ces constats sont nationaux)

Au moment où nous terminions l'étude, un fonds d'urgence de 50 000 euros a été mis en place et a été renouvelé pour l'année 2013.

Concernant l'étude menée en Basse-Normandie, sur 2011, 28 responsables d'organismes prestataires, associatifs, publics et privés, ont été rencontrés, afin de nous expliquer leur structuration, le profil des personnels, intervenants à domicile et personnel d'encadrement. Les profils ont peu changé depuis 10 ans, avec peut-être plus de personnels d'encadrement. Les intervenants à domicile sont majoritairement des femmes, plutôt âgées. Le choix d'entrer sur ce type de métier est souvent un choix par défaut. Mais nous constatons une ancienneté relativement élevée, peu de turnover, les personnes restent 10-15 ans. En revanche, les niveaux de formation sont très faibles. Le taux d'encadrement est peu élevé, un encadrant pour environ 50 aides à domicile ; ces postes sont majoritairement occupés par des femmes avec un niveau de formation bac+2 et plus. Nous pourrions penser qu'il existe une évolution de certaines aides à domicile vers des postes d'encadrement, or cette situation est très rare.

Au niveau de l'organisation et des conditions de travail, le travail est précaire, morcelé, à temps partiel, peu rémunéré. Dans le secteur associatif, il existe un accord sur les rémunérations et c'est dans ce secteur que le diplôme a un impact. En fonction des grilles, si vous avez le DEAVS, vous allez gagner plus que si vous ne l'avez pas. En revanche, que ce soit le secteur public ou privé, que vous ayez le diplôme ou pas, cela ne change pas la rémunération. Cette situation pourrait changer avec la nouvelle convention collective pour le secteur privé, mais les choses avancent lentement.

C'est un travail en équipe, mais les aides à domicile ont tendance à se plaindre d'un certain isolement dans le travail, qui est un travail polyvalent, notamment en fonction des types de publics et des tâches à effectuer. Parallèlement, le métier d'encadrement du personnel est de plus en plus stressant du fait de la gestion des plannings, des remplacements, etc., avec moins de temps à consacrer au terrain. Les niveaux de responsabilité sont variables en fonction de la taille de structure. Les encadrants ont un rôle moteur et les aides à domicile se sentent moins isolées lorsqu'elles ont un référent.

Le recrutement des aides à domicile se fait souvent par le bouche-à-oreille, pour le personnel d'encadrement par des annonces et des candidatures spontanées. Les critères de sélection des aides à domicile sont les qualités humaines, la motivation, l'expérience dans le métier, et peu le diplôme. A l'inverse, pour le personnel d'encadrement sera exigé un niveau de formation de bac+2, des qualités relationnelles et d'adaptation, et un sens de l'organisation. Les responsables de structure disent avoir beaucoup de candidats sur les postes d'aide à domicile, mais avec des profils peu adaptés. Ils rencontrent d'énormes difficultés pour les remplacements

des congés d'été, et plus particulièrement sur les zones rurales. Les principaux freins sont les bas salaires, les horaires décalés, les temps partiels, de multiples employeurs. L'image du métier reste ainsi dépréciée. Du côté du personnel d'encadrement, il n'y a pas véritablement de difficultés à recruter.

La crise financière freine considérablement la professionnalisation du secteur. Il y a quelques années, le secteur associatif a été fortement incité à entrer dans cette démarche et pour beaucoup, ils s'y sont engagés. Mais en fonction des grilles, cela nécessitait une rémunération supérieure pour une personne ayant le DEAVS, avec un coût supplémentaire pour la structure si cela concernait plusieurs personnes. Aujourd'hui, les employeurs ont une démarche de perfectionnement professionnel plus que de qualification. Dans les entretiens réalisés, nous avons retrouvé peu d'accompagnement à la VAE dans les plans de formation, l'objectif étant de ralentir l'embauche de personnes diplômées. Les formations courtes sont privilégiées et ciblées sur des thématiques qui visent à perfectionner les aides à domicile sur les interventions spécifiques à réaliser. Peu de démarche de gestion des compétences au sein de ces structures, peu d'anticipation des besoins en recrutement et les départs en retraite. La plupart du temps, les départs en retraite ne sont pas remplacés, mais « compensés » par une augmentation du nombre d'heures des aides à domicile.

Aujourd'hui, les employeurs ont une démarche de perfectionnement professionnel plus que de qualification.

Nous constatons des évolutions constantes liées à la crise et à la disparition de structures. Des emplois pourraient être créés, mais il ne faut pas oublier que ce sont des emplois à temps partiel, peu rémunérés, qui nécessiteraient sans doute un travail pour en améliorer l'image, sans oublier les conditions de travail, sachant qu'aujourd'hui la situation financière est préoccupante.

Saïd Adjerad, Direccte Haute-Normandie

La parole est à la salle.

Échanges avec la salle

Pierre Louis, Pôle Rhône-Alpes de l'Oriantation (PRAO)

Ce travail est riche en termes d'informations. Une remarque, le diplôme ne semble pas suffisant pour permettre un passage en CDI, par exemple. Nous avons mené des travaux avec la branche du médico-social à but non lucratif. J'ai le souvenir d'une dame qui avait obtenu son diplôme de DEAVS par la VAE, après dix années de CDD. Par le biais des passerelles, elle a accédé à une formation d'aide-soignante sur six mois et après l'obtention de son diplôme, elle a été recrutée en CDI. Dans votre étude, vous parlez d'une meilleure insertion pour les DEAVS que pour les ADVF, quelle en est la raison ?

Catherine Clément, Direccte Basse-Normandie

Concernant l'insertion des DEAVS, les salariées étaient déjà en poste et sont donc restées. De mémoire, dans le champ associatif, le salaire est plus intéressant avec un diplôme de DEAVS, qui est aussi plus sélectif. Les personnes qui entrent dans la formation ont déjà une formation qui les prépare mieux au diplôme. Pour celles qui sont passées par la VAE, elles sont 84 % à obtenir un CDI grâce à leur diplôme et plus des trois-quarts des diplômées du DEAVS obtiennent également un CDI.

Vincent Bourdin, Gref Bretagne

Sur le panel de structures rencontrées, s'agissait-il uniquement d'associations ? Avez-vous observé une augmentation du nombre d'heures travaillées une fois que les personnes ont obtenu leur diplôme, pour celles qui étaient salariées ?

Béatrice Pardini, Carif-Oref Ile-de-France

Le rattachement au ministère de la Santé du diplôme DEAVS permet-il une meilleure reconnaissance ? En Basse-Normandie, les structures sont en telles difficultés financières qu'il n'y a pas de développement, ce qui représente, de mon point de vue, une grande interrogation.

Emmanuelle Chauvet, chargée de mission au Pôle Rhône-Alpes

J'ai contribué à deux projets. Le premier sur la professionnalisation des services à la personne en Ile-de-France en 2005-2006, au moment du Plan Borloo. Le second au sein du PRAO sur des projets collectifs territoriaux de VAE pour contribuer à la qualification à la fois des personnes qui accèdent à ces services et à celles en emploi, afin de sécuriser les parcours. Effectivement, l'impact de la certification semble réel sur l'accès à un emploi plus pérenne.

Pour l'accès à ce type de services dans le cadre des mutations économiques, pensez-vous qu'il existe une transférabilité de compétences d'autres professionnels dont les emplois sont menacés ou disparaissent ? Sur la solvabilité de ce type de service et leur développement au bénéfice des territoires, sur les dimensions sociétales et humaines, des études se sont-elles intéressées aux coûts évités ? Concernant l'hospitalisation à domicile, mais également les personnes âgées, handicapées, dépendantes, ou les jeunes enfants, le recours aux services est en augmentation. Avons-nous des études sur le lien entre les structures et les services à domicile ?

Effectivement, l'impact de la certification semble réel sur l'accès à un emploi plus pérenne.

Hélène Rammant, Errefom, Carif-Oref Basse-Normandie

Je ne sais pas s'il existe des travaux en ce sens. Concernant les difficultés financières évoquées, elles ne concernent pas seulement notre région mais l'ensemble du territoire national.

Thérèse Boidron, Chargée de projet pour la convention de qualification du service de l'aide à domicile en Bretagne

Le DEAVS est plus apprécié car c'est le diplôme historiquement traditionnel de la branche des aides à domicile. Le mode de financement fait que la convention collective reconnaît plus cette qualification que le titre ADVF. Les employeurs qui n'ont pas anticipé cette augmentation, en développant une qualification autour du titre professionnel, se retrouvent en difficulté sur le DEAVS.

Sur la seconde question, la difficulté repose sur la solvabilité des personnes dépendantes et du mode de financement structurel, qui est un financement à l'acte. D'un point de vue national, la personne handicapée est financée par l'APA (allocation personnalisée d'autonomie), mais sont peu prises en compte les heures dites « improductives », à savoir les heures de réunion, de gestion, d'organisation des plannings, etc. Le financement porte uniquement sur l'acte d'intervention à domicile. Tant que cette situation n'évolue pas, les structures continueront à rencontrer des difficultés. Par ailleurs, un certain nombre de structures, associatives ou fonction publique territoriale, ont un volume d'activité trop bas pour avoir un seuil, entre guillemets, de viabilité. En Bretagne par exemple, les conseils généraux poussent au regroupement, à l'absorption ou à la fusion des différentes structures, notamment celles de la fonction publique territoriale, ce qui permet d'accroître le volume d'activités, d'augmenter les temps de travail, et de créer des postes de responsables de secteur. Dans votre étude, vous êtes autour de 2 % sur les postes d'encadrement alors que dans notre région, nous sommes à 7 %.

Saïd Adjerad, Direccte Haute-Normandie

J'aurais également une question sur la fragilité des projections démographiques pour un secteur qui reste fortement sous perfusion des politiques publiques. Les derniers chiffres de la Dares et de la Direccte Basse-Normandie montrent une baisse de l'activité et non pas du nombre d'emplois. Je passe sans tarder la parole à notre seconde intervenante

- **Le profil à géométrie variable des nouveaux services à la personne handicapée**

Laure Gayraud, centre associé Céreq de Bordeaux

Nous avons réalisé une étude en 2007 pour la direction générale des Affaires sociales (DGAS) sur les métiers liés à la politique de l'intégration des personnes handicapées en milieu ordinaire.

Nous avons une structuration historique de la gestion du handicap autour de l'enfermement qui se traduit par un héritage dans les pays d'Amérique du Nord et européens de structures spécialisées pour accueillir les personnes handicapées. En France, la loi 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées prônait l'intégration, une seconde loi (75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales) va structurer le secteur médico-social et valider la logique de l'enfermement autour d'établissements spécialisés. Pour autant, la mise en œuvre de ces lois se heurte à l'absence de définition scientifique du handicap. Nous disposons depuis la fin du XIX^e siècle de la classification internationale des maladies (CIM), avec deux options : soit vous avez une maladie et vous guérissez, soit vous mourrez. Les personnes handicapées ne rentrent pas dans la CIM. La recherche de cette définition scientifique va aboutir dans les années 1980 à deux modèles. Celui de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui propose un modèle médical : une personne ayant une atteinte physique sensorielle ou intellectuelle (déficience) génère des incapacités (difficulté ou impossibilité de réaliser des actes élémentaires), qui la désavantage (difficulté ou impossibilité à remplir des rôles sociaux). Le jour où l'OMS propose cette définition, l'association internationale des personnes handicapées s'y oppose, et avance une définition dans laquelle la difficulté d'intégration des personnes handicapées réside dans la rencontre des personnes ayant des handicaps avec la norme dominante, qui est celle des personnes valides³ : Les problèmes liés au handicap sont perçus comme étant surtout des problèmes créés par la société, et principalement comme une question d'intégration complète des individus dans celle-ci. Au niveau international et européen, les Etats vont opter pour la seconde définition. A la fin des années quatre-vingt-dix, on voit apparaître en France des textes de loi sur la mise aux normes des bâtiments, sur la non-discrimination, avec l'idée que les personnes handicapées ont été l'objet d'une domination, notamment du milieu médical qui a fonctionné dans une logique d'enfermement et les a empêché de jouir de leurs droits fondamentaux. En France, la loi de 2005 vient répondre à cette nouvelle définition et donner la possibilité aux personnes de faire des choix dans leur vie. Sa mise en œuvre s'appuie sur l'idée de compensation du handicap qui ouvre une perspective en termes de nouveaux métiers. Un plan des métiers est alors mis en place afin d'accompagner la mise en œuvre de la loi. La demande de la DGAS était donc d'aider à repérer ces métiers, dans une logique de complémentarité avec les interventions déjà existantes. Pour rappel, les politiques de handicap vont de la naissance à l'âge de la retraite, ensuite vous basculez dans les politiques de la vieillesse. Sachant que le handicap recouvre une large diversité de situations, le plan métiers vise ainsi à harmoniser des interventions de nature médicale, sociale, scolaire, à la fois pour les enfants, les adolescents ou les adultes qui présentent un handicap ou un trouble de la santé. L'objectif du plan des métiers est de répondre à un besoin de reconnaissance de fonctions émergentes et prévoir une gestion prévisionnelle des emplois, soit en formation initiale, soit en formation continue.

Nous avons fait une proposition autour de huit domaines d'interventions des professionnels : l'aide à la réalisation des actes de la vie quotidienne, l'accompagnement social et éducatif à l'autonomie, l'éducation et la formation générale et professionnelle, l'accès à l'emploi en milieu ordinaire et la professionnalisation, l'accessibilité des transports de voyageurs et des espaces publics, l'accès à la culture (activités artistiques, culturelles, sportives et touristiques), l'aménagement des espaces privés et le recours aux interfaces de communication, et enfin autour de l'accueil et de l'information du public et l'élaboration des plans de compensation.

Après une présentation rapide de différents types d'emplois, je me centrerai sur la question des auxiliaires de vie scolaires (AVS), avec un challenge en termes de représentations sociales et de métier. Concernant les aides des actes de la vie quotidienne, nous sommes proches des cadres d'emplois présentés précédemment.

³ « Être handicapé, une question de point de vue », in T. Berthet (dir.), *Discriminations dans les mondes de l'éducation et de la formation : regards croisés*, Céreq, col. Relief n° 17, 2006.

Nous retrouvons les mêmes profils d'emplois avec des diplômes DEAVS, et un cadre d'emploi qui va permettre de la professionnalisation. Concernant l'accompagnement à la vie sociale, à savoir offrir la possibilité aux personnes handicapées de participer davantage à la vie sociale, nous avons des profils issus de la filière socio-éducative, avec plusieurs niveaux de qualification. Sur le champ de la professionnalisation, nous rencontrons une concurrence entre le milieu spécialisé et le milieu ordinaire. Quand il s'agit de permettre aux personnes d'aller vers l'extérieur, nous sommes confrontés à des tensions. En effet, une personne handicapée vivant à domicile, aura davantage affaire à des professionnels de niveau V, alors que si elle est dans une structure spécialisée elle sera davantage prise en charge par des professionnels de niveau III. On constate que la mise en œuvre de la loi de 2005, sur le volet intégration en milieu ordinaire, concerne des niveaux de moindre qualification qu'en milieu spécialisé pour une offre de service similaire.

Sur l'éducation et la formation professionnelle, nous avons un double enjeu de société. La cartographie des établissements spécialisés reflète un déséquilibre territorial puisque historiquement leur création relève de l'initiative privée, avec des départements relativement bien dotés et d'autres non. La loi de 2005 introduit une innovation : elle va permettre à l'enfant d'être accueilli dans l'école de quartier (milieu ordinaire), avec un plan personnalisé d'intégration en milieu scolaire. A ce titre, émerge parfois un besoin d'auxiliaire de vie scolaire. Ces profils sont recrutés par le rectorat, où postulent généralement des étudiants ayant le bac, avec des CDD reconductibles. La loi prévoit pour ces AVS une formation. Cette formation dure de deux à trois jours. Aujourd'hui, nous avons environ 210 400 élèves scolarisés en milieu ordinaire de travail, 130 000 sur le premier degré, 70 000 dans le second degré et très peu pour l'université.

Sur l'éducation et la formation professionnelle, nous avons un double enjeu de société. La cartographie des établissements spécialisés reflète un déséquilibre territorial puisque historiquement leur création relève de l'initiative privée.

Au moment de l'étude en 2007, il était hors de question d'établir un cadre d'emploi mais d'aller vers un diplôme AVS. Sachant que d'une année sur l'autre, les AVS n'ont pas la garantie de suivre un même enfant, l'enjeu de leur formation est central. Aujourd'hui, les compétences nécessaires au suivi d'enfants en situation de handicap sont du côté du champ spécialisé qui s'est structuré par nature de handicap et qui a développé des savoir-faire et des pédagogies spécialisées. La difficulté de la mise en œuvre de la loi de 2005 réside dans le fait que ne sommes pas dans une logique qui repose sur la nature du handicap, mais sur une logique territoriale. Nous nous retrouvons ainsi avec des écoles susceptibles d'accueillir d'une année sur l'autre, voire la même année, des enfants avec des handicaps différents et des enseignants qui n'y sont pas préparés. De plus, à chaque rentrée scolaire, des parents se plaignent de ne pouvoir inscrire leur enfant en l'absence d'une AVS. Si vous êtes chef d'établissement, vous pouvez recruter des AVS via les contrats aidés, qui s'adressent aux personnes au chômage depuis une année. Ces personnes ont rarement le niveau bac demandé pour les AVS recrutés par les rectorats. Aujourd'hui, George Pau-Langevin, ministre déléguée à la Réussite éducative vient de lancer un groupe de travail autour de la professionnalisation des AVS.

Enfin, le second volet de la professionnalisation concerne les professionnels des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH). La loi de 2005 s'est accompagnée d'une décentralisation, avec la création des GIP. Auparavant, les services déconcentrés de l'Etat, au travers des Cotorep, géraient les questions relatives au handicap ; aujourd'hui c'est de la prérogative du conseil général, avec un déficit de professionnels en charge de ces questions. Des études sont en cours sur le fonctionnement des MDPH et il serait important de savoir comment professionnaliser les personnes qui travaillent au sein des MDPH, sachant qu'elles auront à répondre à des questions relevant de la scolarisation, de la formation professionnelle, de la recherche, selon votre handicap, de maisons spécialisées, voire de centres spécialisés.

Échanges avec la salle

Saïd Adjerad, Direccte Haute-Normandie

Nous avons, en 2005, une loi importante sur le handicap et, en 2006, le plan Borlo sur le développement des services à la personne, où la problématique du handicap est soulignée mais sans apparaître fortement. Cette réflexion a-t-elle été menée conjointement ou parallèlement entre la DGAS et le ministère du Travail ?

Laure Gayraud, centre associé Céreq de Bordeaux

La politique du handicap est intrinsèquement interministérielle, à la fois sur le versant du travail, de l'Education nationale, du logement, etc. Si vous vous occupez de personnes âgées ou d'une personne handicapée, nous sommes sur des cadres d'emplois très proches. La plus grosse difficulté est l'interconnexion entre le milieu spécialisé et le milieu ordinaire. Cette loi met en danger les associations et, à ce titre, l'Association des paralysés de France s'interroge sur les enjeux de la professionnalité et de la création de nouveaux emplois. Si nous faisons l'hypothèse que les représentations se construisent au plus jeune âge, d'ici à 15 à 20 ans, le fait d'avoir vécu en proximité de personnes handicapées rendra cette question plus fluide dans notre société. Mais nous sommes au début d'une réflexion et de la construction d'une professionnalité.

La plus grosse difficulté est l'interconnexion entre le milieu spécialisé et le milieu ordinaire. Aujourd'hui, pour construire des professionnalités cohérentes, nous devons aller vers beaucoup plus de collaboration.

Béatrice Pardini, Carif Ile-de-France

Sur le groupe de travail sur la professionnalisation des AVS, le secteur médico-social est-il associé à cette réflexion pour faire part de leur expérience ?

Laure Gayraud, centre associé Céreq de Bordeaux

Je n'ai pas la réponse. Un rapport est attendu fin mars. Il me semble indispensable, dans un souci de cohérence, que le milieu médico-social soit associé. Par exemple, dans les pays nordiques, l'intégration massive en milieu scolaire s'est traduite par une perte de compétences et de savoir-faire issus des centres spécialisés. Nous devons donc aller vers une plus grande mixité, malgré l'étanchéité de ces deux secteurs qui se satisfaisaient à séparer les personnes handicapées des personnes valides. Aujourd'hui, pour construire des professionnalités cohérentes, nous devons aller vers beaucoup plus de collaboration.

