

GPEC

Gestion
prévisionnelle
de l'emploi
et des compétences
TERRITORIALE

- > COMPRENDRE
- > AGIR
- > ÉVALUER



GUIDE D'ACTION



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI

PRÉAMBULE



Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale : Comprendre, Agir, Évaluer



Depuis la période 1970-1980, l'économie des grands pays industrialisés est marquée par d'importants changements technologiques, démographiques et économiques qui fragilisent leur modèle de développement et conduisent à de profondes mutations. De ce choc émerge progressivement une volonté partagée par les acteurs socio-économiques de mieux anticiper les évolutions économiques et d'en limiter les conséquences sociales. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) apparaît alors comme une démarche susceptible de concilier l'intérêt des entreprises et celui des salariés, en organisant les mobilités internes et en s'appuyant sur la formation professionnelle continue.

Face à l'accélération du rythme des mutations, la loi de programmation de la cohésion sociale du 18 janvier 2005 et les différents accords nationaux interprofessionnels ont relancé la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Désormais placée au cœur du dialogue social, elle devient un levier au service de la performance socio-économique de l'entreprise et de la sécurisation des parcours professionnels des salariés.

Cependant la GPEC ne peut plus être uniquement conçue et mise en œuvre au sein des entreprises et des branches professionnelles, elle doit aussi et surtout accompagner les mobilités externes.

Dans cette perspective, la crise économique met en exergue tout l'intérêt d'approches collectives et territoriales de la GPEC.

Par ces approches renouvelées autour d'un projet territorial, il s'agit de faciliter :

- la mise en œuvre de mobilités professionnelles qui sont plus naturelles, plus aisées à appréhender et à réaliser au sein même d'un bassin d'emploi,
- une meilleure participation des PME,
- un dialogue social élargi,
- une réponse rapide à des ajustements récurrents entre offre et demande d'emploi à l'échelon local.

Toutefois, plusieurs conditions préalables doivent être remplies pour favoriser l'émergence d'une dynamique susceptible de déboucher sur une mise en œuvre concrète et des résultats tangibles. Il s'agit en particulier de s'appuyer sur une méthodologie efficace. En effet, la GPEC a souvent été perçue comme une démarche à la fois technocratique et chronophage.

C'est pour surmonter ce déficit d'image que la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle a pris l'initiative de se mettre à l'écoute des territoires afin d'identifier les facteurs de blocage et de réussite d'une démarche de GPEC Territoriale pour réaliser un guide d'action à disposition des réseaux locaux.



Préambule

Élaboré à partir de réunions de travail regroupant des partenaires sociaux, des chefs d'entreprise, des participants des services déconcentrés de l'État, des collectivités territoriales, des agences de développement et des réseaux consulaires... venus présenter leurs expériences et leurs points de vue, ce guide a pour ambition de mêler réflexion théorique, présentation de bonnes pratiques et d'instruments méthodologiques.

C'est un outil transmis aux différents intervenants sur les territoires, à eux désormais de s'en emparer et de le faire vivre.

Laurent Wauquiez
Secrétaire d'État chargé de l'Emploi

PRÉAMBULE	1
PARTIE I : COMPRENDRE	5
Identité de la GPEC territoriale	7
De la GPEC à la GPEC territoriale	7
– L'émergence d'un cadre juridique de la GPEC	7
– La notion de GPEC	8
– La notion de GPEC territoriale	9
La GPEC territoriale entre réaction et anticipation	10
La GPEC territoriale, une réalité polymorphe	11
Objectifs de la GPEC territoriale	12
La GPEC territoriale a pour objectif de répondre aux besoins d'acteurs divers	12
GPEC territoriale et entreprises : un enjeu de compétitivité	13
GPEC territoriale et individus : un enjeu de sécurisation des parcours	14
GPEC territoriale et territoires : un enjeu d'anticipation	14
Territoire pertinent de la GPEC territoriale	15
PARTIE II : AGIR	17
Agir, avec quels déclencheurs ?	19
Des contextes de déclenchement variables...	19
– Un contexte d'anticipation à froid ou de réaction à chaud	19
– Demande de filières ou prise de conscience territoriale	19
– Une modélisation en quatre grands contextes de déclenchement	21
Un processus récurrent et nécessitant un porteur fédérateur	22
– Le déclenchement d'un processus récurrent	22
– Le besoin d'un porteur légitime et crédible	22
Agir, avec quels acteurs ?	23
La GPEC territoriale est toujours la résultante d'une volonté affichée d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs sur le territoire	23
Impulser une dynamique de travail coopératif fondée sur le dialogue social territorial	27
Une gestion de projet efficace sur une aire économique et sociale déterminée	28
Agir, avec quels outils	32
L'information comme outil primordial d'une GPEC territoriale réussie	32
– Rôle et contenu de l'information à obtenir	32
– Une information disponible pas toujours adaptée aux besoins	33
– Pour une utilisation optimale des informations disponibles	34
– Pour une mutualisation des informations au niveau territorial	34

La réalisation de toute démarche de GPEC territoriale passe par la mobilisation des outils pertinents des politiques de l'emploi	39
– Outils d'évolution des compétences	39
– Outils de transfert de compétences	40
– Outils de partage de compétences	40
– Outils de valorisation des compétences des seniors	40

Agir, avec quels financements ? **41**

Le diagnostic : s'adosser aux dispositifs prévus par l'État	42
– Le volet prospectif du dispositif EDEC – Contrat d'études prospectives (CEP) et appui technique	42

La sécurisation des parcours professionnels : s'adosser aux dispositifs prévus par l'État, les partenaires sociaux, les conseils régionaux et l'Union européenne	43
--	----

L'anticipation des mutations économiques et le développement des compétences pour les salariés	43
--	----

– Le volet déploiement de l'action du dispositif EDEC – Action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC)	43
---	----

L'articulation entre les actions de revitalisation des territoires et les actions de valorisation de la ressource humaine du territoire	45
---	----

La sensibilisation et l'incitation à la démarche GPEC des PME et TPE	46
--	----

– 1 ^{er} plan : Le dispositif d'appui à l'élaboration de plans de GPEC	47
---	----

– 2 ^e plan: Le dispositif de sensibilisation des entreprises à la GPEC	47
---	----

Les aides publiques sont complétées par la mobilisation des moyens et dispositifs des autres acteurs du territoire	48
--	----

Agir, avec quels modes d'action ? **49**

Passer d'actions territorialisées de gestion des emplois et des compétences à une démarche de GPEC territoriale	49
---	----

Mettre en œuvre une ingénierie itérative	49
--	----

PARTIE III : ÉVALUER **53**

Évaluer, dans quel but ?

Dans quels buts engager des procédures d'évaluation ?	55
---	----

– S'assurer de l'efficacité de la démarche de GPEC Territoriale	55
---	----

– Légitimer la démarche	56
-------------------------	----

– Se doter d'un outil de pilotage pour réajuster en continu la démarche	56
---	----

– Passer du retour d'expérience aux bonnes pratiques	56
--	----

– Préciser dès l'origine les fondements de la démarche	56
--	----

– Professionnaliser la démarche de GPEC Territoriale et les acteurs impliqués	57
---	----

– Renforcer la visibilité des politiques mobilisées	57
---	----

Les propriétés de l'évaluation **58**

Que faut-il évaluer ?	58
-----------------------	----

– Les ressources mobilisées et les résultats immédiats	58
--	----

– L'immatériel : objectiver et quantifier	59
---	----

– L'importance des signaux faibles	59
------------------------------------	----

Procédures d'évaluation **59**

Comment ?	59
-----------	----

– Une évaluation dynamique	60
----------------------------	----

– En conclusion, la nécessité d'une évaluation reposant sur un dispositif de suivi bien structuré, dotée d'un pilotage rigoureux et d'un regard « externe »	65
---	----

> PARTIE 1 Comprendre





Identité de la GPEC territoriale

De la GPEC à la GPEC territoriale

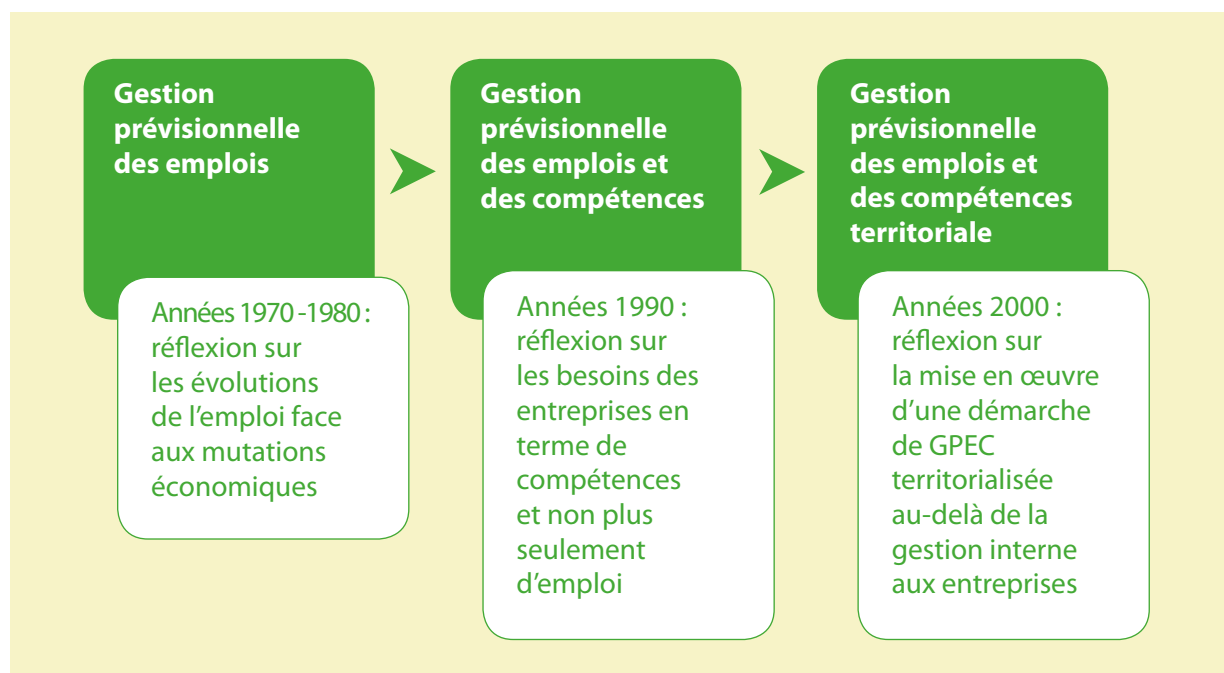
L'émergence d'un cadre juridique de la GPEC

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences s'est construite conceptuellement en plusieurs étapes. Dans les années 1970 et jusqu'à la moitié des années 1980, une réflexion sur l'emploi et son lien avec les évolutions conjoncturelles et structurelles de l'économie prédominait. Puis, l'approche emploi a semblé insuffisante et s'est trouvée complétée par une réflexion sur les discordances entre besoins et compétences disponibles.

Les années 1990 ont vu la GPEC se doter d'un cadre juridique qui n'a cessé de se renforcer jusqu'à aujourd'hui. Selon la loi du 2 août 1989 modifiée par celle du 12 juillet 1990, le rapport annuel au comité d'entreprise doit faire

figurer des éléments prévisionnels en matière d'emplois, ainsi que les actions à prendre en conséquence. En 1991, la loi du 31 décembre relative à la formation professionnelle et à l'emploi crée le bilan de compétences, et la délégation à l'emploi du ministère du Travail définit la GPEC comme « *un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel* ».

Pourtant, à l'aube des années 2000, peu d'entreprises ont intégré une véritable démarche de GPEC, et les pouvoirs publics s'interrogent sur les moyens d'impulser une véritable dynamique en ce sens. À cet effet, les lois Aubry II du 19 janvier 2000 et de modernisation





Partie 1 Comprendre

sociale du 17 janvier 2002 ont établi un lien explicite entre l'obligation d'adaptation et le droit à la formation professionnelle. Mais le véritable tournant juridique est pris avec la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale qui institue une obligation triennale de négocier sur la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées (VAE, formation, bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés) pour toute entreprise de dimension communautaire ayant un établissement de 150 salariés ou plus en France, ou pour tout groupe ou unité économique et sociale-UES au-delà de 300 salariés.

Cette loi s'est trouvée complétée par l'article 14 de la loi du 3 octobre 2006 sur la participation et l'actionnariat qui prévoit l'association du comité d'entreprise à la négociation triennale, et incite « *les partenaires sociaux de l'entreprise à inscrire dans les accords de GPEC des mesures préventives de développement de l'activité dans les bassins d'emploi potentiellement concernés par des restructurations programmées* ». Enfin, la GPEC est évoquée dans différents accords nationaux interprofessionnels qui mettent l'accent sur la gestion et l'anticipation des métiers, des compétences et des qualifications. Par ailleurs, ils mentionnent également le rôle essentiel des territoires dans la mise en œuvre des démarches de GPEC territoriale.

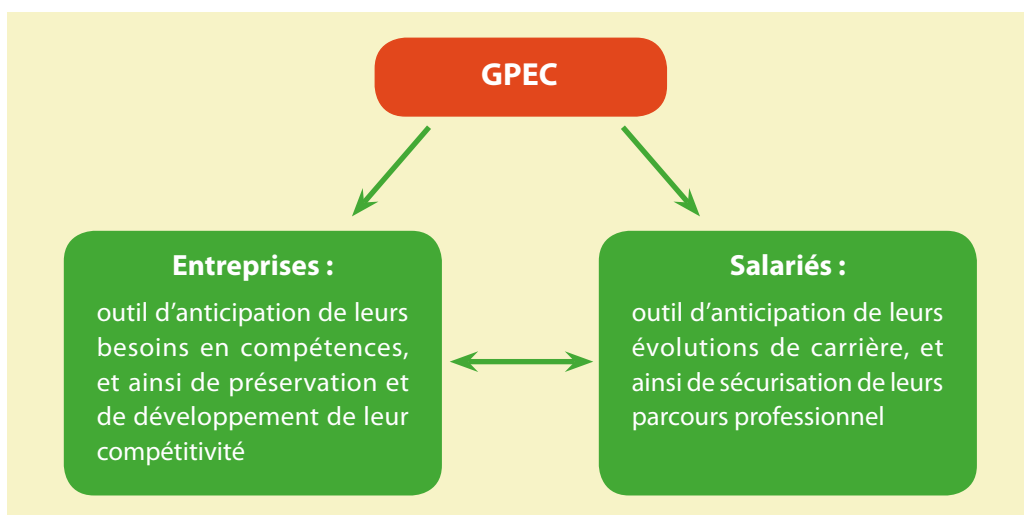
La notion de GPEC

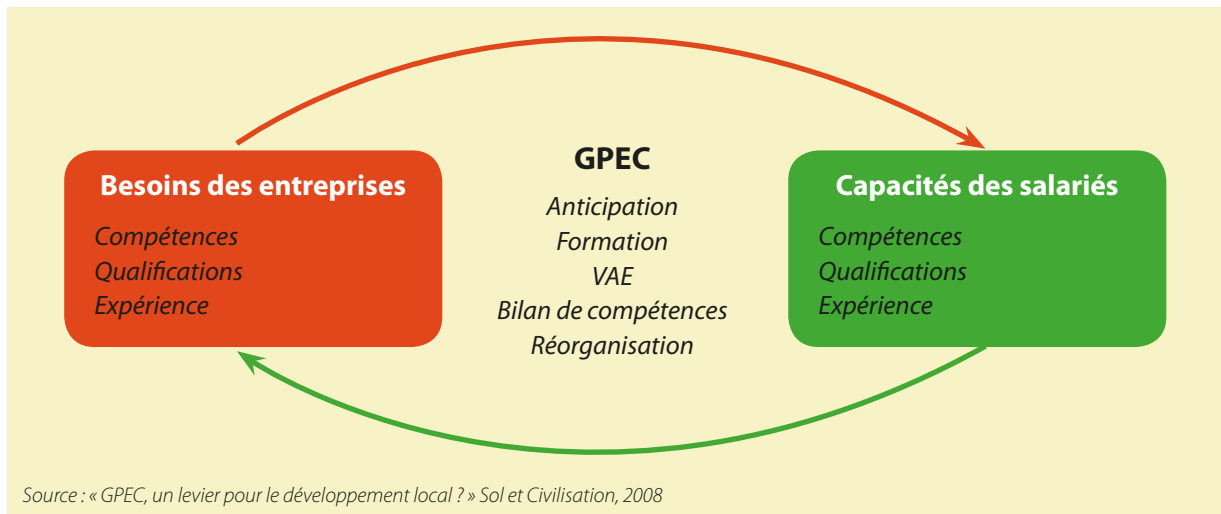
La GPEC renvoie à l'ensemble des démarches et outils utilisés en vue d'anticiper les évolutions modifiant les besoins en ressources humaines des entreprises. Elle cherche à substituer une logique proactive à la gestion réactive des ressources humaines. Par ce biais, elle sert les intérêts tant des entreprises que de leurs salariés.

La GPEC cherche ainsi à mettre en cohérence les besoins (emplois, métiers) et les ressources (salariés, compétences) d'une entreprise. Elle doit permettre la mise en œuvre d'un cercle vertueux avec une identification des besoins de l'entreprise en terme de compétences, induisant une évolution des capacités des salariés qui permet elle-même de mieux anticiper les évolutions technologiques et économiques à venir.

La définition de la GPEC proposée dès 1989 par Développement et Emploi reste largement valide. C'est « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents : • visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), • et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle* ».

Cependant, cette définition est centrée sur l'espace et les enjeux des « marchés internes » aux entreprises et échoue à intégrer les besoins hors de l'unité de gestion de l'entreprise.





Comme le rappellent X. Baron et F. Bruggeman, dans leur article « Inventer la GPEC en temps de crise » (AEF. info, 2008), la GPEC traditionnelle « anticipe la mobilité, professionnelle ou géographique, au sein de l'entreprise ou du groupe. La sécurisation des parcours, lorsqu'une mobilité externe est en jeu, reste non traitée, ou très marginalement ».

La notion de GPEC territoriale

Majeure et centrale, la GPEC d'entreprise contient par construction un certain nombre de limites :

- un manque de connaissance de la main-d'œuvre disponible dans le bassin d'emploi ;
- un déficit de compréhension des évolutions structurelles et conjoncturelles affectant le territoire d'implantation ;
- un décrochage des TPE-PME qui restent trop souvent hors de toute démarche prévisionnelle concernant l'emploi et les compétences.

Dans ce contexte, l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 consacre un article spécifique à la « dynamique d'accompagnement au niveau territorial », et présente le territoire comme un échelon adapté à la définition et à la mise en cohérence de stratégies pour l'emploi et les compétences. Une GPEC menée au niveau du territoire apparaît comme le moyen de compléter la GPEC traditionnelle.

Ainsi, la GPEC territoriale est perçue comme un outil de concertation en matière d'emploi

et de compétences permettant de dépasser le cadre de l'entreprise ou de la branche professionnelle. Pour autant, toute conduite de projet local ayant trait à l'emploi ne correspond pas forcément à une démarche de GPEC territoriale. Elle implique une dimension spécifique de gestion fondée sur un système d'information concourant à poser un diagnostic et permettant la mise en dynamique d'un plan d'action concerté entre plusieurs acteurs autour d'objectifs partagés. Par ailleurs, le terme « prévisionnel » exige qu'à une simple gestion réactive soit substituée, initialement ou progressivement, une dimension prévisionnelle et si possible prospective.

La plus-value de l'approche territorialisée s'explique notamment par trois facteurs :

- le territoire est perçu comme un vivier de compétences par les entreprises ;
- il représente un enjeu fondamental en termes d'attractivité des salariés et des clients d'entreprises ;
- il constitue l'espace principal de mobilité géographique des salariés.

Le caractère localisé de la GPEC territoriale lui donne une spécificité d'objectif. Elle doit permettre d'accompagner le développement et la mutation des activités économiques au niveau des bassins d'emploi, d'anticiper le vieillissement voire la diminution de la population active dans certains territoires, et plus généralement de dépasser la simple dimension intra-entreprise



Partie 1 Comprendre

ou intrasectorielle dans les dynamiques de transferts de compétences et d'emplois.

La GPEC territoriale entre réaction et anticipation

Les expériences locales révèlent l'existence de divers contextes d'émergence de la GPEC territoriale :

- soit par le biais d'une réaction à un événement induisant la prise en compte d'une réalité territoriale ;
- soit par le biais d'une interrogation sur la dynamique économique et sociale d'un territoire qui fait naître a posteriori une action de GPEC territoriale.

Cette dualité peut susciter un flou quant à la nature même de la GPEC territoriale. C'est pourquoi il est impératif de ne pas se méprendre sur ce que recouvre la notion de GPEC territoriale. Elle n'a pas pour objet d'accompagner à chaud les restructurations mais consiste dans la mise en œuvre d'une action partenariale d'adaptation des dispositifs d'emploi-formation aux besoins existants et à venir d'un territoire et de ses acteurs.

Ainsi, la distinction évoquée révèle des contextes d'émergence variables plus qu'une approche différente. Le territoire peut être incité à réagir à une ou plusieurs restructurations l'ayant impacté, et dans ce cas, les acteurs se mobilisent pour faire face à un contexte de crise. Pour autant, la GPEC territoriale doit toujours avoir une dimension prévisionnelle. Un contexte d'émergence « à chaud » traduit

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

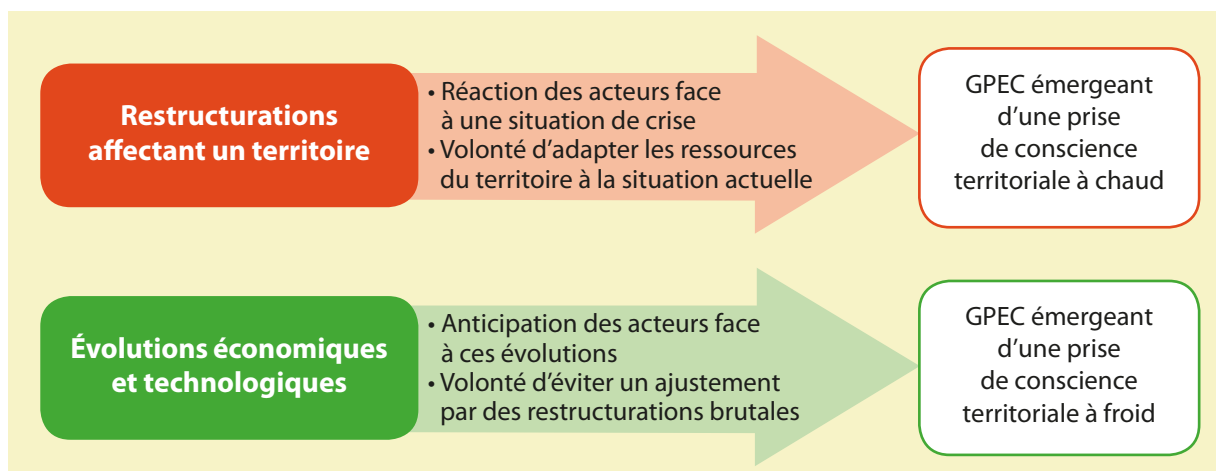
« GPEC de réaction », bassin du Boulonnais (<http://emploi.agglo-boulonnais.fr/mef/index.php>)

La démarche est provoquée suite à l'annonce de la fermeture de deux grandes entreprises dans des délais rapprochés. Face à la situation, une volonté partagée d'accompagner les sous-traitants a permis de mobiliser des acteurs divers autour de la GPEC. De ces deux plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) émerge une GPEC en réaction, et dans la continuité a été élaboré un contrat d'étude prospective territoriale.

Dans ce cas, on se trouve donc en aval de plans sociaux, avec une dimension partenariale visant le réaménagement de la zone affectée par les PSE. La question qui se posait était de savoir comment construire les actions nécessaires au développement de nouveaux emplois sur le territoire.

seulement le fait que le sinistre est le point de départ de la prise de conscience de la nécessité de se doter d'outils d'anticipation.

À l'instar des dispositifs d'accompagnement des mutations économiques, la GPEC territoriale associe une démarche de long terme en fonction des besoins anticipés du territoire, et la mise en œuvre d'actions conçues dans un contexte identifié de





déséquilibres d'emplois et de compétences. Cela implique une redéfinition permanente des actions à mettre en place en fonction de l'environnement socio-économique.

Pour autant, l'unité de la GPEC territoriale n'est pas à remettre en cause, elle correspond toujours à un outil de mise en cohérence des besoins en termes d'emploi et de compétences des entreprises avec les ressources disponibles sur un territoire donné. Sa nature originelle réactive ou préventive n'apparaît pas comme un facteur déterminant de sa réussite ou de son échec comme le montre l'observation des bonnes pratiques identifiées.

La GPEC territoriale, une réalité polymorphe

La coexistence de la conception d'actions pratiques localisées et de l'élaboration d'un diagnostic général fondant une GPEC territoriale à dimension prospective reflète cette dualité. La GPEC territoriale ne peut être limitée à la définition d'un type de dispositif ou d'action particulière. Au contraire, elle regroupe une grande multiplicité de projets dont la diversité n'a d'égale que la variété des contextes locaux à laquelle elle doit s'adapter.

