

# éclairage

**La Gestion prévisionnelle de  
l'emploi et des compétences  
territoriale (GPECT)**

**n° 25**

**mai 2012**

[www.crefor-hn.fr](http://www.crefor-hn.fr)



centre de ressources emploi formation

*Pôle information et ingénierie de l'information du Crefor, mai 2012*

*Conception-réalisation : Emmanuel Christain*

## Eclairage # 25

### Avant propos

*Le numéro 6 d'Eclairage mettait en lumière la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en cours de stabilisation.*

*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 ainsi à mettre en cohérence les besoins en termes d'emplois et de métiers et les ressources en termes de salariés et de compétences d'une entreprise.*

*La **GPEC Territoriale** apparaît comme un outil d'anticipation pertinent en réponse aux mutations économiques, elle s'appuie sur un large partenariat et une dimension de dialogue social. Elle doit contribuer à renforcer ou maintenir l'attractivité des territoires à travers la valorisation des ressources existantes, leur correspondance avec les besoins territoriaux, et leur adaptation aux évolutions à venir.*

*Ce nouveau numéro d'Eclairage tente de faire le point sur ce thème d'actualité en s'appuyant sur le guide d'action conçu par la DGEFP.*

*Après un rappel du lien entre GPEC et GPECT en termes de définition et dans son cadre juridique, Eclairage aborde les objectifs et les enjeux du dispositif.*

*Il en décrit la gouvernance et les outils et souligne la dimension du dialogue social.*

*Ce dossier est enrichi par des contributions qui donnent une résonance haut-normande à cet Eclairage.*

*Nous remercions Alain Ninauve (Directe Haute-Normandie), Gilles Picard (Aract Haute-Normandie), Line Degueure et Didier Lory (Région Haute-Normandie), Dominique Ponjon (MEF Bassin dieppois) et Frédérique Guilmin (Agefos PME Normandie) d'avoir répondu favorablement à nos sollicitations.*

# SOMMAIRE

<b>1. Le lien avec la GPEC .....</b>	<b>5</b>
1.1. Le cadre juridique	
1.2. La définition de la GPEC	
<b>2. La notion de GPEC territoriale.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Objectifs de la GPEC Territoriale .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Les enjeux de la GPEC Territoriale.....</b>	<b>11</b>
4.1. GPEC territoriale et entreprises :	
4.2. GPEC territoriale et individus : la sécurisation des parcours	
4.3 GPEC territoriale et territoires	
<b>5. Le territoire pertinent.....</b>	<b>13</b>
<b>6. La gouvernance .....</b>	<b>14</b>
6.1. Un porteur fédérateur	
6.2 Un porteur légitime	
6.3. Les acteurs	
<b>7. Témoignages d'acteurs en Haute-Normandie.....</b>	<b>20</b>
<b>8. Une dynamique fondée sur le dialogue social territorial .....</b>	<b>29</b>
<b>9. Les outils .....</b>	<b>31</b>
9.1. L'information, outil primordial d'une GPEC territoriale réussie	
9.2. Mobilisation des outils pertinents des politiques de l'emploi	
<b>10. Des outils disponibles en Haute-Normandie .....</b>	<b>34</b>
10.1. Le diagnostic territorial partagé du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire	
10.2. Les contributions du Crefor	
10.3. D'autres outils	
<b>11. Les financements.....</b>	<b>41</b>
<b>12. L'évaluation.....</b>	<b>42</b>
<b>13. Bibliographie .....</b>	<b>43</b>

# 1. Le lien avec la GPEC

---

## 1.1. Le cadre juridique

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences s'est construite 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 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.

Selon la loi du 2 août 1989<sup>1</sup> modifiée par celle du 12 juillet 1990<sup>2</sup>, 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<sup>3</sup> 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* ».

Au début 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<sup>4</sup> et de modernisation sociale du 17 janvier 2002<sup>5</sup> ont établi un lien explicite entre l'obligation d'adaptation et le droit à la formation professionnelle.