Isabelle Souchet, région Bretagne

Je m'occupe de la formation tout au long de la vie et je suis également membre du comité de pilotage de la charte à domicile. Effectivement, nous formons beaucoup aux diplômés des DEAVS, ADVF et AVS, mais avec un turnover important du fait de leur faible rémunération, en particulier pour les AVS qui travaillent 25 à 30 heures maximum, avec 900 euros mensuels. Il y a donc une priorité au niveau de l'Etat, des régions ou des départements à se saisir des questions de rémunération et de pérennité de ces métiers. En effet, à l'issue des trois années, les AVS souhaiteraient poursuivre et ne le peuvent pas. Actuellement, nous ne pouvons pas proposer un cadre d'emploi avec 20 heures hebdomadaires.

Laure Gayraud, centre associé Céreq de Bordeaux

Effectivement, des AVS souhaiteraient poursuivre mais tant que nous n'avons pas de cadre d'emploi, nous n'avons pas cette possibilité. Nous les retrouvons souvent après dans les formations des métiers du social. Cette question a été de nouveau reposée dans un groupe de travail car le besoin est réel. En revanche se pose la question des financements, avec des tensions entre le ministère du Travail et l'Education nationale. Au moment où nous avons réalisé cette étude, il y avait un refus catégorique d'en faire un cadre d'emploi car cela sous-tend un diplôme et une évolution de carrière.

Saïd Adjerd, Direccte Haute-Normandie

Vous avez rappelé l'importance de la loi de 2005, en soulignant une forme de révolution copernicienne sur l'approche du handicap. Je m'interroge sur les soubassements théoriques de ce renversement. Comment sommes-nous arrivés à la compensation, à renverser l'approche du handicap ?

Laure Gayraud, centre associé Céreq de Bordeaux

Nous le devons à la sociologie nord-américaine qui a eu cette lecture du handicap, en impliquant la société comme participant à la construction du handicap. Nous le devons également aux associations de personnes handicapées nord-américaines, qui se sont structurées sur le modèle des minorités, à savoir sur une logique de domination et de privation des droits fondamentaux. Lorsque la personne handicapée ou son représentant fait le choix du milieu ordinaire cela nécessite une compensation, ce qui représente un coût. Une des difficultés de la mise en œuvre de la loi de 2005 est aussi de nature financière car les conseils régionaux ont hérité du droit à la compensation.

Saïd Adjérad, Direccte Haute-Normandie

Nous allons passer à la dernière présentation.

- **Professionnalisation et qualification de l'aide à domicile en Bretagne : un dispositif original**

Thérèse Boisdrion, convention de qualification de l'aide à domicile

Nous allons vous présenter un dispositif de professionnalisation et de qualification du secteur de l'aide à domicile en Bretagne. Ce dispositif est le fruit d'une histoire régionale et fait suite à la charte de qualification sur la période 2002-2007.

En 2002, le taux de qualification du secteur de l'aide à domicile en Bretagne était d'environ 10 %. L'état et la région, avec les fédérations employeurs, se sont inquiétés de ce faible taux de qualification et ont sollicité les pouvoirs publics, donnant lieu à la première charte de qualification. L'objectif de cette charte était de qualifier les intervenants du secteur de l'aide à domicile en Bretagne afin d'arriver à un taux de qualification de 50 % de DEAVS en cinq ans. Fin 2007, ce taux est de 30 %, ce qui génère un second plan, avec un renouvellement du dispositif, pour la période 2007-2013.

Le premier objectif a été de qualifier les personnels intervenant à domicile, avec le DEAVS comme diplôme de référence, à acquérir soit par la formation, soit par la VAE, mais aussi le titre professionnel d'assistante de vie aux familles, titre de niveau V du ministère du Travail, et enfin des formations de tuteurs et de responsables de secteur. La fonction du tuteur est d'accompagner le salarié en cours de formation, au sein de l'entreprise. Cela concernait les entreprises du secteur associatif et de la fonction publique territoriale, mais également le secteur privé lucratif à condition d'avoir une représentation régionale.

Le second objectif de la convention portait sur la professionnalisation des services et, dès le départ, il s'agissait de qualifier les encadrants, avec la formation des responsables de secteur, les responsables de services et les directions. En 2007-2008, nous avons financé les formations DEAVS, AVS et responsables de secteur. Pour la formation des tuteurs, nous l'avons fait évoluer au regard des retours du terrain. A partir de 2010, nous avons financé les formations de niveaux 3, 2 et 1. Les niveaux 3 concernaient les BTS SP3S (Services et prestations dans les services sanitaire et social), d'autres BTS en lien avec l'activité d'aide à domicile, des licences pro gérontologie, des CAFDES (certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale), des CAFERUIS (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale), sachant que, à partir de 2007, les directions de structures d'aide à domicile devaient être qualifiées, soit sur des niveaux 3, 2 ou 1, en fonction du volume d'activité et en fonction du nombre de personnels.

Le troisième objectif était de qualifier les demandeurs d'emplois. Nous avons donc mis en place des groupes de formation mixtes, regroupant à la fois des salariés et des demandeurs d'emplois. De favoriser l'insertion professionnelle dans l'aide à domicile, nous sommes passés de 60 places de demandeurs d'emplois en 2008-2009, pour arriver à 80-120. Sur la période 2012-2013, nous sommes à 130 places par an sur l'ensemble de la Bretagne. Un autre axe important était de délocaliser les formations afin qu'elles soient au plus proche des territoires, en fonction des besoins de recrutement repérés par les employeurs. En effet, les personnes qui s'engagent sur des formations de niveau 5 ont une mobilité géographique très faible.

Les autres objectifs étaient de développer des emplois de qualité, notamment en augmentant le temps de travail des intervenants à domicile et de favoriser des emplois de proximité.

Les différents partenaires sont la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), qui intervient pour 50 % du montant total des coûts, à la fois coûts pédagogiques et de salaires pendant le temps de formation en centre ou en stage, ainsi que les frais annexes. Ensuite, nous avons l'Etat, la DRJSCS et la Direccte, le conseil régional de Bretagne, les quatre conseils généraux bretons, Pôle Emploi, Uniformation, à la fois OPCA du secteur de l'aide à domicile, les fédérations et groupements d'employeurs, et les OPAC UNIFAF et AGEFOS-PME pour les services d'aide à domicile du secteur privé lucratif.

La gouvernance du dispositif est confiée à un comité de pilotage composé de l'ensemble des partenaires financiers, et qui est l'organe décisionnaire. Ce comité de pilotage se réunit environ quatre fois par an afin de prendre des décisions qui, préalablement, ont été travaillées dans les différents groupes de travail. Au total, nous avons mis en place cinq groupes de travail, quatre ont fonctionné, à savoir les groupes sur l'ingénierie pédagogique, l'évaluation, la communication, le suivi des demandeurs d'emplois, celui sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'ayant pu se mettre en place par manque de temps. Une des productions du groupe de travail sur la communication a été la plaquette sur la convention de qualification afin d'en expliquer son fonctionnement, les publics visés, les objectifs ainsi que les principaux résultats.

Un autre axe important était de délocaliser les formations afin qu'elles soient au plus proche des territoires, en fonction des besoins de recrutement repérés par les employeurs. En effet, les personnes qui s'engagent sur des formations de niveau 5 ont une mobilité géographique très faible.

Les groupes de travail sont composés des membres du comité de pilotage et de personnes extérieures. Le Gref de Bretagne a été notre principal interlocuteur pour l'évaluation quantitative et qualitative. Nous travaillons également avec les organismes de formation qui proposent des diplômes de type DEAVS et ADVF sur la région. Sur les moyens, Uniformation rassemble les fonds et les redistribue en fonction des besoins. Nous disposons d'un chargé de projet et nous avons mis en place des appels à consultation pour toutes les formations collectives. Le comité de pilotage, qui regroupe à la fois les financeurs publics et les fédérations d'employeurs, décide chaque année des lieux d'implantation des formations ADVF et DEAVS. Chaque année, avons six groupes de formation DEAVS, composés de 15 à 30 personnes, et dix pour les ADVF, de 12 à 20 personnes. Sachant que des personnes sont engagées sur des formations complètes, d'autres intègrent les groupes de formation après une VAE, et d'autres encore font par capitalisation DF par DF ou CCP par CCP.

Dès le départ, nous avons eu la volonté d'évaluer. Nous avons donc mis en place une base de données hébergée au Gref de Bretagne, qui est alimentée par les organismes de formation avec lesquels nous travaillons. Nous organisons également des bilans pédagogiques intermédiaires et finaux pour chaque action certifiante collective.

Vincent Bourdin, Gref Bretagne

Le Gref travaille avec la convention pour essayer d'évaluer ce que produit ce dispositif chaque année en termes de parcours de formation, de personnes formées, des profils, etc. Les organismes de formation nous transmettent l'ensemble des données pour les statistiques et l'analyser sur le territoire breton.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, près de 3 600 actions ont été financées dans le cadre de la convention additionnelle de qualification de l'aide à domicile. Ces actions se décomposent de la manière suivante : 1 500 accompagnements à la VAE, 750 DEAVS, 600 titres ADVF, 600 formations de tuteurs et quelques formations de responsables de secteur.

Le diplôme d'Etat AVS est un diplôme de niveau 5, modularisé en six modules, avec des parcours de formation qui peuvent être partiels, on peut obtenir quelques modules par la VAE, d'autres par la formation, mettre plusieurs années à suivre un parcours complet de formation avant d'avoir le diplôme. Ce diplôme permet d'accéder au premier niveau de la convention collective de l'aide à domicile, appartient au schéma des formations sanitaires et sociales du conseil régional. Sur les 480 inscrits en formation du DEAVS en 2011, en Bretagne, un tiers était financé dans le cadre de la convention.

Sur le diplôme d'Etat AVS, nous observons une baisse de l'âge moyen des stagiaires, nous passons de 41 à 38 ans. L'offre est bien répartie sur le territoire breton, avec une bonne accessibilité des formations. L'accès à la formation est de plus en plus élargi aux demandeurs d'emplois, là encore nous passons de 17 % à 41 % de demandeurs d'emplois sur ces formations AVS. Egalement plus de parcours complets, du fait que les demandeurs d'emplois arrivent sur les formations, les salariés passant généralement par une VAE, ont validé quelques modules et finissent leur formation dans les organismes. Le taux de réussite au diplôme légèrement en baisse, 74 % de réussite en 2012 alors que nous étions à plus de 80 % au démarrage.

Pour les AVF, nous sommes également sur un titre professionnel du ministère du Travail de niveau V, en trois modules, dont l'examen consiste en des mises en situation et un entretien. Ce titre permet d'accéder au deuxième niveau de la convention collective de l'aide à domicile. En 2012, 142 formations ont été financées dans le cadre de la convention.

Thérèse Boisdrion, convention de qualification de l'aide à domicile

Sur le DEAVS, nous observons que ce sont surtout les CCAS (caisses centrales d'activités sociales) et les SIAS (syndicat intercommunal d'action sociale) qui en sont friands. En effet, pour un salarié titulaire du DEAVS ou du ADVF, la rémunération est identique au niveau de la fonction publique territoriale. En revanche, le secteur associatif, qui applique la convention collective de l'aide à domicile, s'est massivement reporté sur le titre ADVF et délaisse le DEAVS, notamment en raison des difficultés financières actuelles.

Vincent Bourdin, Gref Bretagne

En cinq ans, 600 personnes ont fait une formation ADVF, avec une certaine stabilité d'année en année, alors que nous enregistrons une baisse pour le DEAVS. Une baisse également de l'âge moyen. Une majorité de demandeurs d'emplois sont positionnés sur ces formations, donc avec un public différent en termes de formation. Une majorité de parcours complet et un taux de réussite au diplôme qui reste élevé et stable, environ 83 % de réussite.

Sur l'accompagnement VAE, environ 1 500 accompagnements financés dans le cadre de la convention, un âge moyen plus élevé du fait de l'expérience professionnelle des personnes, une baisse du nombre d'accompagnements à la VAE depuis 2008.

La formation de tuteurs permet d'accueillir des stagiaires, à la fois des personnes qui se forment à l'ADVF et au DEAVS sur leur lieu de stage. Ces personnes sont formées pour les assister et les aiguiller dans la rédaction de leur dossier, dans la pratique professionnelle, etc. Elle s'adresse à tous les salariés expérimentés. Cette formation totalise 39 heures, dont 35 heures en centre de formation et 4 heures de pratiques. Environ 120 personnes ont été formées en 2012.

Thérèse Boisdrion, convention de qualification de l'aide à domicile

Nous constatons une baisse généralisée de l'âge moyen des stagiaires sur les formations et les accompagnements à la VAE. Cette année, nous commençons à attirer des jeunes vers ces métiers. En effet, l'aide à domicile est considérée, en période de crise, comme un secteur qui recrute.

Une participation croissante des CCAS qui sont rentrés plus tardivement dans le dispositif ; sur la période 2002-2007, qui n'étaient pas présents dans la première charte de qualification. Aujourd'hui, les CCAS prennent la pleine mesure du dispositif.

Une délocalisation des formations et des accompagnements qui permet l'égalité d'accès à la formation. Par exemple, nous avons mis en place des formations dans des villes de 8 à 10 000 habitants.

Cette année, nous commençons à attirer des jeunes vers ces métiers. En effet, l'aide à domicile est considérée, en période de crise, comme un secteur qui recrute.

La mixité dans les groupes de formation de publics salariés et demandeurs d'emplois tire les demandeurs d'emplois vers le haut. Nous observons une transférabilité de certaines compétences, notamment pour les personnes qui sortent du commerce de détail, où l'environnement de la relation bénéficiaire est déjà acquis. Pour les personnes issues de l'industrie agro-alimentaire, qui ont été licenciées après 15 ou 20

Nous observons une transférabilité de certaines compétences, notamment pour les personnes qui sortent du commerce de détail, où l'environnement de la relation bénéficiaire est déjà acquis.

ans, elles investissent la formation comme une opportunité, recherchant la dimension relationnelle et le service à la personne au sens large du terme. Toutefois, au-delà de 50 ans, les personnes sont physiquement fatiguées et le retour à l'emploi pose des difficultés dans le secteur de l'aide à domicile.

Sur le taux de qualification, l'objectif est atteint, avec un taux de plus de 50 %. Si nous cumulons DEAVS et ADVF, dans certains départements comme le Finistère, nous atteignons 62 % de taux de qualification.

Autre résultat, un partenariat très efficace entre les organismes de formation, les employeurs et les différents partenaires. Et un accroissement quantitatif et qualitatif de l'offre de formation.

Échanges avec la salle

Anne Sérandon, Carif-OrefAuvergne

Vous avez évoqué 40 % de demandeurs d'emplois formés. Avez-vous une vision de leur insertion et de leur pérennisation dans le métier ?

Thérèse Boisdrion, convention de qualification de l'aide à domicile

Il s'agit de 40 % des effectifs de la convention. Nous demandons aux organismes de formation d'assurer un suivi à la sortie de formation et six mois après. Globalement, toutes les personnes sont dans les services d'aide à domicile, mais avec des CDD et des temps partiels. Cela nécessite de tenir financièrement pendant une année pour aller vers un CDI et temps plein. Cela sera un des axes de travail prioritaire, si la convention est prolongée. L'objectif est de travailler avec les services d'aide à domicile sur la qualité de l'emploi et des conditions de travail satisfaisantes. Nous notons toutefois une augmentation des CDI mais sur des temps partiels.

Vincent Bourdin, Gref Bretagne

Au Carif-Oref, nous avons mené une étude de l'insertion professionnelle des diplômés d'Etat des AVS. Les résultats d'insertion professionnelle sont à peu près équivalents à ceux de la Normandie, environ 95 %. Nous nous apercevons que trois ans après, globalement les personnes continuent à travailler dans le secteur de l'aide à domicile. Les demandeurs d'emplois s'insèrent également mais effectivement, dans un premier temps, sur des CDD et du temps partiel. Néanmoins, les chiffres progressent au fil du temps, avec des CDI au bout d'une année et une augmentation du nombre d'heures.

Saïd Adjeard, Direccte Haute-Normandie

Je remercie l'ensemble des intervenants et des participants. Je laisse la parole à Jonathan pour vous présenter rapidement la refonte du kit Insee sur les services à la personne, réalisée par le ministère du Travail et l'Insee, sur la base des données de 2010.

Jonathan Bougard, Dares

Ce kit vient d'être achevé. Il est en cours de diffusion auprès des directions régionales de l'Insee et des services études des Direccte. Il pourra donner l'occasion à des travaux d'études en partenariat avec les différents acteurs intéressés.

> **Atelier thématique n°3 – Anticipation territoriale,
emplois et compétences**

***Stéphane Michun**, centre associé Céreq de Montpellier*

***Guy Sapin**, C2R Bourgogne*

***Pascal Samson**, Agefos PME (Bourgogne Franche-Comté)*

***Fabien Dulcire**, Prisme Limousin*

*Animateur : **Christophe Girardeau**, ARFTLV Poitou-Charentes*

Christophe Girardeau, ARFTLV Poitou-Charentes, Carif-Oref de la région Poitou-Charentes

Participent à cet atelier Stéphane Michun, ingénieur d'études au centre associé Céreq de Montpellier, Pascal Samson de l'Agefos PME et Guy Sapin du centre régional de ressources (C2R) Bourgogne et Fabien Dulcire du Prisme Limousin qui remplace notre collègue de la Direccte du Limousin n'ayant pu être présent.

Leurs interventions ont pour mot(s)-clé(s) « Anticipation territoriales emplois et compétences » et ont pour support des actions concrètes qu'ils ont pu conduire avec, pour certains des entreprises et/ou des branches, pour d'autres avec des institutions locales et/ou régionales.

Le propos de Stéphane Michun a pour objectif de nous montrer qu'il n'y a pas une mais de multiples façons d'aborder une GPEC territoriale n'est pas. La définition du territoire, les acteurs politiques et économiques, la structure du tissu productif... sont autant de facteurs à prendre en compte.

Pascal Samson et Guy Sapin vont nous présenter une démarche innovante à la fois par son approche mais aussi par le partenariat que ces deux structures ont pu initier et développer.

Enfin, Fabien Dulcire évoquera le lien entre la mise en place de deux pôles de compétitivité et l'identification de besoins en formation interentreprise.

- **GPEC territoriale, une démarche expérimentale aux finalités multiples**

Stéphane Michun, centre associé Céreq de Montpellier

Mon intervention va porter sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau d'un territoire (GPEC territoriale) à travers un retour sur un partenariat que nous avons mené entre le centre associé Céreq de Montpellier et le réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), en particulier les Aract Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon. Différentes interventions de la matinée pouvaient donner l'impression que le développement territorial allait de soi, que les territoires étaient là et qu'il n'y avait qu'à les équiper. C'est un peu plus compliqué que cela.

Durant la période dite des « Trente glorieuses », de 1945 à 1975, période de très forte croissance, une planification a été mise en place au sein des pouvoirs publics, des partenaires sociaux, des entreprises, et la question territoriale est apparue plutôt comme un obstacle. On va, à travers notamment les programmes dirigés ou accompagnés par la délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité régionale (DATAR), utiliser le territoire comme un espace neutre où l'on peut implanter des industries, du tourisme. On passe donc trente à quarante années à nier les territoires et à les faire disparaître. Puis la crise des années 1970 arrive et on se rend compte qu'il faut peut-être regarder, analyser, comprendre les problèmes et les accompagner au plus près du terrain. Depuis, nous sommes donc dans la démarche inverse, c'est-à-dire que l'on essaie de recréer du territoire, du développement territorial là où on le considérait comme un simple espace support. Mais cela ne va pas toujours de soi.