La GPEC territoriale est d'abord et avant tout un cadre d'action, qui se concrétise par l'ensemble des projets auxquels elle donne lieu. Dès lors, c'est de sa diversité que la GPEC territoriale tire sa force. Elle peut regrouper des acteurs différents, se construire sur des périmètres variables et mettre en œuvre des outils très diversifiés.

Ainsi, la mise en œuvre d'une GPEC territoriale se traduit souvent par l'élaboration d'un plan d'action qui peut comporter des volets complémentaires : collectif (projet porté et piloté par une des structures du territoire),

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

Sensibilisation des entreprises des secteurs « transports-logistique » et « médico-sociaux », Nord Haut-de-Garonne – Midi-Pyrénées (cbe.nord31@wanadoo.fr)

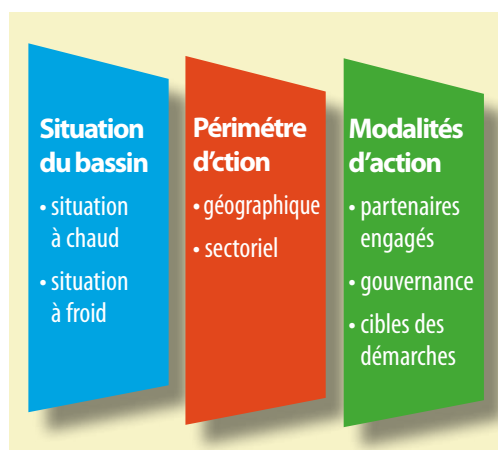
Le comité du bassin d'emploi (CBE) Nord Haut-de-Garonne, en partenariat avec les partenaires sociaux, l'observatoire de la branche transport-logistique, la DDASS, le conseil général et les associations, cherche à sensibiliser les entreprises de ces deux secteurs par l'organisation de réunions collectives visant à recenser et recueillir leurs besoins. Afin de répondre aux besoins d'information, des ateliers thématiques sont mis en place pour informer les entreprises et leur faire prendre conscience de leurs problématiques communes : recrutement, fidélisation, intégration, organisations apprenantes, introduction de nouvelles technologies, organisation du travail.

Identification des mutations en termes de compétences et de métiers sur un territoire, bassin d'emploi de Rennes (www.paysderennes.fr)

Le Codespar (CBE et conseil de développement du bassin de Rennes) et l'ensemble des partenaires constitutifs, Adefia, OPCA, entreprises, Apecita, CCI, MEIF et DDTEFP, ont initié une démarche d'accompagnement des mutations des industries agroalimentaires. Ce projet se base sur l'analyse du développement des compétences du métier de conduite d'installation, réalisée auprès d'entreprises relevant de trois filières de l'agroalimentaire et d'autres entreprises issues de la filière industrielle. Le projet se déroule en trois temps :

1. Construction d'outils partagés : référentiels de compétences communs, parcours communs d'intégration et de formation ;
2. Expérimentation auprès d'un panel de quatre entreprises : accompagnement sur l'ensemble du processus recrutement – accueil – fidélisation, établissement d'un dispositif individualisé auprès des salariés recrutés, d'accompagnement et de qualification dans l'emploi ;
3. Bilan de l'opération et formulation de préconisations (amélioration et transférabilité du dispositif, définition d'une certification transversale reconnue).

(Source : GPEC de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi)





Partie 1 Comprendre

interentreprises (actions de coopération entre les entreprises) et entreprise (actions inscrites en tout ou partie dans des actions collectives). Ce plan peut concerner des salariés, des demandeurs d'emploi, des jeunes, des seniors... Il peut prendre la forme d'un éventail d'actions ayant des objectifs spécifiques comme notamment de :

- favoriser la mobilité professionnelle et sécuriser les parcours ;
- dresser un état des lieux des compétences des entreprises ou de leurs besoins ;
- mettre en place des actions collectives de formation ;

- favoriser les transferts de compétences ;
- appuyer les démarches collectives de partage de compétences...

De ce point de vue, l'étude des bonnes pratiques est particulièrement enrichissante. On constate que les actions de GPEC territoriale peuvent aller par exemple de la sensibilisation des entreprises aux questions d'emploi et de compétences dans des logiques collectives à la mise en œuvre de plateformes collectives de gestion territorialisée de l'emploi (cf. zoom sur la gestion des territoires page 11).

Objectifs de la GPEC territoriale

La GPEC territoriale a pour objectif de répondre aux besoins d'acteurs divers

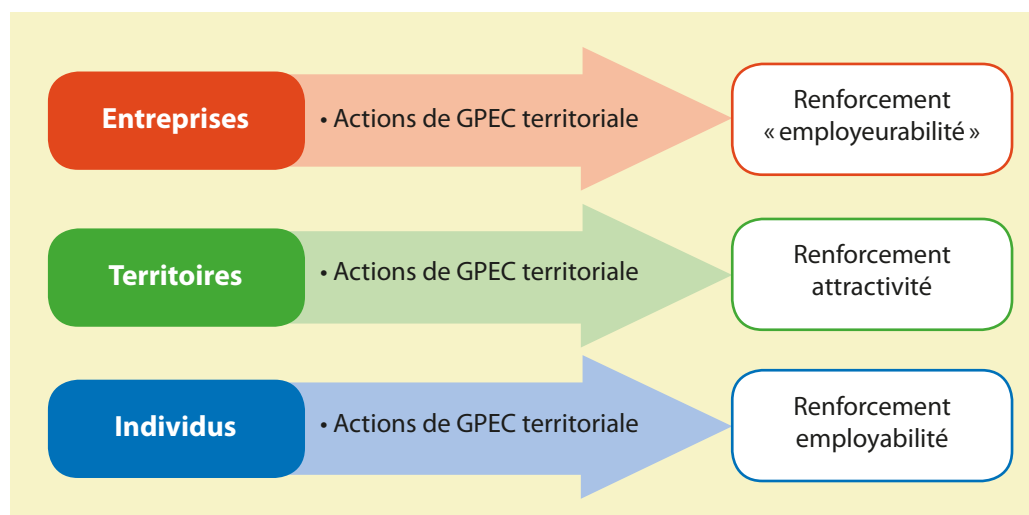
La GPEC territoriale constitue en premier lieu une opportunité à faire naître une coopération locale multi-acteurs sur les sujets d'emplois-compétences. Par le truchement de cette coopération, les intérêts de l'ensemble des acteurs doivent pouvoir s'exprimer. Là où la GPEC d'entreprise est essentiellement un outil

d'ajustement au service des entreprises, la GPEC territoriale est un outil partagé, au service de tout le territoire.

L'enjeu de la GPEC territoriale se joue alors à un triple niveau :

- celui des entreprises ;
- celui des territoires ;
- et celui des salariés et des populations.

Et pour chacun de ces niveaux, un objectif spécifique lui est assigné.





Fixant des objectifs différenciés à chacun des groupes d'acteurs impliqués, la GPEC est productrice d'une plus-value plurielle. Les entreprises y gagnent une meilleure connaissance des ressources territoriales et de leurs évolutions, le territoire renforce sa capacité d'anticipation des mutations économiques et les individus en retirent des outils de sécurisation de leur parcours.

GPEC territoriale et entreprises : un enjeu de compétitivité

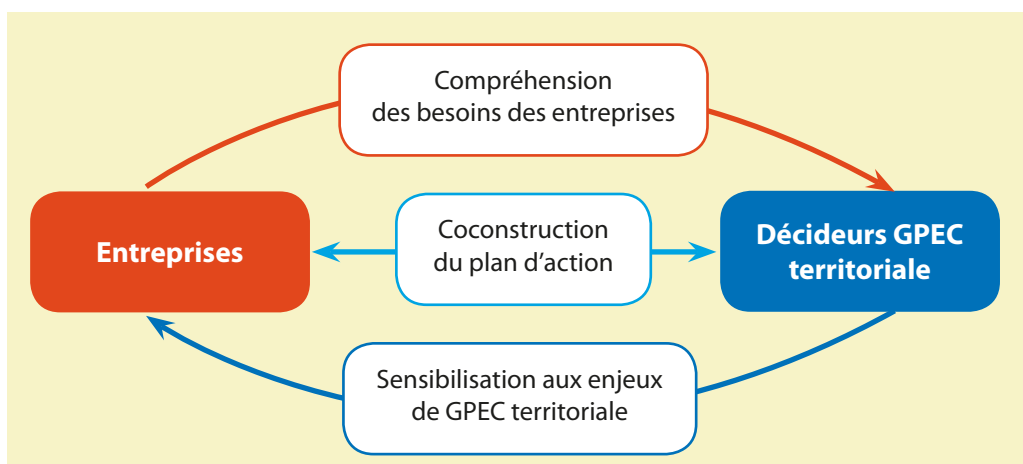
Dans un contexte économique en mutation permanente, marqué notamment par un vieillissement de la population active qui modifie la gestion des ressources humaines, alors que des difficultés récurrentes de recrutement coexistent avec des taux de chômage parfois élevés, la GPEC territoriale apparaît comme un outil d'anticipation particulièrement pertinent.

Il doit permettre aux entreprises d'aller au-delà de leur vision interne en appréhendant mieux les ressources disponibles sur le territoire, ainsi que les évolutions structurelles et conjoncturelles qui vont impacter leur environnement. Pour les PME-TPE, bien souvent dépourvues d'une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'impact sera important. La GPEC territoriale peut notamment leur permettre de mieux évaluer leurs besoins à venir, de pallier certaines difficultés actuelles de recrutement, d'accompagner leur gestion des âges ou encore

- Pour les entreprises**
Identifier les écarts entre ressources disponibles sur un territoire et besoins RH à venir au regard des évolutions économiques
- Pour les territoires**
Anticiper les mutations économiques et les évolutions de l'emploi sur un espace déterminé et au regard des réactions des entreprises
- Pour les individus**
Renforcer la sécurisation de leur parcours professionnel en adaptant leurs formations aux besoins des entreprises

de réduire leur dépendance vis-à-vis de certains donneurs d'ordre. Pour les grandes entreprises disposant de fonctions RH plus développées, la plus-value sera moindre, mais n'en restera pas moins réelle en ce qu'elle leur permettra de renforcer leurs liens avec les PME en matière d'emploi, et le cas échéant de construire des passerelles de mobilités pour les salariés.

Dans cet objectif, les actions de GPEC territoriale doivent répondre aux besoins du monde économique, ce qui nécessite une forte implication des entreprises dans ces actions. Une interrelation très forte doit se développer pour permettre à la fois une sensibilisation des entreprises aux enjeux de la GPEC territoriale et une bonne adaptation des actions menées aux besoins des entreprises sur le territoire.





Partie 1 Comprendre

L'enjeu des démarches de GPEC territoriale concerne la capacité des entreprises à adapter leur politique RH aux mutations de leur environnement socio-économique, facteur essentiel de leur compétitivité.

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

Sécurisation des emplois faiblement qualifiés, bassin de l'Albanais, comité d'action économique « Rumilly-Alby Développement (<http://www.cc-canton-rumilly.fr/france/DT1180530116/page/Comite-d-Action-Economique.html>)

Le comité d'action économique – CAE qui regroupe des employeurs du territoire a coopéré en 2006 avec les acteurs pertinents pour réaliser un diagnostic territorial avec pour objectif de mieux connaître la diversité, l'évolution des métiers et les besoins d'adaptation des compétences.

Premier axe de travail : sécurisation des parcours territoriaux

Afin de prendre en compte les souhaits de certains salariés de s'inscrire dans une évolution de carrière en changeant de métier d'un CDI à un autre, a été acté le principe d'une charte signée entre le salarié, l'entreprise de départ du salarié et l'entreprise d'accueil pour sécuriser le passage d'un emploi à l'autre. Les salariés sont accompagnés dans la construction de leur parcours (bilan de compétences, formation...).

Deuxième axe de travail : élévation des compétences

Une plateforme territoriale de formation est mise en place sur des savoirs de base tels que lecture et écriture, mathématiques et bases de l'informatique. Cet outil doit permettre de mutualiser les besoins de formation dans une logique d'adaptation des compétences des seniors face à l'informatisation des postes, mais aussi des prescripteurs du territoire pour les demandeurs d'emploi, dans une logique de proximité afin de favoriser l'accès à des publics qui ont des difficultés à se déplacer.

Troisième axe de travail : valorisation des savoir-faire territoriaux

Sont ciblés les demandeurs d'emploi, les jeunes et les salariés en reconversion. Conférence préparée avec tous les établissements d'enseignement du territoire (collèges-lycées) pour favoriser la rencontre entre chefs d'entreprises, enseignants et parents d'élèves. Une présentation de l'activité du bassin est prévue, ainsi que des témoignages de jeunes créateurs d'entreprises et de jeunes revenus sur le territoire.

(Source : GPEC de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi)

GPEC territoriale et individus : un enjeu de sécurisation des parcours

Dans un contexte de chômage de masse, chaque individu, qu'il soit en emploi, demandeur d'emploi ou en formation initiale doit avoir le souci de son employabilité. Afin de disposer des compétences correspondant aux besoins des employeurs, il est nécessaire d'avoir des outils pour connaître ces besoins, anticiper leur évolution et s'y adapter. Depuis quelques années, la mobilité des salariés tend à devenir une caractéristique courante de la vie professionnelle avec des changements d'employeurs et de métiers plus récurrents. Ces mobilités s'exercent le plus souvent au sein d'un même bassin d'emploi et sont généralement subies.

Face à cette instabilité, de nouvelles formes de sécurisation sont à rechercher afin de faciliter les transitions entre périodes d'emploi, de chômage et de formation. La GPEC territoriale s'inscrit dans ce cadre puisqu'elle permet notamment :

- de connaître l'évolution des besoins des entreprises en matière de compétences ;
- de mettre en place des outils de formation, de sensibilisation et d'accompagnement aux mobilités professionnelles ;
- de mieux articuler certains outils de sécurisation comme le droit individuel à la formation (DIF), le congé de mobilité, les dispositifs de reclassement, la validation des acquis de l'expérience (VAE)...

GPEC territoriale et territoires : un enjeu d'anticipation

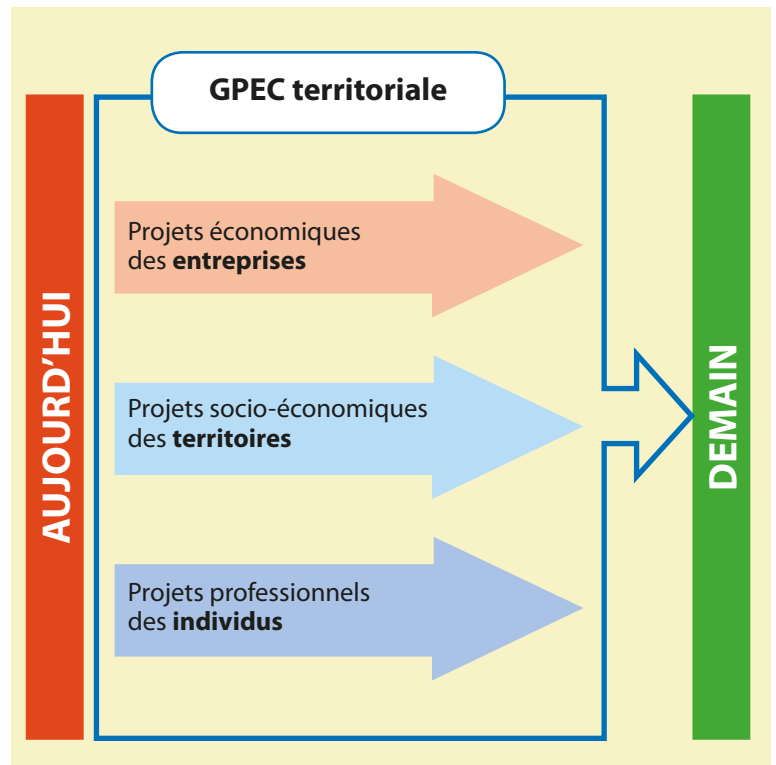
Les territoires font face à de nouveaux défis en termes de mutations économiques et de concurrence interterritoriale. La GPEC territoriale apparaît alors comme un levier adéquat pour y faire face. Elle doit permettre de mieux valoriser les ressources territoriales existantes, d'assurer leur correspondance avec les besoins territoriaux, et de prévoir leur adaptation aux évolutions à venir. Ainsi, la GPEC territoriale contribuera à renforcer ou maintenir l'attractivité des territoires.



Le territoire peut donc assigner à la GPEC territoriale des objectifs divers :

- anticiper les mutations économiques ;
- optimiser les ajustements offre et demande d'emploi ;
- lutter contre le chômage ;
- mettre en adéquation les compétences des salariés et les besoins du tissu économique local ;
- favoriser l'émergence d'une gouvernance socio-économique territoriale ;
- renforcer l'attractivité du territoire.

Pour finir, il faut garder à l'esprit que pour chacun des acteurs, la GPEC territoriale est à la fois le résultat et le déclencheur d'une dynamique de coopération territoriale. Elle est l'outil et le produit d'une volonté d'anticipation coordonnée. Dans ce cadre, elle doit permettre à un groupe d'acteurs de s'appuyer sur les réalités du territoire d'aujourd'hui pour se projeter ensemble vers le territoire de demain.



Territoire pertinent de la GPEC territoriale

La notion de territoire, dans une logique de dynamique collective au service de projets articulant autant la prise en compte des individus, des entreprises que du développement économique dans son ensemble implique une définition précise préalable à toute initiative.

Littéralement, un territoire se définit comme un espace géographique délimité par des frontières et constituant un ensemble social répondant culturellement et politiquement à des pratiques et des représentations homogènes.

La détermination de l'espace géographique sur lequel doit s'exercer les plans d'action de

GPEC territoriale doit de fait répondre à ces déterminants :

- le territoire au sens politique ;
- le territoire au sens économique ;
- le territoire au sens social et culturel.

Au sens politique d'abord, parce que le territoire ciblé par l'initiative de GPEC territoriale doit être un espace de décision où les responsabilités d'orientations générales sont clairement identifiées, et où l'exercice de la décision s'accompagne de moyens dédiés.

Au sens économique ensuite, parce que les plans d'action imaginés doivent permettre d'agir sur un ensemble homogène d'acteurs



Partie 1 Comprendre

(entreprises et individus), soit qu'ils relèvent d'une même branche ou d'une filière identifiée sur l'espace considéré, soit parce que leur point commun réside dans leur implantation sur un même territoire.

Au sens social et culturel enfin, parce que l'espace géographique d'action considéré doit être révélateur d'une dynamique collective trouvant sa force et sa pertinence dans un ensemble de valeurs partagées par un collectif de pensée au-delà des clivages politiques traditionnels.

Cette approche tridimensionnelle du territoire trouve sa traduction dans les différentes représentations politiques, sociales et économiques des espaces en France.

Enfin, les critères de délimitation territoriale des initiatives de GPEC territoriale sont de fait reliés à la capacité de l'espace géographique à produire une information qualifiée et à représenter une zone d'exercice de décision politique au service d'un plan d'action concerté.

Représentations politiques	Représentations sociales	Représentations économiques
La région Le département Le canton La commune La communauté de communes La communauté urbaine La communauté d'agglomération Le pays	Les bassins d'emploi Les zones d'emploi Les bassins de vie	Les zones d'activité Les filières Les clusters Les pôles de compétences et/ou de compétitivité

> PARTIE 2 Agir





Agir, avec quels déclencheurs ?

Des contextes de déclenchement variables...

À l'origine de toute démarche de GPEC territoriale, on cherche à se prémunir d'une tension quantitative et/ou qualitative en termes d'emplois et de compétences qui incite un ou plusieurs acteurs à s'engager dans une dynamique de projet. Pour autant, bien que ce point de départ soit toujours le même, l'identité des acteurs impliqués et les actions entreprises varient en fonction des réalités locales, du contexte conjoncturel et de l'information disponible.

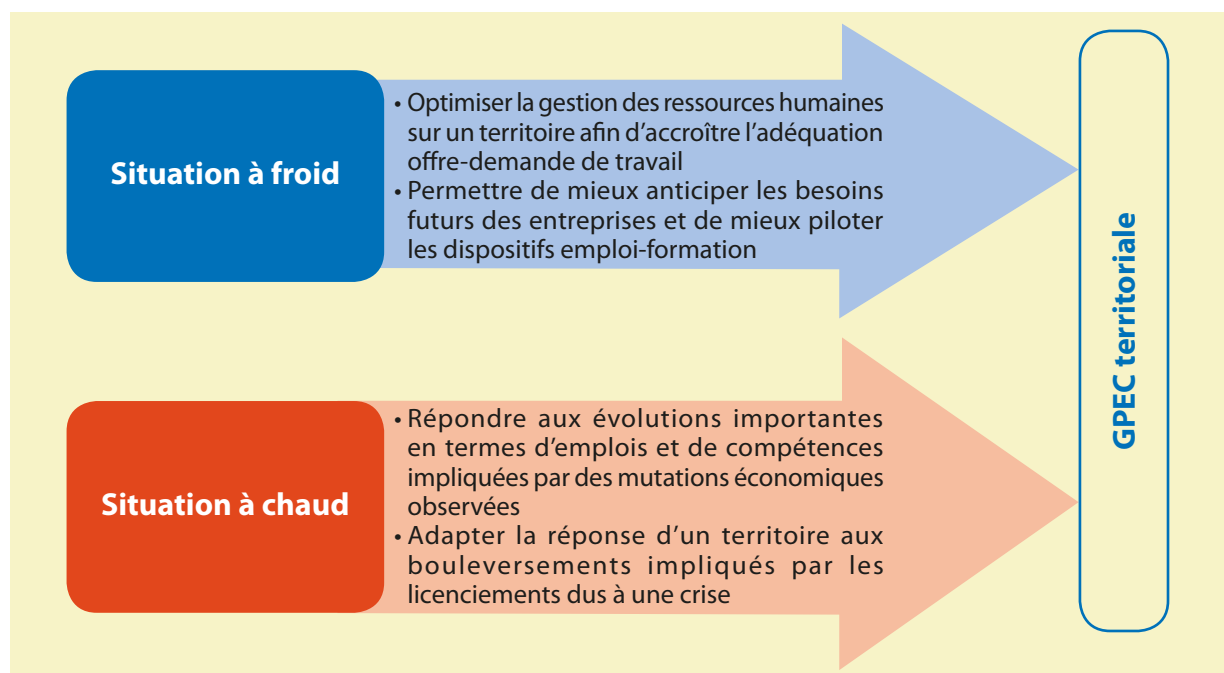
Un contexte d'anticipation à froid ou de réaction à chaud

Une intervention dans un contexte réactif risque de déboucher sur un manque de pérennité et de dimension prospective de

la démarche. Pour autant, l'événement peut déclencher un partenariat de plus long terme entre les acteurs donnant naissance à des plans d'action plus structurants sur le territoire cible. L'enjeu est donc de passer d'un dispositif curatif à un dispositif préventif pour faire naître une véritable démarche prévisionnelle.

Demande de filières ou prise de conscience territoriale

Les acteurs à l'origine de la démarche peuvent varier en fonction du contexte. L'impulsion peut avoir pour origine les pressions d'une ou de plusieurs branches comme l'illustre l'exemple mulhousien décrit page 21. Face à une évolution de ses besoins en compétences due à la transformation de la demande ou des normes de production, un secteur économique peut percevoir la nécessité d'une action territoriale pour mieux appréhender ces changements et s'y adapter. De même,





Partie 2 Agir

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

Un exemple d'anticipation à froid, Pays bressuirais Poitou-Charentes (www.paysbocagebressuirais.com/territoire/cbe.htm)

Dans un contexte de quasi-plein emploi, le comité de bassin d'emploi du Bressuirais, constitué notamment du club des entreprises, de la CFDT, de la CGPME, de l'ANPE, du pays du Bocage du Bressuirais, de la maison de l'emploi et des chambres consulaires, s'est inscrit dans une véritable logique d'anticipation des mutations économiques au niveau territorial et intersectoriel.

L'ensemble des partenaires a travaillé sur :

- une méthodologie de diagnostic territorial ayant abouti à la rencontre d'une cinquantaine d'entreprises des quatre principaux secteurs industriels du bassin d'emploi (habillement, agroalimentaire, métallurgie, menuiserie) ;
- la synthèse et le diagnostic qui ont permis de réaliser une cartographie des emplois, filière par filière mais aussi intersectorielle, et de repérer les besoins en compétences.

Cette démarche globale a permis de faire apparaître certaines évolutions probables (risques des répercussions de la crise automobile sur la métallurgie, difficultés des crises sanitaires pour l'agroalimentaire, risques de délocalisation pour la menuiserie) et donc d'envisager une reconversion de certains salariés vers d'autres secteurs. Sur la base de ce diagnostic global, certaines filières ont été repérées comme porteuses de perspectives et ont donné lieu à un approfondissement spécifique. Ainsi, il a été prévu de renforcer la formation initiale sur le territoire pour répondre aux besoins des professionnels de la filière Composites. Un groupe de travail rassemblant l'ensemble des nombreux acteurs de la filière Agriculture a également été organisé, permettant de faire émerger emploi salarié et travail en temps partagé.