Le véritable tournant juridique est pris avec la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale<sup>6</sup> 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 27 de la loi du 30 décembre 2006<sup>7</sup> sur la participation et l'actionnariat qui prévoit l'association du comité d'entreprise à la négociation triennale. En plus du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la négociation porte également sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

---

<sup>1</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000875810>

<sup>2</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000350807>

<sup>3</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000721454>

<sup>4</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000398162>

<sup>5</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000408905>

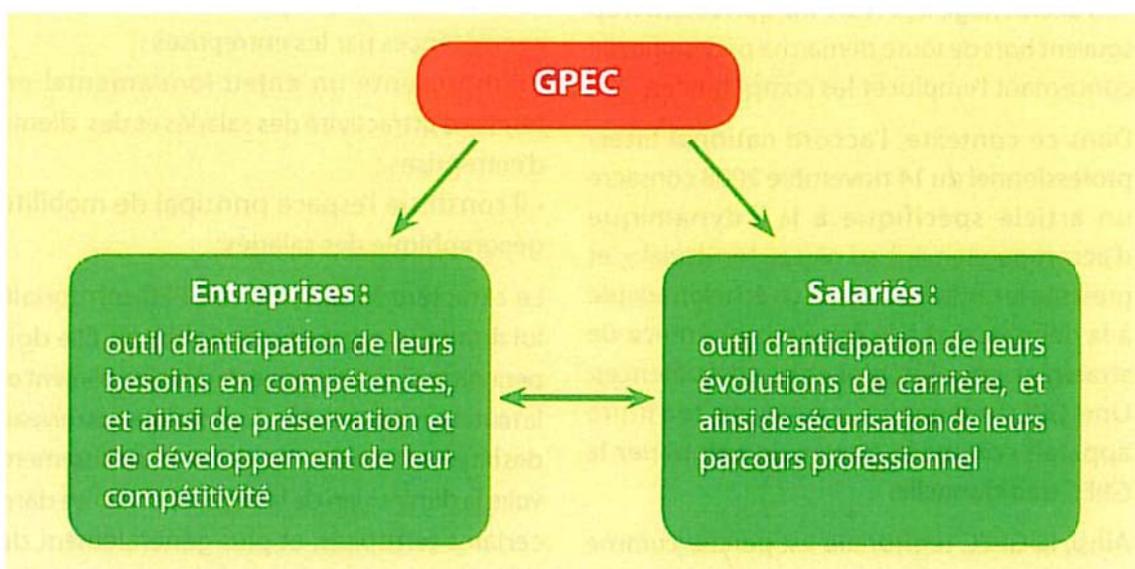
<sup>6</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000806166>

<sup>7</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000458333>

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.

Dans ce contexte, l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008<sup>8</sup> 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.

Enfin le 29 juin 2010, le Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle publie une circulaire relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.<sup>9</sup>



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

## 1.2. La définition de la GPEC

[Extrait d'**Eclairage #6** – décembre 2007 – La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences]  
[http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Eclairage\\_2007-6.pdf](http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Eclairage_2007-6.pdf)

Dans un environnement économique mondialisé, les mutations sont une réalité à laquelle les entreprises doivent faire face. Depuis les grands mouvements de restructurations des années 1980, le concept de mutations économiques a évolué pour englober aujourd'hui de nombreux champs de transformation et de multiples acteurs (État, partenaires sociaux, dirigeants, salariés, acteurs locaux...). Il induit surtout des enjeux économiques et sociaux cruciaux.

D'autant plus cruciaux qu'ils seront justement sous-tendus par la capacité individuelle et collective des différents protagonistes à les prendre en compte et à les... anticiper.

L'entreprise se trouve ainsi confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement économique et social.

Ces changements concernent notamment :

- la concurrence qui s'accroît sur les marchés nationaux et internationaux,
- l'importance prise par la relation de service au client,

<sup>8</sup> [http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/ANI\\_GPEC\\_081114.pdf](http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/ANI_GPEC_081114.pdf)

<sup>9</sup> [http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/TO/Circulaire\\_DGEFP\\_GPECT\\_20100629.pdf](http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/TO/Circulaire_DGEFP_GPECT_20100629.pdf)

- l'accélération des changements des organisations et des métiers,
- la pénurie de main d'œuvre et l'allongement de la vie professionnelle,
- le choc démographique qui verra le tiers des actifs partir à la retraite d'ici la fin de la décennie.

Cet environnement instable et en constante évolution nécessite une modification des pratiques de gestion et de management. Il s'agit maintenant non seulement d'être réactif mais surtout d'anticiper et d'innover, d'adopter une attitude de veille permanente pour maintenir et accroître la performance de l'entreprise.