Pourquoi a-t-on redécouvert les territoires ? D'une part, du fait de la crise des années 1970 et de notre incapacité à résorber durablement le chômage de masse et à enrayer le processus de désindustrialisation. D'autre part, du fait des choix de vie. La région Bretagne, par exemple, à la suite des régions méridionales n'est pas portée seulement par le développement économique. Elle est également dynamisée par les choix de vie de ménages souhaitant pour certains rester au pays et, pour d'autres, venir s'installer dans cette région. La démographie joue donc un rôle essentiel et elle travaille les territoires, les transforme d'une façon qui n'est pas toujours évidente à cerner. La France d'aujourd'hui est un pays où l'on a multiplié, démultiplié, superposé, croisé, une multitude de zones que l'on appelle par raccourci des territoires. Il n'est pas certain que chacun de ces territoires ait véritablement un sens. Il n'est pas certain que derrière chaque territoire il y ait une dynamique particulière, des compétences, un tissu, qu'il soit industriel ou de service, formant un tout cohérent. Certains territoires sont parfois des fictions légales, des coquilles vides. On essaie alors d'apporter à ces zones un accompagnement afin de les équiper en termes de développement territorial. Il ne faut pas s'étonner si cela ne fonctionne pas partout. Cela va fonctionner préférentiellement là où il y a déjà une certaine cohérence, là où il y a déjà des jeux d'acteurs. Il ne faut donc pas s'illusionner sur la variable territoriale.

La GPEC territoriale s'inscrit dans un mouvement de longue durée, de redécouverte des territoires. Elle renvoie en particulier à la volonté de territorialiser des politiques publiques ou, à l'inverse, de s'appuyer sur une approche ascendante sur des expérimentations en termes de développement local. L'intérêt principal de la GPEC territoriale est qu'elle permet d'amener un certain nombre d'acteurs locaux à converger, elle fournit un point focal. Autrement dit, elle permet d'apporter un minimum de cohérence au niveau de territoires qui sont souvent amenés à multiplier des microprojets, à mener des actions portant soit sur le développement économique, soit sur la formation, soit sur l'accompagnement des chômeurs. La démarche du GPEC territoriale apporte un point focal et une certaine cohérence.

Les modalités de mise en œuvre peuvent être très variables d'un territoire à l'autre.

Au niveau des enjeux, la question des ressources humaines ne dépend pas seulement de problématiques internes aux entreprises. Il y a également un enjeu de développement local, un enjeu pour les politiques, pour les acteurs publics.

Par ailleurs, on considère que le territoire vécu, le bassin d'emploi souvent, est le niveau à peu près adéquat pour traiter ces questions liées aux ressources humaines. C'est donc l'échelle pertinente pour intervenir à la fois en faveur du développement économique et de l'employabilité. Par ailleurs, on attend souvent de la GPEC territoriale qu'elle amène une ébauche de dialogue social territorial, autrement dit que l'on ne soit pas simplement sur un contact direct entre des décideurs publics ou des développeurs territoriaux et des dirigeants d'entreprise. On essaie d'avoir au niveau du territoire une certaine représentation des salariés, y compris pour les petites entreprises.

Concernant le positionnement de la GPEC territoriale, la démarche peut prendre différentes formes, et elle s'appuie sur des outils, sur des pratiques déjà en place. Ce n'est pas une innovation radicale, mais une manière différente d'articuler des pratiques, des outils déjà existants, et notamment les actions de GPEC qui peuvent être conduites sur un territoire donné au niveau de telle ou telle entreprise. Il y a une mise en mouvement de ces différents outils, de ces différentes pratiques pour les mettre en cohérence, en résonance, avec le développement territorial. On le sait, idéalement la GPEC se veut autant préventive que curative mais, en réalité, on travaille souvent à chaud, face à des problèmes qui se posent dans tel ou tel secteur d'activité, ou dans telle ou telle entreprise. Et concrètement, la GPEC territoriale s'élabore et se met en œuvre comme tout autre projet de développement local. Ce n'est pas réservé aux seuls intermédiaires du marché du travail ou aux seuls acteurs du système de formation. C'est véritablement un projet local qui essaie de lier développement économique et question des ressources humaines.

Mais pourquoi parle-t-on de GPEC territoriale ? Idéalement, il doit exister un lien entre la GPEC telle qu'elle s'est construite et plus ou moins développée dans les entreprises et ce que l'on appelle GPEC territoriale. Je vois trois grands types de relation.

Dans certains cas, la GPEC territoriale est un complément à la GPEC d'entreprise. Sur un certain nombre de territoires, des établissements de grandes entreprises ont mené des GPEC en interne, et on peut se demander si ce territoire n'est pas, pour le meilleur comme pour le pire, dépendant de ces établissements. Quels enseignements peut-on tirer de leurs propres actions de GPEC ? Quelles sont les relations avec les sous-traitants ? Quelles sont les relations de dépendance qui peuvent en résulter pour le territoire en question ? C'est une manière d'anticiper d'éventuelles restructurations, d'éventuels effets, positifs ou négatifs, sur un certain nombre d'entreprises présentes sur le territoire.

La GPEC territoriale peut également s'appuyer sur des stratégies, des programmes mis en œuvre par des branches fortement représentées localement. On peut citer ici le cas du bâtiment, branche fortement présente dans les territoires et qui essaie de tisser des liens entre les démarches en entreprise et la vision locale ou régionale du développement du secteur. Il s'agit d'étendre les pratiques de GPEC d'entreprise, de les ouvrir à leur environnement immédiat, de repérer les complémentarités ou les relations de dépendance qui s'établissent au sein du tissu productif local.

Deuxième cas de figure, la GPEC territoriale est parfois une alternative à la GPEC d'entreprise. Dans les territoires qui n'ont pas ou peu d'établissements relevant

La GPEC territoriale permet d'apporter un minimum de cohérence au niveau de territoires qui sont souvent amenés à multiplier des microprojets, à mener des actions portant soit sur le développement économique, soit sur la formation, soit sur l'accompagnement des chômeurs.

Trois types de GPEC territoriale ressortent : un complément aux démarches de GPEC des grandes entreprises locales, un cadre d'action permettant de mobiliser la capacité d'expertise des acteurs régionaux et locaux, un moyen de relancer une dynamique territoriale.

de grands groupes ou de grandes entreprises mais qui regorgent d'une multitude de petites entreprises, il est évident que beaucoup de dirigeants de ces entreprises sont relativement indifférents à la GPEC. A l'évidence, la GPEC n'est pas la meilleure carte pour rentrer dans une petite entreprise. Idem du côté des salariés, qui eux aussi témoignent d'une méconnaissance de cette démarche ou d'une méfiance par rapport à ce qu'elle peut entraîner. Dans ce type de territoire, on peut essayer de rentrer dans les petites entreprises et d'entrer en contact avec leurs dirigeants et leurs salariés par la bande, par le territoire. Autrement dit, on peut essayer de faire un détour de production. Ici, on va jouer de la proximité, on va s'appuyer sur des réseaux existants, même sur des réseaux informels. Il y a un peu partout de nombreux réseaux, de nombreux clubs de dirigeants. C'est une porte d'entrée pour diffuser un certain nombre de pratiques liées aux ressources humaines. On peut également partir de problèmes qui se posent de manière particulière dans le territoire envisagé. On peut, par exemple, s'intéresser à l'accès au marché, à l'innovation, aux difficultés de recrutement, problèmes qui constituent autant de portes d'entrée dans le milieu des petites entreprises et qui peuvent, à terme, relever d'une démarche globale de GPEC territoriale.

La GPEC territoriale, dans ce deuxième cas de figure, est donc un cadre d'action qui peut être pertinent pour mobiliser la capacité d'expertise des acteurs régionaux et locaux et pour mettre en cohérence les politiques publiques d'emploi et de formation. Dans la région Languedoc-Roussillon cela relève essentiellement des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) territoriaux. L'Etat, à travers la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte), a souhaité mobiliser les EDEC, qui avaient plutôt été conçus dans une optique de branche, à l'échelle des territoires. L'idée est d'équiper les territoires régionaux de manière à mieux penser le développement territorial et l'axer un peu plus sur les problématiques de ressources humaines, que ce soit du côté des entreprises ou du côté des actifs en termes d'employabilité.

Troisième cas de figure, sans doute le plus problématique, l'utilisation de la GPEC territoriale comme une occasion de relancer les territoires, sachant que ce que l'on appelle le territoire est parfois une coquille vide, sans dynamique, sans cohérence ni histoire économique, sociale, culturelle. On essaie alors parfois d'utiliser la démarche de GPEC pour créer presque ex nihilo un territoire, une dynamique territoriale. Bien entendu, cela prend du temps et les échecs sont nombreux parce qu'un véritable territoire, ce n'est pas un espace support, ce n'est pas un espace où l'on vient poser les éléments d'un puzzle que l'on essaie de reconstituer. Et un capital humain localisé, ce n'est pas simplement une collection d'individus ayant telle ou telle qualification, telle ou telle pratique en termes d'accès à la formation.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, un territoire n'est pas une organisation hiérarchique, il ne possède pas ses ressources humaines, n'a pas de levier d'action évident sur les ressources humaines. L'analogie avec l'entreprise est mauvaise. Une entreprise s'articule bien autour d'une hiérarchie. La direction d'entreprise peut prendre de bonnes ou de mauvaises décisions, mais elle a les moyens de mettre en œuvre les décisions qu'elle prend en termes de gestion des ressources humaines (GRH). Pour le territoire, c'est nécessairement par des détours, par des expérimentations qui prennent du temps, que l'on peut se pencher sur la question des ressources humaines. Dans le meilleur des cas, un territoire est donc un réseau d'acteurs qui acceptent, dans tel ou tel domaine et sous certaines conditions, le leadership d'un certain nombre d'intervenants pour mener le développement territorial, pour mettre en place cette « gestion » des ressources humaines à l'échelle territoriale.

Les points les plus souvent abordés en termes de GPEC territoriale sont très nombreux. J'en ai relevé quelques-uns. D'abord, le redéploiement stratégique des entreprises.

Dans certains territoires, des entreprises dominantes sont amenées à se restructurer, à se redéployer en termes stratégique, ce qui a des conséquences sur l'ensemble du territoire, sur les salariés qui seront éventuellement licenciés, mais aussi sur les sous-traitants. La GPEC territoriale s'appuie souvent sur cette situation de redéploiement stratégique des entreprises.

Autre situation que l'on retrouve assez souvent, c'est la question du développement des petites entreprises. Elles sont innombrables, il faut faire un certain nombre de choix. Ce qui marche le mieux dans le milieu des petites entreprises, c'est l'exemplarité. Mener un certain nombre d'actions expérimentales avec des petites entreprises et compter ensuite sur l'effet de démultiplication, sur les relations entre les pairs, entre les dirigeants pour diffuser un certain nombre de pratiques en termes de GRH. La GPEC territoriale a donc tout son sens par rapport aux petites entreprises.

Dans d'autres territoires va être mise en avant la réduction de la dépendance à la conjoncture. C'est le cas des territoires touristiques. On peut également mettre en avant dans la GPEC territoriale la dynamisation des

groupements, des réseaux d'entreprises. Lorsque la GPEC territoriale est plutôt menée par les acteurs publics, préoccupés par les questions d'emploi, sont mises en avant les mobilités professionnelles, qu'elles soient choisies ou contraintes. Les acteurs, qui sont souvent les maillons essentiels, comme les Aract, de la GPEC territoriale, insistent aussi sur l'attractivité des métiers et des conditions de travail. Et à des degrés divers, on voit apparaître la question du dialogue social territorial. Donc cette démarche de GPEC territoriale peut prendre différents chemins et elle peut privilégier tel point plutôt que tel autre.

Mais pour que cela fonctionne, l'entrée ne peut pas être uniquement le territoire. Le territoire n'est pas un objet suffisamment malléable pour pouvoir fortement progresser sur la problématique des ressources humaines. L'entrée, c'est l'entreprise, sur une base locale avec des spécificités territoriales plus ou moins appuyées. Pour que cela fonctionne vraiment, il faut partir des besoins des entreprises. C'est la raison pour laquelle je fais une distinction entre GPEC territoriale et GTEC. Je ne crois pas beaucoup à la gestion territoriale des emplois et des compétences, je ne crois pas que nous ayons les moyens, au-delà des cadrages statistiques, de faire le point sur la situation du marché local du travail, sur les mobilités, sur les possibilités de transfert entre secteurs d'activité sur une base locale.

Partir des entreprises, cela signifie reconnaître leur diversité, reconnaître qu'il n'y a pas un seul chemin, qu'il n'y a pas une seule bonne pratique, qu'il n'y a pas un modèle d'entreprise, qu'il faudrait mettre en avant. Il faut donc reconnaître la diversité des entreprises au-delà des seules spécificités sectorielles. L'entrée sectorielle est, bien sûr, primordiale. La question des ressources humaines ne se pose pas de la même manière dans le bâtiment, le tourisme ou la métallurgie, mais au-delà, dans chaque secteur, il y a différents types d'entreprises. Et ces entreprises se distinguent également par leur rapport au territoire, plus ou moins plastique. Si on schématise, on voit que les grandes entreprises sont constamment tentées par le nomadisme. Les petites entreprises sont, elles, fortement tributaires de leur environnement. La bonne santé d'une entreprise, le développement d'une petite entreprise, y compris dans sa dimension ressources humaines, ne dépend pas uniquement de son dirigeant et des compétences de ses salariés, mais pour une bonne part de l'environnement dans lequel baigne cette entreprise. Et il faut être attentif à la montée en puissance des réseaux d'entreprises. L'opposition entre petites et grandes entreprises est en partie dépassée, la notion de réseau d'entreprises permet de rendre compte d'un certain nombre de transformations au niveau économique et de ressources humaines.

Permettez-moi de faire un zoom sur les petites entreprises. Il faut arrêter de faire comme si les petites entreprises étaient des grandes en miniature. Ce qui a marché pour la moyenne ou la grande entreprise ne peut pas être récupéré et adopté tel quel dans le milieu des petites entreprises. Il faut nécessairement innover si l'on veut améliorer les pratiques de ressources humaines dans les petites entreprises. D'autre part, si l'on compare ces petites entreprises aux prétendus modèles de la moyenne et de la grande, elles apparaissent toujours imparfaites, elles ne peuvent avoir en interne tous les moyens, tous les dispositifs, tous les outils, toutes les compétences nécessaires. Donc, ce sont des quasi-organisations, ce qui les amène à chercher ce qu'elles n'ont pas en interne à l'extérieur. D'où l'importance du territoire. C'est la richesse du territoire, notamment en termes d'offre de formation, en termes d'accompagnement au niveau du recrutement, de l'emploi, qui peut faire la différence au niveau de ces entreprises.

Il faut nécessairement innover si l'on veut améliorer les pratiques de ressources humaines dans les petites entreprises.

Le Céreq a beaucoup travaillé sur les petites entreprises et notamment au centre associé de Montpellier, et par rapport à ces questions de ressources humaines, nous avons été amenés à distinguer quatre types de petites entreprises. Les petites entreprises traditionnelles, les petites entreprises managériales, les petites entreprises entrepreneuriales, et les petites entreprises néolibérales. Chacune de ces configurations renvoie à des modes de fonctionnement particuliers. Vu de l'extérieur, on ne peut pas les approcher, on ne peut pas répondre à leurs besoins éventuels de la même manière.

Je me contenterai de présenter les deux cas de figure les plus fréquents. D'abord, les petites entreprises traditionnelles, qui sont encore très nombreuses et qui se veulent avant tout indépendantes. Leurs dirigeants souhaitent avant tout être leurs propres patrons et gèrent leur entreprise en « bon père de famille ». Ces entreprises visent la pérennité, cherchent à durer, et elles sont très poreuses par rapport à leur environnement professionnel local. A l'inverse, elles sont très étanches par rapport à l'environnement institutionnel ou légaliste. Contrairement à ce qu'affirment tous les livres de gestion, on observe de petites entreprises traditionnelles qui se portent bien et qui, à leur manière, se développent. Mais, fréquemment, elles échangent des marchés avec certains de leurs « concurrents » voire refusent des marchés car leurs dirigeants ne recherchent pas une croissance forte de leur affaire. Ces dirigeants refusent de dépasser une certaine taille. Ils se fixent un certain nombre d'objectifs et une fois ces derniers atteints, plutôt que de vivre la dénaturation de son entreprise, plutôt que de perdre le pilotage de

son entreprise, ils préfèrent freiner le processus de croissance. Cette stratégie implique généralement un ancrage local très fort, une mobilisation des réseaux de pairs souvent très importante... et une méfiance par rapport à d'autres acteurs. Quel est cet organisme de formation qui va m'expliquer comment je dois gérer l'entreprise qui est la mienne et que je dirige depuis vingt ans ? Quel est cet OPCA qui arrive avec sa boîte à outils et qui veut me vendre la GPEC et toutes sortes de dispositifs ? Le premier contact est souvent rude.

Ensuite, la configuration managériale, c'est l'inverse. Elle est en fort développement parce qu'il y a de nouveaux profils de dirigeants et parce qu'il y a la dynamique des réseaux entreprises. Le développement des franchises, des concessions a fortement développé ce milieu de la petite entreprise managériale. Le dirigeant obéit essentiellement à une rationalité économique. Si à l'extérieur, des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), des organismes de formation, des chambres consulaires peuvent appuyer le développement de son entreprise, il sera preneur. Autrement dit, ce type d'entreprise a à sa tête un individu capable de poser clairement ses besoins, et notamment ses besoins en termes de ressources humaines. Il sera donc beaucoup plus facile de construire quelque chose avec ce type d'entreprise. Mais le rapport à la proximité, au territoire local est plus lâche, ces dirigeants pouvant penser leur développement à une échelle beaucoup plus vaste que le niveau local.

Pour conclure, le territoire n'est pas une donnée. Ce qui apparaît sur les cartes et dans les statistiques ne rend pas pleinement compte de la réalité territoriale. La GPEC territoriale peut participer à la construction du territoire. La dimension prévisionnelle n'est pas nécessairement première, surtout dans les territoires où les petites entreprises sont très nombreuses. On est dans l'accompagnement et dans la construction de relations partenariales qui, dans la durée, permettront de mieux répondre aux besoins de ces entreprises et éventuellement d'anticiper un certain nombre de changements. Enfin, le développement territorial, ce sont des individus, des développeurs territoriaux, qui en ont la charge au-delà des décideurs publics et des financeurs. Il faudrait s'y intéresser d'un peu plus près, regarder ce qu'est leur professionnalité et la manière dont on les évalue. Si on les évalue à trop court terme, il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils tissent ce type de relation, notamment avec le milieu des petites entreprises.

Échanges avec la salle

Eric Botton, GIP Alfa Centre, Carif-Oref de la région Centre

Au niveau de la région Centre, nous travaillons sur ces dimensions GPECT. Deux éléments sont extrêmement importants pour essayer d'œuvrer en la matière.

D'une part, la notion de territoire, quel territoire, comment définir le périmètre. Et je suis convaincu qu'il faut travailler sur la cible, notamment la cible entreprises, mais à quel type d'entreprises s'adresse-t-on, les plus grosses n'étant pas forcément les mieux placées pour intégrer des schémas territoriaux parce qu'elles répondent à des logiques nationales, voire multinationales ?

D'autre part, comment travailler cela dans un contexte plus global de projet de territoire ? C'est-à-dire que la GPECT n'est qu'un élément de projet de territoire, mais cela veut dire que sur les territoires, y compris les plus petits, les gens doivent avoir la capacité à produire des projets de territoire. Or, cela n'a rien d'un exercice imposé aujourd'hui, la loi ne prévoit pas que les territoires se dotent de projets de territoire et que les acteurs s'assoient autour d'une table pour en délimiter les contours, elle ne prévoit pas non plus comment les professionnaliser ou les aider. La représentante de Rennes métropole évoquait ce matin le niveau de compréhension qu'ils peuvent avoir dans une métropole proche de centres universitaires, d'une ingénierie de recherche, dans une approche systémique compliquée. Sur d'autres territoires, on a des décideurs, des élus, qui font bien leur travail mais vont avoir beaucoup de mal à rentrer dans ces considérations. J'évoquais ce matin avec des collègues une fracture « intellectuelle » car il y a ceux qui pourront aller dans ces logiques complexes, et ceux qu'on n'aide pas et qu'on n'accompagne pas pour y aller.

Blandine Denis, conseil régional de Picardie

J'ai beaucoup lu Jeremy RIFKIN et je me pose la question de savoir si l'on peut rapprocher la nouvelle société numérique qu'il propose et la GPEC. J'essaie de faire travailler des entreprises sur les réseaux et de voir comment, à travers les réseaux sociaux, proposer des offres d'emploi, une veille économique sur les secteurs d'activités.

Anne Massip, GIP Alfa Centre, Carif-Oref de la région Centre

Je suis responsable d'un pôle appelé « Appui aux projets des acteurs ». La grande interrogation est de savoir comment travailler avec les élus, les accompagner ?

Claude Redmann, C2RP, Carif-Oref Nord-Pas-de-Calais

J'aimerais avoir un peu plus d'éléments sur GPECT plutôt que gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC).