Un exemple de réaction à chaud, département des Vosges – Lorraine (www.lorraine.eu)

Le conseil régional, en lien avec l'ANPE et les partenaires sociaux, a décidé, suite à de nombreux licenciements dans le secteur du textile, de mettre en place à Épinal une plateforme de transition professionnelle ouverte aux salariés et licenciés des entreprises du textile, cuir et chaussure des Vosges. Toute personne employée, menacée ou en cours de licenciement, ou au chômage peut adhérer gratuitement à cette plateforme et bénéficier d'un accompagnement spécifique pour agir sur la sécurisation de son parcours professionnel.

Il s'agit d'un dispositif expérimental qui revêt un caractère préventif mais également curatif. Concrètement, il comporte quatre phases :

- repérage du public concerné ;
- sélection du public (groupe d'environ 200 personnes dites « sensibles », c'est-à-dire risquant d'être exclues des solutions classiques de reconversion ou de reclassement) ;
- entretiens individuels pour chacune des personnes retenues afin de définir ses attentes, son projet professionnel, ses compétences...
- reclassement en fonction des attentes de chacun : des offres d'emploi, des propositions de reclassement ou des formations leur seront proposées.

Par le biais de la plateforme, le conseil régional finance les entretiens individuels, l'accompagnement personnalisé de projets professionnels et de reclassement. La mise en place et l'animation de cette plateforme ont été confiées à deux cabinets spécialisés.

(Source : GPEC de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi)

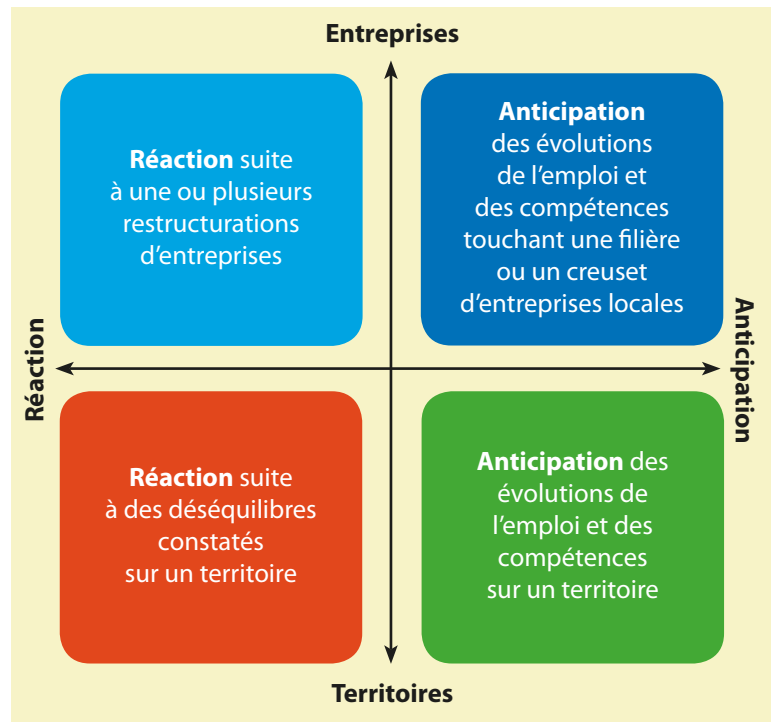


en cas de crise profonde d'un secteur, comme celle qui a touché le textile ces dernières années, une action territorialisée de soutien et d'accompagnement du changement peut être demandée par le tissu économique lui-même.

L'origine de la démarche revient cependant souvent aux acteurs publics eux-mêmes, qui prennent les devants pour interroger les besoins du territoire. Cela nécessite l'existence préalable d'une véritable dynamique territoriale et d'un dialogue entre monde économique et acteurs institutionnels. Ce préalable est la condition même de la sensibilisation des acteurs, élément essentiel de leur mobilisation.

Une modélisation en quatre grands contextes de déclenchement

À partir de ces deux variables fondamentales, une modélisation simple en quatre cas types peut être réalisée.



ZOOM SUR LES TERRITOIRES

Les entreprises du secteur du bâtiment en demande d'actions de GPEC territoriale, maison de l'emploi et de la formation du pays de la région mulhousienne (<http://www.mef-mulhouse.fr/>)

La démarche de GPEC territoriale a pris forme suite aux sollicitations venues directement des corporations du bâtiment et notamment des chauffagistes. La demande était claire : il nous faut des formations pour anticiper les adaptations impliquées par les exigences nouvelles du Grenelle de l'environnement. En amont a alors été menée une étude spécifique du secteur. Le constat qui en a résulté est simple : le secteur est composé d'une forte proportion de personnels de plus de cinquante ans et parallèlement les emplois changent largement sur le fond. En aval, quinze jeunes ont été formés et tous ont été embauchés. Suite à cette action, la dynamique engagée s'est poursuivie puisque les acteurs du textile sont venus demander que soit engagée la même démarche pour leur secteur. Ainsi, dans ce cas, l'initiative est bien venue des entreprises elles-mêmes qui se tournent vers les acteurs publics pour leur demander d'agir.

Des acteurs publics à l'écoute des besoins du territoire, maison de l'emploi de la Mayenne

Sous l'impulsion de l'État, et sur la base d'un triple constat (les emplois changent, les entreprises évoluent, les travailleurs restent au sein du bassin d'emploi), un portage politique du conseil général et des communautés d'agglomération et de communes du département s'est mis en place, avec un pilotage par la maison de l'emploi, dans le but d'engager une action d'identification des enjeux communs à soixante entreprises sur un territoire délimité. Cette démarche se fondait sur la conviction que certaines compétences sont transversales et que les entreprises ont des besoins communs ou complémentaires. Sur cette base a été définie une stratégie territoriale concertée dans le champ de l'emploi, puis ont été menées des actions de formation et de sensibilisation. Ainsi, on est parti de la perception d'un territoire et de ses besoins pour construire l'action de la maison de l'emploi sur la base d'un diagnostic partagé.



Un processus récurrent et nécessitant un porteur fédérateur

Le déclenchement d'un processus récurrent

Les expériences de GPEC territoriale démontrent la pluralité d'initiatives possibles répondant à une diversité de situations sur des territoires hétérogènes et confrontés à des enjeux différents. Cette variété de situation confère à la GPEC territoriale un caractère polymorphe.

Pour autant, si les déclencheurs à l'initiative d'une GPEC territoriale peuvent être de nature différente, et si les plans d'action en découlant sont également propres à chaque territoire, il existe un trait commun à toutes ces démarches, qui permet d'identifier un processus de GPEC territoriale (voir schéma ci-dessous) associé à des règles fondamentales de mise en œuvre.

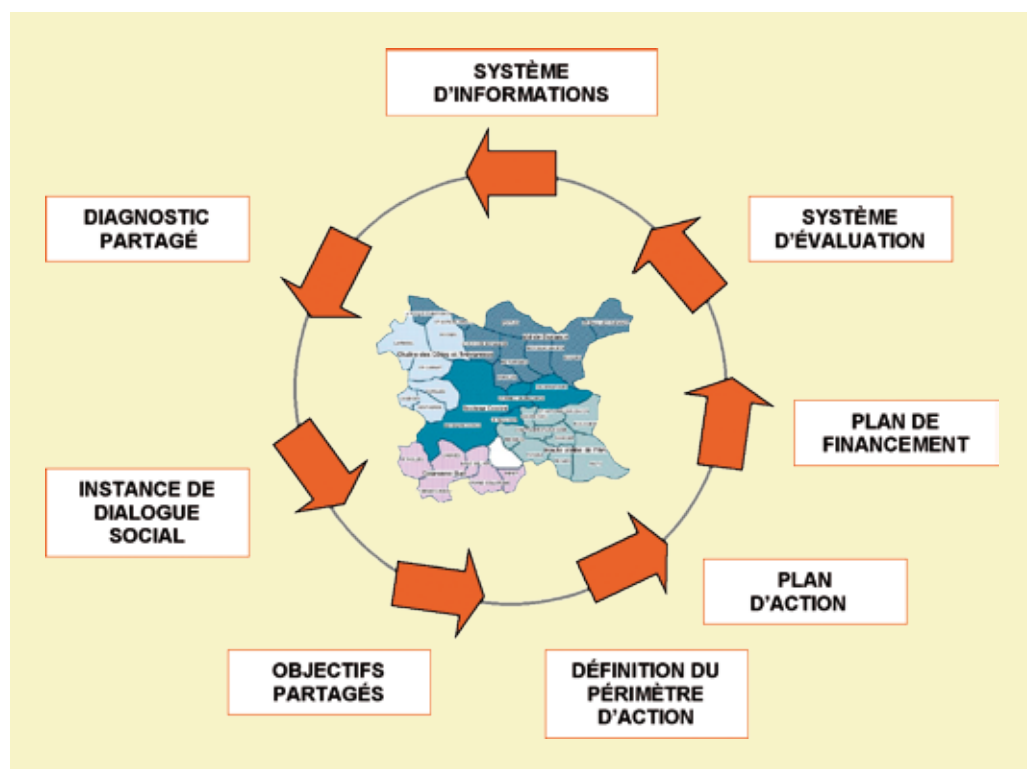
Les éléments de contexte conduisant les acteurs d'un territoire à enclencher le processus, et le point d'entrée de chacun de ces acteurs dans ce

processus peuvent être divergents. Il en va de même pour les éléments constitutifs des plans d'action et de financement, ou encore pour la composition de l'instance d'animation et du comité de pilotage. Pour autant les différentes expériences de GPEC territoriale montrent que ce processus est récurrent.

Mais dans tous les cas, le caractère localisé de la GPEC territoriale lui donne une spécificité d'objectif. Elle doit permettre d'accompagner le développement et la mutation des activités économiques au niveau des bassins d'emploi (au sens Insee) ou des bassins de vie, d'anticiper le vieillissement voire la diminution de la population active dans certains territoires, et plus généralement de dépasser la simple dimension intra-entreprise ou intrasectorielle dans les dynamiques de transferts de compétences et d'emplois.

Le besoin d'un porteur légitime et crédible

Quels que soient le contexte et l'identité du porteur de projet, celui-ci doit apparaître légitime à l'ensemble des acteurs et avoir





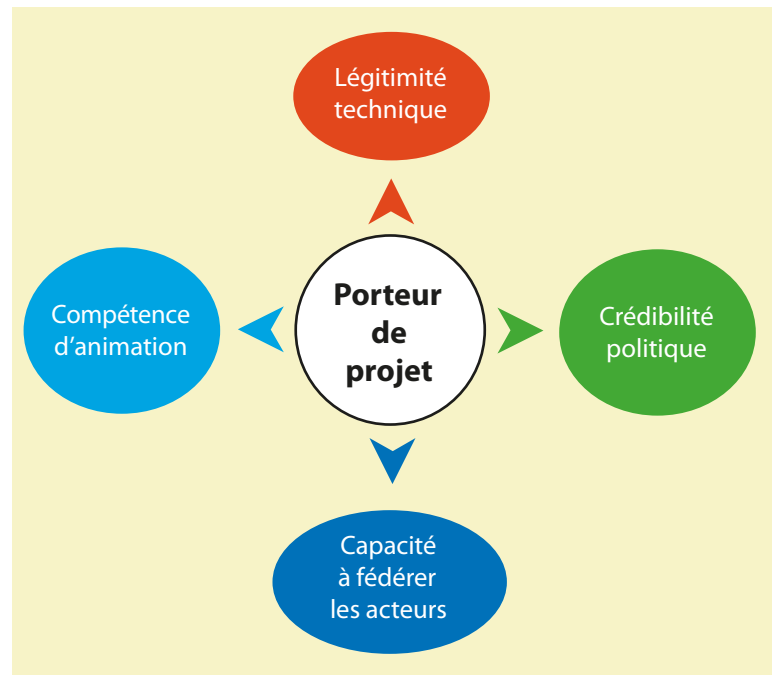
la capacité de fédérer les énergies. Dans les pratiques identifiées, il y a toujours un leader qui joue le rôle de pivot et prend le risque d'instituer une dynamique nouvelle. Lorsque cet élément n'est pas vérifié, les risques d'une coordination déficiente sont forts, pouvant faire échouer certaines actions.

En pratique, on constate que l'éventail d'acteurs pouvant assurer ce rôle d'animation est assez large. Comme le notaient Xavier Baron et Frédéric Bruggeman* : « Les territoires ne sont pas des employeurs, encore moins des entrepreneurs. Ils sont faits de multiples acteurs aux compétences juridiques et politiques distinctes. Il n'y aura donc pas une réponse unique, si ce n'est qu'il est évidemment nécessaire, au cas par cas, qu'émerge un acteur leader, capable de fédérer des volontés et des moyens. » Ce peut être notamment un élu, une collectivité locale, un représentant de l'État (préfet, sous-préfet, services déconcentrés), une maison de l'emploi, un groupement d'employeurs, une entreprise...

L'identification pratique du porteur dépendra souvent du contexte local. Face à une difficulté

économique conjoncturelle, les élus locaux vont souvent impulser le dispositif. En revanche, face à un problème plus structurel, les services déconcentrés de l'État sont souvent amenés à porter la dynamique.

Mais, dans tous les cas, le porteur doit disposer de certains atouts essentiels.



* *Inventer la GPEC en temps de crise. aef.org 2008*

Agir, avec quels acteurs ?

La GPEC territoriale a pour objectif de répondre aux besoins d'acteurs divers.

« *Comment les territoires, qui doivent faire la synthèse des enjeux de leurs différentes composantes, réussissent-ils à anticiper les mutations en cours et à venir, à fédérer les différents acteurs concernés par les problématiques d'emplois et de compétences pour construire un acteur collectif qui travaille à une stratégie commune emplois-compétences ?* » (Gestion territoriale des emplois et des compétences : un levier pour le développement local, rapport réalisé dans le cadre du séminaire de lancement

du Réseau rural français, sol et civilisation, 2008).

La GPEC territoriale est toujours la résultante d'une volonté affichée d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs sur le territoire

On a vu que selon les cas et les motivations des acteurs sur le territoire, l'origine d'une démarche de GPEC territoriale peut être différente. Pour autant, le point commun entre toutes les



Partie 2 Agir

initiatives reste la volonté affichée par un des acteurs ou un groupe d'acteurs du territoire, capable de fédérer les autres pour générer et organiser un mouvement volontariste en faveur de l'emploi. L'une des questions les plus délicates en terme d'ingénierie est de savoir à quel moment tel ou tel acteur s'intègre dans la démarche. Un modèle en coquille d'escargot peut être identifié partant des initiateurs de la démarche. Afin de voir si ce modèle fonctionne, il est intéressant de tenter de l'appliquer à un cas concret comme celui de la mise en œuvre d'une GPEC territoriale dans le bassin de Ploërmel sur la base de financements issus de la revitalisation, disponibles suite à une restructuration au sein du groupe Trèves.

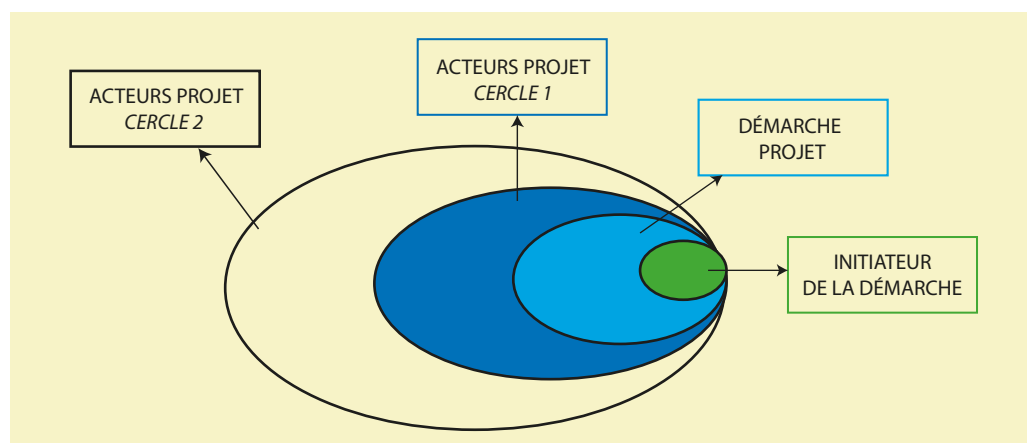
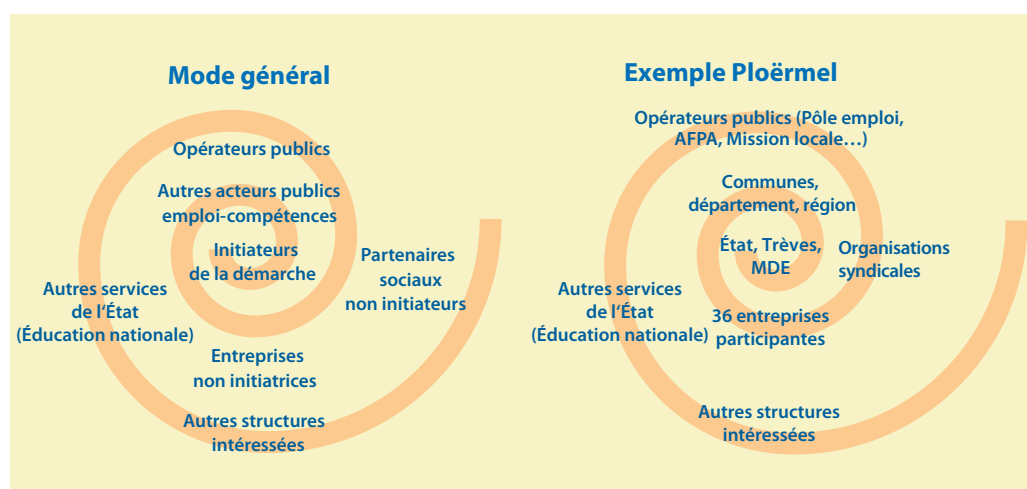
Une typologie des acteurs selon ce schéma de développement concentrique autour d'un objectif partagé permet de distinguer, autour du ou des initiateur(s), les acteurs qui doivent

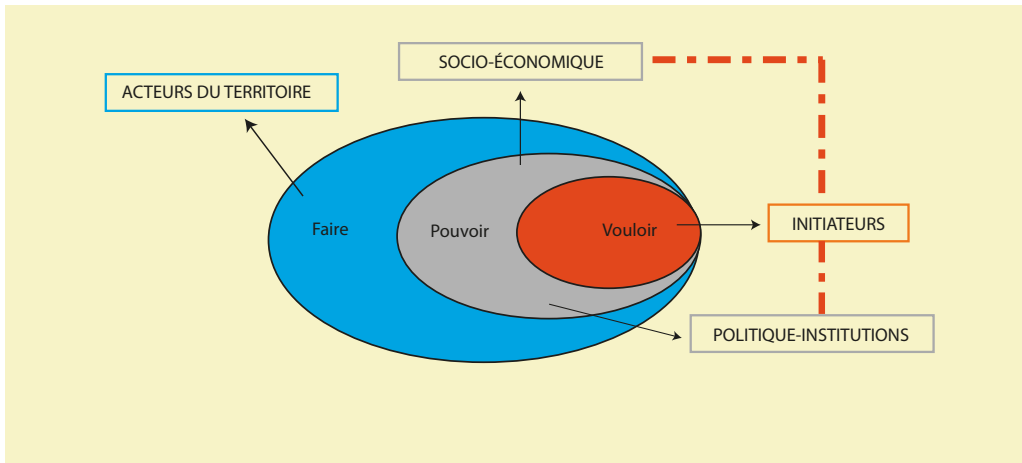
être ralliés dès le démarrage, de manière à étendre le processus à des acteurs du premier cercle (ceux qui sont directement concernés par la dynamique projet qui est en train de se construire), puis les acteurs du cercle 2 (ceux qui vont conférer à la dynamique projet un effet démultiplicateur sur le terrain).

De même que la genèse des projets est de nature différente, les positions des acteurs du territoire dans ce processus de développement concentrique sont variables.

Une première segmentation des acteurs impliqués dans un processus de GPEC territoriale identifie une famille « socio-économique » et une famille « politique et institutionnel ».

Ce sont au sein de ces deux segments que l'on trouve généralement les initiateurs, sans qu'il y ait une règle absolue conférant à l'un ou l'autre cette prérogative.

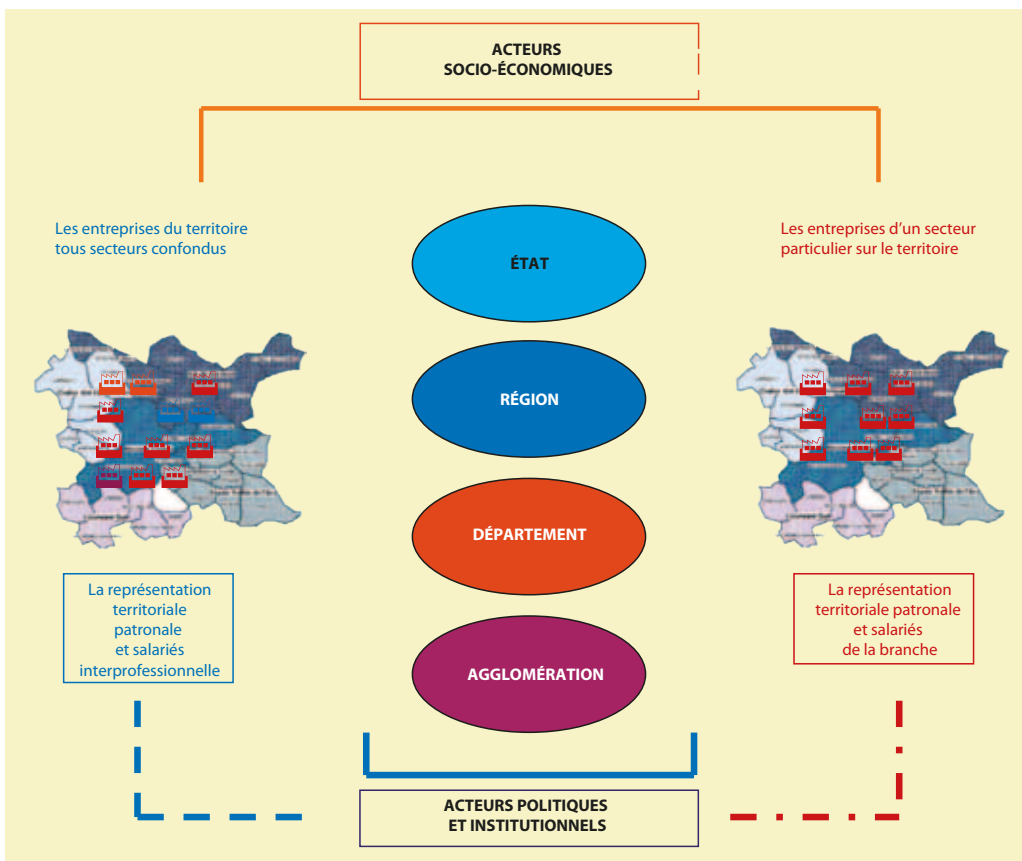




La sphère socio-économique se subdivise elle-même entre « représentants syndicaux sur le territoire (salariés et patronaux) d'une branche », ou « représentants syndicaux (salariés et patronaux) des entreprises (Interprofessionnel) sur le territoire ».

Le segment « Politique et institutionnel » quant à lui implique une nécessaire convergence entre les acteurs concernés en fonction de

leur légitimité (développement économique, « sécurisation des parcours professionnels », formation professionnelle, etc.) qui doit aboutir à un modèle de gouvernance adapté à la nature du processus engagé ; l'objectif étant de combiner les politiques spécifiques de l'emploi, du développement économique et de formation professionnelle au plus près des objectifs dans le périmètre géographique retenu.





Le FPSPP succède au FUP

L'affectation de ses ressources est déterminée
par la convention-cadre conclue avec l'État le 15 mars 2010

Le FUP (Fonds unique de péréquation) a passé le témoin au FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels), lors du conseil d'administration extraordinaire du 12 mars 2010 qui a adopté les nouveaux statuts du fonds. Créé par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009 et repris par la loi orientation-formation du 24 novembre 2009, le FPSPP s'inscrit dans la continuité du FUP mais voit ses missions et ses prérogatives élargies. Conformément à la volonté des partenaires sociaux, outre la mission de péréquation qu'il conserve, le FPSPP est chargé de cofinancer des actions concourant à la qualification ou la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi.

Ses règles de fonctionnement ont été fixées par décret le 19 février 2010 (JO du 21/02/2010). L'arrêté d'agrément est paru au Journal officiel le 16 mars. Conformément à la loi et au décret, les partenaires sociaux ont déterminé par accord, le 12 janvier, l'affectation des ressources du FPSPP. **Cet accord a été décliné dans la convention-cadre conclue pour trois ans, jusqu'au 31 décembre 2012, par les partenaires sociaux gestionnaires du FPSPP et le secrétaire d'État chargé de l'emploi et de la formation professionnelle.**

Comme le prévoit le cadre réglementaire, cette convention comporte une annexe financière annuelle. **Pour 2010, le FPSPP est doté d'un budget prévisionnel de 1,06 milliard d'euros : 830 millions d'euros en provenance des entreprises complétés par un cofinancement de l'État s'élevant à 80 millions d'euros et de crédits du Fonds social européen, à hauteur de 150 millions d'euros.**

La convention-cadre confirme par ailleurs **la prolongation pour 2010 des programmes engagés dans le cadre de l'accord entre le FUP et l'État du 21 avril 2009** (et de son avenant du 28 décembre 2009) sur la mise en œuvre d'un dispositif exceptionnel de formation en faveur du maintien dans l'emploi et du développement des compétences.