Cet objectif ne peut s'atteindre sans une mobilisation des ressources humaines. C'est la qualité de la gestion des compétences qui crée de nouvelles sources de performance pour l'entreprise.

Les dispositifs et pratiques de ressources humaines et de formation doivent permettre :

- d'identifier les enjeux des changements dans chaque entreprise et les faire partager,
- de développer une approche qui mobilise l'ensemble des acteurs,
- de négocier les modalités et les modes d'accompagnement,
- de favoriser la professionnalisation individuelle au service de la compétence collective.

Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont ainsi procédé à une refonte de la loi de 1971 sur l'Education permanente et ont modifié la notion de formation professionnelle continue.

Cette évolution s'est concrétisée dans l'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003<sup>10</sup> relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, qui a été repris, pour l'essentiel, par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

Outil d'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient un thème de négociation obligatoire depuis la loi de cohésion sociale de janvier 2005.

## Définitions

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises ; bien que sa conception ait près de 20 ans, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public.

Aussi on constate un flottement dans le vocabulaire utilisé pour définir le concept : gestion prévisionnelle des effectifs, gestion prévisionnelle de l'emploi ou des emplois, gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion anticipative... voire plus tard gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'association Développement et Emploi préconise une « gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences » plutôt qu'une « illusoire gestion prévisionnelle des effectifs ».

Ainsi en 1993, D. Thierry et C. Sauret pose cette définition :

**« La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :**

- **visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;**
- **en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »**

Cette définition est d'ailleurs régulièrement citée depuis dans le débat juridique sur la GPEC La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

<sup>10</sup> <http://www4.centre-inffo.fr/v2/cpnfp/NT327642.phtml>

La GPEC englobe ainsi la gestion de 4 aspects :

- la gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- la gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise ;
- la gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- la gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

Le schéma de Thierry décrivant la démarche GPEC reprend ces définitions en accentuant le caractère adaptatif de la gestion prévisionnelle.

THIERRY Dominique/SAURET Christian. - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* - Paris : L'Harmattan. 1993

Autres sources citées par Henri Rouilleault, dans son « Rapport sur l'obligation triennale de négocier » de 2007 :

Mallet L. - La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. - Liaisons, 1991

Baron X. - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, dans *Gestion des ressources humaines, Cahiers français*, 1993, n° 262

"1981-2001. Vingt ans d'un cheminement collectif ! Repères d'innovations, de paroles et d'analyses au service de l'Emploi, pour un passage de témoin". - Développement & Emploi, 2001.

La notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mal stabilisée. On parle parfois de gestion prospective ou anticipative plutôt que prévisionnelle, l'accent étant alors plus sur le qualitatif que sur le quantitatif des évolutions. On ajoute parfois à prévisionnelle, la dimension préventive. L'objet porte selon les cas sur les métiers, les emplois, les effectifs, les compétences, les qualifications. Le terme de gestion a par ailleurs une portée différente selon qu'il s'agit de l'entreprise, de la branche ou du territoire.

Henri Rouilleault propose donc, vingt années après les premières expériences de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, deux ans après leur relance par l'obligation triennale de négocier, et à la lumière du débat interdisciplinaire sur ce thème, d'actualiser la définition de la GPEC par D. Thierry et C. Sauret et de définir la GPEC comme :

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,
- visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences,
- fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,
- adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources,
- outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de
- proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
- dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel,
- mettant en cohérence de différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...),
- démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon Mission sur l'obligation triennale de négocier curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre ni l'antidote.

[Sommaire](#)

***Une GPEC menée au niveau du territoire apparaît comme le moyen de compléter la GPEC traditionnelle.***

## ***2. La notion de GPEC territoriale***

---

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.

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.