Stéphane Michun, centre associé Céreq de Montpellier

D'abord, je vois un lien entre la première et la troisième question. Les territoires se distinguent en fonction de leur taille, en fonction des équipes de professionnels qu'ils peuvent mettre en mouvement. Il existe, bien sûr, des inégalités criantes entre les territoires les plus urbanisés et les territoires les plus ruraux. Mais je ne crois pas qu'il s'agisse de la principale variable. La variable principale, c'est la capacité des acteurs territoriaux à dépasser le diagnostic normé. Partout en France, du plus petit territoire aux mieux outillés, on a tendance à trop s'appuyer sur des diagnostics normés. Je suis pour la statistique, je l'utilise tous les jours et nous sommes même des producteurs de statistiques. Mais le développement territorial ne peut pas simplement s'appuyer là-dessus. Par définition, la statistique est normée, elle a été conçue dans un cadre déjà ancien et qui ne correspond pas toujours et même assez rarement aux réalités que vous observez dans vos territoires. Le rôle des élus est donc de définir des priorités territoriales. La priorité ne vient pas du diagnostic. Quelles que soient les compétences mobilisées, quelle que soit la lourdeur des statistiques utilisées, elles ne vous donneront jamais des priorités d'un territoire. C'est le rôle des élus, accompagnés, guidés par des développeurs territoriaux. La GPEC territoriale n'est pas une boîte à outils appliquée en fonction des grandes directions qui auront été données par un diagnostic généralement conformiste. Il faut définir des priorités et à ce moment-là, on peut utiliser des données quantitatives et qualitatives pour tenter d'améliorer l'observation locale sur ces questions et apporter des réponses.

Concernant les TIC, je crois que c'est un peu le même problème que pour la formation. Vouloir développer des TIC dans des entreprises déjà demandeuses, déjà utilisatrices et les amener à utiliser ces technologies dans le cadre des ressources humaines n'est pas forcément facile, mais c'est relativement faisable. C'est une autre question que de croire que les TIC peuvent être un moyen de débloquer la question des ressources humaines, d'aller vers une formalisation accrue des ressources humaines, dans des entreprises, en général de petite taille, qui sont relativement réticentes. Je ne crois pas que la technologie par elle-même, quel que soit son attrait, suffise à faire passer d'une gestion traditionnelle à une gestion plus formalisée des recrutements, de la formation, de la GPEC. Tout dépend du type d'entreprise que vous visez.

La GTEC, la gestion territoriale des emplois et des compétences, consiste à penser le territoire dans son intégralité et à considérer qu'à travers un diagnostic spécifique, des enquêtes complémentaires, des entretiens auprès des dirigeants d'entreprise, on va être capable de modéliser le territoire, le marché local du travail. On y travaille depuis longtemps et si l'on avait trouvé, cela se saurait. Je ne dis pas qu'il ne faut pas se donner cela comme objectif à long terme, mais cela ne me paraît pas très opérationnel. La GPEC territoriale, c'est à partir d'un certain nombre de besoins, de difficultés, de restructurations, qui émergent sur un territoire, qui renvoient à un certain nombre d'entreprises que l'on peut identifier. Il faut s'appuyer là-dessus pour penser l'articulation entre développement économique et GRH, pour penser l'articulation entre les pratiques d'entreprise et l'employabilité des actifs. C'est peut-être moins ambitieux mais cela me paraît plus opérationnel. Sachant que cette distinction est toute personnelle.

- **Anticiper les mobilités professionnelles : le rôle du Carif-Oref Bourgogne dans une démarche de l'Agefos PME**

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Nous allons vous présenter une démarche qui, bien qu'elle ne soit pas encore terminée, a su construire sa légitimité au fil du temps. Et c'est aussi l'histoire d'une co intervention entre deux structures qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

Notre « duo » a commencé il y a une dizaine d'années par quelques échanges informels sur les limites que chacun avait pu constater par rapport à l'approche adéquationniste qui prévaut souvent en matière de formation et sur quelques convictions assez fortes rejoignant de très près les trois conclusions qui viennent d'être présentées par Stéphane Michun (cf. intervention précédente).

En 2005, le président d'Agefos PME Bourgogne quitte la direction du plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et nous dit que tout le temps où il était directeur du PLIE, il rencontrait des entreprises qui avaient tendance à voir inscrit sur son front « je cherche à vous caser quelqu'un en difficulté ». Il considérait être dans de très mauvaises conditions pour aider ces personnes à retrouver un emploi, mais être à même de bien les accompagner. Il souhaitait que nous puissions fonctionner en logique de plateforme entre le PLIE, qui accompagnerait les personnes, et l'Agefos, qui irait voir les entreprises pour recueillir les besoins en compétences des entreprises et pour que les personnes présentées par le PLIE offrent leurs compétences. Notons ici l'inversion complète de la notion demandeur d'emploi en offreur de compétences. Le passage de la logique demande/offre à offre/demande était un peu « gonflé », notamment parce que les acteurs du PLIE et nous avions une culture assez différente, pas le même langage, pas le même rythme, et il a fallu un moment pour arriver à nous comprendre.

Nous avons donc mis cela en place, ce qui a plutôt bien marché, sauf que nous avons dû faire face à une difficulté, à savoir que bien souvent, une bonne part des personnes provenant du PLIE avaient besoin de formation, mais que nous n'avions pas le temps de les former par rapport aux offres d'emploi disponibles. En effet, sur le marché du travail, il y avait presque toujours quelqu'un ayant un peu plus les compétences que le ressortissant du PLIE. La question était donc de savoir comment les former par avance alors que dans le même temps on ne sait pas prévoir les emplois dont les entreprises ont besoin dans une durée suffisamment longue pour construire une formation qui tienne debout. Nous avons donc réfléchi ensemble à la manière d'y parvenir. Nous avons là aussi inversé totalement la logique en se disant qu'il ne s'agissait pas de former des personnes à partir de contenus différents, mais de regarder dans les activités exercées dans les entreprises quelles sont les parties communes de ces activités et de former les personnes sur ce qui est partagé, ce qui est commun. Et en partant du principe que nous aurions quelque chose de plus mobile, de plus transférable, et qu'il fallait passer d'une logique de plateforme emploi à une logique de gestion anticipée des compétences et de l'emploi territorial. Travaillant sur les activités partagées, cela nous permettait de former les demandeurs d'emploi avant qu'il y ait des offres, l'objectif ultime étant de remettre ces personnes en emploi.

Il ne s'agit pas de former des personnes à partir de contenus différents, mais de regarder dans les activités exercées dans les entreprises quelles sont les parties communes de ces activités et de former les personnes sur ce qui est partagé, ce qui est commun.

Nous avons dans ce but conduit des entretiens en entreprise sur des postes de travail pour pouvoir les décrire, repérer les activités communes etc. Ces éléments étaient ensuite livrés à des pédagogues qui les ont traduits en termes de compétences et en modules de formation, puis mis entre les mains de ceux en charge de l'orientation des personnes pour construire des parcours individualisés. Tout cela nécessitait un cadre d'action mais les contrats d'objectif territoriaux s'y prêtaient mal.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

C'est là qu'intervient le Carif-Oref. Parallèlement, à cette époque, la Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises (CGPME) Bourgogne a essayé de négocier avec le conseil régional un contrat d'objectifs interprofessionnel et nous avons commencé à faire des études sur les métiers tertiaires et transversaux pour adoucir l'effet interprofessionnel et essayer d'y inclure les autres signataires. Mais au

moment de la signature, le Mouvement des entreprises de France (Medef) Bourgogne n'a pas souhaité signer un tel document. Et c'est à cette occasion que nous avons créé ensemble cette notion d'accord cadre.

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

Cet accord cadre nous a permis de retrouver le Medef et la CGPME, mais également le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI), l'Etat, le conseil régional, et le rectorat. Ce vaste partenariat était essentiel pour nous afin d'éviter toute rupture entre formation initiale et formation continue sur ces fonctions, compétences et métiers transversaux. Nous étions partis de la notion de métiers tertiaires, mais nous sommes finalement allés sur les métiers transversaux, et très rapidement on s'est rendu compte que si nous voulions aborder la question de l'anticipation des compétences, nous devons parler des mobilités professionnelles et aller non seulement sur les fonctions mais sur les compétences avec de longs débats sur les compétences transversales, les compétences transférables.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Sur la partie Carif, c'est-à-dire information, outillage, ressources, nous avons commencé à sensibiliser les gens à la notion de compétences avec un consultant du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Francis Minet.

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

En termes de méthode, nous avons créé un type de gouvernance du projet avec un comité de pilotage et trois comités opérationnels : un comité opérationnel entreprises chargé d'identifier les priorités sur le territoire, un comité acteurs de l'information et de l'orientation, et un comité organismes de formation, le tout mis au service d'un projet de porteurs territoriaux. Il nous faut un support territorial, qui est la maison de l'emploi car elle porte cette logique par nature.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Nous animions également une maison de l'emploi en Bourgogne à la demande de l'Etat et de la région et nous nous en sommes servis pour continuer à véhiculer ce projet.

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

Les principes sur lesquels nous fonctionnons consistent à inverser la logique offre/demande d'emploi pour considérer la personne comme un offreur de compétences qui doit être accompagné dans la gestion de ses compétences, à anticiper la formation avant l'offre d'emploi sur la base d'une analyse des activités partagées et pas du tout d'une spécialisation métier, à accompagner les mobilités professionnelles pour un meilleur retour à l'emploi, et à structurer la GPEC territoriale sur la base d'un langage commun. Le langage commun, c'est l'approche compétence qui élargit le champ des possibles. Je citerai l'exemple d'une petite entreprise située à une quarantaine de kilomètres à l'est de Dijon qui fait de l'extrusion plastique et qui n'arrivait pas à trouver d'extrudeur, sachant qu'il n'y a pas d'école en la matière. Le dirigeant de cette entreprise a regardé comment fonctionnait son processus de fabrication. Il s'est dit que le principe ressemblait beaucoup à celui du charcutier de son village quand il fabriquait des saucisses et du boudin. Il a donc cherché un charcutier. Il a donc trouvé un charcutier, l'a mis sur la machine, et cela marche très bien, le charcutier étant même devenu chef d'équipe. L'approche compétence, processus, comparaison des activités prenait totalement son sens.

Cette organisation, quel que soit le projet du territoire, est celle retenue parce qu'elle est robuste et nous permet d'être structurants au niveau du territoire, sachant que nous sommes souvent peu de gens à porter un projet de GPEC territoriale et que la difficulté est d'arriver à structurer dans la durée. Les objectifs avoués de cette organisation sont aussi de mettre les organismes de formation en réseau pour proposer une offre de formation complémentaire avec des modules et des parcours individualisés, et d'accompagner, professionnaliser les acteurs sur cette approche compétence. Dans le cadre de l'accord, il y a maintenant une démarche GACET (gestion anticipée des compétences et des emplois sur le territoire) dans chaque département de Bourgogne. Nous avons maintenant un système équilibré mais qui pourrait continuer à évoluer si nous pouvions aider les

élus locaux sur la base d'une meilleure connaissance de leur territoire à mettre en place la dynamique dont ils ont besoin.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

J'ai voulu montrer comment, à partir des fondamentaux que sont statutairement les Carif-Oref, nous avons pu utiliser la professionnalisation, les statistiques, les études diagnostiques et autres pour accompagner légitimement tout en transgressant au fur et à mesure. C'est-à-dire que plus on va vers l'idée de transmission de ce qu'est le transfert de compétences et de ce que cela implique, plus on est au bord de la légitimité de sa région en tant que Carif-Oref. Je pense que nous devons prendre le risque de déranger nos financeurs ou nos commanditaires statutaires pour accompagner l'économie réelle, c'est-à-dire les chefs d'entreprise. Cela repose aussi sur l'évolution des ressources dans les Carif-Oref, sur l'animation territoriale, en essayant d'impulser des actions qui correspondent à des problématiques de territoire, sachant qu'il y a le territoire régional et l'infrarégional qui est l'objet de ce que l'on appelle plus communément la GPEC. Nous sommes en train de d'étoffer le cadre de mise en place de la démarche puisqu'on nous a passé une commande sur la filière automobile, c'est-à-dire plasturgie et métiers de la métallurgie, et une seconde sur le développement de l'éolien en Bourgogne. C'est la résultante du type de travail que nous avons mené et qui nous a fait progresser.

Malgré la volonté, quelques inquiétudes persistent, notamment par rapport à la trop grande importance donnée aux porteurs. Il faut que nous puissions passer des porteurs personnes à des porteurs structures. Dans la région, le C2R Bourgogne et l'Agefos PME sont les deux seuls non signataires à pousser cette démarche, ce qui pose un problème pour la suite. Le risque est une immobilisation de la démarche et qu'elle devienne statutaire.

Échanges avec la salle

Céline Gasquet, observatoire régional des métiers, Oref PACA

J'aurais aimé que vous reveniez sur les différents freins que vous avez rencontrés à l'origine de la démarche.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Sur le travail de recherche sur la compétence, il y a d'abord eu un frein intellectuel. D'après la littérature, les compétences ne sont pas transférables car elles sont contextualisées. Nous avons donc fait appel à un consultant enseignant au Cnam, qui est donc des deux côtés et qui considère que l'important est de pouvoir traduire ce que nous dit le chef d'entreprise. Comme il le dit très justement, c'est nous qui avons l'usine à gaz, mais le chef d'entreprise a besoin d'un briquet. Nous avons donc cherché des réponses diversifiées pour choisir celles qui correspondaient à cette démarche. Les freins pouvaient être également notre légitimité en tant que Carif-Oref à suivre cela. C'est pourquoi je rappelle toujours que la partie études était reliée à la partie Oref, que l'animation était reliée aux maisons de l'emploi (MDE), que c'était lié à la professionnalisation des acteurs. Et le Pôle régional d'innovation dans les métiers de l'information offre la possibilité de piloter un programme de professionnalisation. Et il a fallu ensuite faire preuve de beaucoup de diplomatie pour faire porter la démarche par les élus ou les services, c'est-à-dire conseil régional ou Direccte.

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

Des difficultés nombreuses aussi du point de vue opérationnel. Il faut d'abord une énergie colossale et de vrais moyens. J'ai affecté une personne et demie à plein temps sur cette action parce que tout le monde se replie sur sa fonction propre alors que ce type de démarche nécessite de déborder du rôle classique que l'on a dans les institutions. Nous rencontrons encore cette difficulté aujourd'hui car pour aller voir les entreprises, il faut faire les fiches de poste et nous nous retrouvons un peu seuls. Beaucoup de gens demandent à venir, mais quand il s'agit de faire le travail, ils ont tendance à rester à la maison. A l'origine, nous nous demandions ce que venait faire un OPCA dans cette démarche, sachant qu'il y a dix ans, ils n'avaient pas vraiment de rôle en matière d'emploi. J'étais convaincu qu'un jour ou l'autre, il nous serait demandé d'aller sur ce champ, et qu'avoir un coup d'avance ne serait pas plus mal, mais au début, tout le monde, y compris à l'interne de mon organisation, se demandait pourquoi mettre des ressources là-dessus.

Angélique Cayrac, Aquitaine Cap Métiers, Carif-Oref de la région Aquitaine

Merci pour cette intervention tout à fait intéressante et innovante pour les Carif-Oref. Comment avez-vous identifié les entreprises rencontrées au démarrage, sur quels critères ? Qui a conduit les entretiens ? Le Carif-Oref a-t-il été associé aux entretiens de définition des postes ? Et avec quels outils avez-vous travaillé pour définir les postes ?

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

Nous avons travaillé avec des outils que nous avons définis préalablement dans la phase d'études et que nous avons confrontés avec des outils internes d'Agefos sur des fiches de poste etc.

Patrick Ménier, CNFPT

Vous avez cité le cas du charcutier devenu extrudeur, mais au-delà de cela, avez-vous des effectifs un peu plus précis à nous donner par rapport aux personnes qui sont passées par ces dispositifs ?

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Une centaine de troncs communs d'activités a été constituée.

Pascal Samson, Agefos PME Bourgogne Franche-Comté

Cela représente une vingtaine de familles de métiers. Il y a eu 200 retours à l'emploi sur Dijon. Votre question illustre une troisième difficulté par rapport au besoin d'avoir les élus des territoires avec nous. C'est une démarche de moyen terme. Les résultats de l'emploi arrivent au bout de deux à trois ans, ce qui est souvent long pour un élu.

Sophie Briottet, Rectorat de Dijon

Il est clair que les commissions paritaires consultatives (CPC) nous enferment dans une logique qui a été décrite ce matin. Nous avons fait partie de l'expérience qui a été conduite parce que l'académie de Dijon est acteur, notamment au travers des contrats d'objectifs territoriaux signés avec les branches, et c'est vrai que cette approche transversale nous intéressait. Nous avons donc fait partie de l'expérience, ce qui a eu des répercussions au travers de GACET sur le positionnement des organismes de formation, mais également au travers de l'offre de formation initiale. De plus, nous sommes poussés par l'Europe au travers du socle commun de compétences. Nous avons enclenché des expérimentations qui visent à travailler sur des secondes de détermination pour les filières professionnelles, c'est-à-dire que les jeunes qui s'inscrivent sur des cursus de formation professionnelle ne sont pas inscrits en bac pro. L'industrie étant confrontée à des problématiques d'attractivité de filière, nous avons travaillé sur des troncs communs, passant d'une posture plutôt disciplinaire à une posture dite transversale. Ces expériences ont eu des répercussions au niveau national puisque le ministère de l'Education nationale, étant confronté à cette problématique d'orientation de jeunes de 15 ans sur des filières professionnelles dont ils n'ont aucune représentation, a jugé intéressant de participer à cette démarche.

- **Besoins en formations et en compétences des pôles de compétitivités**

Fabien Dulcire, Prisme Limousin

Je vais vous présenter une étude que nous avons réalisée à la demande de la Direccte sur les pôles de compétitivité, et plus particulièrement sur les besoins en compétences des établissements des pôles de compétitivité. Cette étude a été réalisée par l'Oref en 2010 et a débouché sur la mise en place d'un EDEC au niveau de la région Limousin.

Dans ce travail, par pôle de compétitivité il faut entendre un regroupement d'entreprises portées par l'innovation sur un même domaine. L'économiste italien Becattini avait formalisé ce type d'organisation du territoire dynamique, et ce travail a eu un écho en France lorsque des pôles territoriaux de regroupement d'activités relevant d'un même domaine se sont mis en place. Ces pôles de compétitivité, qui ont été labellisés au milieu des années 2000, devaient être supportés par une université ou par un centre de transfert de technologies. Nous avons réalisé l'étude dans ce cadre, sachant qu'une évaluation du parcours des pôles de compétitivité a été faite. En 2008, une étude du CAS (Centre d'analyse stratégique substitué en commissariat général à la Stratégie et à la Prospective - CGSP) a montré comment la formation initiale et la formation continue s'étaient adaptées par rapport à la constitution de ces pôles de compétitivité. Certains pensaient que, sur des secteurs à fort contenu technologique, les dynamiques d'emploi, de compétence et de formation étaient des éléments cruciaux dans l'accompagnement d'une stratégie d'innovation. Globalement, la formation initiale avait sur-réagi par rapport à la formation continue puisqu'on a vu apparaître beaucoup de diplômés dans les universités en lien direct avec les pôles de compétitivité présents sur le territoire.

En Limousin, par exemple, nous avons deux écoles d'ingénieurs, une dans le domaine de la céramique et une dans le domaine des ondes électromagnétiques, de la physique, et toutes deux sont en relation avec les technologies développées par les pôles de compétitivité. Ces écoles existaient déjà, mais des options, des titres, et des diplômes complémentaires ont été mis en place en même temps que ces pôles de compétitivité. En parallèle, la formation continue censée développer les compétences des salariés présents dans ces établissements était un peu le parent pauvre de la mise en place de ces pôles de compétitivité. Nous nous sommes posé la question de savoir quels étaient les besoins en compétences des salariés et les besoins des entreprises en matière de recrutement de manière à pouvoir développer leur valeur ajoutée et le dynamisme enclenché à travers les pôles de compétitivité.