Grande innovation de la réforme de la formation professionnelle 2009, le FPSPP est un levier en faveur de la sécurisation des parcours professionnels et une étape supplémentaire permettant de dépasser la logique de statuts pour intégrer une logique de projets et de parcours professionnels (salariés, demandeurs d'emploi, jeunes...).

Le FPSPP contribuera au **financement du nouveau service dématérialisé d'information et d'orientation gratuit** qui sera mis en place, conformément à la loi du 24 novembre 2009, pour permettre à toute personne de disposer d'une première information et d'un premier conseil personnalisé en matière d'orientation et de formation. Une convention spécifique sera conclue avant le 1^{er} octobre 2010 avec l'État et, le cas échéant les régions.

Le FPSPP poursuivra par ailleurs la politique de promotion des contrats de professionnalisation menée par le FUP. Il pourra aussi financer des actions portant sur l'évaluation, l'élaboration de méthodologies communes pour les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, ou sur l'élaboration de certifications communes ou du socle de connaissances et de compétences.

La convention-cadre du 15 mars 2010 est consultable sur le site www.fpspp.org



Impulser une dynamique de travail coopératif fondée sur le dialogue social territorial

Quel que soit l'acteur ou le groupe d'acteurs qui prend l'initiative de lancer le processus de GPEC territoriale, il lui sera dans tous les cas indispensable de fédérer l'ensemble des forces économiques, sociales et politiques du territoire autour de son projet.

En ce sens, la GPEC territoriale doit être assimilée non seulement à un projet économique-social mais également à un « projet politique » fondé sur la valorisation du dialogue social comme un des axes majeurs de sa mise en œuvre.

Extrait : Annette Jobert – « *Le dialogue social territorial : entre logique de projection et logique de projet* »

« Le dialogue social territorial se caractérise aussi par la variété des sujets qu'il aborde. Trois ensembles peuvent être distingués en fonction de leur proximité avec les thèmes classiques de la négociation institutionnalisée. Un premier ensemble se compose de thèmes qui échappent totalement à la négociation classique de branche et d'entreprise.

Le développement économique local, la création d'activités, l'innovation technologique, les relations entre entreprises et sous-traitants et la régulation des temps sociaux en font notamment partie.

Ce qui a trait aux marchés du travail (insertion des jeunes, lutte contre le travail au noir, contre l'exclusion sociale et les discriminations, accès à l'emploi de certaines populations fragilisées, mobilité, employabilité) définit une deuxième grande catégorie qui n'est pas non plus au cœur des négociations collectives classiques, et relève plutôt de l'action publique à différents niveaux.

Un troisième ensemble se compose de thèmes qui concernent plus directement les relations et les conditions de travail qu'abordent généralement la législation et les conventions collectives : conditions de travail des saisonniers, santé au travail, qualifications et gestion des compétences, gestion prévisionnelle des emplois, formation professionnelle et restructuration.

Une grande part de ces expériences s'inscrit dans une logique dominante d'action, de projet et de programmation.

Néanmoins, dans plusieurs cas, le dialogue social se situe davantage dans une logique d'extension des droits.

Il a en effet comme objectif, soit de faire bénéficier les salariés des petites entreprises et entreprises artisanales de droits sociaux (prévoyance, chèque-restaurant, comités d'hygiène et de sécurité) dont ils étaient privés faute de conventions collectives ou d'accords d'entreprise, soit de compléter les conventions nationales, soit de permettre l'application d'une loi.

La multiplicité des acteurs et le partenariat public-privé forment une autre caractéristique du dialogue social territorial.

Nombreux sont les acteurs qui concourent à la régulation territoriale : entreprises, organisations patronales et syndicales, groupements économiques (type chambres de commerce), associations, organismes de formation, cabinets d'experts, coopératives, banques, universités, collectivités territoriales et services décentralisés de l'État.

Chacune des expériences dessine une configuration d'acteurs spécifique en fonction des rôles et des pouvoirs de chacun, qui peuvent du reste évoluer au fur et à mesure de l'avancée d'un projet.

La confiance qui s'établit entre les protagonistes des démarches de dialogue social ressort très clairement de tous les cas étudiés, de même que l'engagement personnel dont font preuve les promoteurs de ces démarches, indépendamment de leur affiliation institutionnelle.

La confiance se nourrit des rapports de proximité, du partage d'une identité ou d'une culture professionnelle commune – qu'elle soit industrielle ou artisanale – liée à une longue expérience de relations professionnelles au niveau local. Limitée et variable selon les acteurs, elle a tendance à se renforcer en même temps que se consolide la démarche territoriale et que les acteurs apprennent à mieux se connaître et à se respecter.

Le dialogue social territorial est équipé d'une grande diversité de dispositifs et d'instruments.



Partie 2

Agir

Les expériences de dialogue social peuvent être regroupées autour de deux logiques.

La première, celle de la négociation sociale territorialisée, décline, en les adaptant, les cadres et les principes de la négociation collective institutionnalisée au niveau des branches et des entreprises.

Relevant davantage d'un processus de gouvernance territoriale, la seconde logique se caractérise par la pluralité des acteurs engagés (publics et privés), la diversité des sujets abordés – qui dépassent les termes traditionnels de l'échange salarial –, la domination d'une logique de projet ancré dans un espace local, l'incertitude de la qualification juridique des produits issus de l'interaction des acteurs, l'utilisation de dispositifs hybrides qui empruntent plus à l'action publique qu'aux relations de travail instituées.

Elle définit une voie nouvelle de régulation sociale, plus ouverte que la première, mais aussi plus indéterminée et sans doute plus fragile.

Tandis que dans la première logique, les organisations syndicales se positionnent comme l'un des deux partenaires essentiels de la négociation – même si d'autres acteurs sont également présents –, dans la seconde, ils ne sont que l'un des multiples protagonistes engagés dans le dialogue social. »

A. Jobert – « Le dialogue social territorial : entre logique de projection et logique de projet », Commissariat général du plan, Notes Thomas n° 7, 2004

Cette approche valorisant le dialogue social comme élément fondamental de toute démarche de GPEC territoriale se retrouve également fortement développée dans le rapport du CESE de juillet 2009 :

« En premier lieu, le dialogue social territorial est appelé à favoriser des démarches de prospective économique permettant notamment l'anticipation des restructurations et des mutations économiques qui ont des incidences directes sur l'emploi. Le contexte actuel de crise économique met en évidence la nécessité d'un dialogue social territorial associant l'ensemble des acteurs dans la recherche de solutions en termes d'emploi et de formation. À moyen et long termes, une démarche

prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale est un moyen essentiel permettant d'établir un diagnostic des évolutions des emplois et des qualifications à un échelon pertinent et d'allier proximité et anticipation. Cette démarche doit s'inscrire en complémentarité de la GPEC dans les branches et les entreprises qui montrent par essence certaines limites. Le conseil est ainsi favorable au développement d'une démarche prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale qui dépasse le seul cadre de l'entreprise et associe par exemple une grande entreprise et plusieurs petites entreprises dans le périmètre des bassins d'emploi. Plus globalement, c'est bien la sécurisation des parcours professionnels qui peut, via le dialogue social territorial, trouver des réponses plus rapides et concrètes. »

Une gestion de projet efficace sur une aire économique et sociale déterminée

Autour de ces instances qui sont à vocation essentiellement politique, il est nécessaire de décliner sur les périmètres cibles (bassin d'emploi, bassin de vie, aires géographiques de mobilité...) une organisation fonctionnelle d'acteurs en charge de mettre en œuvre les orientations décidées.

Cette nécessité de déclinaison opérationnelle fait ainsi apparaître une autre catégorie d'acteurs, plus centrés sur l'action, ou sur les opérations de management et de soutien à l'action. Il s'agit fréquemment des instances ou des structures paritaires. Sans être exhaustif, on peut notamment lister :

- Les organismes paritaires collecteurs agréés – OPCA ;
- Les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation – OREF ;
- Les centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation – CARIF ;
- Les comités de bassin d'emploi – CBE ;
- Les maisons de l'emploi et de la formation ;
- Les organismes de formation ;
- Les chambres de commerce et d'industrie – CCI.



Le dialogue social territorial : sur quelles instances s'appuyer ?

Ainsi, perçu comme un élément structurant de toute initiative de processus de GPEC territoriale, le dialogue social a pour vocation de réunir le plus grand nombre d'acteurs du territoire autour d'une logique de projet.

Il existe d'ores et déjà une quantité non négligeable d'instances en charge d'intervenir sur ce champ, mais l'alchimie conduisant à une réelle efficacité des structures dédiées à cette ambition semble reposer sur la volonté des hommes qui les composent.

On peut ainsi distinguer :

Sur le champ économique, social et sociétal

CESR : Conseil économique et social régional

Assemblée consultative auprès du conseil régional, le CESR émet des avis et produit des rapports sur tout domaine de la vie économique, sociale et culturelle, soit sur saisine du conseil régional, soit sur auto-saisine. Il est obligatoirement consulté par le conseil régional sur les orientations générales et le budget.

Sur le champ de l'emploi et du travail

CPL : Commission paritaire locale

Les commissions paritaires locales ont une mission de négociation sur des sujets d'intérêt local, particulièrement dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle. Elles ont aussi une mission de conciliation, collective ou individuelle. Enfin, elles sont chargées d'examiner des questions relatives aux conditions d'emploi et de travail des salariés. Elles ont, à ce titre, vocation à contribuer à la capitalisation des savoir-faire et à la diffusion des bonnes pratiques.

COPIRE : Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi

Instance créée par l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969, la Copire est un lieu d'études, d'informations et de dialogue interprofessionnel sur l'évolution de l'emploi et de la formation. Elle participe à la promotion des moyens de la formation professionnelle et exerce un rôle important dans le domaine de la formation des jeunes. Elle est consultée sur les contrats d'objectifs.

CRE : Conseil régional de l'emploi

Nouvelle instance créée en 2008 dans le cadre de la réforme de l'organisation du SPE, le CRE est consulté sur l'organisation territoriale du service public de l'emploi en région et émet un avis notamment en ce qui concerne la programmation des interventions de Pôle emploi au regard de la situation locale de l'emploi et du marché du travail. Il a vocation à s'articuler avec les instances déjà existantes, en particulier le CCREFP qui constitue le lieu de mise en œuvre de ses préconisations.

CCREFP : Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle

Associant l'État, le conseil régional et les partenaires sociaux, il est un lieu d'échanges, sous coprésidence régionale et préfectorale, pour les questions d'emploi et de formation professionnelle, mais également pour les acteurs de la formation. Sa consultation est obligatoire sur un certain nombre de sujets.



Partie 2 Agir

Point de vue de Pôle emploi territoire Haut-Rhin (Alsace)

La GPEC est un outil très important pour anticiper les compétences nécessaires au sein des entreprises mais aussi anticiper sur l'évolution des métiers à l'échelle de l'entreprise, de la branche ou du territoire.

Pôle emploi Alsace fonctionne ainsi sur deux registres :

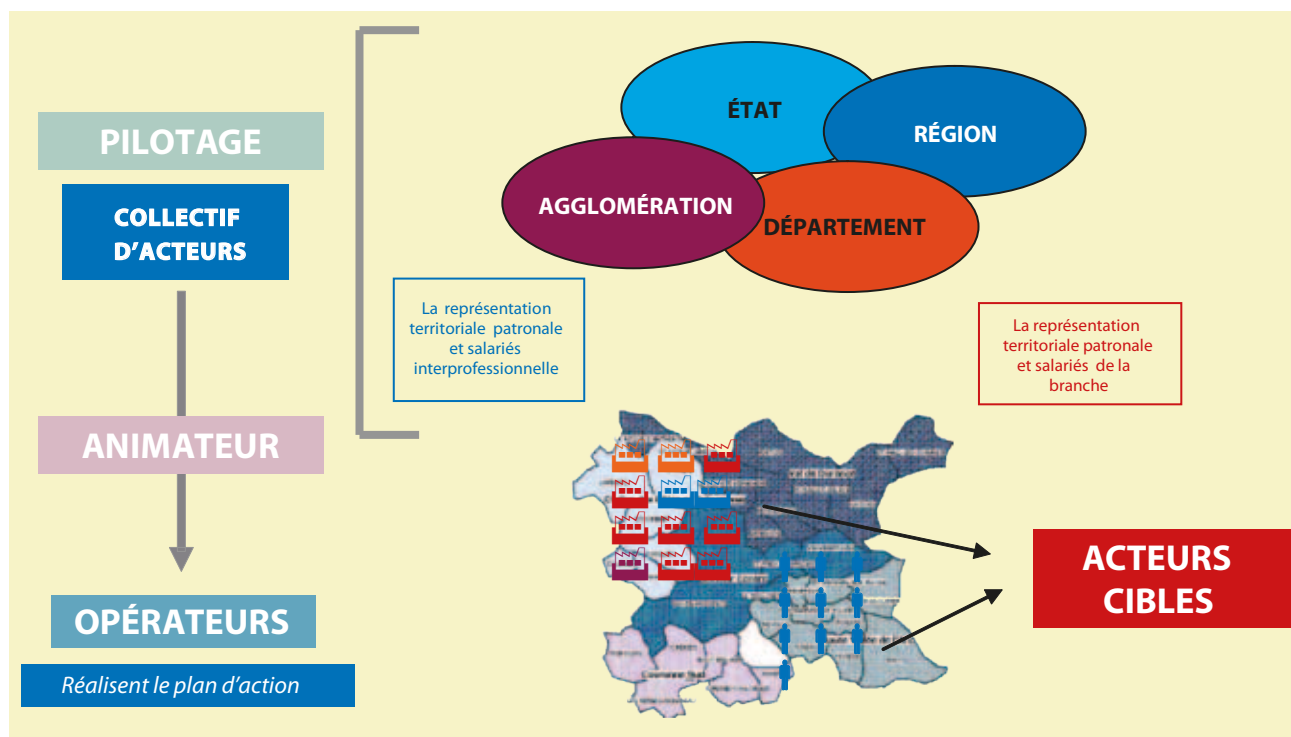
– **la réactivité** : c'est aujourd'hui une pratique intégrée et la plus utilisée. L'expression d'un besoin d'un employeur ou d'une branche professionnelle, qui aboutit à une offre de service adaptée pour répondre et satisfaire le besoin. La difficulté sur la réactivité étant principalement l'urgence qui s'applique dans les recrutements ;

– **la proactivité** :

- du point de vue de l'entreprise : projection de l'évolution de l'activité, des métiers, marchés de la législation pour préparer les évolutions. Travail en confiance et en partenariat avec l'entreprise qui permet de se projeter à moyen terme et surtout de construire « du sur mesure » pour répondre au besoin. Ce sont principalement les branches professionnelles qui sollicitent Pôle emploi pour mettre en place une offre de service dédiée. Pôle emploi peut aussi être à l'origine de tels montages souvent basés sur l'expertise de certains secteurs en fonction des tendances, des évolutions du marché, des profils du poste, voire de l'évolution de la législation. La fonction « RH » au sens générique du terme est dans ce cadre particulièrement présente ;
- du point de vue de l'intermédiation avec le demandeur d'emploi : ce mode d'intervention permet de travailler « l'intermédiation » de façon qualitative et de pouvoir mettre en place des parcours adaptés, avec formation, immersion, qualification, adaptation permettant de rendre acteur le demandeur d'emploi et de favoriser la réussite du placement au sein de l'entreprise. Cette approche permet réellement de mettre en place une dynamique entre l'employeur et le futur candidat.

Cette approche, de loin la meilleure, permet d'être en appui auprès des entreprises et d'anticiper à moyen, voire long terme sur des formations afin de permettre le rapprochement offre-demande.

Pouvoir anticiper la GPEC dans les entreprises permet à Pôle emploi d'adapter les offres de service, les outils et les modes de recrutement pour permettre de la gestion « RH ».





Ce deuxième niveau de segmentation distingue ainsi les acteurs dont le rôle est de piloter et d'orienter le processus, et les acteurs du territoire qui sont en charge d'animer et de mettre en œuvre la démarche sur le territoire.

En approfondissant une vision de plus en plus « opérationnelle » de la typologie des acteurs, on peut également compléter cette segmentation « Politique-Orientation-

Pilotage » versus « Animation-Réalisation des actions » en y ajoutant la dimension « Financeurs » des plans d'action.

Dans cette nébuleuse d'acteurs, deux instances de coordination se distinguent par leurs capacités à tenir un rôle d'animateur d'une démarche de GPEC territoriale : les comités de bassin d'emploi (CBE) et les maisons de l'emploi (MDE).

Les maisons de l'emploi

Elles ont une mission de « mise en synergie et de coordination des moyens pour la conduite opérationnelle de l'action territoriale ». Elles se voient aujourd'hui attribuer une fonction principale d'ensemblier, ce qui reste en pleine cohérence avec leur objectif d'origine qui était de faire travailler ensemble les différents acteurs de la politique de l'emploi. Dès lors, ce rôle de coordinateur en fait un acteur particulièrement légitime pour porter des actions de GPEC territoriale. D'ailleurs, le nouveau cahier des charges des maisons de l'emploi intègre explicitement la GPEC territoriale comme un axe de compétence.

Les comités de bassin d'emploi

Les domaines d'intervention des comités de bassin d'emploi varient en fonction des territoires, de leurs spécificités et des autres partenaires en présence localement. Toutefois, ils rejoignent souvent ceux des maisons de l'emploi :

- la quasi-totalité des CBE s'inscrit dans une démarche de diagnostic territorial partagé : à travers la mise en place d'observatoires locaux centrés sur l'emploi, la formation, le développement économique dont le mode de travail est celui du diagnostic partagé, où l'analyse croisée des partenaires locaux, entreprises, salariés et élus donne à la fois une plus-value qualitative mais aussi une appropriation commune des constats et des enjeux, facteur de réussite au moment du passage à l'action ;
- sur la base de leurs observatoires mais aussi de diagnostics sectoriels ou de démarches de prospective, ils travaillent à l'anticipation des mutations économiques locales et à leur accompagnement (cellules de reclassement, démarches de transfert de compétences...)
- et souvent sur la création d'activité et l'accompagnement des porteurs de projet ;
- certains CBE travaillent également sur l'accès et le retour à l'emploi.

Les CBE ont une composition quadripartite (représentants de salariés, représentants d'employeurs, élus et représentants de l'économie sociale et solidaire) et un mode de fonctionnement qui repose sur le dialogue social territorial. Dès lors, ils représentent également des instances privilégiées de concertation pouvant piloter une démarche de GPEC territoriale.



Agir, avec quels outils ?

L'information comme outil primordial d'une GPEC territoriale réussie

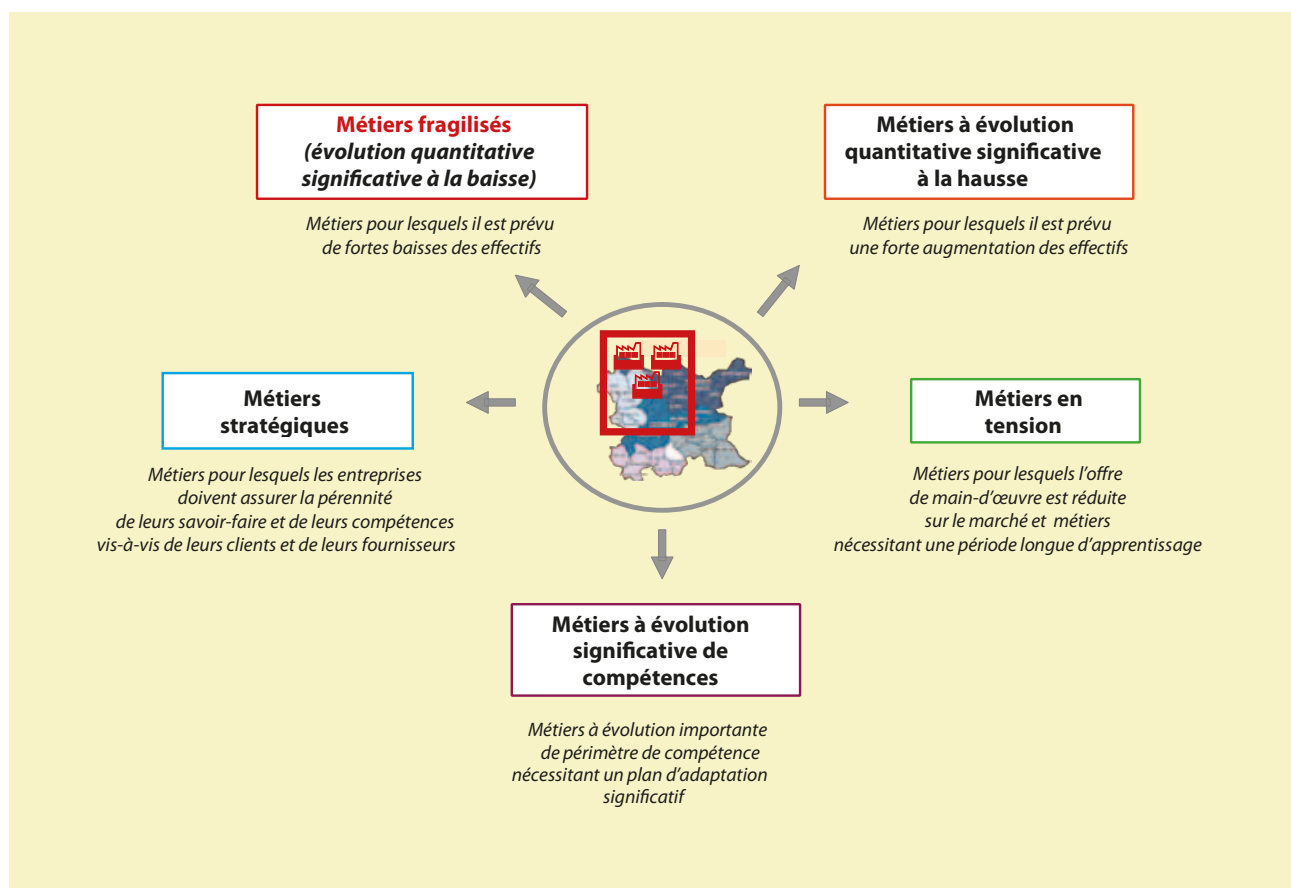
Rôle et contenu de l'information à obtenir

La GPEC territoriale vise l'adéquation quantitative et qualitative des ressources d'un territoire avec les besoins de ce dernier. Dès lors, afin d'être efficace et de ne pas déboucher sur de nouveaux déséquilibres, elle doit être élaborée sur la base d'une connaissance juste et partagée des besoins et des ressources. C'est pourquoi la question du diagnostic et du système d'information mis en place est primordiale.

Deux objectifs simples doivent être visés :

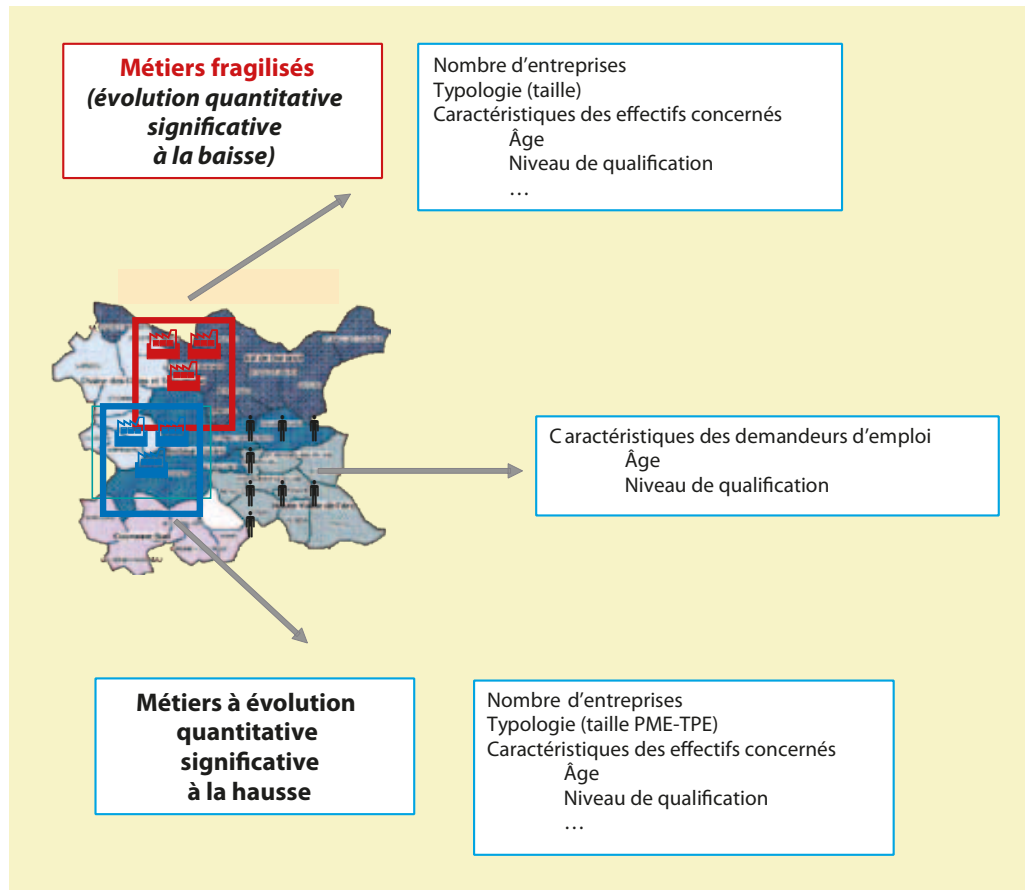
1. Obtenir une vision collective intersectorielle des besoins et ressources en termes d'emplois et de compétences sur le territoire.
2. Mettre en place un système permettant d'actualiser cette vision en fonction des évolutions conjoncturelles.