### ***2.1. 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.

***[Sommaire](#)***

## 3. Objectifs de la GPEC Territoriale

### 3.1. 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.

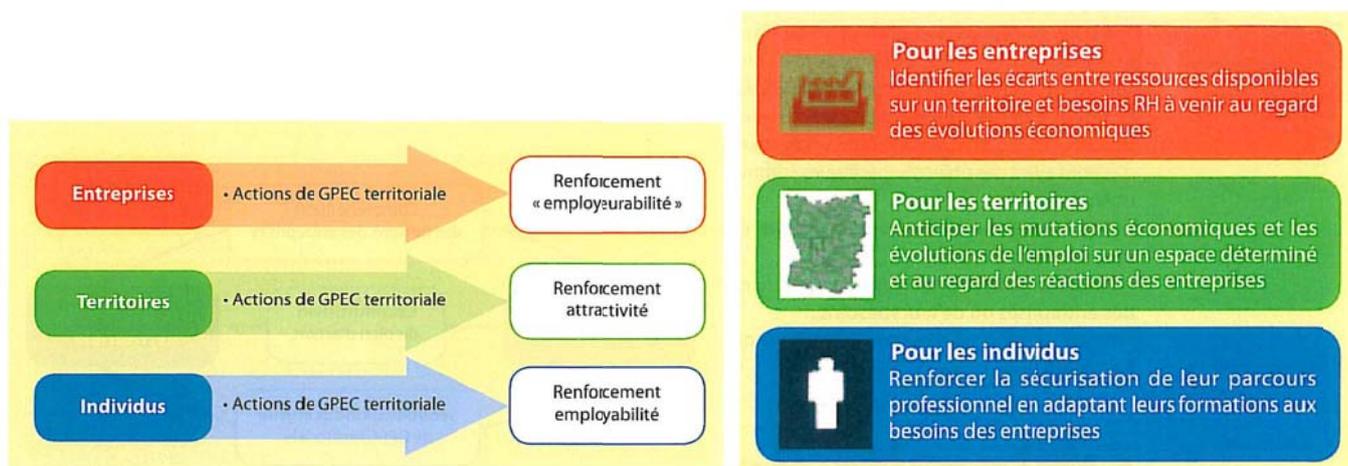
Par le moyen de cette coopération, les intérêts de l'ensemble des acteurs doivent pouvoir s'exprimer.

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.



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

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,

Les **individus** en retirent des outils de sécurisation de leur parcours.

[Sommaire](#)

## **4. Les enjeux de la GPEC Territoriale**

---

### **4.1. GPEC territoriale et entreprises :**

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 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.

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.

### **4.2. GPEC territoriale et individus : la 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)...

### **4.3. GPEC territoriale et territoires**

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.

[Sommaire](#)

## 5. Le territoire pertinent

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 (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	Représentation sociales	Représentations économiques
La région Le département Le canton La commune La communauté de communes La communauté urbaines La communauté d'agglo Le pays	Les bassins d'emploi  Les zones d'emploi  Les bassins de vie	Les zones d'activités Les filières Les clusters Les pôles de compétence et/ou de compétitivité

Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

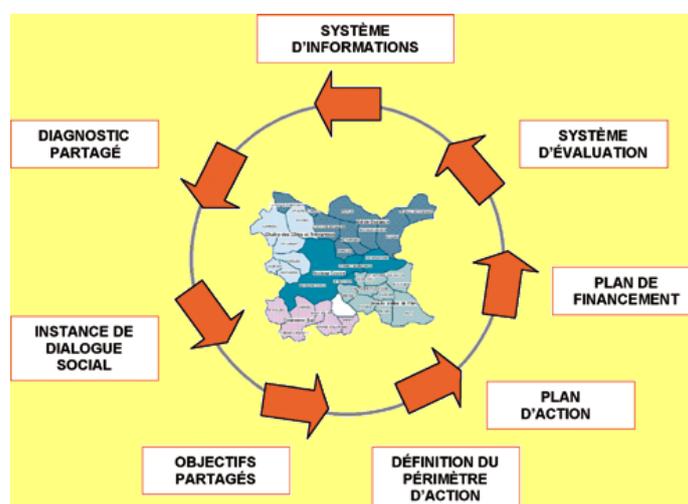
## 6. La gouvernance

### 6.1. Un porteur fédérateur

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 associé à des règles fondamentales de mise en œuvre.



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

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.