En Limousin, nous avons donc deux pôles de compétitivité. D'une part, le pôle européen de la Céramique. Il s'agit des activités traditionnelles et emblématiques du Limousin, c'est-à-dire la porcelaine. Pour la partie « arts de la table », les activités économiques se sont totalement essouffées et se sont tournées vers le luxe et l'export. En revanche, la céramique a trouvé une expression nouvelle à travers les recherches sur les céramiques techniques, les traitements de surface, les dérivés des céramiques, ce qui a donné naissance à ce pôle européen de la Céramique. En parallèle, nous avons un nouveau secteur innovant, qui est celui des micro-ondes, de la photonique, des réseaux sécurisés et du design d'interface, qui a donné naissance au pôle Elopsys.

Nous avons cherché à mieux connaître les caractéristiques de ces pôles de compétitivité. L'objectif est d'abord d'analyser les besoins en compétences à travers un questionnaire que nous avons proposé à la Direccte, qui a été validé et que nous avons présenté aux directeurs des pôles de compétitivité qui se sont totalement engagés dans la démarche. Ils bénéficiaient ainsi d'une communication assez simple et nous permettait de connaître ces établissements et plus particulièrement les profils des salariés, les conditions d'emploi, la gestion des âges, le genre, les métiers et les niveaux de formation des salariés, l'OPCA dont ils dépendaient. Et cela a débouché sur un EDEC, ce qui peut être intéressant à la fois en termes de dynamique d'un réseau mais également auprès des adhérents de ces pôles de compétitivité. L'objectif de l'étude est également de faire émerger des modalités d'action opérationnelle de formation interentreprises, en particulier sur les fonctions supports. L'idée un peu plus globale pour la Direccte était de pouvoir coupler une stratégie de développement économique et industriel avec une stratégie de l'emploi et des compétences.

Nous voulions également savoir si les entreprises avaient formalisé un plan de formation, en particulier pour les entreprises de plus de dix salariés, l'idée étant d'identifier les entreprises un peu plus parties prenantes en matière de formation. Un autre objectif était de voir le niveau de connaissance des entreprises

Un questionnaire envoyé aux directeurs des pôles de compétitivité a permis de connaître les établissements et les salariés (âge, niveaux de formation, métiers...) et ainsi de faire émerger des modalités d'action opérationnelle de formation interentreprises.

concernant l'offre de formation initiale et continue présente en région et hors région ; une question subsidiaire étant de savoir si elle correspondait à leurs besoins.

Nous avons pris le fichier des adhérents des établissements des pôles de compétitivité. 80 entreprises ont été contactées. Nous avons reçu 33 réponses, et cela concernait 1 300 salariés. En termes de résultats, on constate une différence de taille des établissements. Elopsys, qui sont beaucoup plus récents et constitués sous forme de startup, avec des liens très importants avec l'université. Sept établissements sur dix ont moins de dix salariés et des effectifs moyens relativement faibles. Pour la céramique, nous avons malgré tout une activité traditionnelle industrielle assez importante, avec 62% d'ouvriers, 39% d'ingénieurs cadres. La structuration des deux pôles de compétitivité est radicalement différente, de même que la gestion des âges, puisque 70% des salariés d'Elopsys ont moins de 35 ans contre 45% de plus de 45 ans dans la céramique. Au niveau de la répartition par type de contrats – à durée indéterminée ou déterminée – CDD/CDI, c'est à peu près équivalent. Chez Elopsys, nous avons une activité tertiaire, tournée vers l'ingénierie, la recherche développement, et pour la céramique, une production à beaucoup plus grande échelle.

Les éléments déterminants sont la question des plans de formation. Pour Elopsys, très peu d'entreprises ont formalisé un plan de formation. Il a été très compliqué de voir de quel OPCA elles relevaient. 131 choix de formations ont été exprimés par les entreprises, principalement entre 3 et 10 formations par établissement. Avec une possible surestimation du nombre de formations, sachant que cette étude a été réalisée dans un contexte relativement morose, particulièrement pour les activités innovantes. Nous étions sur un volume d'une centaine de recrutements envisagés.

Nous avons distingué les principaux thèmes de formation par pôle de compétitivité. Pour certains, les accroches sont identiques, en particulier tout ce qui est gestion de projet recherche et développement (R&D), avec la mise en place d'actions assez innovantes, comme l'intégration de circuits imprimés sur de la céramique, matériau peu sensible à l'usure et aux distorsions. Les formations purement techniques ont beaucoup mieux marché que les formations généralistes. Des formations ont également été proposées par les entreprises, portant sur l'innovation, la recherche de nouveaux marchés et comment procéder pour conquérir de nouveaux marchés, sur tout ce qui était maîtrise de langues étrangères également, les composites céramiques, l'idée étant d'avoir des formations sur la culture produit pour les technico-commerciaux, donc pour l'aval de la production. Des formations séparées et communes ont été proposées aux salariés des pôles de compétitivité. Tout s'est très bien passé au niveau des entreprises, même si certaines sont très innovantes et qu'une partie de la R&D est privée. Elles ont bénéficié d'un centre de transfert de technologies adossé aux écoles d'ingénieurs et à la pépinière d'entreprises, donc un réseau de chercheurs relativement important. Il n'y a pas eu de concurrence ou de crainte de voir des brevets tomber dans le pot commun. C'était un gage de réussite.

Concernant les formations susceptibles d'être réalisées par le plus grand nombre de salariés, l'objectif était de pouvoir caractériser les formations à mettre en place à très court terme. Les formations généralistes les plus demandées ont été la gestion de production, le marketing stratégique, la GRH, la sécurité informatique. Les publics concernés par ces formations ont le niveau bac+2 minimum. Environ la moitié des entreprises connaissaient l'offre de formation continue, avec un taux de satisfaction relativement important. Nous avons pu constater que l'offre de formation continue dispensée en région était plus appréciée que celle dispensée hors région. Les entreprises du pôle Elopsys connaissaient mieux l'offre de formation initiale, tout simplement parce que la plupart était issue du monde universitaire, et recrutaient directement à la sortie des écoles d'ingénieurs ou des diplômés d'étude approfondie (DEA). Concernant les entreprises issues du pôle céramique, on a pu constater, d'une part, une carence du système éducatif en matière de formation, sachant que la seule formation qui persistait en céramique a été supprimée au même moment, et d'autre part, un manque de communication et de promotion de ces métiers. Concernant les recrutements à cinq ans, une centaine de recrutements sont envisagés, plus particulièrement sur Elopsys en raison du développement. Globalement, 25 entreprises sur 34 envisagent de recruter, ce nombre de recrutements pouvant sembler trop optimiste.

Ce dispositif nous a permis de communiquer autour des métiers, sachant qu'au sein de Prisme Limousin, nous avons la « cité des métiers », outil de découverte et de promotion des métiers auprès de tous les publics, l'idée étant de pouvoir mettre en avant les métiers offrant de réels débouchés. L'étude a été présentée au niveau régional par la personne ayant réalisé l'étude pour le compte du CAS. Un EDEC a donc été mis en place avec sept OPCA, les deux interbranches plus cinq autres. 84 stagiaires ont suivi une formation en 2010 dans cet EDEC, dont les deux tiers sur des formations techniques. En 2011, 130 stagiaires pour 60 entreprises bénéficiaires. Donc une montée en puissance du dispositif. Nous avons été secondés par nos collègues du Carif, l'idée étant de pouvoir outiller les pôles de compétitivité sur des formations qui n'étaient pas dispensées en région. Nous sommes allés chercher des formateurs venant de l'extérieur, susceptibles de faire de la formation soit en intra-entreprise, soit en intra-centre de transfert technologique.

Échanges avec la salle

Christophe Usselio La Verna, Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV)

Il y a vingt ans, on n'aurait jamais imaginé travailler sur ces sujets-là. Ce qui m'a frappé par rapport à toutes les interventions de cette journée, ce sont les mots employés, à savoir entreprise, développement économique, partenariat. En 2008, un état des lieux des Oref avait été réalisé et il avait suscité un débat assez houleux entre les différents collègues, estimant que le développement économique n'était pas leur cœur de métier. On voit que cela se fait maintenant naturellement dans un contexte de développement de partenariats obligatoire et de pratiques innovantes pour arriver à croiser emploi, formation, économie et développement du territoire. On s'oriente de plus en plus vers un croisement des politiques publiques. On a aussi parlé de transférabilité des compétences, de la nécessité de bousculer les institutionnels. On ne part pas de rien. En fonction des atouts, des missions et des rôles de chacun, il s'agit de faire prendre la mayonnaise en faisant preuve d'imagination et en ayant une dose de militantisme, c'est-à-dire croire en ce que l'on fait, ce qui bouscule bien évidemment les élus, pour arriver à quelque chose qui fait sens. La vraie recherche et le croisement des différents métiers des Carif-Oref qui me semblent être importants, c'est observation, information, accompagnement et professionnalisation.

Annyvonne Erhel, CFDT Bretagne

Dans la mise en place de la GPECT sur le territoire de Bourgogne, de quelle façon avez-vous impliqué les salariés, leurs représentants et les organisations syndicales ? A aucun moment, je n'ai entendu en parler alors que ce sont quand même les principaux destinataires de cette GPECT.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Les salariés sont présents dans les comités opérationnels techniques ou dans les comités de pilotage de chacune des actions. La Confédération générale du travail (CGT) est notamment très présente.

Pascal Samson, Agefos PME (Bourgogne Franche-Comté)

Ils sont très impliqués dans le pilotage de nos deux structures et ils suivent très directement la façon dont tout cela se met en musique. Nous avons tous parlé des EDEC dans la manière de mettre en place les dispositifs, la mauvaise nouvelle étant qu'il n'y en a plus.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

J'ajoute que le C2R Bourgogne est présidé par les partenaires sociaux, alternativement collège salarial et collège patronal.

Frédéric Lainé, CGSP

J'ai une question par rapport à Pôle Emploi en tant qu'institution. Avez-vous confronté vos démarches par rapport à la transférabilité des compétences ? Aviez-vous la même approche, leur avez-vous apporté quelque chose et réciproquement ? Et par rapport aux outils existants également ? Sachant qu'à mon avis, c'est la seule institution à avoir essayé de généraliser la transférabilité.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

Pôle Emploi s'implique dans certains territoires et pas dans d'autres. C'est la même chose pour le Medef ou la CGPME. On n'a jamais exactement les mêmes partenariats et les mêmes comités de pilotage. Il faut savoir qu'un conseiller de Pôle Emploi doit gérer en moyenne 250 dossiers sachant qu'à certains endroits en Bourgogne, c'est plutôt 320. Donc comment travailler sur la transférabilité des compétences alors qu'ils ont aussi à détecter l'illettrisme, et éventuellement à faire un pré-bilan pour la validation des acquis de l'expérience (VAE). Il y a le volontariat.

Pascal Samson, Agefos PME (Bourgogne Franche-Comté)

Au niveau régional, on constate une réelle volonté de Pôle Emploi. On travaille également avec les équipes sur la préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Mais leur implication sur le territoire peut être très variable.

Guy Sapin, C2R Bourgogne

La direction régionale de Pôle Emploi est pour. Un état des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences a été fait par l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Ce peut être un très bon point de repère.

> **Atelier thématique n°4 – Les publics face aux mutations**

Quelles opportunités d'emplois pour les publics ?

***Karim Mouhali**, Direccte Aquitaine*

***Isabelle Boisseau**, ORM PACA*

***Nathalie Bosse**, centre associé Céreq de Grenoble*

*Animatrice : **Céline Vivent**, centre associé Céreq de Caen*

Céline Vivent, centre associé Céreq de Caen

Cet atelier porte sur les mutations économiques et environnementales. Les interventions questionneront la formation tout au long de la vie et la reconnaissance des compétences acquises en situation de travail. Nous aborderons également l'aide à l'insertion dans un contexte économique défavorable, qui fragilise les publics les plus vulnérables mais également d'autres catégories, telles que les jeunes diplômés du supérieur. L'urgence de cette situation ne doit pas faire oublier les questions sociales comme celles de l'inégalité d'accès à l'emploi entre les hommes et les femmes, ainsi que les impératifs de prise en charge des contraintes environnementales dans le développement des nouveaux secteurs, appelés « verts » ou « verdissants ». Ce sont ces situations que nos intervenants des trois réseaux vont interroger, à la fois par le biais d'une étude locale sur la validation des acquis de l'expérience (VAE), d'une recherche-action régionale sur la place des femmes dans le développement de l'économie verte, et enfin sur l'évaluation d'une allocation ciblée pour les jeunes diplômés. Je laisse la parole à notre premier intervenant.

- **Les retombées professionnelles et personnelles de la VAE**

Karim Mouhali, Direccte Aquitaine

Je vais vous présenter les résultats d'une enquête locale portant sur le ressenti des bénéficiaires de la VAE et des retombées du dispositif. J'aborderai également l'exemple d'une VAE collective, conduite sur le site de Ford Aquitaine Industrie.

Le dispositif de la VAE a été créé il y a dix ans. Les attentes du dispositif sont nombreuses, notamment dans le cadre des mutations économiques. Cet outil peut être mobilisé en termes de gestion de compétences pour sécuriser les parcours professionnels, valoriser les métiers, etc.

L'objectif de l'étude, menée en Aquitaine, à la demande du service qui gère les titres professionnels et le dispositif de VAE, était de recueillir un certain nombre de ressentis sur les retombées professionnelles de la VAE, dans la perspective de rencontres faisant suite à la démarche entreprise dans le cadre du contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP), afin de mobiliser et de favoriser la politique de la VAE. Cette enquête a été conduite avec le centre de formation de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) hébergé à Libourne. L'enquête, réalisée en partenariat avec l'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp), portait sur environ 1 500 cas d'obtention complète ou partielle de titre professionnel, avec 1 350 personnes et 570 répondants.

Le questionnaire comportait un certain nombre d'items sur les motivations, telles que le gain attendu par rapport à la situation initiale, l'origine de la démarche de VAE, les attentes et ce qui a guidé le choix du titre. Même si la commande était axée sur le parcours professionnel, des éléments personnels ont été pris en compte. Des questions également en termes d'incidence sur la vie professionnelle, de valorisation, de reconnaissance et d'évolution dans l'entreprise. Une partie du questionnaire s'intéressait à la perception de l'ensemble de la démarche, du point de vue des candidats. Toutefois, du fait de l'accompagnement dont ont bénéficié les candidats, un certain nombre de difficultés ont été atténuées.

Au niveau du public, deux tiers sont des femmes, six candidats sur dix ont 40 ans ou plus, plus de 40 % se situent dans la tranche des 40-49 ans et 17 % ont plus de 50 ans. Une majorité a une formation initiale inférieure au bac. Nous avons autant de personnes en situation d'emploi que de demandeurs d'emploi et 46 % sont en contrat à durée indéterminée (CDI). Sur la période 2007-2013, un peu plus de la moitié a un titre de niveau V. Les quatre principaux titres visés sont : assistant(e) de vie aux familles (ADVf), secrétariat, assistant(e) de direction, agent de propreté et d'hygiène.

Le questionnaire s'intéressait aux motivations et aux attentes, ainsi qu'au recueil du ressenti des bénéficiaires. La première motivation est celle de la valorisation des compétences professionnelles, mais également le fait de relever un défi professionnel. Et pour 40 %, cette démarche relève d'une démarche personnelle.

Les motivations de la VAE sont liées à la valorisation des compétences professionnelles (accès à l'emploi, promotion, augmentation de salaire) mais aussi au fait de relever un défi professionnel, notamment pour une reconnaissance de l'entourage professionnel.

Des attentes en termes de reconnaissance professionnelle, d'accès à l'emploi, d'obtention d'une promotion, voire d'une augmentation de salaire sont formulées par 6 candidats sur 10. Pour les répondants en situation d'emploi, nous retrouvons le défi personnel, d'autant que le diplôme est un élément central pour cette catégorie. Pour plus de 60 %, une attente autour de la reconnaissance de l'entourage professionnel. Un tiers des répondants déclare que la VAE a permis d'améliorer leur situation financière ou d'obtenir une promotion. Du côté des personnes en recherche d'emploi, l'élément important est l'employabilité. Pour un grand nombre, l'accès à l'emploi constitue une motivation essentielle dans la démarche. Parmi eux, 72 % déclarent être en activité, chiffre supérieur pour les personnes ayant obtenu le titre complet. Et pour 6 personnes sur 10, la VAE les a aidés à accéder à un travail. Je rappelle que nous sommes sur du ressenti, ce qui ne nous permet pas d'isoler l'effet VAE qui nécessiterait de recruter des personnes au profil identique, pour moitié s'étant engagé dans la VAE et sans VAE.

De façon générale, la démarche de VAE est considérée comme une expérience enrichissante. Par le biais des questions ouvertes, nous retrouvons les termes de « confiance » et d'« expérience gratifiante, la notion de confiance en soi étant en lien avec celle du défi personnel. La VAE permet de s'approprier les bénéfices de sa propre expérience. En effet, si cette expérience ne se traduit pas par un titre, les personnes n'ont pas conscience des compétences qu'elles ont acquises.

En revanche, un peu moins de la moitié des répondants a estimé que le titre professionnel n'était pas reconnu à sa juste valeur, un tiers considérant ne pas avoir gagné en reconnaissance professionnelle, pensant que le titre acquis par la VAE n'a pas la même reconnaissance que les diplômes de l'Éducation nationale. Des avis mitigés sur la communication, un certain nombre l'a en effet jugé insuffisante, notamment sur la communication reléguée au sein de l'entreprise, ainsi que les points relais conseils. Le conseil semble donc ne pas être à la hauteur des attentes. Les demandeurs d'emplois sont les plus critiques sur ce point. L'abandon au cours de la démarche est difficilement exploitable car un grand nombre de personnes ont bénéficié d'un accompagnement. Quelques mots sur l'expérience de VAE collective réalisée à Ford Aquitaine. En 2009, Ford était menacée par un plan social, avec un projet de reprise. Dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une opération de VAE collective a été menée à grande échelle. Environ 300 salariés ont été concernés et, à l'issue de la démarche, 150 salariés ont reçu un titre. L'ingénierie technique et l'animation ont été confiées à l'Afpa, avec un investissement du service des ressources humaines, permettant un accompagnement dans la continuité. Les abandons sont souvent liés à la segmentation des différentes étapes et au délai. Ici, dans cette expérience, tout se déroulait sur le site et les salariés bénéficiaient d'un accompagnement. L'ensemble s'est étalé sur douze mois, mais le temps moyen consacré par salarié a été de trois mois. Pour beaucoup, cela a représenté une première reconnaissance officielle d'un métier. À Ford, la moyenne d'âge était de 45 ans et la moyenne d'ancienneté dans l'entreprise de 21 ans. Cela a permis aux salariés d'exprimer leurs attentes et d'être informés sur un certain nombre de dispositifs de métiers et d'avoir une vision plus large des activités d'une entreprise. Cette démarche a impulsé une dynamique collective pour l'entreprise et a permis à la direction des ressources humaines d'établir un prévisionnel de formation sur trois ans.

Céline VIVENT, centre associé Céreq de Caen

Je vous remercie pour cette intervention qui met en relation deux études sur la VAE, la première sur une initiative individuelle et la seconde sur une initiative collective avec une optique d'anticipation.

Échanges avec la salle

Karima Ayoub, Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH), OPCA de la fonction publique hospitalière

Je suis en charge du dispositif de VAE et ces résultats d'enquêtes m'amènent à deux réflexions. La VAE en tant qu'initiative individuelle est souvent méconnue et mal perçue par les salariés ou les agents dans la fonction publique territoriale Etat ou hospitalière du fait de la problématique de l'accompagnement. La VAE n'est-elle pas vouée à être un outil de VAE collective pour les entreprises ou les établissements ?

Élise Besset, conseil régional d’Auvergne

Nous avons fait le constat, via le dispositif de premier accueil, première information, qui maille le territoire, ainsi que les travaux de la commission VAE, qui est l’une des commissions les plus actives du comité de coordination régional de l’emploi et de la formation professionnelle (CCREFP), que nous avons touché les personnes qui, individuellement, viennent naturellement vers la VAE. Afin de toucher les publics ciblés par nos politiques, à savoir les moins qualifiés, les plus isolés ou les personnes qui ont un certain nombre de difficultés par rapport à l’écrit, nous devons nous engager vers des actions collectives. Pour des questions de développement personnel et de reconnaissance, la dimension individuelle est très importante et c’est l’un des moteurs de la VAE. Dans le cadre de la commission VAE, nous sommes en réflexion sur une communication grand public, avec des interventions dans des lieux tels que les cinémas, les supermarchés, etc. Nous savons organiser les choses entre professionnels, mais nous devons aller à la rencontre du grand public.