Les acteurs doivent pouvoir disposer d'une représentation la plus précise possible des évolutions attendues (prévisibles) des besoins en main-d'œuvre sur l'espace géographique d'action qu'ils se sont donnés, que ce soit au niveau interprofessionnel ou sur un secteur d'activité bien déterminé. Sur la base des informations collectées, les acteurs doivent notamment être capables de caractériser les différents métiers selon la typologie présentée ci-dessous.





Schématiquement, l'objectif est d'obtenir pour chaque « catégorie » :



Le système d'information et de veille mis en œuvre doit permettre aux acteurs d'avoir une vision partagée et claire des grandes tendances territoriales : inadéquations offres-demandes de compétences, carences actuelles et gisements futurs liés aux évolutions des activités sur le territoire.

Une information disponible pas toujours adaptée aux besoins

Établir cette « cartographie » des évolutions métiers sur un territoire suppose que les acteurs aient accès à des informations qui ne sont pas nécessairement disponibles.

En pratique, sur le terrain, l'information est foisonnante. De nombreuses sources statistiques peuvent être mobilisées, aux niveaux national, régional et local. Le constat n'est donc pas celui d'un déficit d'information

mais plutôt d'une inefficience dans le traitement et dans le caractère opérationnel des informations recueillies. Il s'explique par une double réalité :

- **les diagnostics territoriaux prennent souvent la forme d'une photographie** qui, à défaut d'une mise à jour fréquente fondée sur une logique de veille, perd rapidement sa validité. Le risque est de se limiter à un constat sans tendre vers un diagnostic orienté action. Il faut donc chercher à passer du « diagnostic statique » au « diagnostic dynamique ». Dans ce cadre, les systèmes d'information peuvent apparaître comme une voie judicieuse en vue d'obtenir un système dynamique et itératif ;
- **les informations fournies par les observatoires de branche ou de métiers ne correspondent pas suffisamment aux besoins de l'élaboration d'une GPEC de territoire.**



Partie 2

Agir

Trop souvent, on part d'une approche macro-économique pour descendre vers une réalité plus localisée, alors même qu'il serait plus judicieux de partir des réalités du terrain. Une démarche du territorial vers le national permet une plus grande implication des acteurs.

Il convient d'identifier ce qui relève de chaque niveau d'analyse. Ainsi, les évolutions communes à tous les territoires pourront être étudiées au niveau national. À ces approches doit s'ajouter un niveau de diagnostic global permettant d'avoir une vue d'ensemble de la réalité territoriale. Enfin, à un troisième niveau, il semble que des systèmes d'information à dimension territoriale ou une mise en cohérence des systèmes existants soient nécessaires pour drainer en continu des données localisées dont les acteurs ont besoin pour bâtir leurs actions.

Ainsi, afin d'obtenir l'information nécessaire, il faut être capable à la fois de mobiliser les informations déjà disponibles au niveau supra-territorial, et de construire des outils d'information mutualisés au niveau territorial.

Pour une utilisation optimale des informations disponibles

Au niveau national, les grandes sources d'information traditionnelles que sont la Dares, Pôle emploi (concernant les offres et les demandes d'emploi et de l'enquête BMO), l'Insee, le Cas, ou encore les statistiques sur l'emploi salarié, permettent à tous les acteurs d'accéder à des grandes données macroéconomiques sur l'évolution de l'emploi en France.

Au niveau des branches, ont été institués par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) qui doivent permettre une meilleure adaptation des actions de formation aux besoins des entreprises et aux aspirations des salariés.

Des analyses plus ciblées au niveau régional permettent d'avoir une vision plus territorialisée. Ainsi, le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) réalise des portraits statistiques régionaux, la Dares élabore des synthèses régionales déclinant les éléments nationaux,

et le Centre Inffo offre un accès par le biais de son site internet à une base de données formation et apprentissage.

Quant au niveau local, certains outils ont été créés afin de permettre la mise en réseaux d'informations sur l'emploi et les compétences ; c'est le cas des centres d'animation, de recherche et d'information sur la formation (Carif), mais également des observatoires régionaux emploi-formation (Oref). Les Oref ont un mode de fonctionnement qui varie localement, mais le plus souvent ils sont chargés de gérer et de mettre à jour des bases de données statistiques sur l'emploi et la formation, et conduisent des études sectorielles. Parallèlement, les conseils économiques et sociaux régionaux élaborent régulièrement des diagnostics et des études relatives à la question de l'adéquation offre et demande d'emploi au niveau local. De même, dans le cadre de leur fonction de coordination des politiques régionales de formation professionnelles et d'emploi, les comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle sont chargés de réaliser des diagnostics.

Pour une mutualisation des informations au niveau territorial

Ainsi, sur la base d'informations disponibles, mais souvent dispersées, il est dans la plupart des cas possible de formuler un diagnostic d'une zone déterminée dès lors qu'elle correspond à une échelle représentée dans la compilation de données générales :

- bassin d'emploi ;
- zone d'emploi (Insee) ;
- bassin de vie.

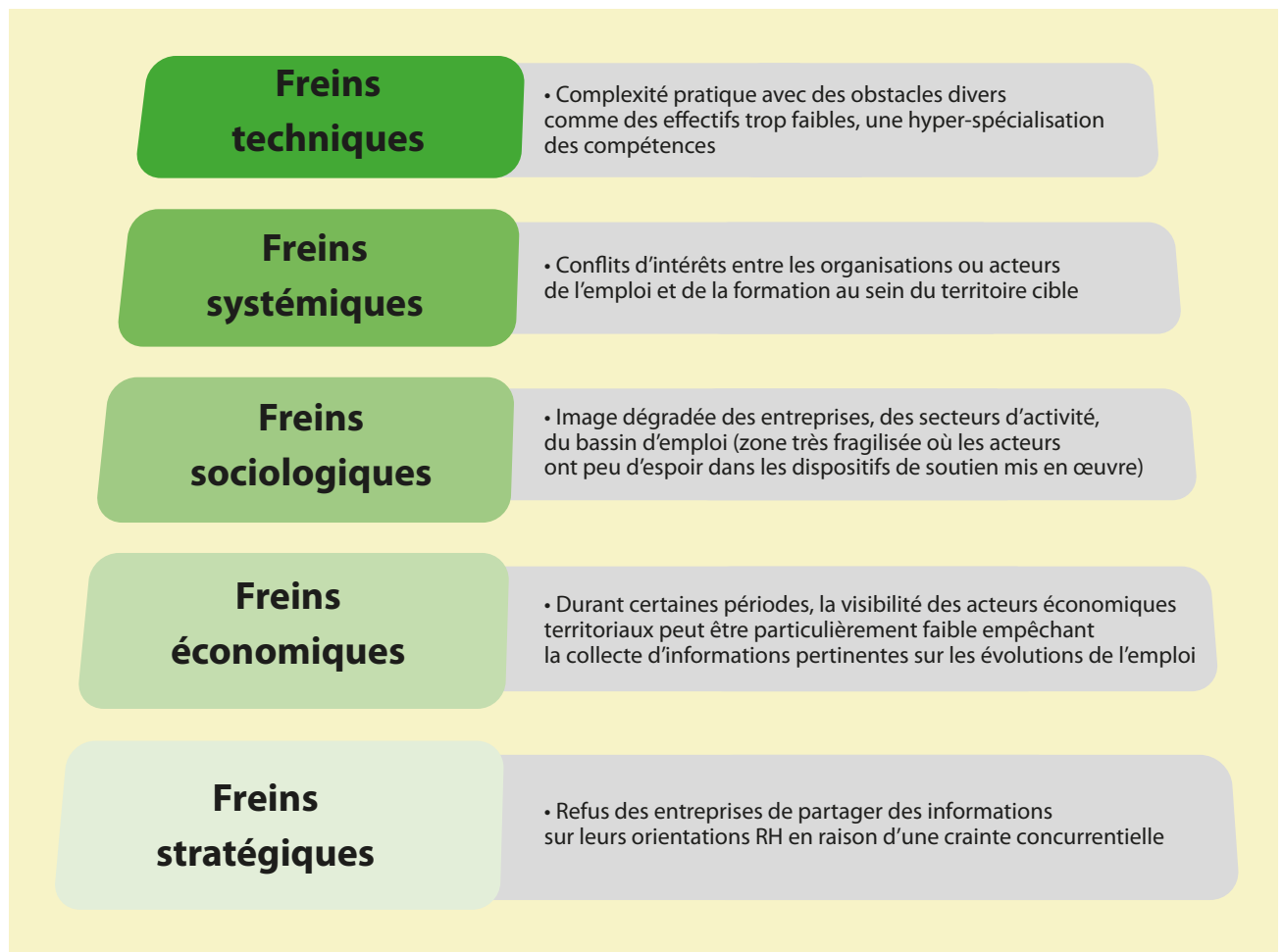
Selon le territoire visé, la (ou les) cible(s) adressée(s), la problématique centrale repérée et les objectifs poursuivis, il est généralement nécessaire de compléter cette première approche sur les statistiques existantes par une recherche d'informations qualifiées complémentaires. Il va donc falloir créer une partie au moins de cette information, directement auprès notamment des entreprises du périmètre, pour la croiser avec l'information existante que certains organismes détiennent déjà.



Pour arriver à une mutualisation efficace des informations pertinentes, plusieurs étapes devront être respectées :

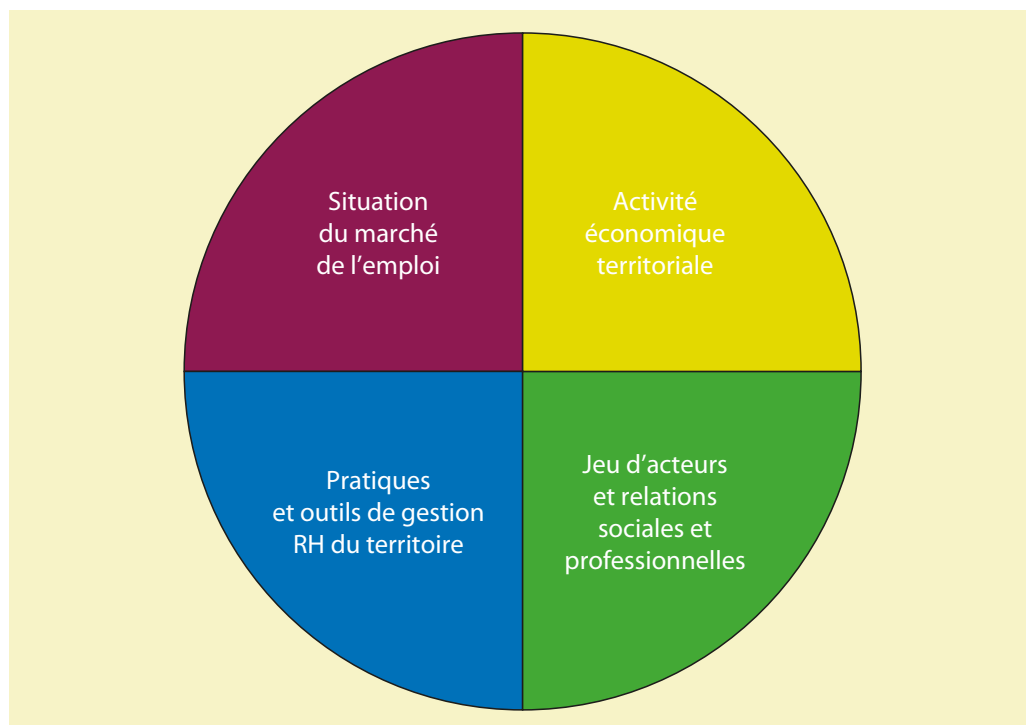


Étape 1 : être attentif aux freins à la mutualisation qui peuvent exister sur le territoire.





Étape 2 : identifier les différents champs d'analyse pertinents.



Situation du marché de l'emploi

L'emploi et le marché du travail peuvent être décrits à travers différents critères complémentaires :

- emploi salarié ou non, privé ou public ;
- taux de chômage ;
- répartition temps plein, partiel, saisonnier ;
- procédures de licenciements collectifs ;
- forme de contrats de travail.

Pratiques et outils de gestion RH

Une bonne appréhension des pratiques et outils territoriaux existants en matière de GRH est nécessaire et doit s'accompagner d'une analyse des caractéristiques majeures de l'environnement des entreprises que sont la démographie, les mutations technologiques et les évolutions sociétales.

Activité économique territoriale

Un état des lieux des forces et faiblesses du territoire en terme d'activité économique est nécessaire.

Il peut inclure le *mapping* des branches professionnelles présentes et de leurs principales activités, ainsi que des activités susceptibles de se développer du fait des évolutions technologiques et sociales.

Jeux d'acteurs et relations sociales et professionnelles

La connaissance des acteurs en présence sur le territoire susceptibles de prendre part ou d'impacter la démarche de GPEC territoriale, ainsi que la nature des relations existantes entre eux s'avère déterminante.



Étape 3 : construire des outils de gestion des compétences des entreprises pouvant être mutualisés.

Pour renforcer la capacité des acteurs à mettre en œuvre les actions les plus en phase avec les problématiques auxquelles les entreprises sont confrontées, la GPEC territoriale doit se fonder sur une base de données précise concernant les emplois et compétences des différentes entreprises du territoire. Un temps de collecte des informations entreprise par entreprise est donc nécessaire. Au sein de ces dernières, les outils de gestion des compétences susceptibles de fournir les informations recherchées sont :

- **les répertoires des métiers** : inventaire des métiers, emplois et postes de l'entreprise ;
- **les référentiels emplois** : description du contenu des emplois ;
- **les référentiels de compétences** : description des compétences requises pour exercer les activités professionnelles des emplois.

À partir de ces outils, qu'ils soient préexistants à la démarche de GPEC territoriale engagée ou qu'ils aient été élaborés à l'occasion de cette dernière avec un soutien des pouvoirs publics et/ou d'un opérateur extérieur, une cartographie d'entreprise peut être élaborée. Cette cartographie doit comporter a minima deux volets :

- un volet emploi permettant d'identifier la répartition des emplois par types et niveaux de qualifications et précisant quels sont les emplois clés, sensibles et en tension ;
- un volet effectif donnant la répartition quantitative des différents niveaux de qualification et des différents types d'emplois dans l'entreprise.

Au-delà de ces outils, d'autres outils d'information plus qualitatifs peuvent être mobilisés pour connaître les besoins des entreprises. La diffusion de questionnaires peut être une solution si les acteurs territoriaux veillent bien à ne pas multiplier les sollicitations. Sur la base des réponses reçues, des entretiens individuels peuvent également être organisés avec un double profit : l'approfondissement de la connaissance des réalités et besoins de l'entreprise, et la sensibilisation par contact direct à la démarche de GPEC territoriale.

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

La construction d'un référentiel des métiers, bassin d'emploi du Pays thouarsais (<http://cbethouarsais.free.fr>)

Après la création d'un observatoire des emplois et des formations du Pays thouarsais dans le cadre du pacte territorial pour l'emploi animé par le CBE, l'élaboration du référentiel s'est faite en plusieurs étapes : définition d'un cadre théorique – élaboration de la démarche d'analyse de postes – création d'outils pour le recueil des informations – analyse des postes en entreprises – mise en place du référentiel et de sa diffusion.

Trente-sept postes de travail sont répertoriés dans ce référentiel selon les critères suivants :

- postes rencontrant des difficultés de recrutement ;
- postes relevant de futurs départs à la retraite ;
- postes pouvant intéresser les jeunes ;
- postes méconnus.

Afin d'obtenir des descriptifs de poste particulièrement précis, les salariés ont été associés à la démarche sur la base d'entretiens et d'observations in situ dans l'exercice de leurs fonctions. L'ensemble des fiches de poste élaborées ont été ensuite compilées au niveau territorial présentant un vaste panorama des métiers, des conditions de travail, des compétences utilisées sur le territoire du bassin d'emploi thouarsais. Elles ont été validées en entreprise, ce qui a permis de les réajuster pour correspondre au langage des professionnels de terrain. Ce référentiel est destiné aussi bien au salarié dans un souci d'évolution professionnelle, qu'aux entreprises dans une démarche de GRH et aux structures de placement et d'insertion.

La construction d'un questionnaire unique pour une prospection concertée sur les besoins des entreprises, bassin d'emploi d'Alençon

La maison de l'emploi d'Alençon, en partenariat avec la CCI, la chambre des métiers, la chambre d'agriculture, Prisme et Pôle emploi, a lancé un groupe de travail en 2008 chargé d'élaborer un questionnaire pour un échantillon de cinquante entreprises. Il traitait de questions de RH diverses comme la formation, le recrutement, les nouveaux projets et marchés. Par ce biais, les acteurs institutionnels ont pu valider ou infirmer leurs hypothèses concernant le tissu économique du territoire et notamment les difficultés de recrutement dans certains domaines. Pour conclure cette phase, un petit déjeuner a été organisé avec les entreprises participantes pour leur faire part des principaux enseignements et échanger avec elles sur les actions futures à mettre en place pour répondre aux enjeux qu'ils impliquent.

(Source : GPEC de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi)



Partie 2 Agir

Réussir à transposer à l'échelle collective et territoriale des outils supports d'une GPEC (cartographie des emplois et référentiel des compétences MDE Mayenne)

Pour cela ont été définis des emplois types à partir des compétences clés et du profil requis. Cela a permis la mise en évidence de socles de compétences « de base » et de compétences « transverses » à plusieurs emplois types.

Exemple d'une cartographie des emplois de production sur un territoire

	Libellé emploi type	Ent. 1	Ent. 2	Ent. 3	Ent. 4	Ent. 5	Ent. 6	Ent. 7	Ent. 8	Ent. 9	Ent. 10	TOTAL
		Ef	Ef	Ef	Ef	Ef	Ef	Ef	Ef	Ef	Ef	Ef
Fabrication production	Opérateur production		45	93	7			12	18			175
	Conducteur machines				10	6		12		33	9	70
	Opérateur usinage					5						5
	Soudeur	4	3			2			11	90	10	120
	Opérateur Métallier Chaudronnier								11		10	21
	Agent assemblage			2					13	21		36
BTP	Maçon						8					8
	Électricien						2					2
	Charpentier	12										12
	Peintre	6							2		2	10
	Couvreur bardeur	9										9
	Monteur						6					6
Maint.	Régleur							1	2		3	6
	Agent de maintenance		2	2		1				4		9
Transports logistique	Magasinier	2		4	2				1	2	1	12
	Cariste		1				2	1			3	7
	Préparateur de commande		1	6								7
	Chauffeur			2					5			7
	Effectif production	33	52	109	19	14	18	26	63	150	38	522

Exemple de fiches emploi type : CONDUCTEUR DE MACHINES

1. Raison d'être : conduit une ou plusieurs machines qui transforment ou fabriquent des produits
2. Autres appellations : conducteur de ligne, pilote de ligne de machines automatisées
3. Activités principales :
 - conduit une ou plusieurs machines automatisées selon un process plus ou moins complexe
 - approvisionne là où les machines en fonction du programme de fabrication
 - ...
4. Compétences clés
 - selon la complexité des équipements, les compétences requises relèvent d'un CAP-BEP ; d'un bac pro pour le pilote de ligne voire d'un bac technique maintenance
 - sait lire un plan de fabrication et connaît le processus de production de l'entreprise
 - le poste demande d'avoir un goût pour la technique (bricoleur), d'être curieux, de faire preuve de prise d'initiative, d'avoir un raisonnement logique
 - ...
5. Évolution du poste à court-moyen terme : intégration de maintenance préventive et curative de premier niveau
6. Les postes spécifiques liés aux secteurs d'activités : conducteur de machines d'imprimerie (offset, rotatives...), conducteur machines à bois, conducteur de machines industrie agroalimentaire

La lecture transversale des emplois types devient une sorte de langage commun aux entreprises et aux acteurs locaux. Les entreprises prennent conscience de l'existence de compétences transverses et de certaines problématiques communes rencontrées. Cela permet d'identifier et de formaliser collectivement des actions pour l'adaptation des ressources humaines au niveau territorial.



Étape 4 : consolider l'ensemble de ces données au niveau territorial.

Pour cela il peut apparaître utile de privilégier un système de base de données informatisées, pérenne et facilement mis à jour comme cela a été fait pour l'Union des industries de Savoie. L'objectif est que les entreprises puissent modifier leurs données en fonction des évolutions de leur masse salariale et que cela se répercute automatiquement sur la base de données consolidée au niveau territorial.

Au-delà d'une simple agrégation des informations de chaque entreprise impliquée, le système doit alors permettre d'identifier le nombre de salariés repérés comme fragilisés dans l'emploi sur lequel ils sont positionnés et ceux qui, au contraire, ont un niveau jugé plutôt supérieur à celui de l'emploi qu'ils occupent actuellement.

Étape 5 : établir un véritable diagnostic territorial sur le fondement de l'ensemble des informations récoltées.

À partir de l'ensemble des éléments réunis, une approche globale du territoire peut se dessiner. La mutualisation et la quantité d'informations drainées rendent ce diagnostic aisément partageable par les acteurs et leur offrent une base commune pour établir un plan d'action. Cela renforce la légitimité des actions entreprises et favorise ainsi leur appropriation et leur mise en œuvre.

Le diagnostic établi sera d'autant plus utile qu'il comportera une dimension prévisionnelle (prise en compte du turnover naturel et du vieillissement de la population active) et prospective (anticipation des mutations économiques, sociales ou technologiques) indiquant aux acteurs les grandes évolutions auxquelles ils doivent se préparer en matière d'emplois et de compétences. C'est ce qui a été particulièrement bien compris dans la démarche lilloise, notamment, où le CBE de Lille Métropole a engagé des travaux d'études prospectives afin de faire naître une vision partagée des évolutions probables de l'emploi et des besoins de compétences territoriaux, et de permettre à chaque acteur de s'y préparer le plus en amont possible. Cette ambition a été bien prise en compte par les services de l'État

qui ont donné naissance aux contrats d'étude prospective territoriaux.

Cette exigence traduit la volonté de ne pas se limiter à des diagnostics photographiques pour aller vers des diagnostics orientés vers l'action et susceptibles d'ajustements continus. Ils doivent être dynamiques et servir non seulement à appréhender le territoire mais également à anticiper les évolutions de son environnement socio-économique.

La réalisation de toute démarche de GPEC territoriale passe par la mobilisation des outils pertinents des politiques de l'emploi

La GPEC territoriale se décline concrètement dans les territoires par la mise en œuvre d'une diversité d'actions nécessitant la mobilisation des outils de politiques de l'emploi pertinents. Une fois le diagnostic partagé, un plan d'action répondant aux besoins identifiés sera élaboré. Quelles que soient les mesures qui le constitue, ce plan d'action devra être construit de manière partenariale, s'inscrire sur le moyen-long terme et viser des objectifs concrets clairement identifiés afin de mobiliser pleinement tous les acteurs concernés.

Ainsi, la mise en œuvre de la GPEC territoriale passe par la mobilisation cohérente et stratégique d'outils préexistants au service de la démarche territoriale.

Outils d'évolution des compétences

Une inadéquation entre besoin de compétences et offre de compétences sur un territoire peut être réduite grâce à des actions de formation. Les acteurs de la formation professionnelle ont donc un rôle décisif à jouer dans toute démarche de GPEC territoriale qui doit permettre d'inscrire ces actions dans un cadre collectif. Après avoir identifié avec précision les besoins des entreprises locales, les acteurs territoriaux doivent chercher à orienter l'offre de formation vers une meilleure prise en compte des lacunes mises en lumière par la démarche et préparer les évolutions à venir.



ZOOM SUR LES TERRITOIRES

La mise en œuvre d'une action collective de formation, le Biterrois

Une association composée de dix-sept entreprises de la filière « Travail des métaux », nommée le Club alliance métaux pour le développement des industriels du Biterrois (CAMDIB), a cherché à mutualiser les programmes de formation de ses membres pour faire face aux besoins en compétences spécifiques impliqués par une forte hausse des recrutements entre 1996 et 2000.

Un plan de formation pluriannuel commun a été élaboré en prenant en compte les problématiques communes des entreprises. La mutualisation des moyens pédagogiques constitue un levier d'optimisation de leur utilisation. Des formations intra-CAMDIB sont prévues pour permettre les échanges de pratiques professionnelles et une mobilité des salariés entre les entreprises membres.