## 6.2. Un porteur légitime

Quels que soient le contexte et l'identité du porteur de projet, celui-ci doit apparaître légitime et crédible 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 notent 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. »*

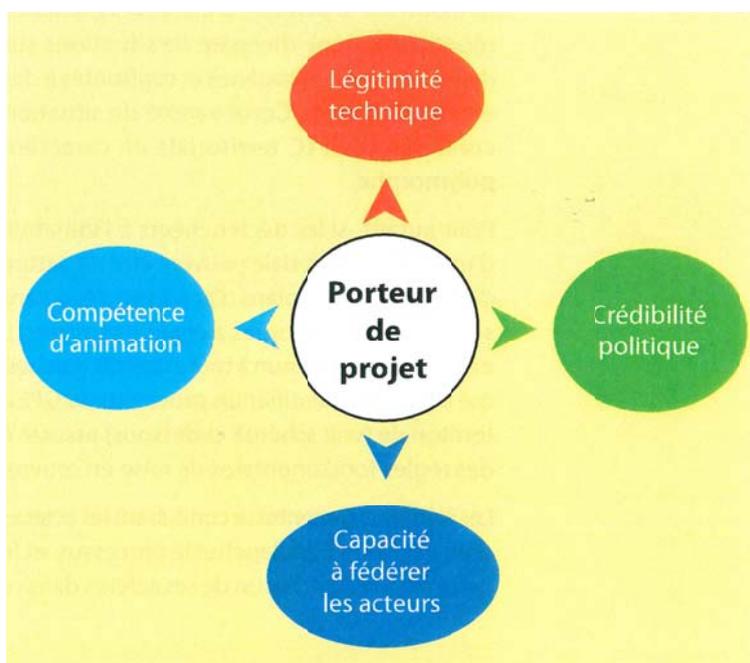
Source : Xavier Baron, Frédéric Bruggeman. - Inventer la GPEC en temps de crise. - AEF.Info 2008

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.



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

### 6.3. Les 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 ? »

Source : *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*.

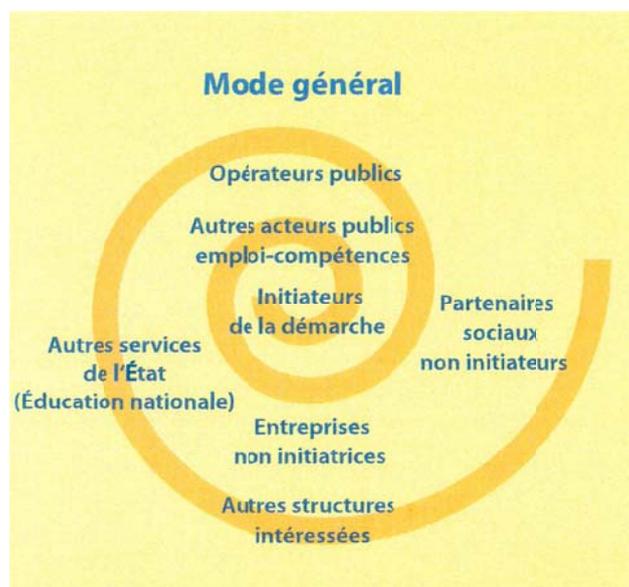
La GPEC territoriale est toujours la résultante d'une volonté affichée d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs sur le territoire

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 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 termes d'ingénierie est de savoir à quel moment tel ou tel acteur s'intègre dans la démarche.

Les rédacteurs du « Guide d'action GPEC territoriale » suggèrent qu'un modèle en coquille d'escargot peut être identifié partant des initiateurs de la démarche.

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).