Afin de toucher les publics ciblés par nos politiques, à savoir les moins qualifiés, les plus isolés ou les personnes qui ont un certain nombre de difficultés par rapport à l’écrit, nous devons nous engager vers des actions collectives.

Christophe Guitton, Céreq

Concernant la motivation individuelle, je suis frappé par le fait que 46 % des bénéficiaires sont en CDI et que 40 % de ceux qui sont en entreprise considèrent qu’ils n’ont pas reçu suffisamment de soutien. Avez-vous des éléments qualitatifs qui permettent d’éclairer cette question de la motivation individuelle pour ceux qui sont dans l’entreprise, puisque pour les demandeurs d’emploi la problématique est différente et le lien entre certification et accès à l’emploi est plus immédiat ? Dans votre intervention, vous avez évoqué la difficulté à isoler l’impact de la VAE sur l’accès à l’emploi. Cela est-il lié à l’absence de cet aspect dans la commande initiale, à des problèmes de méthodologie ?

Claudette Billant, Fédération syndicale unitaire (FSU), membre du Gref Bretagne

Au niveau du Gref, nous venons d’émettre un avis sur un contrat d’objectif et de moyens de deuxième génération concernant le développement de la VAE. Je m’interroge sur la communication à apporter auprès des demandeurs d’emplois pour favoriser leur inscription à une démarche de VAE. En tant que professionnelle, il est difficile d’engager les personnes vers une démarche à moyen terme alors que leur premier objectif est de retrouver un travail à court terme. Si nous voulons attendre cet objectif, un diagnostic est à réaliser sur les problématiques particulières des demandeurs d’emploi.

Élise Besset, conseil régional d’Auvergne

En Auvergne, les points conseils VAE travaillent en lien avec les agences locales pour l’emploi, où nous regardons, selon les territoires et les problématiques, les personnes potentiellement concernées par une démarche VAE. Nous montons des actions intégrées qui comportent une présentation de l’offre de formation complémentaire avec la possibilité de construire un parcours complet. Lorsque les personnes s’engagent dans la démarche VAE, nous leur assurons l’obtention des modules car nous savons qu’ils ne passeront pas le jury. Cette démarche intégrée vise plus particulièrement les titres du ministère du Travail où la durée des parcours est plus courte.

Marie-Hélène Tasse, conseil régional de Bretagne

Je suis en charge du contrat d’objectif et de moyens (COM) de la VAE. Pour les demandeurs d’emploi, l’inscription d’une démarche VAE avec une recherche d’emploi n’est pas sans poser des difficultés. Dans le futur contrat d’objectif et de moyens de la VAE, nous aurons un volet demandeurs d’emplois, l’idée étant que la démarche VAE puisse aller au-delà de la période de recherche d’emploi et si la personne trouve entre-temps un travail lui permettre de poursuivre sa démarche de VAE. Nous sommes conscients que pour les demandeurs d’emplois, nous devons combiner des temps individuels et des temps collectifs.

Les initiatives pour développer la VAE auprès des demandeurs d’emploi et ainsi améliorer leur employabilité doivent se poursuivre, tout en conciliant cet objectif avec un impératif de retour rapide à l’emploi pour les personnes.

Karim Mouhali, Direccte Aquitaine

La VAE collective est un succès, mais cela n'est pas le seul avenir car elle ne concerne pas les demandeurs d'emploi. Cette démarche est toutefois à développer car elle répond à la question de l'accompagnement et de l'après VAE. En effet, pour les demandeurs d'emploi, l'urgence est de retrouver un emploi et la VAE, qui a vocation à développer l'employabilité, n'est pas sur la même temporalité. En Aquitaine, des initiatives ont été menées pour former les structures d'accompagnant permettant ainsi de réduire les délais.

Concernant les motivations, pour les demandeurs d'emploi, l'accès à l'emploi est central. Pour d'autres, c'est à la fois un mélange de défi personnel et d'attentes professionnelles. Mais la réalité de l'entreprise ne répond pas toujours à ces motivations. Les questions ouvertes du questionnaire ont effectivement fait ressortir l'aspect de la confiance en soi, mais sans apporter davantage d'informations.

- **L'économie verte, une opportunité pour l'emploi des femmes ?**

Isabelle Boisseau, observatoire régional des métiers (ORM), Oref Provence-Alpes-Côte d'Azur

L'économie verte est considérée comme une des mutations économiques et nous avons essayé de croiser cette thématique avec la place des femmes dans cette économie verte.

En préambule, je souhaiterais revenir sur un certain nombre de définitions. Selon la Stratégie nationale de développement durable (SNDD), l'économie verte est « *sobre en ressources naturelles (énergie, matières premières, eau, espace, biodiversité) et décarbonnée* ».

Toutes les références méthodologiques que je vais vous présenter sont issues de l'observatoire national des métiers et emplois de l'économie verte (ONMEEV).

Les écoactivités sont les productions de biens et services ayant pour finalité directe la protection de l'environnement et la gestion des ressources naturelles. Par exemple, l'assainissement de l'eau est une écoactivité, les écoactivités étant aussi assimilées à l'« emploi environnemental ». Ensuite, nous avons les activités périphériques, c'est-à-dire la production de biens et de services favorables à l'environnement, et nous nous référons aux travaux et aux objectifs fixés par les lois Grenelle, à la Stratégie nationale de développement durable et aux directives européennes. Un exemple, la construction de rails n'est pas directement liée à l'environnement comme la gestion des déchets, mais favorise indirectement la protection de l'environnement.

Comment observe-t-on l'économie verte en région ? La grande difficulté pour les Oref est de produire des chiffres sur les emplois des activités de l'économie verte. Au niveau national, l'observatoire se réfère notamment, aux comptes de la nation, qui ne sont pas régionalisés. Nous ne pouvons pas appliquer cette méthode à l'échelon régional. Pour approcher l'emploi en région nous pouvons, par contre, dénombrer les professionnels, hommes et femmes, exerçant des métiers verts et verdissants. Ces métiers verts et verdissants ont été identifiés par l'observatoire national au sein d'une nomenclature, celle des catégories socioprofessionnelles de l'Insee. Les métiers verts sont des métiers dont la finalité et les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser et corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement. Par exemple, une personne en charge du tri des déchets occupe un métier vert. Le métier verdissant est un métier dont la finalité n'est pas directement environnementale, mais qui intègre de nouvelles briques de compétences pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier. Un métier verdissant est un métier en transformation, pas nécessairement un nouveau métier, mais un métier qui doit, pour s'adapter aux nouvelles contraintes environnementales, prendre en compte de nouveaux gestes professionnels. A cet égard, le professionnel est confronté à une évolution de son métier et donc à des besoins de formation. Cette dimension est importante car les métiers verdissants sont beaucoup plus nombreux que les métiers verts et met en évidence l'importance de la sollicitation qualitative et quantitative de l'appareil de formation.

Le projet anticipait les opportunités d'emplois pour les femmes au sein de l'économie verte. Son montage est partenarial, associant trois structures aux métiers différents, mais complémentaires. L'objectif était de mettre en place un projet qui allait du diagnostic à l'action. Le porteur du projet est l'agence

Pour appréhender l'emploi relevant de l'économie verte en région, on peut dénombrer les professionnels, hommes et femmes, exerçant des métiers verts et verdissants, tels que définis par l'Observatoire national.

régionale pour l'environnement (Arpe), agence publique régionale de conseil et d'accompagnement aux services des collectivités dans le champ de l'environnement et de l'écodéveloppement, et il en existe dans quasiment toutes régions. En Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), nous avons l'Institut régional de formation à l'environnement et au développement durable (Irfedd), dont la mission est de mutualiser et de réguler l'offre de formation environnementale à travers un conseil d'orientation, où nous réfléchissons aux formations à mettre en œuvre et adapter, tout en évitant les doublons. L'Irfedd a été mise en place récemment et c'est un partenaire extrêmement présent dans la vie de l'ORM. Le Fond social européen (FSE) est notre financeur. La délégation régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité (DRDFE) a fortement impulsé ce projet, ainsi que la direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (Direccte) et la région dans le cadre du contrat de projets État-région.

La phase 1 du projet porte sur le diagnostic de l'emploi des femmes au sein de l'économie verte, où nous allons identifier des familles de métiers porteurs pour les femmes d'enjeux forts. La phase 2, a consisté à la mise en place d'ateliers d'acteurs, de type focus group, représentatifs des domaines identifiés, afin de recueillir leurs témoignages sur les freins à l'emploi des femmes dans leur domaines relevant de cette économie verte. Enfin, la phase 3, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions issues des préconisations de la phase 2, est actuellement en cours.

Les femmes sont très peu présentes au sein des métiers de l'économie verte. En effet, 13 % en région Provence-Alpes-Côte d'Azur tiennent un métier vert ou un métier verdissant. Si les métiers verts et verdissants se développent du fait du soutien des dispositifs publics, des injonctions réglementaires et des choix économiques, les femmes en bénéficieront-elles ? Dans quelle mesure les changements organisationnels, les évolutions de compétences générées par la prise en compte des contraintes environnementales, sont-ils des opportunités pour faire accéder les femmes à certains métiers historiquement masculins ? Ces deux questions ont traversé l'ensemble de notre travail.

En ce qui concerne les principaux résultats du diagnostic, les femmes sont sous-représentées dans l'emploi de l'économie verte, 13 % contre 47 % de femmes tous métiers confondus. Elles occupent plus souvent des emplois à temps plein, comparé à l'économie classique, 80 % ont un emploi à temps complet dans les métiers verts, 73 % dans un métier verdissant, contre 72 % tous métiers confondus. Elles sont nettement plus diplômées que les hommes, avec une surreprésentation des niveaux III, II et I. Elles exercent des métiers beaucoup plus qualifiés et sont surreprésentées au sein des professions intermédiaires et des cadres. Nous nous trouvons ainsi face à un profil singulier de la place des femmes, elles sont à la fois peu nombreuses, nettement plus diplômées et occupent des postes plus qualifiés. Dans les métiers verts et verdissants, respectivement 29 % et 33% de femmes sont diplômées de niveau II et I, contre 9 % et 12 % des hommes. Chez les hommes, les niveaux V sont prépondérants. Les femmes sont plus présentes sur les métiers verts et verdissants dans les professions de cadre et les professions intermédiaires, comparativement à l'économie classique, mais également par rapport aux hommes.

En Paca, dans les métiers de l'économie verte, les femmes sont à la fois sous représentées, nettement plus diplômées et occupant des postes plus qualifiées que les hommes.

À partir de ces constats, nous avons sélectionné quelques familles de métiers, en nous référant à la nomenclature des familles professionnelles de la Dares, qui nous paraissaient avoir des enjeux particuliers afin de comprendre la raison pour laquelle il y avait si peu de femmes et voir comment elles pourraient y accéder. Nous avons mis au point une grille d'aide à la décision, avec des critères de pertinence, tels que la qualité de l'emploi, les effectifs en Provence-Alpes-Côte d'Azur et les éventuelles surreprésentations des familles de métier au regard de la moyenne française, etc, mais également des critères de faisabilité puisque nous parlons de métiers et non pas de secteurs, ce qui ne facilite pas la mobilisation des réseaux d'acteurs qui se fédèrent autour de secteurs et de branches. Nous avons raisonné en faisant un pont entre familles professionnelles et domaines d'activité pour identifier les acteurs les plus pertinents à mobiliser au sein des ateliers. La grille et les options ont été présentées au Réseau régional pour l'égalité entre les femmes et les hommes (RREFH), animé par l'ORM en Provence-Alpes-Côte d'Azur, où nous retrouvons des partenaires régionaux, des organismes de formation, des OPCA, etc.

Nous avons retenu quatre familles de métiers. La première est l'assainissement et le traitement des déchets, qui pose un dilemme au regard de l'attractivité des métiers de niveau V et IV, puisqu'ils concernent les chaînes de tri, les stations d'épuration, etc. Ces métiers sont très peu féminisés mais sont toutefois porteurs d'emplois et peuvent ainsi faciliter l'insertion de personnes peu qualifiées. La seconde famille est celle de la maintenance, famille qui ressort fortement et que l'on retrouve dans de nombreux secteurs d'activités. Ces métiers sont en évolution en raison de la modification des procédés de fabrication, qui deviennent de plus en

plus respectueux de l'environnement. Ce sont également des métiers en tension, où l'on recherche des techniciens qualifiés, avec des évolutions de compétences qui les rendront peut-être plus attractifs pour les femmes. La troisième famille est la création et l'entretien des espaces verts. Ces métiers sont surreprésentés en PACA car nous avons un patrimoine naturel exceptionnel et à l'est de la région, de grands domaines qui nécessitent des jardiniers. De plus, la filière de formation est bien structurée et permet des évolutions.

Nous avons ensuite posé une série de questions aux participants présents afin de mieux appréhender les freins et les leviers, les activités et les changements. Les questions posées étaient les suivantes : quels sont les métiers et activités émergents ou en évolution ? Quelles sont les compétences recherchées ? Quels sont les métiers où les femmes se positionnent de façon privilégiée ? Et dans un second temps, nous leur demandions quelles seraient les opportunités à saisir en matière d'emploi pour les femmes face aux évolutions, les leviers mobilisables et les bonnes pratiques dont elles avaient connaissance. A la fin de chaque atelier, une synthèse spécifique au domaine était rédigée. Puis, nous avons fait une synthèse des synthèses mettant en évidence la récurrence de certains freins ou leviers cités par les participants. Ce qui a été systématiquement évoqué, c'est la nécessité de sensibiliser les prescripteurs pour éviter les stéréotypes.

L'accès des femmes à certains métiers de l'économie verte peut se trouver freiné par la conciliation vie professionnelle/vie privée, l'organisation et les conditions de travail, les stéréotypes sexués lors de l'orientation ou de la formation mais également des discriminations en matière de formation et de management.

Voici quelques résultats sur l'atelier portant sur l'entretien et la création des espaces verts. La synthèse a été structurée en essayant de prendre en compte les thématiques incontournables lorsque nous parlons de l'égalité femme/homme. Les principaux freins sont la conciliation vie professionnelle/vie privée, l'organisation et les conditions de travail, avec des tâches qui ne sont pas mécanisées, les stéréotypes sexués lors de l'orientation ou de la formation, avec une forme de dissuasion implicite et une orientation qui s'appuie sur des qualités dites « féminines ». Mais également des discriminations en formation ou dans le management, où des entreprises interdisent l'accès de certains outils aux femmes sous le prétexte de la dangerosité. Les coûts financiers du fait d'investissements pour permettre un accès aux douches et aux toilettes sur les chantiers ont aussi été fréquemment mentionnés. Des leviers identifiés sont liés aux évolutions sociétales, même si les stéréotypes restent prégnants. Ont été soulignées des évolutions dans le management et l'organisation des conditions de travail, où les femmes sont de plus en plus positionnées sur des postes de chef d'équipe, avec une meilleure acceptabilité de la part des entreprises, d'elles-mêmes, mais pas toujours des équipes en place, les progrès technologiques, avec les mécanisations qui vont éviter que les femmes développent des troubles musculo-squelettiques (TMS), etc. Ensuite, nous avons le développement de marchés et de pratiques en lien avec le développement durable. Par exemple, les professionnels de l'entretien d'espaces verts vont être de plus en plus sollicités pour intervenir sur les espaces classés ou protégés qui développent une économie d'écotourisme, diversifiant les profils de recrutement. Ce champ évolue vers plus de compétences en termes relationnels rendant ce métier plus attractif pour les femmes. De même, l'essor des nouveaux marchés de décoration intérieure végétalisée, où les femmes se positionnent plus volontiers devrait créer des opportunités.

Les avancées réglementaires sont également des leviers, avec l'existence de dispositifs liés aux politiques publiques égalité femme/homme, les actions de communication et de sensibilisation, et les actions de formation professionnelle où, sur des temps d'alternance, il est possible de tester un métier permettant de faire tomber des stéréotypes.

L'économie verte est-elle une opportunité pour les femmes ?

Femmes et économie verte a été une thématique mobilisatrice, qui a croisé de nombreux travaux en cours sur l'égalité femmes/hommes et qui a donné lieu en PACA à plusieurs demandes d'interventions. Nous avons constaté une difficulté à aborder la répartition du travail femmes/hommes au sein des ateliers d'acteurs, sujet sensible qui génère des positionnements tranchés, entre les personnes qui affichaient un positionnement égalitaire de façon volontariste et celles qui considéraient que ces emplois n'étaient pas faits pour les femmes et cherchaient à le démontrer. Une autre difficulté était de penser les évolutions des métiers, voire les mutations économiques sous l'angle du genre. Par ailleurs, tous les domaines retenus comprenaient des métiers peu attractifs à la fois pour les femmes et pour les hommes. Quant aux métiers peu qualifiés, nous savons que cela peut aider des femmes à s'insérer, mais faciliter l'accès des femmes à des métiers peu attractifs est une question délicate, qui s'est posée en amont et en cours du projet, sur laquelle nous n'avons pas tranché.

Quant à nos deux questions de départ, à la première, « si les métiers verts et verdissants créent des emplois, les femmes vont-elles en profiter ? », la réponse est plutôt non, pour le moment. À court et moyen terme, les activités les plus prometteuses ne sont pas les plus féminisées. Il est possible que ce constat perdure. En effet,

les premiers résultats d'une étude montrent qu'à l'échelon national, les formations initiales sur le champ de la maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables, qui préparent aux activités les plus soutenues par les dispositifs publics et portées fortement par des réglementations et qui voient leurs effectifs augmenter, sont les moins féminisées de toutes les formations liées à l'environnement. Les transformations induites par l'économie verte sont-elles porteuses d'opportunité pour les femmes ? S'affranchir des stéréotypes n'est pas aisé, mais les nouveaux métiers ont l'avantage de ne pas être entravés par des stéréotypes sexués. L'adjonction de fonctions de médiation, de conseils ou d'accueil dans plusieurs métiers techniques ou de terrain les rend plus attractifs pour les femmes, et les femmes candidatent plus volontiers sur ce type de poste. Autre élément, la grande masse des métiers peu qualifiés de l'économie verte concerne les métiers aux conditions d'emploi difficiles. Toutefois, certaines innovations peuvent modifier le déficit d'image et attirer plus les femmes comme les hommes. Par exemple, quand l'assainissement passe à la phyto épuration, nous parlons d'un métier d'installateur de jardins d'assainissement, ce qui enchante un peu ce métier et correspond aussi à d'autres conditions de travail. De plus, la sensibilisation à l'environnement permet une connaissance globale de toute la chaîne des métiers participant à la transition économique, par exemple, la gestion des déchets est certes du tri mais c'est aussi du réemploi et du recyclage, rendant ces métiers plus valorisants et porteur de sens.

L'ouverture aux femmes de métiers historiquement masculins ne relève pas directement de l'économie verte. En effet, la prise en compte de l'articulation vie de famille et vie professionnelle, en tant que conditions de travail, facilite l'accès des femmes à certains métiers. Les progrès dans l'ergonomie des équipements n'est pas entièrement liée à l'économie verte mais peut en faire partie. Et enfin, les dispositifs d'aide financière dans le cadre des politiques Égalité femmes/hommes sont également un moteur. Ces moteurs d'évolution se conjuguent aux apports de l'économie verte. Les innovations technologiques rendent globalement les métiers plus engageants (moins de pénibilité physique, plus de recherche et développement) et ces innovations sont stimulées par l'éco-conception, les marchés émergents liés aux éco-technologies ainsi que les mutations de l'industrialisation. Le développement de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les initiatives volontaristes, voire militantes de très petites entreprises mêlent les préoccupations environnementales et la place des femmes dans l'emploi. Enfin, les réglementations, en favorisant l'essor d'activités où se retrouvent beaucoup de professionnels peu qualifiés (par exemple la gestion des déchets et le recyclage), vont nécessiter une réorganisation du travail et la mise en place de postes d'encadrement intermédiaire pour coordonner le travail et veiller au suivi de procédures changeantes et souvent complexes. Pour reprendre l'exemple sur l'entretien des espaces verts, les effectifs sont en croissance et cette croissance porte majoritairement sur des postes d'ouvriers peu qualifiés, mais également sur des chefs d'équipe qui sont actuellement en pénurie. Un encadrement qualifié est donc nécessaire, ce qui favorisera à la fois la possible montée en compétences de tous les salariés et des candidatures féminines, plus enclines aujourd'hui à se positionner sur des postes de chef d'équipe.