La démarche « Trans'compétences » : organisation des transferts de compétences, bassin d'emploi de Rennes

La plateforme « emploi-compétences » du bassin rennais a notamment pour fonction de développer les actions sur la transférabilité des compétences entre les différents secteurs d'activité et les différents métiers. Dès 2004, et suite à la fermeture du site STMicroelectronics, les acteurs du bassin ont adopté une approche territorialisée des compétences avec l'idée de développer les transferts de compétences. Sur ce fondement a émergé la démarche « Trans'compétences », initiée par la commission emploi-formation du conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes (Codespar). Aujourd'hui c'est la maison de l'emploi de Rennes qui porte le projet.

Une offre de services « Trans'compétences » a été élaborée sur la base d'un logiciel dont le but est d'assurer la réussite des transferts de compétences et de sécuriser les parcours professionnels. Ce logiciel est accessible via un intranet sécurisé avec identifiant et mot de passe, et propose une liste de dizaines de questions permettant de dresser un tableau des compétences territoriales assez précis. Par ailleurs, le logiciel constitue un outillage de rapprochement offres-demandes de compétences territorialisé.

Pour utiliser « Trans'compétences », la signature d'une charte est indispensable qui engage les utilisateurs à suivre le cycle de formation et d'initiation à la démarche Trans'compétences. Six cabinets de conseil ont signé cette charte : Altedia, Catalys Conseil, Appui, Analyse et action, C3 consultants et CLPS.

(Source : GPEC de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi)

Outils de transfert de compétences

Afin de réduire les déséquilibres quantitatifs en terme de compétences, les transferts intra-territoriaux peuvent être une voie porteuse. Les organiser et les faciliter constituent une aide à la gestion RH pour les entreprises ainsi qu'un levier de sécurisation des parcours professionnels pour les salariés. Dans cet objectif, les pouvoirs publics peuvent soutenir la structuration de réseaux d'entreprises ou l'émergence de plateformes d'échanges, de transferts ou de mises en relation des salariés avec les entreprises du territoire.

Outils de partage de compétences

Les dispositifs de mutualisation de la gestion des ressources humaines doivent être soutenus car ils peuvent s'intégrer pleinement dans une démarche de GPEC territoriale : groupements d'employeurs, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, sociétés coopératives d'intérêt collectif, plateformes de ressources humaines.

Outils de valorisation des compétences des seniors

La question de la gestion des âges et de la valorisation de l'expérience est au cœur de la démarche de GPEC territoriale.

Face aux fortes disparités en termes de vieillissement et de difficultés d'un territoire à l'autre, la gestion des âges est une porte d'entrée stratégique sur la problématique globale de l'emploi et des compétences au niveau des territoires. Le vieillissement de la population va causer sur certains métiers des difficultés de recrutement très fortes qui doivent être anticipées au niveau territorial.

La GPEC territoriale contribuera à trouver des actions de sensibilisation relatives à ces enjeux mais également d'anticipation comme la mise en œuvre du tutorat et de l'expertise, l'adaptation des postes de travail et la prise en compte de la pénibilité, ou encore la construction de dispositifs d'évolution de carrière adaptés aux seniors.

Plus généralement, il est pertinent de chercher à mobiliser tous les outils de la politique de



l'emploi susceptibles de répondre aux besoins des acteurs territoriaux dans le cadre d'une démarche de GPEC territoriale. En fonction des réalités locales, la mobilité professionnelle, la validation des acquis de l'expérience, la prévention des risques professionnels, les

dispositifs de réorientation professionnelle, les outils de gestion de carrière peuvent être plus ou moins sollicités dans l'objectif d'adapter les ressources territoriales aux besoins présents ou à venir du développement économique territorial.

Agir, avec quels financements ?

La très grande majorité des acteurs des territoires ayant participé aux travaux préparatoires à ce document ont fait part de l'existence de moyens financiers suffisants pour mener à bien leurs projets.

Autrement exprimé, si les projets sont cohérents, ambitieux et construits dans un souci de mise en œuvre opérationnelle en tenant compte d'une dimension collective et multi-acteurs, la recherche de financements associés n'apparaît pas comme un problème majeur.

Les plans de financement associés aux démarches de GPEC territoriale sont par essence en relation d'une part avec la nature des actions auxquelles ils se réfèrent, et d'autre part avec la capacité des acteurs à se mobiliser collectivement autour d'objectifs partagés dans le cadre d'un contexte particulier.

Dans tous les cas, les sources de financement essentielles sont à trouver dans les différents programmes et dispositifs essentiellement portés par :

- l'État ;
- les conseils régionaux ;
- l'Union européenne ;
- les autres collectivités territoriales ;
- les OPCA ;
- le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels – FPSPP.

Le diagnostic : s'adosser aux dispositifs prévus par l'État

Le volet prospectif du dispositif EDEC – contrat d'études prospectives (CEP) et appui technique

Le CEP et l'appui technique constituent le volet prospectif de la démarche EDEC. Le volet prospectif permet d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences sur un secteur d'activité et/ou un territoire. Il porte sur la réalisation d'études visant à établir un diagnostic économique et social, des hypothèses d'évolution à court et moyen terme et des préconisations d'actions pour accompagner les évolutions de l'emploi et des compétences. Cette étude est réalisée par un organisme spécialisé qui est choisi collégalement par le partenariat réuni pour la mise en œuvre du volet prospectif (État, partenaires sociaux et autres acteurs socio-économiques concernés par le champ de l'étude).

En quoi consiste le volet prospectif ?

Le volet prospectif d'EDEC (CEP, appui technique) constitue un dispositif de diagnostic orienté vers l'action.



Partie 2

Agir

Il se définit, en premier lieu, comme un contrat passé entre l'État et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un (ou plusieurs) secteur(s) d'activité ou sur un territoire.

Il s'agit d'une approche globale et sur mesure, en matière de ressources humaines, en lien avec les priorités des partenaires sociaux et de l'État, voire des collectivités territoriales lorsqu'elles sont signataires du contrat.

Quel est l'objet du volet prospectif ?

L'étude prospective dresse un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou du territoire :

- mutations économiques ;
- technologiques ;
- démographiques ;
- sociales.

Mais également des questions liées à :

- l'attractivité des métiers ;
- la structuration des politiques de branche et de leurs conséquences sur l'emploi.

Le volet prospectif permet d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences.

Il a ainsi pour objectif de dresser un diagnostic des ressources humaines et de développer une meilleure connaissance des métiers, des emplois, des qualifications, de leurs évolutions à partir des données économiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et sociales..., de proposer des hypothèses d'évolution à moyen terme et, au regard de cet ensemble de données, de proposer des actions pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans le champ concerné.

Quels sont les enjeux ?

L'enjeu est de permettre aux partenaires sociaux et aux pouvoirs publics, à partir des préconisations issues des travaux prospectifs, de mieux anticiper les changements et

d'orienter leur politique et leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines :

- aide à la structuration des politiques de ressource humaine de branche ou de l'interprofession sur les territoires ;
- prise en compte des questions d'attractivité – difficultés de recrutement, fidélisation des salariés sur une branche, un secteur ou un territoire ;
- maintien en activité des salariés en seconde partie de carrière, sécurisation des parcours professionnels ;
- adaptation des compétences, des qualifications, construction ou actualisation des certifications, accompagnement de l'accès à la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- prise en compte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, égalité des chances ;
- soutien à la mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications.

Si le contexte de la branche, du territoire ou encore la nature des interrogations formulées par le partenariat du volet prospectif le justifient, une approche européenne peut être prévue. Dans ce cas, le volet prospectif peut proposer des investigations en dehors de l'hexagone ou s'associer dans le cadre d'un programme communautaire.

Quelle est la procédure ?

Le projet de réalisation d'un CEP doit faire l'objet d'un accord-cadre signé par l'État – ministre(s) ou préfet de région selon que le contexte géographique de l'étude est national ou régional – et les organisations professionnelles.

Les organisations syndicales de salariés peuvent être signataires de cet accord-cadre.

Dans la mesure du possible, une coopération est recherchée avec les collectivités territoriales, en particulier le conseil régional, qui pourra alors être signataire de l'accord-cadre.

Cet accord-cadre prévoit la désignation d'un organisme relais mandaté par le partenariat pour la gestion du projet.



La nécessité d'une convention

Une convention est établie pour toute la durée de l'action. Elle est conclue entre l'État et l'organisme relais mandaté par le partenariat selon les conditions prévues par l'accord-cadre. Cette convention est également signée par les représentants des organisations professionnelles participant au financement du CEP et, s'il y a lieu, par les autres cofinanceurs de l'opération.

Un accord-cadre peut également être signé par des structures porteuses d'un projet collectif d'entreprises, des structures de gouvernance de pôle de compétitivité, des chambres consulaires, des comités de bassin d'emploi...

La sécurisation des parcours professionnels : s'adosser aux dispositifs prévus par l'État, les partenaires sociaux, les conseils régionaux et l'Union européenne

Les plans d'action dédiés aux opérations visant à sécuriser les parcours de formation professionnels, et notamment les actions de formation, trouvent leurs financements dans l'ensemble des structures et des dispositifs traitant de la formation professionnelle.

À ce titre, le rôle des conseils régionaux et des OPCA (interprofessionnels ou de branche), ainsi que du FPSPP est essentiel aux côtés du service public de l'emploi.

En l'espèce, il s'agit davantage de veiller à la bonne articulation entre eux des moyens disponibles, de manière à optimiser l'espace temps consacré aux transitions professionnelles des travailleurs et ainsi éviter les ruptures de parcours.

À cet égard, le nouveau FPSPP, prévoyant dans sa conception même une capacité d'intervention multi-acteurs (par convention entre financeurs différents), tant en amont des

procédures de restructuration pour les salariés les plus fragiles et les plus menacés dans leurs emplois qu'en aval des licenciements collectifs pour motif économique, devrait devenir un outil de cofinancement de ces plans d'action.

En effet, la convention-cadre signée le 15 mars 2010 entre l'État et le FPSPP prévoit l'intervention du FPSPP pour favoriser les partenariats entre les organisations professionnelles et interprofessionnelles d'employeurs et de salariés, leurs OPCA et les services de l'État, en mobilisant notamment des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Il s'agit notamment de projets territoriaux interprofessionnels ou sectoriels, dans le cadre de l'axe 4 (Financer des projets territoriaux interprofessionnels ou sectoriels). Le FPSPP a prévu de lancer en 2010 des appels à projets dans lesquels des projets de ce type pourront s'inscrire.

L'anticipation des mutations économiques et le développement des compétences pour les salariés

Le volet déploiement de l'action du dispositif EDEC –

Action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC)

Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords ainsi conclus, qui peuvent être annuels ou pluriannuels, est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des



Partie 2

Agir

entreprises. Fondée sur le dialogue social et le partenariat, la démarche EDEC repose sur deux dimensions complémentaires :

- la première couvrant le volet prospectif (cf. page 42 le CEP) ;
- la seconde couvrant le déploiement de l'action – ADEC.

Les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) constituent le volet déploiement de l'action de la démarche EDEC.

Les projets d'ADEC ont pour but d'anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées dans les territoires.

L'objectif est de permettre aux actifs occupés (salariés et non-salariés comme les artisans, les chefs de TPE-PME, les agriculteurs), en particulier ceux des petites et moyennes entreprises, de faire face aux changements à venir et de sécuriser ainsi leurs trajectoires professionnelles.

La réalisation d'un projet ADEC suppose un accord-cadre signé par l'État et les organisations professionnelles, conclu au niveau national ou directement au niveau régional en fonction des besoins et spécificités locales.

L'aide de l'État est négociée au cas par cas avec les partenaires en fonction notamment de l'intérêt des actions visées (au regard de l'anticipation des inadaptations à l'emploi), de la fragilité du public visé (au regard de l'emploi tenu, du niveau de qualification, de l'âge, du sexe), de la taille des entreprises dont relèvent les publics visés...

Quel est l'objectif des projets d'ADEC ?

L'objectif général des ADEC est d'anticiper les conséquences en matière d'emploi et de compétences des mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées dans les territoires pour permettre aux actifs occupés de faire face aux changements à venir.

Les actions de développement de l'emploi et des compétences doivent s'inscrire dans une approche globale des questions d'emploi et de qualifications sur un secteur ou dans un territoire.

Autour de l'État et des partenaires sociaux, leur réussite repose sur une bonne articulation avec les politiques impulsées par les collectivités territoriales et une implication effective et pertinente des autres acteurs présents au niveau local (maison de l'emploi, comités de bassin d'emploi, associations d'employeurs, services économiques...).

Quels sont les enjeux ?

Les ADEC répondent en particulier aux enjeux suivants :

- la prévention des risques d'obsolescence des compétences ;
- l'accompagnement des mobilités et des évolutions professionnelles ;
- le maintien et le développement des compétences ;
- l'accès à une qualification reconnue et transférable.

Quelle est la procédure ?

La conclusion d'un accord-cadre

La réalisation d'un projet territorial d'ADEC doit faire l'objet d'un accord-cadre signé par l'État – ministre(s) ou préfet de région selon que le contexte géographique des actions est national ou régional – et les organisations professionnelles. Les organisations syndicales de salariés peuvent être signataires de cet accord-cadre.

Un accord-cadre peut, dans un souci d'opérationnalité et d'impact territorial, être signé par des structures porteuses d'un projet collectif d'entreprises, des structures de gouvernance de pôle de compétitivité, des chambres consulaires, des comités de bassin d'emploi...

Dans la mesure du possible, la mise en œuvre des ADEC recherchera la coopération avec les collectivités territoriales, en particulier le



conseil régional. Celles-ci pourront alors être signataires de l'accord-cadre.

Quelles sont les dépenses éligibles ?

Les dépenses éligibles relèvent de trois catégories :

- l'ingénierie ;
- la réalisation d'actions pour les bénéficiaires finaux ;
- les mesures d'accompagnement.

Les dépenses d'ingénierie

Ces dépenses portent sur la construction de démarches, d'actions ou d'outils visant le développement de l'emploi et des compétences pour les publics cibles des projets d'ADEC. Elles correspondent généralement à des prestations externes.

Les dépenses de réalisation

Elles concernent des actions entrant dans le périmètre du projet ADEC et bénéficiant directement aux publics cibles. Ces actions, diversifiées, relèvent de l'amont et de l'aval de la formation, de la formation elle-même, et d'une façon générale des actions visant au développement de l'emploi et des compétences ou relevant de démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

Les dépenses d'accompagnement

Ces dépenses visent les actions conduites par les partenaires professionnels ou territoriaux et les organismes relais désignés par eux afin de faciliter la mise en œuvre des projets. Ces actions peuvent être réalisées directement par ces structures ou être confiées par eux à un prestataire extérieur.

Les dépenses de rémunération des salariés concernés par les actions aidées ne font généralement pas l'objet de l'aide de l'État. Toutefois, à titre exceptionnel, une telle aide peut être accordée pour les seules actions du projet qui visent à anticiper ou accompagner des mobilités professionnelles externes et qui correspondent à des situations particulièrement

sensibles au regard de l'emploi : personnes de plus de 45 ans, de premier niveau de qualification et appartenant à des entreprises de moins de 250 salariés.

Quel est le montant de l'aide ?

Les critères pris en compte

L'aide de l'État est négociée au cas par cas avec les partenaires compte tenu principalement :

- de l'intérêt des actions visées au regard de l'anticipation des inadaptations à l'emploi, du développement de l'emploi et des compétences ;
- de la fragilité du public visé au regard de l'emploi, du fait notamment de l'emploi tenu, du niveau de qualification, de l'âge, du sexe, de la taille des entreprises dont relèvent les publics visés ;
- du caractère collectif, innovant et expérimental des actions, de l'intervention, acquise ou potentielle, d'autres cofinancements ;
- de l'importance de l'effet levier recherché par l'État (sur ce point, on peut se reporter aux précisions figurant dans la circulaire DGEFP n° 2006-18 du 20 juin 2006).

L'articulation entre les actions de revitalisation des territoires et les actions de valorisation de la ressource humaine du territoire

La loi du 18 janvier 2005 ainsi que le décret du 31 août 2005 ont profondément modifié le cadre légal d'intervention des acteurs de l'État lors des licenciements collectifs.

Les entreprises de 1000 salariés et plus sont assujetties à une obligation de revitalisation lorsqu'elles procèdent à des licenciements collectifs affectant, par leur ampleur, l'équilibre des bassins d'emploi concernés (exception faite des situations de redressements ou de liquidations judiciaires). Ainsi, elles doivent contribuer à un nombre de créations d'emplois



Partie 2

Agir

équivalant à celui qu'elles ont supprimé par le biais d'actions qu'elles financent, en investissant un montant minimum de deux fois la valeur mensuelle brute du smic par emploi supprimé.

Selon l'impact des licenciements sur le territoire, le préfet indique à l'entreprise, dans un délai d'un mois à compter de la notification, si elle est soumise, ou non, à l'obligation de revitalisation. Cet impact est apprécié en tenant compte du nombre et des caractéristiques des emplois susceptibles d'être supprimés, du taux de chômage, des caractéristiques socio-économiques du bassin d'emploi, ainsi que des effets des licenciements sur les autres entreprises du bassin. En outre, la loi offre au préfet la possibilité de faire réaliser, par l'entreprise, une étude d'impact social et territorial.

Dans le cadre d'un processus de GPEC territoriale initié « à chaud » à la suite de restructurations d'ampleur affectant un bassin d'emploi, l'enjeu sera alors de coordonner les actions ayant pour vocation de recréer un volume d'emploi identique à celui qui a été perdu et les actions favorisant les mobilités professionnelles des salariés impactés vers ces emplois.

En complément à ces actions de revitalisation, le territoire peut sous certaines conditions bénéficier également du soutien du FNRT (Fonds national de revitalisation des territoires).

Le FNRT a été créé suite à l'annonce du président de la République, dans le cadre de sa visite du site de l'ancienne usine Metaleurop à Noyelles-Godault (Pas-de-Calais), en février 2008. Le premier comité stratégique d'orientation du FNRT s'est réuni à la délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires – DIACT le 9 avril 2009.

Ce fonds complète le dispositif actuel de revitalisation économique venant en aide aux territoires touchés par des restructurations d'entreprises.

Il est financé par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et par la Caisse des dépôts et consignations. Oséo, fort de son réseau régional, prend en charge la gestion financière du dispositif. La DIACT et le ministère

de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi assurent le copilotage et l'animation.

La mise en place du FNRT dans un territoire se résume ainsi en trois étapes :

- le préfet de département sollicite le comité national de suivi du FNRT en vue d'obtenir l'éligibilité au fonds d'un territoire soumis à des restructurations économiques ne donnant pas lieu à revitalisation ;
- le comité national de suivi du FNRT présidé par le délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle statue sur l'éligibilité de la demande. Il flèche en direction du territoire sélectionné une enveloppe-cible de prêts en fonction de l'ampleur des sinistres et des caractéristiques du tissu économique concerné ;
- le comité de pilotage local, qui comprend les services territoriaux de l'État (dont notamment les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), Oséo et la Caisse des dépôts, est réuni et présidé par le préfet de département. Il est chargé de recueillir les projets d'entreprises.

La sensibilisation et l'incitation à la démarche GPEC des PME et TPE

Selon la circulaire DGEFP N° 2004/010 du 29 mars 2004 relative au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « L'aide au conseil aux entreprises pour la GPEC dote les services de l'État d'un nouveau dispositif d'accompagnement en la matière, notamment auprès des PME. Elle donne lieu à la signature de conventions d'aide à l'élaboration de plans de GPEC pour les entreprises ou de conventions avec des organismes professionnels ou interprofessionnels destinées à sensibiliser des réseaux d'entreprises aux enjeux de la GPEC. »

La mise en œuvre par les services de l'État s'inscrit dans une approche territoriale par bassin d'emploi ou par filière d'activité et privilégie le développement du dialogue social à ces niveaux.



Ces conventions d'aide ou de sensibilisation font l'objet de formulaires types gérés par les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi – Direccte.

1^{er} plan : le dispositif d'appui à l'élaboration de plans de GPEC

Ce dispositif se met en place dans le cadre de conventions conclues par une ou plusieurs entreprises. Il s'agit dans ce cas d'une aide publique directe à l'entreprise.

Ces conventions ont pour objet de mettre à disposition de l'entreprise un concours externe pour l'élaboration de plans de GPEC.

Selon l'article D. 322-10-14, issu du décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007, « l'État peut prendre en charge, dans la limite de 50 %, les coûts supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dans le cadre de conventions dénommées conventions d'aide au conseil ».

■ Les différentes aides

Dans le cadre d'une convention conclue avec une seule entreprise, dont l'effectif ne peut excéder 300 salariés, la participation financière de l'État est au maximum de 15 000 €, sans excéder 50 % du coût prévisionnel d'intervention du consultant, librement choisi par l'entreprise.

Cette convention est signée par le préfet de département, ou, par délégation, par le directeur de l'unité territoriale de la Direccte.

Dans le cadre d'une convention conclue avec plusieurs entreprises, la participation financière de l'État est, au maximum, de 12 500 € par entreprise, sans excéder 50 % du coût prévisionnel d'intervention du consultant dans chacune d'elles. Le seuil d'effectif de 300 salariés n'est pas pris en compte sous réserve de ne pas contrarier le ciblage prioritaire du dispositif vers les PME.

Cette convention est conclue par le préfet de région lorsque les sièges sociaux des entreprises signataires sont situés dans plusieurs départements compris dans une même région

ou, le cas échéant, selon l'endroit où est situé l'organisme professionnel ou interprofessionnel porteur du conventionnement interentreprises lorsque son ressort reste dans les limites infrarégionales.

■ Les conditions d'attribution des aides

L'entreprise doit préciser dans sa demande les motifs de sa démarche de gestion prévisionnelle au regard, notamment :

- de son organisation du travail ;
- de l'évolution des compétences de ses salariés et du maintien de leur emploi ;
- de sa gestion des âges ;
- du développement du dialogue social ;
- de la prise en compte du principe d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- des perspectives d'amélioration de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale de ses salariés ;
- de la promotion de la diversité.

La demande est adressée à l'autorité administrative compétente.

Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel sont consultés sur la conclusion de la convention avec l'État. Ils sont consultés sur le contenu et les modalités de mise en œuvre du plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans le cadre de conventions interentreprises, ces conventions :

- peuvent être conclues soit directement avec les entreprises, soit avec un organisme tiers « porteur » qui sera chargé d'animer le réseau d'entreprises ;
- doivent avoir un projet collectif cohérent, répondant aux caractéristiques d'un bassin d'emploi, d'un secteur d'activité ou d'une filière économique d'entreprises confrontées à des enjeux économiques ou d'emplois communs.

2^e plan : le dispositif de sensibilisation des entreprises à la GPEC

Ce dispositif se met en place dans le cadre de conventions conclues avec des organismes professionnels ou interprofessionnels destinées à sensibiliser des réseaux d'entreprises aux



enjeux de la GPEC. Dans ce cas, les organismes professionnels sont destinataires des aides publiques. Ces conventions ont pour objet de démultiplier la diffusion des démarches de GPEC auprès des entreprises.

Selon l'article D. 322-10-15, issu du décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007, « l'État peut conclure avec des organismes professionnels ou interprofessionnels ou tout organisme représentant ou animant un réseau d'entreprises des conventions ayant pour objet de préparer les entreprises aux enjeux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».

■ L'aide financière

L'État peut prendre en charge jusqu'à 70 % de leur coût global, en prenant en compte le nombre des entreprises visées, leurs effectifs et l'intérêt des actions envisagées.

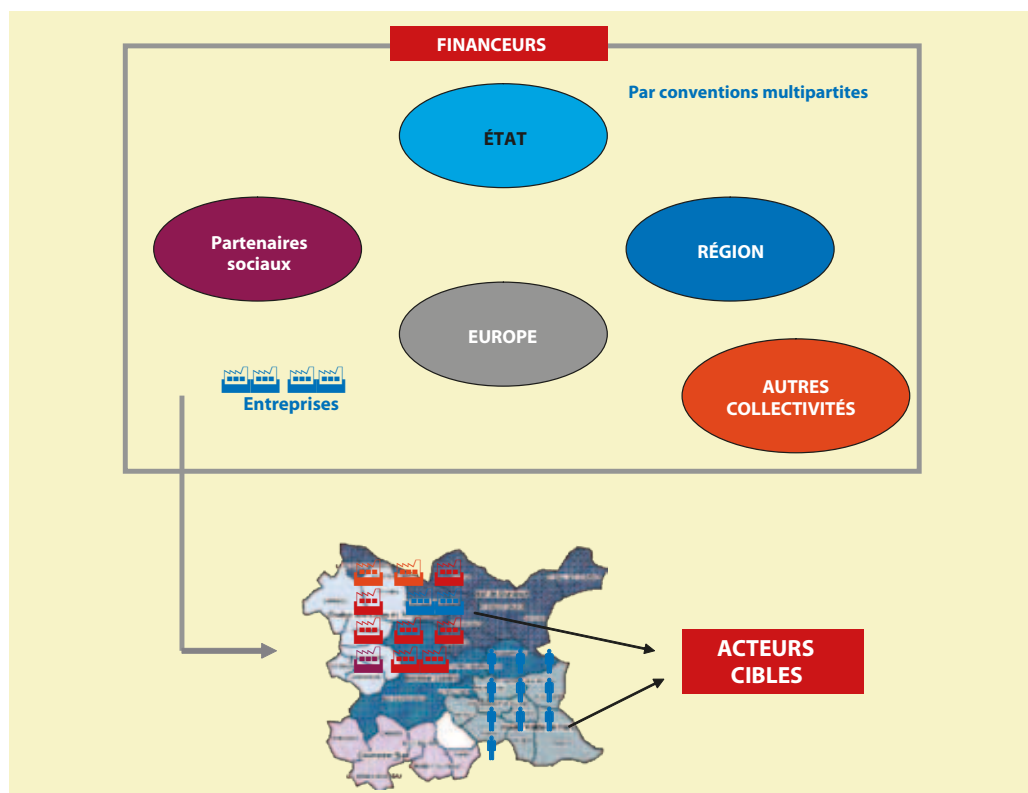
Ces conventions peuvent prévoir, d'une part, des actions d'information, de communication et d'animation, d'autre part, des actions de capitalisation, d'évaluation et de diffusion de

bonnes pratiques. Ces conventions sont signées par le ministre chargé de l'emploi lorsqu'elles sont conclues au niveau national et par le préfet de département lorsqu'elles sont conclues au niveau régional ou départemental.