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

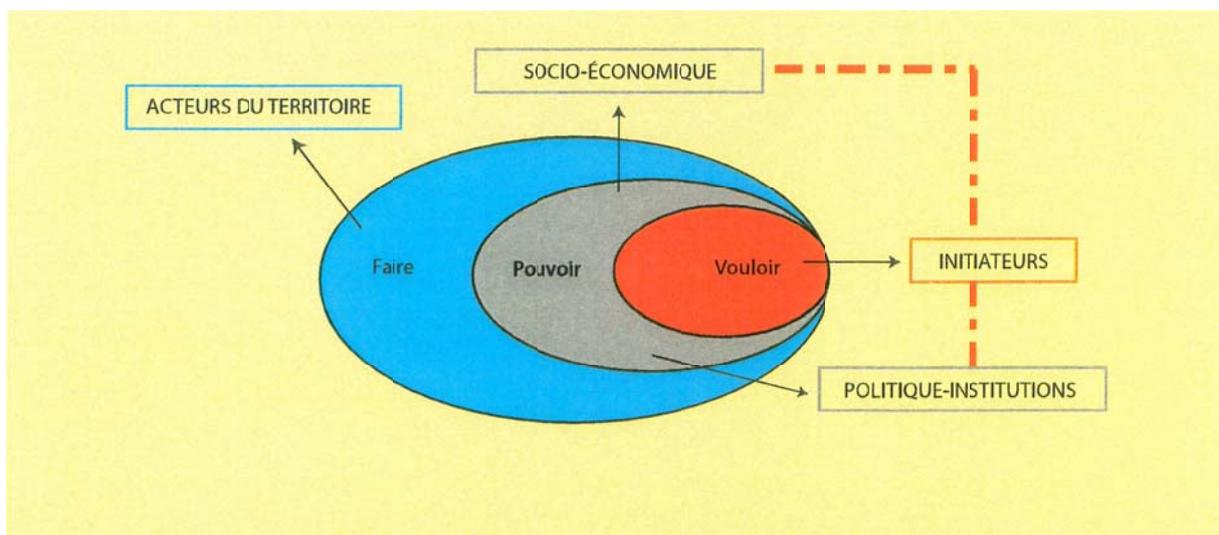
De même que la genèse des projets est de nature différente, les positions des acteurs du territoire dans ce processus de développement concentrique sont variables.

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

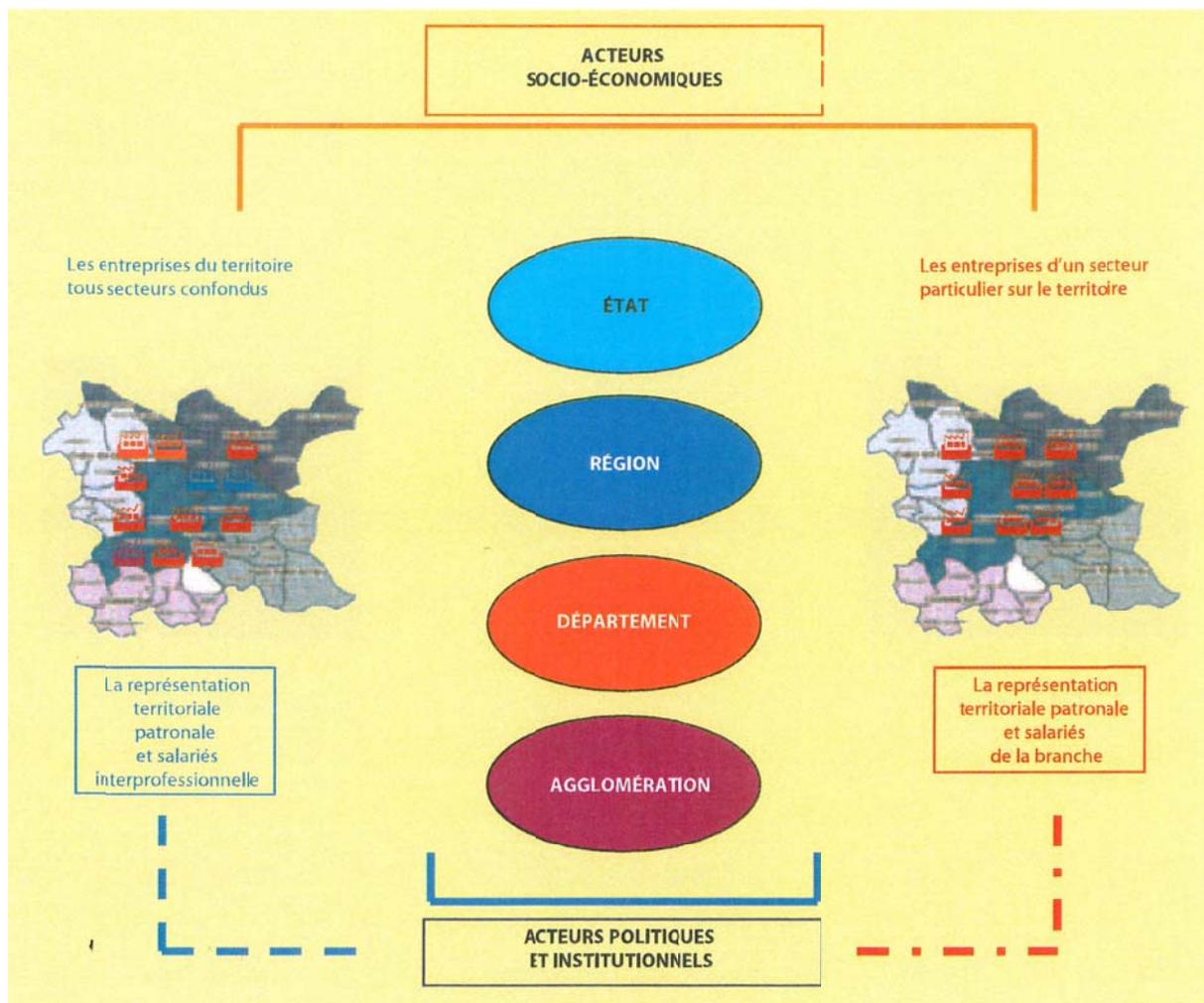
Ce sont au sein de ces deux segments que l'on trouve généralement les initiateurs, sans qu'il y ait une règle absolue conférant à l'un ou l'autre cette prérogative.