Échanges avec la salle

Céline Vivent, centre associé Céreq de Caen

Interroger le secteur sous l'angle du genre permet d'isoler les stéréotypes des véritables questions sociales et professionnelles, et de mettre en avant les conditions de travail et les compétences recherchées.

Bénédicte Garnier, Carif-Oref Ile-de-France

Nous avons conduit des travaux autour de cette thématique, en lien avec le service d'observation et des statistiques du CGDD, autour des formations initiales en environnement. Et nous avons également travaillé avec le CGDD et l'Insee autour des métiers verts et verdissants, qui a donné lieu à une publication en début d'année.

Céline Vivent, centre associé Céreq de Caen

Le Céreq a sorti un Bref sur les formations aux métiers verts. Un des résultats faisait apparaître que les personnes sortant de formations environnementales rencontraient des difficultés d'insertion, alors même qu'il s'agit d'un secteur en développement. Avez-vous une idée de la prospective des formations et des métiers pour les femmes ?

Isabelle Boisseau, observatoire régional des métiers (ORM), Oref Provence-Alpes-Côte d'Azur

Ce travail était issu d'une enquête génération et d'une extension particulière sur les métiers liés à l'environnement. Nous constatons en effet un décalage entre la demande sociale de s'engager dans des masters 1 et 2, des doctorats, etc. et les besoins de l'économie qui requièrent des niveaux V et IV. Les niveaux I et II sont des niches d'emplois pour les femmes, mais elles restent peu nombreuses. Cette économie relève essentiellement des niveaux V et IV, mais nous observons une montée en compétences. Beaucoup de sortants du supérieur vont sur des masters 1 et 2 ou des licences pros, et rencontrent des difficultés d'insertion. Des formations arrivent à maturité, telles que l'hygiène, la sécurité et l'environnement, mais ne sont plus tellement porteuses d'emplois. La croissance en effectifs, qui correspond à la demande économique, en tout cas en PACA, est liée à l'efficacité énergétique, sur des métiers du bâtiment où les femmes sont peu représentées.

Céline Vivent, centre associé Céreq de Caen

Nous allons passer à notre dernière intervention avec la présentation d'une expérimentation sur le RCA.

- **Les jeunes diplômés du supérieur face aux difficultés d'accès à l'emploi**

Nathalie Bosse, centre associé Céreq Grenoble

Je vais vous présenter les résultats de l'évaluation de l'expérimentation du revenu contractualisé d'autonomie jeunes diplômés (RCA-JD), soutenue par le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ).

L'expérimentation du RCA-JD fait suite à une proposition du Livre Vert issu de la Commission de concertation sur la politique de la jeunesse, lancée par Martin Hirsch, de « *Donner à tous les jeunes les moyens de prendre en main leur existence* » et « *soutenir les ressources des jeunes pour accéder à la formation et l'emploi* ».

Il y a deux volets à cette expérimentation, le premier s'adresse à 5000 jeunes peu diplômés, éligibles au contrat d'insertion dans la vie sociale (Civis), le second à 500 jeunes diplômés du supérieur, avec au moins une licence, inscrits depuis au moins six mois à Pôle Emploi et non indemnisés.

L'objectif du RCA-JD est de sécuriser l'insertion professionnelle pour les diplômés du supérieur rencontrant des difficultés, grâce à une allocation mensuelle d'un montant de 250 euros, garantie sur une année et dégressive selon les revenus d'activité, avec un accompagnement intensif à la recherche d'emploi contractualisé à l'Association pour l'emploi des cadres (Apec).

L'hypothèse est que l'allocation, combinée à l'accompagnement, est de nature à éviter les ruptures dans l'accompagnement, à limiter les contraintes financières qui pourraient pousser des jeunes à faire des choix d'emploi de court terme, et à améliorer leur insertion professionnelle.

Cette expérimentation a été menée sur six pôles universitaires urbains (la Défense, Montreuil, Lille, Lyon, Marseille et Toulouse) pour lesquels 500 places étaient offertes. Pour le repérage des jeunes, l'Apec et Pôle Emploi ont travaillé en partenariat, dans des configurations propres à chacun des sites. En revanche, les consultants Apec devaient suivre un même protocole d'accompagnement, élaboré par le siège, et structuré en trois phases. Une première phase s'intitulait « *Élaborer le projet premier emploi* », d'une durée de deux mois, avec six entretiens en face à face. La seconde phase, « *Accéder au premier emploi* », pouvait durer jusqu'à dix mois, avec des entretiens individuels, plus éventuellement des ateliers collectifs. Et enfin, une phase de suivi dans l'emploi était mise en place pour les jeunes ayant trouvé un travail au cours du dispositif. D'une durée de trois mois à partir de la prise de poste, elle comportait deux ou trois entretiens avec le consultant.

Au total, 276 jeunes sont entrés dans le dispositif et les entrées dans le RCA se sont déroulées au cours du premier semestre 2011.

Suite à un appel d'offres public, une évaluation qualitative du dispositif a été menée en 2012. En termes de méthodologie, nous avons exploité les données de l'Agence de services et de paiement (ASP) et de l'Apec afin de connaître le profil des bénéficiaires et leur parcours tout au long de l'accompagnement. Nous avons réalisé

28 entretiens à Pôle Emploi et à l'Apec sur les six territoires auprès des différents professionnels impliqués dans le dispositif. Nous avons recueilli le point de vue des jeunes diplômés sur l'utilité du RCA, à partir d'une double enquête par questionnaire, avec 165 répondants sur les 276 bénéficiaires, et par entretien, avec 40 jeunes interviewés.

Quels sont les principaux résultats issus de cette évaluation ? Ce dispositif cible des jeunes diplômés du supérieur en difficulté. Pour être éligible au dispositif, il fallait posséder au minimum une licence, avoir moins de 24 ans, être inscrit depuis au moins six mois à Pôle Emploi et ne pas être indemnisé. Le nombre réduit de jeunes réunissant les quatre critères explique les difficultés à atteindre l'objectif des 500 entrées dans le dispositif. Ces critères excluent également une partie des jeunes diplômés en difficulté. L'âge limite de 24 ans permet d'éliminer des jeunes pouvant devenir éligibles au RSA en cours d'accompagnement. Mais il exclut tous les jeunes achevant leurs études à un âge plus avancé. Les six mois d'inscription à Pôle Emploi évincent également les nombreux jeunes non inscrits.

Sur les 276 jeunes qui ont intégré le dispositif, 65 % sont des femmes. 40 % ont déclaré un diplôme de niveau bac+3, 12 % un bac+4 et 44 % un bac+5. Plus de la moitié détient un diplôme universitaire, les autres sortent d'écoles de spécialité, d'ingénieurs, de commerce... Quelques spécialités sont surreprésentées : art et création, environnement et écologie, communication et journalisme, marketing...

Les entrées dans le RCA-JD ont eu lieu entre mars et juillet 2011, et les sorties entre avril 2011 et juillet 2012. 21 % des jeunes ont été accompagnés moins de 3 mois, 56 % entre 4 et 11 mois et 23 % sur une année.

Les montants perçus sont variables, ils dépendent à la fois des revenus d'activité et de la durée de l'accompagnement. Deux jeunes sur dix ont touché moins de 500 euros et deux jeunes sur dix plus de 2 000 euros. La majorité des jeunes a cumulé l'allocation avec des revenus d'activité. Ils ont en effet occupé des petits boulots, souvent à temps partiel ou saisonniers.

Que sont devenus ces jeunes à l'issue du dispositif ? Sur les 165 jeunes ayant répondu au questionnaire, 54 % ont trouvé un emploi, emploi qualifié à temps plein pour 8 jeunes sur 10 et durable pour 6 jeunes sur 10. 60 % estimaient être rémunérés correctement. 3 jeunes sur 4 considéraient que cet emploi leur permettait de se réaliser professionnellement. 53 % disaient être embauchés à leur niveau de compétence, et 20 % souhaitaient quitter cet emploi. 15 % des jeunes sont sortis du dispositif pour reprendre des études ou une formation, 26 % sont toujours sans emploi à l'issue de l'année d'accompagnement et 5 % ont abandonné, le plus souvent pour des raisons personnelles.

Globalement, les jeunes ont jugé l'accompagnement utile et répondant à un réel besoin. Ceux que nous avons interviewés étaient en attente d'une aide à la recherche d'emploi, ils décrivent plusieurs mois de recherche infructueuse depuis la fin de leurs études, situation difficile à vivre pour beaucoup d'entre eux. En effet, ils racontent trouver peu d'offres d'emplois qui correspondent à leur projet et ce, quels que soient leur niveau d'études ou la spécialité du diplôme. Ils ont le sentiment de ne pas correspondre aux profils recherchés par les entreprises, notamment en termes d'expérience. Certains jeunes ne peuvent pas ou ne veulent pas être mobiles géographiquement, ce qui les prive de nombreuses opportunités. Plusieurs déclarent avoir une formation incomplète car ils n'ont pas été acceptés en master 2 ou n'ont pas trouvé de financement pour une thèse. D'autres n'ont pas de projet professionnel précis et sont désorientés au moment de la recherche d'emploi. Et les consultants Apec évoquent également des problèmes personnels, de santé, d'ordre psychologique chez certains jeunes.

Deux difficultés apparaissent communes à l'ensemble de ces jeunes diplômés. D'une part, ils ne sont pas préparés à la recherche d'emploi et ne savent pas comment procéder. D'autre part, ils se sont retrouvés isolés durant cette période, sans interlocuteur pouvant leur apporter conseil. Ils décrivent un accompagnement limité de Pôle Emploi, avec une ou deux rencontres avec un conseiller, et pas toujours adapté à leur profil. Ils soulignent notamment une méconnaissance de leur formation et des métiers visés.

La proposition d'entrer dans le dispositif arrive donc à un moment où ces jeunes commencent à douter et à se décourager, et apparaît alors comme une possibilité de rompre la solitude de la recherche d'emploi. L'accompagnement leur est apparu, *a priori*, efficace et pouvant leur apporter des solutions, d'autant plus qu'il était adapté aux jeunes diplômés. Pour les consultants Apec, l'objectif est de réaliser avec le jeune diplômé un travail de qualité, avec pour finalité l'accès à un emploi durable au plus près du projet élaboré avec le jeune.

Cet accompagnement a souvent été jugé bénéfique par les jeunes. À la proposition, « l'accompagnement a été très utile à ma recherche d'emploi », 79 % affirment être plutôt d'accord ou tout à fait d'accord. Pour les jeunes ayant trouvé un emploi, l'accompagnement les a principalement aidés à « prendre confiance en eux », à « persévérer dans les moments difficiles » et « se former à la recherche d'emploi ».

Quelle que soit leur situation à l'issue du dispositif, le suivi régulier, le soutien, la motivation trouvés dans l'accompagnement ont été particulièrement appréciés par ces jeunes, comme en témoigne cette jeune fille : « *Quand on cherche un premier emploi pendant plus d'un an et demi, on est assez esseulé, c'est assez dur psychologiquement [...] Je trouve que c'était vraiment bienvenu et que ça permettait d'avoir un contact social, quelqu'un qui était là pour vous remonter le moral* ».

Quelle que soit leur situation à l'issue du dispositif, le suivi régulier, le soutien, la motivation trouvés dans l'accompagnement ont été particulièrement appréciés par les jeunes.

Pour 83 % des jeunes, l'allocation, d'un montant mensuel de 250 euros, a joué un rôle important, voire très important dans leur décision d'entrer dans le dispositif, presque autant que la perspective d'être accompagné (89 % des jeunes). Les discours des jeunes interviewés confirment que l'allocation représente un élément non négligeable, même s'ils sont nombreux à déclarer qu'ils auraient accepté d'être accompagnés sans son existence. Mais l'importance accordée à cette allocation est plus ou moins grande en fonction des situations. Au moment de la signature du contrat, 28 % signalaient des difficultés financières et en avaient véritablement besoin, 34 % pensaient pouvoir se consacrer davantage à la recherche d'emploi grâce à cette aide, pour 35 % elle représentait un plus sans être indispensable et 2 % n'en avaient pas du tout besoin. Les obligations contractuelles de présence aux rendez-vous ont été globalement jugées normales par les jeunes.

L'usage de cette allocation varie en fonction des modes de vie, du milieu social d'origine et de l'aide apportée par les familles. L'allocation a permis d'améliorer les conditions de recherche d'emploi, d'une part en contribuant aux diverses dépenses qui lui sont directement liées (déplacement, téléphone, Internet...), d'autre part en permettant à certains jeunes de se consacrer pleinement à la recherche d'emploi, en leur évitant de prendre des petits boulots, ou en réduisant le nombre d'heures passées dans ces jobs alimentaires. Mais elle a plus largement participé à l'ensemble des dépenses de la vie quotidienne, parfois de première nécessité (loyer, nourriture, factures) mais également aux dépenses de loisirs, avec un petit pourcentage de jeunes qui déclarent l'avoir économisée.

L'allocation vient combler un vide dans le système de protection sociale des jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation.

L'expérimentation est peu concluante sur l'allocation. Cette dernière vient combler un vide dans le système de protection sociale des jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation. Son montant de 250 euros apparaît correct et de nature à faciliter la recherche d'emploi pour les jeunes vivant chez leurs parents ou qui sont soutenus financièrement par eux. À l'inverse, ce montant apparaît insuffisant pour couvrir les besoins des jeunes vivant seuls et qui dépendent uniquement du revenu de leur travail. Parmi les jeunes enquêtés, 56 % vivaient chez les parents à la fin des études, 9 sur 10 affirmaient pouvoir compter sur l'aide de leurs proches pour subvenir à leurs besoins, un tiers précisait avoir eu

besoin de travailler, 10 à 20 % montraient des signes de précarité, en déclarant ne pas toujours avoir mangé à leur faim, avoir renoncé à des achats de première nécessité ou à des soins. [...]

En revanche, les propos des jeunes soulignent l'importance de l'accompagnement, même si l'évaluation qualitative ne permet pas d'en mesurer l'efficacité sur l'insertion professionnelle. Cet accompagnement vient combler un manque dans l'offre du service public de l'emploi en direction des diplômés du supérieur. L'accompagnement renforcé semble pertinent après quelques mois de recherche d'emploi infructueuse. L'évaluation suggère néanmoins quelques pistes d'amélioration : former les jeunes aux techniques de recherche d'emploi dès la fin des études, développer un conseil spécialisé pour la création d'entreprise et le retour en formation, mettre en place des relais pour les jeunes qui se retrouvent sans solution à l'issue de l'année, orienter certains publics vers des partenaires santé.

Déconnecter l'accompagnement d'un soutien aux ressources permettrait de toucher un plus grand nombre de jeunes en difficulté d'insertion, en repoussant l'âge d'accès après 25 ans, en le proposant à des jeunes indemnisés mais toujours à la recherche d'un emploi durable, et à des jeunes non inscrits à Pôle Emploi. Une forme de généralisation de cet accompagnement a été mise en œuvre, quelques mois après le lancement du RCA-JD, suite à l'accord national interprofessionnel d'avril 2011 sur l'emploi des jeunes. Les partenaires sociaux ont confié l'accompagnement de 20 000 jeunes diplômés du supérieur à l'Apec pour les années 2011-2012.

L'accompagnement renforcé semble pertinent après quelques mois de recherche d'emploi infructueuse.

Échanges avec la salle

Céline Vivent, centre associé Céreq Caen

Nous avons le temps de prendre quelques questions autour de ce dispositif expérimental. Vous avez interrogé des conseillers Apec et l'allocation semble poser quelques difficultés.

Gérard Boudesseul, centre associé Céreq de Caen

Par analogie au RSA, je souhaitais savoir si l'attribution de cette allocation ne conduisait pas à une forme d'individualisation d'une difficulté généralement considérée comme étant collective sur des écarts de logique entre formation et marché du travail.

De la salle

Cet accompagnement renforcé par l'Apec constitue la contrepartie, relativement luxueuse, du versement de l'allocation. Comme nous sommes dans une logique de revenu garanti avec une contrepartie à l'instar du RMI et RSA, nous aboutissons à des critères de sélection et le dispositif n'atteint que très partiellement sa cible. Ce dispositif vise à répondre à deux problématiques différentes : une problématique d'accès au revenu et une problématique d'accès à l'emploi. En couplant les deux, nous obtenons des résultats relativement limités. Le choix de généraliser une partie de l'accès aux services de l'Apec pour des jeunes diplômés, indépendamment d'une allocation, est une piste intéressante.

Nathalie Bosse, centre associé Céreq Grenoble

Les consultants Apec étaient en charge de recueillir les déclarations mensuelles de travail du jeune, cela ne faisant pas partie de leurs pratiques professionnelles, ils n'avaient ni le souhait ni l'envie d'exercer un contrôle. Même si cette allocation était importante pour un certain nombre de jeunes, leur priorité était de suivre l'accompagnement.

Les consultants Apec ont été très gênés par cette allocation, ils auraient préféré que l'allocation et l'accompagnement soient distincts. Ils n'étaient pas satisfaits du caractère dégressif, où des jeunes, contraints de prendre des petits boulots pour subvenir à leurs besoins, étaient pénalisés par rapport à ceux qui vivaient chez leurs parents et qui percevaient les 250 euros.

Mariam Coarer, conseillère emploi formation, Forco, Opcas Commerce

Quel est éventuellement le croisement entre cet accompagnement et les autres dispositifs existants ? Le dispositif a-t-il prévu des formations complémentaires au moment de cet accompagnement ?

Nathalie Bosse, centre associé Céreq Grenoble

L'accompagnement a été entièrement réalisé par les consultants Apec.

Céline Vivent, centre associé Céreq Caen

Je vous remercie d'avoir participé à cet atelier sur les publics confrontés aux mutations économiques et environnementales. L'accompagnement est primordial d'un point de vue individuel et doit être couplé à une analyse territoriale. Les problématiques de marché du travail et d'offre de formation sont à articuler, avec cette nécessité de l'accompagnement individuel.

> Conclusion

Hervé Greugny, directeur du Gref Bretagne

Je souhaite tout d'abord vous remercier tous. Si cette journée a été une réussite, c'est en partie par la mobilisation des organisateurs, mais également grâce à vous et aux différents intervenants. Au fil des années, on voit le cercle des participants s'agrandir et j'ai plaisir à compter parmi nous des représentants de réseaux différents, d'OPCA, de Pôle Emploi, d'entreprises, des partenaires sociaux, des conseils régionaux. Vous êtes venus des quatre coins de la France, voire de beaucoup plus loin pour certains. Je pense que l'objectif de mutualisation et de partage que nous poursuivons au travers de ces réunions tous les deux ans est atteint. Je tiens à remercier tous ceux et celles qui m'ont accompagné au fil de la préparation de ces rencontres, ainsi que l'ensemble du personnel du Gref qui s'est mobilisé pour la réussite de cette journée.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Sans oublier des représentants Education nationale et SUIO.

Hervé Greugny, directeur du Gref Bretagne

N'hésitez pas à nous faire part de vos attentes, de vos remarques, nous en prendrons compte pour les prochaines rencontres. Je tiens à remercier Nathalie pour la conception des supports de communication, Karine mon assistante, le comité de pilotage, et toute l'équipe du Gref Bretagne.

Gérard Podevin, centre associé Céreq de Rennes

Pour compléter l'hommage qui a déjà été rendu par Hervé Greugny ce matin, vous savez que Vincent Merle aurait dû être parmi nous aujourd'hui pour conclure ces rencontres. Nous proposons de passer un extrait d'une vidéo. Il s'agit d'une conférence que Vincent a donnée en octobre 2012 à Strasbourg dans le cadre de son tour de France sur les dix ans de la VAE. J'ai choisi cet extrait où de nombreuses qualités de Vincent sont présentes, en particulier sa puissance d'analyse, sa force de proposition, d'imagination et d'initiative, ainsi que son grand attachement aux régions. On y voit aussi un Vincent humaniste, militant, sans oublier l'humour qu'il savait toujours mettre dans ses conférences.