Les aides publiques sont complétées par la mobilisation des moyens et dispositifs des autres acteurs du territoire

À ce titre, il sera opportun de coordonner notamment les moyens de l'État avec ceux des régions, des partenaires sociaux (OPCA) et de l'Union européenne (FSE).

Dans tous les cas, au même titre que la gouvernance et le pilotage du processus de GPEC territoriale se réfèrent à une démarche de travail coopératif entre plusieurs acteurs sur le périmètre visé, le financement des actions et des différentes phases du processus relève de la même approche multi-acteurs.





Agir, avec quels modes d'action ?

Passer d'actions territorialisées de gestion des emplois et des compétences à une démarche de GPEC territoriale

Dans les territoires, une démarche de GPEC territoriale se concrétise d'abord par la conception de projets fédérateurs. C'est sur le fondement d'une dynamique collective de gestion de projet que les acteurs se mettent en mouvement et que les financements sont mobilisés. Cette démarche donne lieu à la mise en place d'instances de pilotage et de conduite de projets qui permettent aux acteurs territoriaux de dialoguer entre eux et de confronter leurs différentes logiques.

Par ailleurs, une régularité de rencontres permet de créer des groupes de partenaires sur le moyen terme qui se connaissent personnellement et seront susceptibles dans le futur de travailler ensemble sur de nouveaux projets.

Ce dialogue et les informations échangées sont les leviers d'une véritable montée en compétence des acteurs qui sont plus à même de saisir les réalités et besoins territoriaux, ainsi que leur positionnement au sein du réseau des acteurs territoriaux.

Bien mené, le travail en commun permet de développer des complémentarités qui peuvent se prolonger au-delà du projet en cours. Dès lors, de la mise en œuvre d'actions spécifiques dans le domaine de la gestion territoriale des emplois et des compétences doivent naître les facteurs de réussite d'une véritable démarche de GPEC territoriale que sont :

- une information pertinente des acteurs ;
- un dialogue régulier entre eux ;
- une vision partagée des réalités économiques et sociales territoriales ;

- une stratégie partenariale prenant en compte les logiques et intérêts de chacun.

Les axes d'actions pouvant être à l'origine d'une démarche de GPEC territoriale sont divers : actions vers les salariés, vers les entreprises, construction d'outils communs... En reprenant les travaux réalisés par Sol et Civilisation, on peut proposer la typologie ci-contre.

Favoriser l'appui RH aux entreprises et des démarches interentreprises	Favoriser la prise en compte de la mobilité chez les salariés	Favoriser le transfert et le partage de compétences
<ul style="list-style-type: none"> • Amener les entreprises à entrer dans une GPEC à leur niveau • Amener les entreprises à changer l'approche de leurs besoins • Amener les entreprises à s'engager dans des démarches mutualisées au niveau du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les salariés aux enjeux de la mobilité • Mobiliser les outils de la politique de l'emploi sur un territoire • Sécuriser les transitions 	<ul style="list-style-type: none"> • Démarches de description des compétences • Démarches d'appui à l'adaptation des compétences • Démarches de transfert de compétences • Démarches de partage des compétences

Mettre en œuvre une ingénierie itérative

La GPEC territoriale n'est pas la transposition de la GPEC d'entreprise au niveau d'un territoire. Comme on l'a vu, ses objectifs sont différents et l'ingénierie de mise en œuvre devra l'être également. Comme toute démarche territoriale, la GPEC territoriale doit se fonder sur les grands principes de l'action territoriale :

- logique ascendante partant des besoins localisés pour construire l'action territoriale ;



Partie 2 Agir

Conseils pour une ingénierie itérative

Dans le guide pour l'action publiée en 2009 sur les expériences et bonnes pratiques de CBE en matière de GPEC de territoire, une liste de conseils pour mettre en œuvre une ingénierie itérative était formulée.

Mettre en place une (ou plusieurs) structure(s) de pilotage et de conduite du projet. À faire : rédiger un cahier des charges validé par l'ensemble des partenaires définissant les objectifs à atteindre, les outils de mise en œuvre et d'évaluation, le budget prévisionnel.

Mobiliser les acteurs sur des enjeux partagés : les résultats des actions initiées pour répondre collectivement à des enjeux et des besoins partagés permettent de conforter ou de réajuster le diagnostic de départ, de mobiliser si nécessaire les acteurs sur de nouveaux besoins repérés collectivement et d'avancer « de proche en proche » sur des questions connexes grâce au développement progressif d'un climat de confiance entre les partenaires.

Réajuster si nécessaire le diagnostic de départ : il peut y avoir plusieurs diagnostics, à des temps différents, débouchant sur des actions spécifiques qui ne sont pas forcément inscrites dans un « plan d'actions » unique et figé.

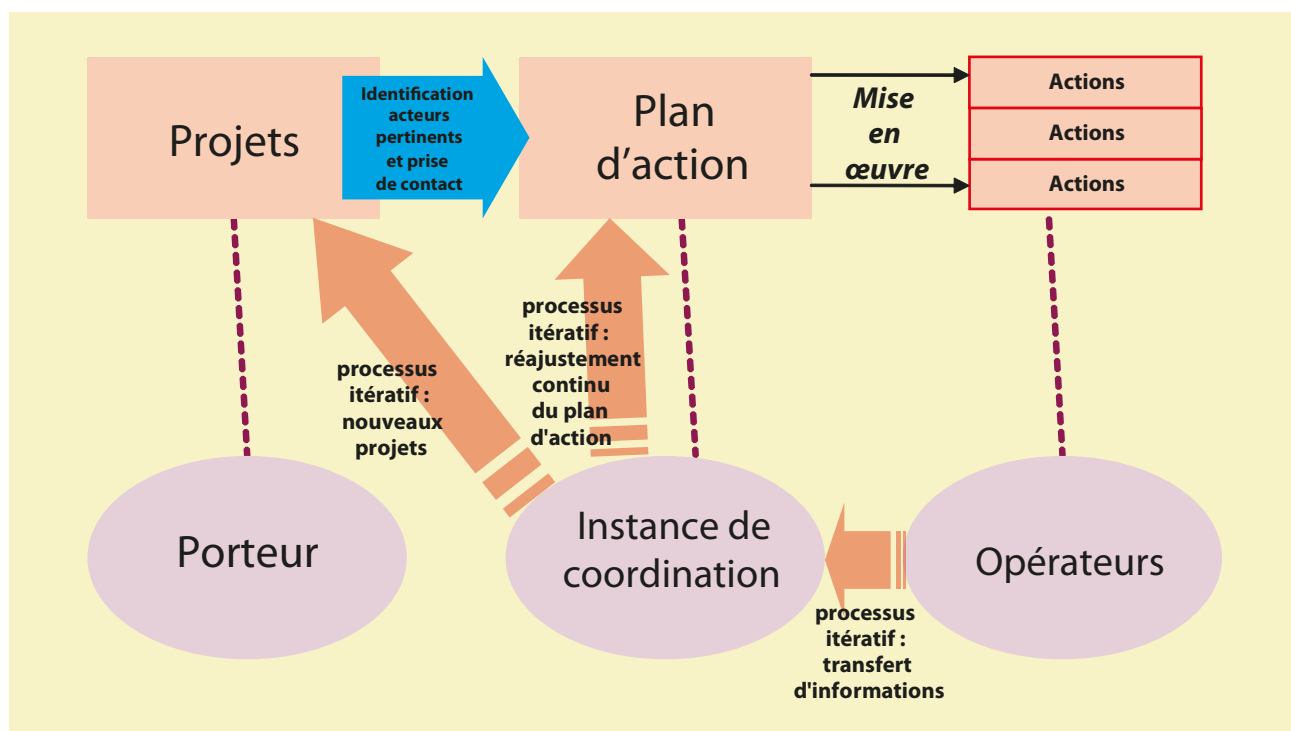
Inscrire les actions dans les plans d'actions des différents partenaires : il ne s'agit pas de rassembler toutes les actions dans le même document mais d'articuler les plans d'actions des différents partenaires.

- dimension participative pour une meilleure appréhension de ces besoins et une implication des acteurs locaux renforcée ;
- approche partenariale fondée sur la mise en œuvre d'instances de dialogue et d'animation multi-acteurs.

S'ajoute à ces éléments la nécessité de mettre en œuvre une ingénierie itérative fondée sur l'ajustement permanent de la démarche aux évolutions du contexte socio-économique territorial. Plusieurs éléments doivent être réunis afin qu'un tel ajustement soit réalisable :

- une veille permanente permettant d'identifier les évolutions socio-économiques ;
- un dialogue régulier entre acteurs permettant une certaine réactivité ;
- une souplesse d'action favorisant l'émergence de projets plutôt que la pérennisation de structures nouvelles.

Cette dimension itérative traduit l'inscription dans la durée d'une démarche de GPEC territoriale. Les projets engagés ont souvent une dimension de court ou moyen terme. L'un des enjeux majeurs pour les acteurs territoriaux sera de réussir une transition entre réponses à des difficultés conjoncturelles et consécration





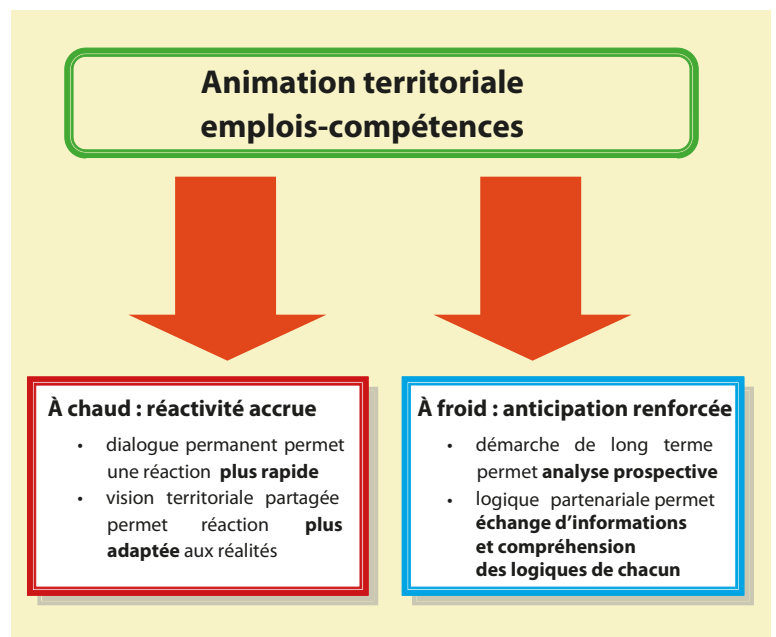
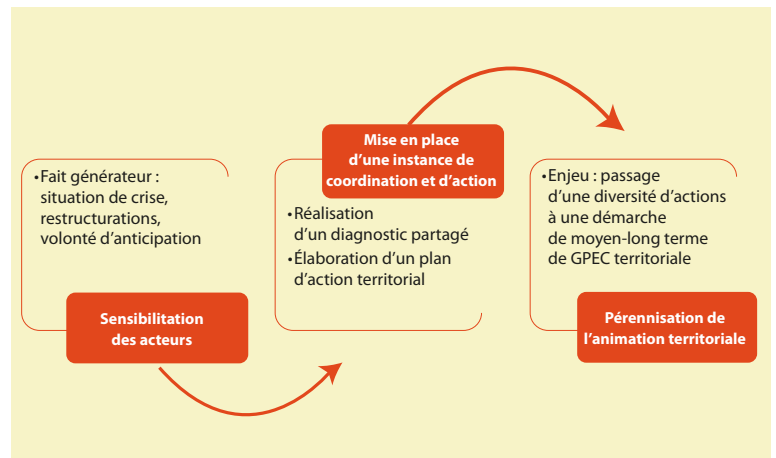
d'une dynamique de veille et d'action pour répondre en continu aux besoins du territoire. Ce qui est décisif ce n'est pas tant la création d'une structure que l'émergence d'un dialogue régulier, d'une animation territoriale continue.

La pérennisation ne doit pas consister en la consécration d'une structure lourde, déconnectée des dynamiques de projet et d'initiative. Ce qui est consacré c'est un espace de travail, de dialogue, de réflexion et d'animation territoriale. C'est par la continuité d'une animation territoriale qu'existe la démarche de GPEC territoriale, qu'elle prend corps, qu'elle se donne les moyens de développer une véritable dimension prospective et le temps de mettre en œuvre une stratégie de long terme modifiant en profondeur les déterminants de l'adéquation offre-demande de compétences.

La pérennisation d'une animation territoriale implique la réunion de facteurs fondamentaux :

- l'identification d'un pilote de la démarche, capable de fédérer les énergies et de fixer le cap ;
- une organisation rigoureuse fondée sur des rencontres régulières et des points de rendez-vous incontournables ;
- le maintien d'une dynamique de projets qui permettent de maintenir continuellement les acteurs dans le processus diagnostic – élaboration d'un plan d'action – mise en œuvre – évaluation ;
- un dialogue territorial diversifié et multi-acteurs qui dépasse les simples rendez-vous institutionnalisés.

Lorsque cette pérennisation est effective, les acteurs se donnent les moyens de développer une véritable démarche prévisionnelle à froid mais également d'être plus rapides et pertinents dans l'élaboration de leurs actions à chaud.



> PARTIE 3 Évaluer





Évaluer, dans quel but ?

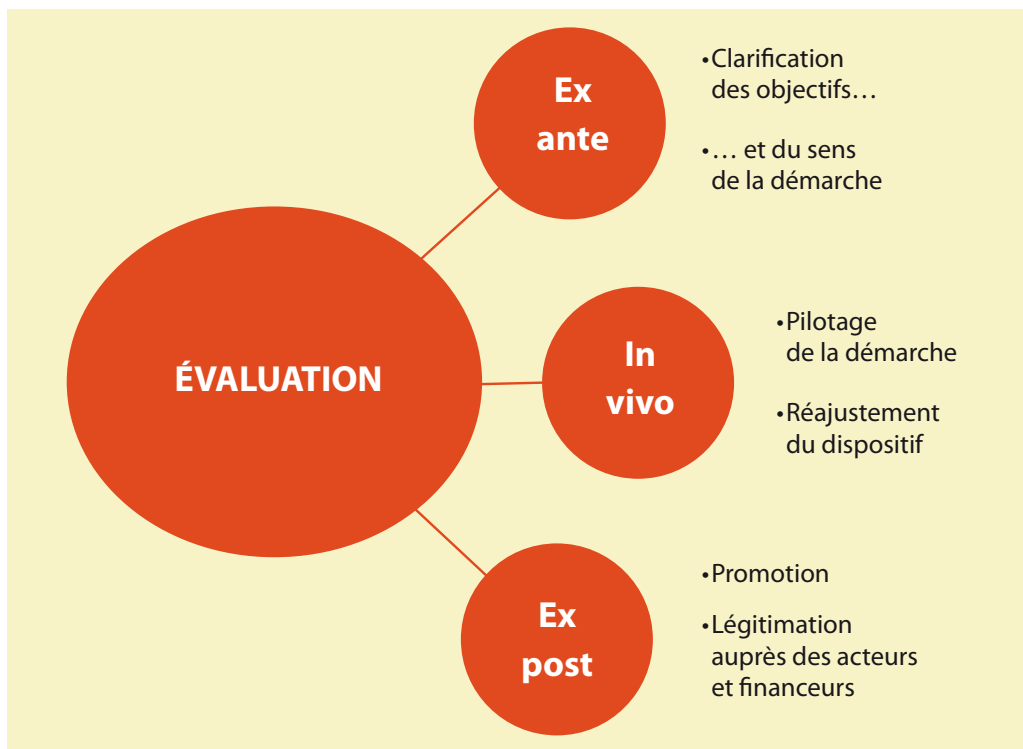
La mise en œuvre de dispositifs d'évaluation apparaît d'autant plus indispensable à engager dans le cadre de démarches de GPEC territoriale que ces dernières relèvent de processus d'innovation, qu'elles demeurent, encore souvent, embryonnaires recherchant des espaces de déploiement et de pérennisation.

Le guide a pour ambition d'identifier le fondement des démarches de GPEC territoriale, et de caractériser leurs structurations. Il présente aussi ces démarches à travers des réalités et des contenus très variés. À l'instar de cette variété, les dispositifs d'évaluation conçus pour les accompagner prennent aussi différentes formes. Il s'agit, cependant, d'en dégager les principales lignes de force, de décrire différentes pratiques de telle manière que puisse apparaître un référentiel d'évaluation utilisable à la carte par tous les acteurs s'engageant dans des démarches de GPEC territoriale.

Dans quels buts engager des procédures d'évaluation ?

S'assurer de l'efficacité de la démarche de GPEC territoriale

Il peut apparaître paradoxal d'initier une réflexion sur l'évaluation avant même qu'un projet soit complètement élaboré, suffisamment structuré pour être engagé. Cependant, la conception d'un dispositif d'évaluation dès l'amont du projet est un levier pour clarifier la stratégie, fonder la démarche de GPEC engagée par les acteurs territoriaux et fixer des critères pour envisager les étapes ultérieures. Par ailleurs, dans un contexte où les financements publics sont placés sous forte contrainte budgétaire, il est primordial





Partie 3

Évaluer

de s'assurer de l'efficacité de la démarche de GPEC territoriale.

Enfin, étant intégrée dans la démarche dès son origine, l'évaluation pourra non seulement contribuer à l'identification des compétences qu'il s'agit de rassembler et faire coopérer pour que la démarche se renforce étape par étape, mais aussi légitimer les actions engagées vis-à-vis des institutions publiques comme des acteurs territoriaux qui ne sont pas directement impliqués.

Légitimer la démarche

La notion même d'évaluation est souvent sujette à des controverses, car l'objet de l'évaluation a une importance stratégique pour les commanditaires de la démarche mais aussi pour les acteurs impliqués directement dans sa réalisation. C'est d'autant plus important pour eux qu'ils donnent d'eux-mêmes, de leur temps, de leur compétence ; il s'agit de leur engagement professionnel. Il est donc essentiel de clarifier, dans une première étape, en phase de conception de la démarche, la finalité et l'objet de l'évaluation.

Se doter d'un outil de pilotage pour réajuster en continu la démarche

La démarche évaluative n'a pas pour seul but d'interroger *a posteriori* le bien-fondé d'une action, elle peut être également un outil d'ajustement permettant d'en identifier et d'en corriger les lacunes.

Pendant le déroulement de la démarche de GPEC territoriale, l'évaluation est l'occasion de vérifier que les actions mises en œuvre répondent bien aux besoins territoriaux et que les objectifs fixés ont été ou sont en voie d'être atteints. Si ce n'est pas le cas, l'évaluation ne doit pas s'arrêter à un constat. Elle doit au contraire permettre d'en identifier les raisons et d'élaborer des préconisations pour réajuster les actions. Il s'agit d'une forme d'ingénierie itérative, ce mode de fonctionnement est porteur de valeur ajoutée.

Ainsi, l'évaluation doit être pleinement intégrée à la démarche de GPEC territoriale. Elle n'est pas

un processus extérieur venant la consacrer ou la condamner. Dans cette logique, c'est un outil de pilotage autant qu'un outil de jugement.

Passer du retour d'expérience aux bonnes pratiques

La diversité des actions dans les démarches de GPEC territoriale rend particulièrement utile le partage des bonnes pratiques pour une montée en compétence collective des différents partenaires.

En étant favorisée, l'identification des facteurs de succès induira une vigilance accrue quant aux risques de processus susceptibles d'induire des défaillances.

Le retour d'expérience peut se concrétiser par une valorisation des bonnes pratiques, une identification des écueils à éviter et enfin une démultiplication des bonnes méthodologies.

Préciser dès l'origine les fondements de la démarche

L'intention stratégique de la démarche de GPEC doit être mise en relation directe avec le dispositif d'évaluation. Ce dernier sera révélateur de la volonté des acteurs locaux de s'y investir, clarifiera l'ambition de la démarche et consolidera le partenariat.

Conçu lors du démarrage de la démarche de GPEC territoriale, ce dispositif d'évaluation devra être concerté entre acteurs impliqués.

Clarifier, dès la phase de conception et de lancement d'un projet de GPEC territoriale, le dispositif d'évaluation que les acteurs souhaitent mettre en place conduit à se poser les questions de base, notamment :

- Quels sont les enjeux « clés » du projet territorial ?
- Pertinence du territoire déterminé ?
- Dans quelle mesure la démarche relève-t-elle :
 - d'une adaptation à des « chocs » survenus en matière d'emplois ;
 - d'une anticipation de l'évolution des activités et des compétences requises ;
 - d'une « prospective active » dégagant des actions stratégiques destinées à faire évoluer les activités d'un territoire ?



- Quels acteurs rassembler dans le projet, quels sont leurs échelons territoriaux d'intervention ?
- Quelles sont les informations et les connaissances attendues de la démarche de GPEC territoriale et parmi elles quelles sont celles nécessaires au lancement du projet ?
- Quelle gouvernance instaurer ?
- Quel acteur considérer comme pilote ?

Professionaliser la démarche de GPEC territoriale et les acteurs impliqués

La démarche de GPEC suppose l'engagement d'une diversité d'institutions ou d'organismes, l'apport de leur compétence et l'identification des contributeurs au sein de ces organisations. Si l'évaluation contribue à identifier les résultats de leur travail, elle doit, également, permettre de prendre en compte la réalité de leur coopération à travers :

- les leviers utilisés, mais aussi les difficultés ou les obstacles rencontrés ;
- l'adéquation ou l'inadéquation de la complémentarité des compétences mobilisées ;
- la pertinence de l'organisation du projet et de son mode de gouvernance.

Revenir au travail réel mené par les personnes dédiées à la réalisation du projet est la garantie d'un apport de valeur ajoutée. L'évaluation contribue alors à la professionnalisation de la démarche.

La production de cette valeur ajoutée produit une ressource pour tous les participants. Pour chacun d'entre eux, l'engagement dans une démarche de GPEC territoriale représente un véritable investissement immatériel, c'est-à-dire une dépense d'ordre financier et une capacité à dégager du temps. Ils en attendent donc un retour.

Dans cette perspective, l'évaluation peut aussi permettre d'identifier et de mutualiser des retours d'expérience pour faire progresser la

dimension professionnelle du projet et celle de chaque contributeur.

Renforcer la visibilité des politiques mobilisées

Les démarches de GPEC territoriale se fondent sur la pluridisciplinarité de leurs intervenants, la transversalité de leurs approches, l'interconnexion des niveaux d'intervention et la multiplicité de ses financements (État, collectivités locales, FPSSP, OPCA, fonds européens, fonds privés...).

Dans ce contexte, il est légitime et de bonne gestion que chaque financeur vérifie en quoi la mobilisation de ses moyens financiers en faveur d'un territoire répond à sa politique.

Le conseil scientifique de l'évaluation au début des années 1990 donne une définition des critères d'évaluation des politiques publiques qui n'a pas été depuis remis en cause.

Six critères simples ont ainsi été définis (voir le *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques* publié en 1996 à la Documentation française). Ces six critères sont ceux intégrés dans notre propos sur l'évaluation :

- cohérence (dans la conception et la mise en œuvre) ;
- atteinte des objectifs ;
- efficacité ;
- efficience ;
- impact ;
- pertinence.

Une évaluation anticipée, itérative, quantitative, qualitative et intégrée garantit la plus-value de la démarche de la GPEC territoriale, rend lisible son objectif final et les actions réalisées, favorise l'efficience des investissements matériels ou immatériels mis en œuvre, assure en temps réel la pertinence des actions et conforte les financeurs dans leur implication et leur intervention.



Les propriétés de l'évaluation

Que faut-il évaluer ?

Les ressources mobilisées et les résultats immédiats

Les procédures d'évaluation s'appuient, dans un premier temps, sur des informations relevant d'éléments de mesure qui ont trait, d'un côté, aux ressources engagées, de l'autre, aux premiers résultats considérés comme tangibles.