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.



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

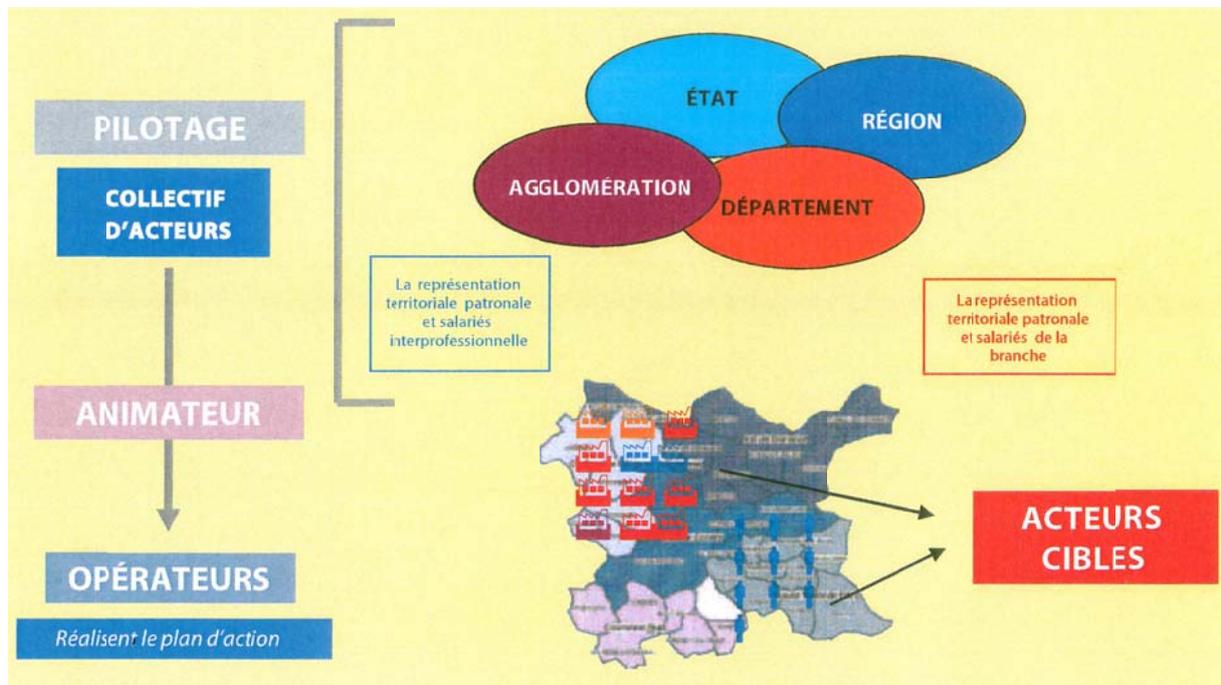
## Une gestion de projet efficace sur une aire économique et sociale déterminée

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, aire géographique 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.



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

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

## 7. Témoignages d'acteurs en Haute-Normandie

### D'une GPEC à une GPEC territoriale pourquoi « le territoire » ?

*Contribution d'Alain Ninauve, directeur adjoint du travail à la Direccte Haute-Normandie*

***La Direccte Haute-Normandie a développé une vision spécifique de l'approche de la mise en dynamique de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences qui l'a amenée à parler de « G5P2EC » puis d'ajouter le T de territorial au sigle au terme actuel d'une construction multi-annuelle.***

Simplement pour mémoire, l'idée de « monter au balcon » sur l'accompagnement de la gestion des ressources humaines a germé au sein de l'ex DRTEFP depuis près de 8 ans. Il s'agissait de passer de l'aide aux plans de formation des entreprises à la mise en dynamique des acteurs internes ou externes concernés.