Projection vidéo

M. Vincent MERLE (extrait vidéo de conférence - Strasbourg, octobre 2012)

« Ce n'est pas du tout la même chose, de la part d'une direction des ressources humaines, de dire à l'ensemble des salariés d'une entreprise : si vous voulez faire une VAE, on vous prendra en charge guichet 8, on met un flyer, et vient qui veut, que de se dire : je détecte dans mon entreprise des postes qui offrent une véritable progression professionnelle possible, sur lesquels nous allons habituellement chercher des gens à l'extérieur, déjà diplômés, et peut-être pourrions-nous raisonner autrement et dire : prenons des gens qui sont rentrés au niveau inférieur, accompagnons-les dans une progression professionnelle et sanctionnons, marquons cette progression professionnelle en les incitant à obtenir une validation des acquis de l'expérience. Un exemple type est celui de Métro, l'entreprise allemande qui diffuse du matériel et des produits dans l'hôtellerie et la restauration et qui possède plusieurs gros entrepôts. A un moment donné, ils se sont posé la question de savoir comment ils allaient construire l'encadrement intermédiaire de demain. Au lieu de recruter à l'extérieur, ils ont plutôt pris des gens qui étaient un peu montés par le rang, comme l'on disait autrefois, et les ont accompagnés dans des démarches de validation des acquis de l'expérience avec un grand succès. Je pourrais faire à peu près la même démonstration pour le groupe hôtelier Elicor qui s'est posé le même genre de question. Dans des entreprises comme la Fnac, comme Kiabi, des entreprises de services, mais aussi parfois maintenant dans des entreprises industrielles, on ne raisonne pas VAE en se disant uniquement que c'est un droit supplémentaire offert aux salariés, mais en se disant qu'il y a des perspectives de progression professionnelle, des façons d'accompagner les gens dans des parcours de progression professionnelle, qui sont tout à fait bienvenues

et qui seront d'autant plus efficaces qu'il y aura cette forme de reconnaissance qui n'est pas simplement la reconnaissance du supérieur hiérarchique, mais celle d'un jury avec l'effort que fait la personne pour faire tout ce travail réflexif sur sa propre expérience.

Il faut continuer à développer cela, de la même façon qu'il faut continuer à ancrer la VAE dans des logiques territoriales. C'est très frappant de voir que toutes les manifestations organisées depuis le début de l'année pour fêter les dix ans de la VAE ont lieu en région. Il n'y a qu'au niveau national qu'il n'y a pas eu d'initiative, ce qui est quand même intéressant. Pourquoi ? Parce qu'ici, comme à Limoges, à Aubagne, à Montpellier, à Angers, dans tous les endroits où je suis allé, la VAE vous donne envie de travailler ensemble, vous donne de l'imagination collective, et du coup redonne aussi du sens à toute la démarche de progression professionnelle, d'accompagnement des parcours. C'est un vecteur de coopération entre les gens autour de quelque chose qui a véritablement du sens. Et cela ne se construit pas dans les cabinets ministériels ou les administrations centrales, mais dans des logiques territoriales. Donc développement de la VAE collective dans des branches dans les entreprises. Certaines branches prennent, semble-t-il, la chose à bras-le-corps. On a évoqué le travail à domicile, je vois que le BTP se met à développer des démarches de branches. Donc tout cela va dans le bon sens pour que ce relatif essoufflement, ce tassement, laisse place peu à peu à quelque chose de beaucoup plus enthousiasmant qui ne donne pas le sentiment d'être calé sur une sorte d'étiage dont on ne bougerait plus. En tout cas, on voit bien que la VAE continuera, sans doute pour un moment encore, à relever d'une démarche qui, certes, s'est banalisée, la VAE n'étant pas une sorte d'objet étrange, une espèce de démarche honteuse et dérogatoire, et de ce point de vue, je pense que nous avons franchi un cap important, mais elle ne fonctionnera que si, quelque part, tous ceux qui portent le dispositif le font dans un esprit un peu militant. Donc nous portons une sorte d'objet incongru dans le corps social français parce qu'il va à l'encontre de bien des traditions dans notre société. Donc ne soyons pas surpris qu'il y ait de la difficulté, mais surtout persévérons. »

Alberto Lopez, directeur du Céreq

Je souhaite m'associer aux remerciements adressés aux organisateurs pour cette journée qui a également été magnifiquement animée. Je m'associe évidemment à l'hommage rendu à Vincent Merle qui a vraiment marqué l'institution et aujourd'hui encore je constate à quel point un certain nombre de personnes au Céreq restent marqués par lui. J'ai eu moi-même l'occasion d'échanger avec lui et dans les derniers échanges que nous avons eus, nous avons parlé des réseaux, à la fois du réseau des centres associés du Céreq, et du réseau des Carif-Oref. C'est la première fois que j'assiste à ce type de manifestation, la quatrième du genre. Les thèmes se sont succédé. La première, organisée en 2007, portait sur « l'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires ». La seconde, en 2009, sur les mobilités. La troisième, en 2011, sur les parcours en formation et en emploi.

J'apprécie beaucoup la large place laissée à l'expression des acteurs régionaux et locaux engagés, impliqués, qui présentent leur action, le sens de cette action et les enseignements de l'action. Sur l'exemple de Rennes métropole, l'accompagnement d'un repositionnement économique face aux mutations est un sujet tout à fait intéressant qui montre les différentes dimensions d'une action s'inscrivant dans le territoire. Cela permet d'avoir une vision de la formation dans un contexte territoriale, dans une stratégie de développement économique. J'ai entendu la difficulté évoquée par plusieurs intervenants à anticiper l'effondrement d'un secteur, par exemple, les mutations fortes, et à porter politiquement cette anticipation. Tous les discours que nous avons sur les actions préventives peuvent se heurter à des réalités, et c'est sans doute ce qui est intéressant dans l'échange avec les acteurs.

Sur la mise en perspective du partenariat entre les trois réseaux, Céreq, Dares et Carif-Oref, on peut se poser la question de savoir pourquoi l'Éducation nationale n'est pas dans ce réseau, de même que les statisticiens et chercheurs des rectorats. Ce qui rassemble les trois réseaux me paraît être la question du territoire comme dimension des parcours, des mobilités, des offres de formation, des offres d'emploi, de la crise de l'emploi également, le territoire ou la région comme échelon des politiques de formation et d'apprentissage. Et le territoire comme support d'expérimentation, sachant que l'évaluation de tout cela est parfois diffuse ou de qualité variable. On peut noter une asymétrie entre les trois réseaux, c'est-à-dire que le réseau Céreq, contrairement aux deux autres réseaux, s'est constitué au fil du temps en s'appuyant sur des laboratoires de recherche, et n'a jamais couvert l'ensemble des régions. Cette considération amène à repenser le dispositif des centres associés régionaux avec deux lignes de force. D'une part, mieux traiter les questions formation/emploi régionales et territoriales. D'autre part, avoir un ancrage recherche fort des centres associés avec l'implication de chercheurs sur des disciplines et des champs identifiés.

Nous allons vers une organisation qui accordera plus de place à une coopération renforcée avec les réseaux nationaux. En termes de coopération, certaines sont à prolonger et à renforcer en matière d'outils, de méthodes, mais aussi par rapport aux thèmes d'intérêts communs qui ne vont pas manquer dans l'actualité des mois et années qui viennent. Emmanuelle Wargon a évoqué la loi sur la décentralisation. Les cartes des formations professionnelles vont se négocier différemment entre Etat et région ou entre rectorat et région. Les services publics d'orientation régionaux vont émerger. Je pense enfin que les conséquences de la crise doivent être appréhendées avec leurs dimensions territoriales.

Christel Colin, chef de service et adjointe au directeur de la Dares

Je vous prie de bien vouloir excuser Antoine Magnier, directeur de la Dares qui n'a pu être parmi nous aujourd'hui et qui m'a priée de le remplacer. Je souhaitais m'associer, au nom de toute la Dares, à l'hommage qui a été rendu à Vincent Merle dont la disparition laisse un grand vide dans nos domaines. Je tiens à remercier très chaleureusement le comité d'organisation de ces journées, et tout particulièrement le Gref Bretagne pour la qualité de son accueil.

Ces rencontres interrégionales ont avant tout vocation à favoriser les échanges, la concertation, le partage, la confrontation des travaux de nos trois réseaux autour d'une thématique transversale. Je ne reviendrai pas sur les éditions précédentes, mais nul doute que cet objectif de partage et de confrontation aura été rempli à nouveau cette année. Le thème de cette année était un thème très large, très transversal, celui des mutations des territoires, notamment économiques et environnementales, avec la question des enjeux et des opportunités pour l'emploi et la formation. Il est au cœur des préoccupations des acteurs et décideurs locaux. Les différentes interventions ont bien mis en avant les mutations opérées, impulsées notamment par l'émergence ou le développement de nouveaux secteurs, de nouvelles filières, mais aussi les mutations des secteurs existants qui se transforment au cœur de territoires donnés. Nous avons également pu voir des expériences territoriales d'anticipation des mutations économiques, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec toute la question des opportunités ou des enjeux que cela implique pour les différents publics.

Dans ce cadre, je souhaite revenir sur l'apport des travaux de la Dares et des services études statistiques et évaluation des Direccte qui contribuent à éclairer ces thématiques. J'évoquerai notamment l'exercice de prospective des métiers et des qualifications réalisé par la Dares avec le Centre d'analyse stratégique devenu récemment le commissariat général à la Stratégie et à la Prospective (CGSP). Ces travaux permettent d'identifier les besoins de main-d'œuvre à venir dans les différents métiers. Le dernier exercice en date, pour l'instant essentiellement national, porte sur une projection à l'horizon 2020, et a donné lieu à une première publication en mars 2012. Les travaux se poursuivent, une actualisation étant prévue début 2014. Ce travail va également donner lieu à la mise en place ou l'approfondissement de concertations avec les branches et les régions, par la mise à disposition d'éléments méthodologiques qui vont aussi permettre d'appuyer des travaux au niveau régional, avec un objectif d'alimentation réciproque et d'échange entre les travaux menés à ces différents niveaux.

Un des ateliers était consacré au secteur des services à la personne. Ce secteur est porté globalement par une dynamique liée au vieillissement de la population, à l'accroissement de l'activité féminine et à l'évolution plus généralement des modes de vie, mais ses modes de développement diffèrent selon les territoires. Dans ce cadre, la Dares et l'Insee viennent de terminer la construction d'un outil qui va permettre au réseau des directions régionales de l'Insee et au réseau des services études statistiques et évaluation des Direccte, de réaliser des études régionales à la fois sur les caractéristiques des salariés des services à la personne, sur l'offre de service, sur la multi activité, sur les trajets domicile-travail etc. Cet outil va donc permettre d'appuyer les services d'études régionaux dans leur travail avec les acteurs locaux sur les enjeux liés à ce secteur, sur la base de données statistiques fiables et adaptées à chaque territoire.

Les mutations économiques, territoriales et environnementales génèrent des besoins d'accompagnement des transitions professionnelles et de formation. Dans la lignée des travaux que nous avons déjà réalisés sur les précédents dispositifs d'accompagnement des licenciés économiques, la Dares va mener des travaux d'évaluation du contrat de sécurisation professionnelle, dont certains, de nature qualitative, vont s'intéresser au fonctionnement et à la gouvernance du dispositif dans les territoires. En termes de formation, notre apport s'appuie plutôt sur des enquêtes en cours d'exploitation, notamment en lien avec le Céreq, qui vont permettre de documenter les politiques et les pratiques de formation des entreprises, mais aussi le point de vue des individus, que ce soit sur les formations qu'ils ont suivies, les difficultés d'accès à la formation ou les besoins non satisfaits, autant de questions qui renvoient à la thématique de la sécurisation des parcours, de l'adaptation aux mutations rencontrées dans les parcours et les métiers exercés.

Pour conclure, je tiens à souligner une fois de plus tout l'intérêt des approches développées par nos trois réseaux, qui mêlent l'observation, l'analyse, la prospective, avec une complémentarité des approches et un souci à la fois d'information et d'appui des acteurs territoriaux. Je vous propose de poursuivre nos travaux et de nous retrouver dans deux ans.

Yves Mens, directeur du Carif-Oref Pays de la Loire

Je représente l'association des Carif-Oref, dont Vincent était le président. Le nouveau président, Charles Fournier, a été élu hier, et le bureau de l'association a dû faire face à une situation un peu difficile. Donner envie de travailler ensemble était essentiel pour Vincent.

La première opération est née de l'envie des acteurs de travailler ensemble et la qualité des rencontres s'améliore au fil du temps. Un document coproduit par le CNFPTLV et le réseau Carif-Oref doit paraître en octobre sur la mission des Carif-Oref au service de l'anticipation et des mutations économiques en région. Nous faisons de la fertilisation croisée et nous savons que les niches de valeur ajoutée aujourd'hui résident dans les interfaces, sachant que tout le monde s'est mis à peu près à un niveau d'efficacité, chacun dans sa structure. Dans les Carif-Oref, c'est finalement assez facile car nous avons une gouvernance qui réunit un peu tout le monde, l'Etat et la région, tous les partenaires sociaux et tous les acteurs. Nous sommes donc condamnés à travailler ensemble. Ce n'est pas toujours simple, mais il faut avoir l'intelligence de travailler avec les acteurs. L'association des Carif-Oref, qui est nouvelle, n'est pas une association de tutelle mais est au service de tous les Carif-Oref, dans leur diversité, et ce sont aussi des espaces territoriaux. Un Carif-Oref, ce n'est pas la même chose en Bretagne, en Aquitaine ou dans le Limousin parce que le territoire impacte. Nous faisons le même métier, mais nos pratiques peuvent évoluer en fonction des territoires.

Nous mettons en place des articulations horizontales sans trop de problème mais ce qui nous réunit ici, ce sont des articulations un peu verticales entre le niveau national, le niveau régional, infrarégional. Va se mettre en place un réseau des Opec, observatoires et prospective emplois compétences, qui va nous aider à nous structurer. On a pointé l'absence de l'Education nationale, mais tous les recteurs sont membres du Carif-Oref. Ce ne sont pas des financeurs puisque nous dépendons plutôt du ministère du Travail, mais ils sont très impliqués dans la formation initiale. Ils ont leur propre organisation à travers les CPC, mais il y a 300 branches en France. Nous sommes là parce que nous sommes Oref, mais Emmanuelle Wargon a dit que les Carif n'étaient pas inintéressants non plus. Il y a beaucoup de Carif-Oref, mais il n'est pas certain que nous ayons totalement fait la fertilisation croisée entre ces deux grandes fonctions. Comme le dit Georges Asseraf, les représentants des grands observatoires vont travailler ensemble, mais il faudra une diffusion pédagogique et peut-être orientée vers le grand public. Cette question, qui commence à être abordée par les Carif et les Oref, rejoint le fait que l'individu apparaît dans toutes ces questions entre le niveau national, territorial, pays, zone d'emploi.

La Dares fournit le réseau des Carif-Oref sur beaucoup de choses, chaque Carif-Oref travaille avec les services études, statistiques et évaluation, les SESE dans les Direccte. Nous travaillons aussi avec les centres associés du Céreq, en région. Il y aura sans doute des 5^{es} Rencontres. Si l'on regarde Marseille, Lyon, Rouen, Rennes, on est dans une logique antihoraire, et cela va sans doute continuer à tourner dans ce sens-là. Ce peut être Pays de la Loire ou Poitou-Charentes. Comme l'a dit Françoise Amat, il y a bien une grande direction d'évaluation au niveau de l'Education nationale qui produit des choses très intéressantes. Et pourquoi ne pas l'étendre ? Si nous regroupions tous les observatoires de branches, nous aurions un partenariat élargi, mais il faut d'abord faire le bilan, et une réunion est déjà programmée pour dresser le bilan de ces 4^{es} Rencontres. Je terminerai en remerciant toutes les équipes et celle du Gref Bretagne en particulier.

Pierre-Valéry Archassal, animateur

Nous ne ferons pas de synthèse des quatre ateliers, mais vous pourrez retrouver l'ensemble des présentations dans les actes, qui seront publiés avant la fin de l'année et mis à disposition sur les sites du Gref, du réseau des Carif-Oref, du Céreq et de la Dares.

Je vous remercie.

Fin des débats.

> Références des travaux présentés⁴

Atelier 1

Banque de France – ACSEL (2012)- *La Filière Automobile en Bretagne*, septembre

http://www.gref-bretagne.com/Groups/publication_gref/publications_2013/webmaster/colloque_cereq-dares/fscfilauto.pdf

Atelier 2

L. Gayraud, C. Labruyère, A. Ulman, 2008, *Nouvelles activités liées à la politique d'intégration des personnes handicapées en milieu de vie ordinaire. Quels professionnels mobilisés ? Quelles compétences recherchées ? Quelles formations développées ?* Rapport d'étude pour la DGAS, Céreq, Net.doc N°45.

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/Nouvelles-activites-liees-a-la-politique-d-integration-des-personnes-handicapees-en-milieu-de-vie-ordinaire>

DIRECCTE Basse-Normandie, 2012, Les services à la personne en Basse-Normandie

<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/approches-regionales,2106/selection-de-publications-des,1251/politiques-d-emploi-et-de,1837/basse-normandie-les-services-a-la,15679.html>

Atelier 3

Cabinet écarts, 2011, Évaluation de la politique contractuelle edec (engagements de développement de l'emploi et des compétences) en limousin sur la période, 2007/2009

http://www.gref-bretagne.com/Groups/publication_gref/publications_2013/webmaster/colloque_cereq-dares/synthedclim.pdf

Atelier 4

Borras, I. coord., Bosse, N. (2013).- Expérimentation du revenu contractualisé d'autonomie pour les jeunes diplômés (RCA-JD) : rapport d'évaluation. Paris : ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, 202 p.

http://www.experimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/FEJ_RCA_JD_Rapport_final_d_evaluation.pdf

DIRECCTE Aquitaine, 2011, La VAE pour les titres professionnels du ministère chargé de l'emploi :

Enquête sur les retombées professionnelles et personnelles, Collection « Études », N°09, Juin 2011

<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/approches-regionales,2106/selection-de-publications-des,1251/politiques-d-emploi-et-de,1837/aquitaine-la-vae-pour-les-titres,15570.html>

⁴ Les références sont celles des travaux ayant servi de support à l'intervention en atelier et ayant fait l'objet d'une publication ce qui n'est pas le cas de l'ensemble.

> Glossaire

ADEME	Agence de développement et de maîtrise de l'énergie
ADVF	Assistant de vie aux familles
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions du travail
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
APEC	Association pour l'emploi des cadres
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions du travail
ARPE	Agence régionale pour l'environnement
AVS	Auxiliaires de vie scolaires
CAFDES	Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale
CAFERUIS	Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale
CARIF	Centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation
CCAS	Caisses centrales d'activités sociales
CCREFP	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
CESER	Conseil Economique, Social et Environnemental Régional
CGDD	Commissariat général au développement durable
CGSP	Commissariat général à la Stratégie et à la Prospective
CIVIS	Contrat d'insertion dans la vie sociale
CNFPTLV	Conseil national pour la formation professionnelle tout au long de la vie
CPER	Contrat de projets Etat-Région
CPRDFP	Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles
DADS	Déclaration automatisée des données sociales
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DATAR	Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale
DEAVS	Diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale
DGAS	Direction Générale Adjointe de la Solidarité
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIRECCTE	Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DREAL	Directions régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DRIRE	Direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
DRJSCS	Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale
EDEC	Engagements de développement de l'emploi et des compétences
EMR	Energies Marines Renouvelables
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

MDE	Maisons de l'emploi
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OREF	Observatoire régional emploi formation
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
RCA	Revenu contractualisé d'autonomie
RCA-JD	Revenu contractualisé d'autonomie jeunes diplômés
RMI	Revenu Minimum d'insertion
SESE	Services des études, statistiques évaluation
SIAS	Syndicat intercommunal d'action sociale
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Membres du comité de pilotage

Said Adjrad, Direccte Haute-Normandie

Maurice Baslé, centre associé Céreq de Rennes

Samuel Bellot, Carmee Picardie

Jonathan Bougard, Dares

Azzedine Bouslimani, Atout Métier LR, Languedoc Roussillon

Claudine Covo, Dares

Christophe Girardeau, ARFTLV Poitou-Charentes

Hervé Greugny, Gref Bretagne

Claire Lemoine, Dares

Stephanie Mas, Dares

Gerard Podevin, centre associé Céreq de Rennes

Stéphanie Ribouleau, Direccte Bretagne

Marie-Béatrice Rochard, GIP Alpha Centre

Aline Valette-Wursthén, Céreq

Celine Vivent, centre associé Céreq de Caen

CÉREQ
Dépôt légal 4^e trimestre 2013

Imprimé par le Céreq
Marseille



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

DARES



Réseau des
CARIF OREF



*GIP Relation
Emploi-Formation*

RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-098955-0
ISSN : 1763-6213

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

www.cereq.fr