Ce premier niveau d'évaluation mesure les éléments concrets souvent quantitatifs et apporte les dimensions factuelles et concrètes de la démarche :

- nombre d'entreprises mobilisées par la démarche, par exemple :
- nombre de salariés concernés ;

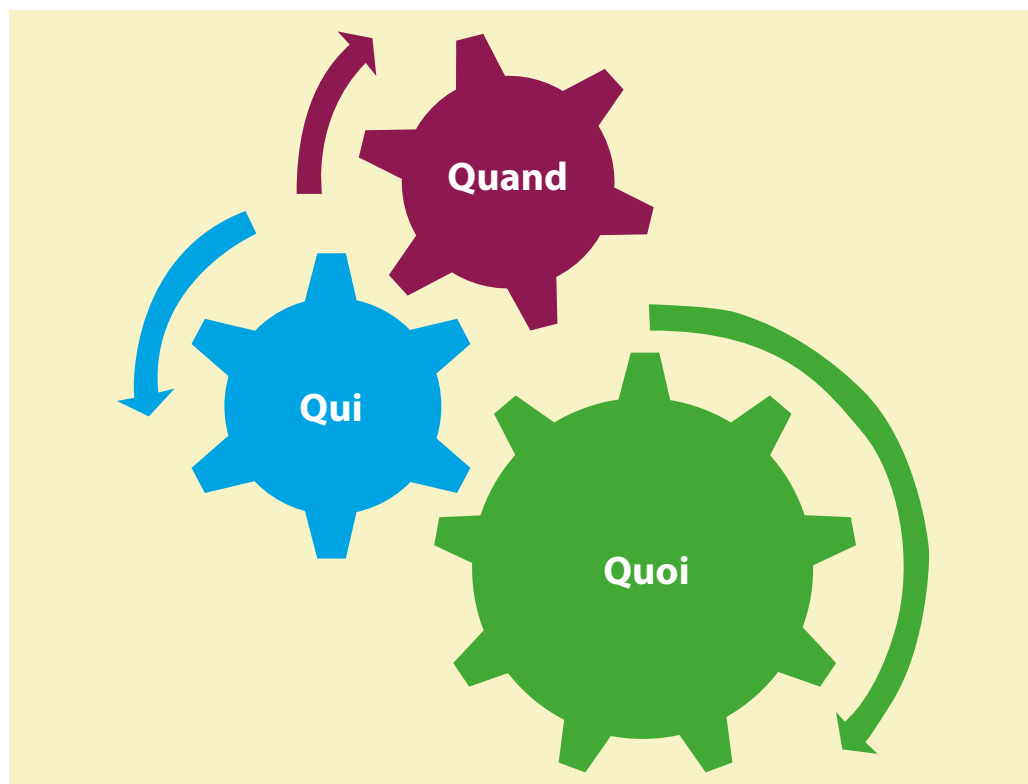
- périmètre géographique pris en compte ;
- existence ou non d'un diagnostic partagé ;
- nombre de salariés ayant suivi des formations ;

- mobilités, le nombre de reclassés après des réductions d'effectifs ;

• ...

Si certains résultats de la démarche de GPEC peuvent être identifiés à l'aide d'indicateurs permettant de mesurer le nombre d'actions menées, le nombre d'acteurs concernés, les emplois créés..., d'autres dimensions du projet restent souvent non tangibles. Il s'agit alors de les révéler.

Afin d'approcher et caractériser les deux dimensions – tangibles et intangibles – de la





démarche, deux séries d'initiatives peuvent être prises :

- enrichir les dimensions tangibles par l'apport d'informations plus qualitatives reposant, par exemple, sur des sondages ou du déclaratif ;
- restituer les dimensions intangibles notamment par la programmation d'événements aux moments charnière du projet.

Leur qualité, leur ampleur, les échos qu'ils produisent dans l'opinion publique locale, permettent de mettre en évidence certaines évolutions essentielles du territoire imputables à la démarche de GPEC. Il s'agit, ainsi, au cours même du processus, de « donner à voir » les principales évolutions produites par la démarche. Cela exige d'opérer, assez tôt, en amont du projet, à leur identification et à l'anticipation de leur manifestation.

L'immatériel : objectiver et quantifier

Au-delà de ces données sur les ressources, la recherche de critères spécifiques devra permettre d'objectiver des éléments propres à la valorisation des ressources immatérielles mobilisées (par exemple la qualité des liens entre les acteurs, l'évolution de leurs comportements ou leur mode de coopération...).

Il s'agit aussi d'instruire les conditions d'appropriation de la démarche par les acteurs concernés et les conséquences de leur implication vis-à-vis du projet comme vis-à-vis d'eux-mêmes en assurant une lisibilité des résultats induits par leur implication (en temps notamment).

L'action est généralement dirigée vers des bénéficiaires directs, mais la démarche va aussi toucher progressivement des bénéficiaires indirects selon des logiques de réseaux difficilement identifiables à l'avance. Pour considérer l'intérêt de l'élargissement comme le retour sur investissement des partenaires associés, la procédure d'évaluation doit être conçue de telle manière qu'une attention soit portée aux réseaux d'acteurs, autres que les bénéficiaires directs, se mettant en mouvement en cours de projet.

L'importance des signaux faibles

Certains effets peuvent apparaître de manière immédiate et concerner des bénéficiaires directs, identifiés en début de projet (cf. indicateurs de l'emploi : suivi de l'offre ou de la demande, nombre d'emplois créés, nombre d'emplois perdus...).

Cependant une démarche de GPEC territoriale ne devra pas enfermer l'évaluation dans un processus d'échéances temporelles fixées de manière trop rigides, car des « signaux faibles » peuvent se révéler avec un décalage temporel. Pendant la démarche de GPEC territoriale, ces signaux faibles sont comme des indices qui, mis bout à bout, permettent d'identifier les facteurs de crise potentielle, qu'il s'agisse d'un problème d'image ou de difficultés sur un plan social et environnemental. Signes d'alerte précoces, ils sont constitués d'informations fragmentaires qui doivent être remises en perspective pour être prises en compte notamment dans le pilotage de la démarche.

Procédures d'évaluation

Comment ?

Une procédure d'évaluation trop complexe sera inexploitable et apparaîtra comme une perte d'énergie, mais une procédure se limitant aux dimensions mesurables des résultats de

la démarche de GPEC territoriale risque de laisser de côté une partie essentielle, à savoir le renforcement de la démarche.

Pour éviter ces deux écueils, il semble utile :

- de procéder par étape avec, comme cible toujours présente, la volonté de faire de



Partie 3

Évaluer

l'évaluation un levier permettant la progression et le renforcement de la démarche ;

- de conforter le suivi et l'animation du projet par l'intervention d'un « tiers point de vue » permettant aux acteurs concernés par la démarche de GPEC de prendre du recul. La posture « décalée » du tiers pouvant contribuer à approfondir la connaissance qu'ont les acteurs de la réalité du processus engagé.

Une évaluation dynamique

La GPEC territoriale, dont la dynamique est fondée sur l'émergence de collaborations nouvelles entre acteurs, modifie de manière durable et profonde les ressources mobilisées. De ce point de vue, la procédure d'évaluation doit aussi se pencher sur la façon dont la démarche transforme :

- le niveau d'implication de chaque type d'acteurs quant à leur responsabilité vis-à-vis des enjeux de création d'activités et d'emplois ;
- les compétences déployées, le caractère qualifiant et apprenant de la démarche ;
- la pertinence de l'agencement des acteurs engagés dans la démarche. Selon les intentions stratégiques de la GPEC territoriale, la composition du groupe d'acteurs est plus ou moins en adéquation avec les objectifs affichés, les moyens à engager. Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure la démarche est en capacité de faire évoluer cette composition afin de renforcer sa pertinence.

Enfin, la dynamique de la démarche conduit les acteurs à coopérer. Sa bonne marche n'implique pas simplement de la coordination, mais des engagements réciproques relevant de différentes formes de travail en commun. Sur la base de cette expérience partagée, la confiance entre acteurs s'en trouve renforcée, la compréhension des atouts et des potentialités de chacun plus élaborée, fine et explicite ; ce qui crée la possibilité d'identifier de nouveaux espaces d'action commune, d'innovations partagées, de création de nouvelles activités.

Évaluer ces évolutions et ces opportunités donne aux démarches de GPEC territoriale

toute leur signification. La portée de ces démarches ne peut pas s'apprécier uniquement aux vues de résultats immédiats, mais à l'aune des nouvelles ressources créées, contribuant à faire évoluer en profondeur les réseaux d'acteurs territoriaux et leur puissance de création d'activités nouvelles.

Cette conception de l'évaluation tournée vers l'avenir, vers la formulation d'informations et de connaissances utiles au renforcement de la démarche, doit être en même temps limitée afin de ne pas perdre sa dimension opérationnelle. Elle doit, donc, être circonscrite à un ensemble d'enjeux considérés comme centraux et stratégiques, à un nombre limité de réseaux d'acteurs. Il s'agit aussi de la fixer vis-à-vis d'une temporalité cohérente avec les intentions affichées du projet. Il s'agit donc de délimiter le périmètre de l'évaluation en :

- arbitrant sur le système d'acteurs concernés ;
- convenant collectivement des sujets à évaluer en fonction des intentions stratégiques de la démarche ;
- fixant une échéance.

Cette façon de délimiter le champ de l'évaluation en toute connaissance de cause a un double intérêt :

- garantir l'opérationnalité de la procédure et pouvoir en tirer des informations et connaissances utiles ;
- avoir conscience de ce qui a été laissé hors périmètre de l'évaluation. Cela permet, ultérieurement, d'être en situation de revenir sur certains aspects de la démarche si les connaissances produites par l'évaluation n'apparaissent pas suffisamment riches et solides pour prendre des décisions.

Dans l'évaluation dynamique, une disposition utile consiste à créer un suivi de la démarche permettant de disposer d'informations « clés » sur la façon dont elle a été conçue, a démarré et a conduit aux premiers résultats.

Ce suivi peut être engagé par les acteurs du projet eux-mêmes, et inscrit dans une temporalité de court-moyen terme (des points tous les trois mois par exemple).



Cette procédure de suivi intégrée, parfois nommée « autoévaluation », permet d'engager une dynamique d'accumulation d'informations qui, par itération, peut avoir des premiers effets sur le déroulement du projet, et le cas échéant sur les inflexions à lui apporter.

Ce suivi constitue un point d'appui à l'animation du projet, à la prise de décision quant à l'organisation d'événements favorisant la prise de conscience des acteurs internes ou externes à la démarche de GPEC territoriale.

Quels outils de suivi et d'évaluation à mobiliser ? Du fait de la pluralité des éléments à évaluer, ils seront diversifiés :

- des enquêtes de satisfaction : est-ce que vous avez trouvé les ressources dont vous aviez besoin ; des possibilités de gérer des problèmes que vous ne pouviez gérer en individuel ; une meilleure visibilité des évolutions conjoncturelles ; une meilleure connaissance des autres acteurs territoriaux... ?
- des indicateurs quantitatifs traditionnels :
 - pour évaluer l'ampleur du dispositif : nombre de personnes et d'entreprises concernées... ;
 - pour évaluer l'impact sur l'adéquation offre-demande de travail : indicateurs de Pôle emploi

sur les emplois en tension et sur les offres d'emploi non satisfaites en fin de mois... ;

– pour évaluer l'impact sur l'employabilité des ressources humaines du territoire : nombre de formations, VAE, nombre de formations débouchant sur un emploi pérenne... ;

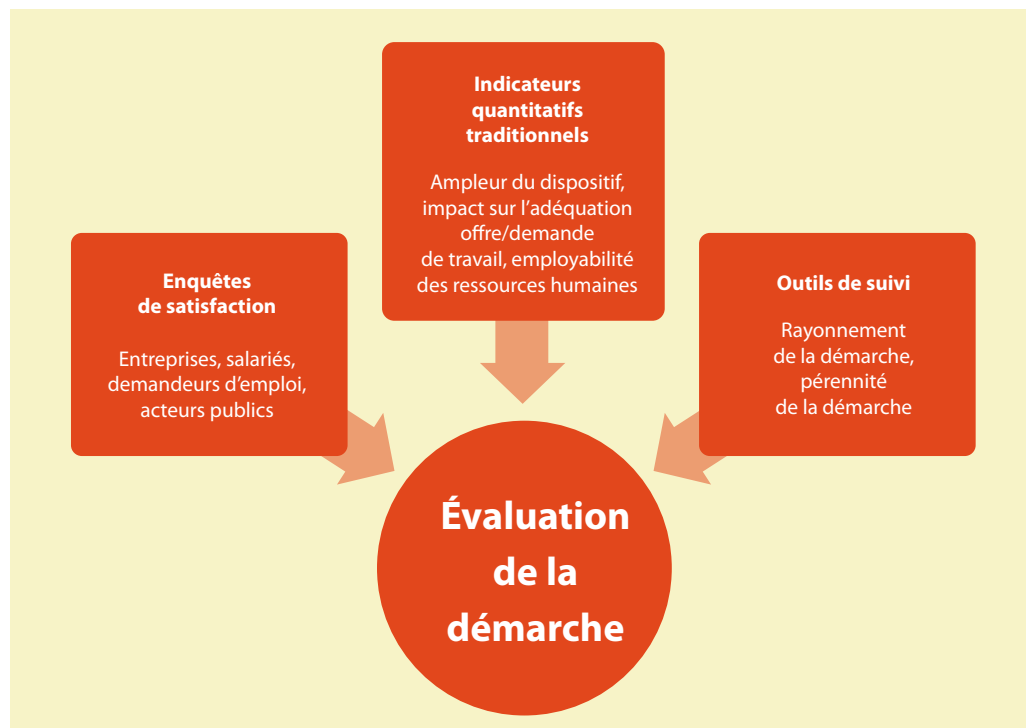
• des indicateurs plus qualitatifs :

– afin de mesurer le rayonnement de la démarche : suivi des parutions presse, sondage sur la connaissance du dispositif par les populations cibles... ;

– afin de s'assurer de la pérennité de la démarche : régularité des réunions d'animation et de suivi, vérification de la persistance d'un langage commun et de certains savoir-faire, existence de financements pérennisés...

La méthode dite conduite de « revues de projets »

Les « revues de projets » se font à intervalles réguliers en fonction des phases d'avancement, elles constituent une tâche importante, garante du respect des échéances. Elles permettent, en outre, le droit à l'erreur, en appliquant une correction immédiate et collective chaque fois que nécessaire.





Partie 3 Évaluer

En pratique, ces réunions de travail peuvent se dérouler dans trois circonstances :

- la nécessité de résoudre un problème particulier, à la demande d'un membre de l'équipe ;

• le passage d'étapes identifiées dans le phasage du projet ;

- la concertation périodique pour contrôler l'avancement général.

De manière simplifiée, la conduite de « revues de projet » repose sur un tableau interrogeant les six items suivants :

Ce qui était prévu	Ce qui a été fait	Ce qui n'a pas été fait	Les résultats obtenus	Les difficultés rencontrées	Les actions complémentaires à entreprendre

Quelques critères d'évaluation :

Critères	Questions à se poser	Notions associées
Opportunité	Est-ce le moment de le faire ? Les circonstances le permettent-elles ?	• Temporalité
Pertinence	La solution proposée permet-elle de résoudre la problématique ?	• Enjeux • Bien fondé • Conformité à prendre en compte
Adhésion	L'ensemble des acteurs a-t-il été associé ? L'adhésion de chacun demeure-t-elle ?	• Conditions de réussite • Partage • Participation
Efficacité	L'action mise en œuvre a-t-elle produit des résultats escomptés ? Les objectifs ont-ils été atteints ?	• Enjeux • Résultat • Évaluation
Efficience	Les résultats envisagés sont-ils à la mesure des moyens financiers et humains mobilisés ?	• Mobilisation de moyens • Rapport coût-efficacité
Conformité	L'action respecte-t-elle le cadre de référence ? Les engagements ont-ils été respectés ?	• Respect des critères d'éligibilité • Contractualisation du suivi
Cohérence	Les différents éléments de la solution sont-ils cohérents entre eux ? Les moyens mis en œuvre sont-ils adaptés ?	• Système • Adaptation des moyens à la solution préconisée



La conduite de « revues de projet » poursuit des objectifs stratégiques et de communication :

- assurer le pilotage stratégique du projet en validant toutes les étapes intermédiaires ;
- gérer les risques, aléas et problèmes avérés par des actions correctrices ;
- cibler des aides ponctuelles éventuelles.

Objectifs de communication :

- s'assurer de la mise en commun des informations ;
- donner une représentation partagée, une vision semblable du projet et de ses objectifs au sein de l'équipe ;
- assurer une veille portant sur les points nécessaires de communication élargie au-delà des acteurs directs engagés dans la démarche.

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

Exemple de la maison de l'emploi de la Mayenne (MDE 53)

Afin de répondre au cahier des charges des maisons de l'emploi, la MDE 53 a initié une démarche évaluative des actions de GPEC territoriale sur son territoire fin 2008. Elle a fixé à cette démarche d'autoévaluation des objectifs précis : rendre compte de l'atteinte des objectifs identifiés de la GPEC territoriale ; vérifier que l'action de la MDE est cohérente avec la stratégie retenue ; améliorer le management des projets et décider des axes d'amélioration des projets.

La structure d'autoévaluation mise en place est composée de personnes en relation directe avec le champ de l'action sur lequel porte l'autoévaluation (représentants du conseil général, de la DDTEFP, du PLIE, de Laval Agglomération, de la mission locale, du Pôle emploi, de la CFDT...). Elle a pour rôle d'arrêter les questions autoévaluatives et les critères d'évaluation, de définir les méthodes d'observation et de désigner les membres de l'équipe d'évaluation. Cette équipe est composée de deux chargés de mission de la MDE 53 et des chargés de mission développement économique des trois territoires concernés par la démarche.

Au niveau de la méthode, la démarche a consisté à réaliser des entretiens individuels sur les territoires et des rencontres avec divers acteurs départementaux, qui ont donné lieu à la rédaction d'un rapport d'évaluation et à une présentation de ce rapport à l'instance d'autoévaluation et au CA de la MDE 53.

Ces entretiens ont été réalisés sur la base d'un questionnaire unique organisé en thématique.

Exemple de question évaluative sur les relations à l'échelle des territoires : *Dans les actions GPEC mises en œuvre, est-ce que chacun des acteurs impliqués dans le projet de territoire a été en mesure d'adapter son offre de service pour répondre à la problématique posée ?*

Chaque question se voit assigner des critères d'évaluation. Exemple : implication des acteurs dans les projets de GPEC territoriale ; intégration des questions d'emploi dans les pratiques ; émergence des nouvelles formes de travail partenariales.

Sur cette base, des éléments quantitatifs et qualitatifs ont été mis en évidence (exemples : 42 % des acteurs interrogés estiment avoir participé aux projets dès le départ ; la plupart des acteurs (58 %) qui n'ont pas participé au départ des projets n'auraient pas souhaité l'être).

Les résultats de cette étude ont été utilisés comme supports à une démarche de progrès de la démarche de GPEC territoriale, conformément aux éléments conceptuels. Ainsi, la MDE 53 a mis en évidence les points de satisfaction et les éléments de consensus révélés par le rapport d'évaluation. Mais elle a également élaboré sur son fondement une liste de préconisations devant permettre de réajuster les dispositifs afin qu'ils soient plus efficaces et répondent mieux aux besoins des acteurs territoriaux (exemple : recours plus courant à un appui extérieur auprès des collectivités locales lorsque cela est nécessaire pour l'ingénierie et le transfert de compétences notamment).



ZOOM SUR TRANSVERS'AL

Un exemple de dossier de presse pour le lancement de la campagne de communication sur la formation

- une campagne de communication qui s'inscrit dans la démarche Transvers'Al ;
- un ensemble de partenaires qui s'associent pour le développement de l'emploi dans le Sud-Alsace ;
- communiquer ensemble auprès des salariés, des chefs d'entreprises et des représentants du personnel pour donner l'envie de se former.

Convaincus de l'importance de la prise en compte des spécificités locales dans la politique de l'emploi, les trois maisons de l'emploi du Sud-Alsace, l'État, la région Alsace associés aux acteurs de la formation, aux partenaires sociaux et aux réseaux d'entreprises, ont initié un projet de gestion territoriale des ressources humaines (GTRH).

L'objectif de la démarche TransverS'AL est de mettre en place une stratégie partagée de développement de l'emploi sur le territoire.

Cette stratégie est basée sur quatre principes fondateurs :

- le territoire : pour une vision transversale et partagée de l'emploi sur le territoire du Sud-Alsace ;
- l'anticipation : une réflexion pour une mise en cohérence des politiques de l'emploi et du développement économique ;
- le partenariat : une démarche reposant sur la confiance entre les partenaires pour un projet commun à tous les représentants des entreprises et des salariés ;
- l'intersectorialité : réfléchir en terme de compétences transversales et transférables et créer des passerelles entre les filières.

Ayant affirmé leur volonté de travailler ensemble, ces structures ont mis en place un plan d'action partagée permettant de :

- développer une meilleure connaissance du territoire, des emplois qui s'y développent et de ceux qui sont menacés ; cette connaissance favorise la construction de formations pour développer aujourd'hui les compétences dont les entreprises auront besoin demain ;
- mettre en place des outils communs pour sécuriser les parcours professionnels.

Quelques exemples d'actions :

- la réalisation de diagnostics sectoriels et la mise en place d'un système de partage d'informations visant à connaître les métiers en déclin et les métiers en développement dans le Sud-Alsace ;
- la création d'un logiciel, permettant à tout actif et à toute entreprise, de connaître les passerelles possibles (formations, etc.) entre un métier de moins en moins demandé par les entreprises et un métier émergent ;
- la mise en place d'outils pour informer les entreprises et les actifs sur les dispositifs de formation mobilisables en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs professionnels (par exemple : le guide des dispositifs et des acteurs de la formation dans le Sud-Alsace) ;
- le développement d'un ensemble d'actions pour développer les formations aux compétences de base en fonction des nouveaux besoins des entreprises (contraintes de sécurité, d'hygiène, nouveaux outils informatiques, etc.).



En conclusion, la nécessité d'une évaluation reposant sur un dispositif de suivi bien structuré, dotée d'un pilotage rigoureux et d'un regard « externe »

La nécessité de disposer de connaissances (et pas simplement d'informations) concernant l'intérêt de la démarche de GPEC territoriale, ses facteurs de réussite comme les obstacles qu'elle rencontre, ses potentiels de développement, ses résultats intermédiaires et finaux nécessitent l'intervention d'une équipe dédiée à l'évaluation et d'un acteur relevant d'une posture de tiers.

Cette posture d'extériorité va permettre de confronter l'expérience des acteurs de la démarche à l'ensemble de référents dont sont porteurs les membres de l'équipe d'évaluation. C'est sur la base de cette confrontation de points de vue fondés sur des corps de connaissance différents que peuvent émerger des recommandations particulièrement utiles à la poursuite du projet et à son renforcement.

Dans cette perspective, l'équipe en charge de l'évaluation doit pouvoir rassembler des compétences complémentaires permettant une confrontation de points de vue correspondant à des postures professionnelles différentes, à des responsabilités et des statuts différents, à des « disciplines » différentes.

Compte tenu des trois dimensions de l'évaluation d'un projet de GPEC territoriale :

- « ex ante » (validation d'un diagnostic partagé en amont, intégration des différents acteurs...);
- « in vivo » (accompagnement du pilotage, observation et analyse des résultats intermédiaires, réajustements permanents de la démarche...);

- « ex post » (analyse de l'atteinte des objectifs initiaux, quantification et qualification des effets directs et indirects, légitimation des acteurs et des financeurs...),

la démarche de GPEC territoriale devra se doter d'un système de suivi structuré dès son démarrage.

Le système de suivi doit, pour chacune des actions constitutives de la démarche de GPEC territoriale, permettre de caractériser qualitativement et quantitativement son déroulement et de paramétrer les résultats intermédiaires et finaux.

Par ailleurs, l'évaluation doit contribuer à la conduite de la démarche de GPEC territoriale, il conviendra de lier le pilotage du processus de GPEC territoriale et le pilotage de l'évaluation.

Le comité de pilotage de l'évaluation sera le même (ou sera une émanation) du comité de pilotage du processus de GPEC territoriale. Parmi les bonnes pratiques observées, notons que l'évaluation est souvent un point de l'ordre du jour du comité de pilotage de la démarche de GPEC territoriale.

Enfin un tel processus d'évaluation ne peut être optimisé et crédible sans un accompagnement et un « regard externe » dont l'indépendance est acceptée et garantie pour l'ensemble des partenaires de la démarche de GPEC territoriale.

Ce regard externe permettra à l'État et à chaque partenaire cofinancier de la démarche de pouvoir faire référence à une évaluation objectivée et, par voie de conséquence, légitimant son intervention.

Les bonnes pratiques font ici état d'un évaluateur externe placé auprès du comité de l'évaluation, choisi à partir d'un « cahier des charges » rédigé par ce même comité.

MAI 2010

Conception : studio graphique SIRCOM