Cette idée novatrice a été confirmée en 2006 par une circulaire de la DGEFP qui a organisé ce passage déjà anticipé. On a donc commencé à parler de GPEC devenue « Gépèque », acronyme inquiétant pour les PME notamment. Et nous avons en local ajouté le E d'Economie (au sens « développement positif »), et les P de Prospective, Partenariat, Paritarisme et Pédagogie. Cela a permis de faire passer la GPEC d'un concept plutôt vague à un « projet » collectif et compréhensible.

L'idée de 2006 était de travailler sur le développement de la matière avec les branches, les filières, les organisations, ...

Et très vite, dès 2006-7, en fait, nous avons identifié l'intérêt de dépasser une forme d'« enfermement » au sein de la branche. Dans un premier temps il s'est agi de construire des passerelles interbranches, puis, très vite, et dans le cadre de la réflexion au long terme menée avec les partenaires sociaux, de travailler au niveau « territorial ».

#### **Quid du territoire.**

Cela posé et même si des identifications de « territoires » étaient faites à priori il a été nécessaire de trouver les conditions de cette nouvelle approche. Et c'est à travers les expériences qu'elle s'est construite de façon pragmatique.

La première tentative qui réunissait une géographie, une industrie et ses sous-traitances locales et des thèmes de G.R.H. identifiés a échoué. Pour une raison simple : personne au local ne souhaitait s'approprier la démarche ...

La question s'est donc posée de la définition du territoire. Beaucoup de réponses de prime abord : commune, communauté, canton, pays, zone d'emploi, zone ALE, zone INSEE ... tous territoires légitimes et justifiés, mais ... l'activité et l'économie des entreprises ne se limitent pas aux territoires « administratifs » et la partie de l'entreprise sur laquelle nous travaillons, les femmes et les hommes n'est, finalement, qu'assez peu concernée par ces notions.

Par contre, si les Partenaires Sociaux, la Direccte et la Région s'étaient intéressés à un secteur d'intervention spécifique c'était parce qu'ils avaient constaté que, sur ce secteur, différents projets se développaient ou étaient en gestation. L'intérêt à travailler localement, en situation d'interprofessionnalité<sup>11</sup>, dans le cadre d'un projet ou de plusieurs projets articulés s'est confirmé.

Nous avons, conjointement conclu à cette définition : en matière de G.P.E.C.T.<sup>12</sup>, *le bon territoire n'est pas tant le projet du Territoire que le territoire du projet.*

Dans cette hypothèse, le périmètre territorial est donc fluctuant et est indépendant des périmètres administratifs mais ne les conteste ni ne les remet en cause. Par contre le projet ayant un début, au moins, de réalité il a plus de chance de prospérer que s'il est « parachuté » sur une zone donc les acteurs ne se sentent pas nécessairement concernés ou impliqués.

### **Les avantages du « territoire ».**

Outre l'avantage lié à l'existence d'un projet qui existait dans les accompagnements de branches ou de filières, le passage au niveau du territoire de projet va permettre différentes rencontres :

- celle des institutions : les différents acteurs institutionnels ont, tous, développés une certaine vision de ce que peut être la G.P.E.C. avec toutes les difficultés que cela peut comporter. Lorsqu'ils vont être mis en situation de travailler sur un projet (et je reviendrai plus bas sur les conditions de réussite d'un projet en la matière) leur mise en mouvement concertée doit être plus simple et plus efficace ;
- celles des acteurs « du terrain » : l'action se développera au plus près de ceux qui ont le pragmatisme, la connaissance et la sensibilité locale, et le plus d'intérêt à réussir,
- celles des projets concrets : à contrario de la nécessaire « montée au balcon » évoquée ci-dessus, le terrain ramène au pragmatisme et à l'opérationnalité. Et parfois au « simple bon sens » ... ;
- celles des « chalandises » : la G.P.E.C.T. travaille sur le champ des compétences des entreprises, bien sûr, mais également, évidemment et surtout sur celles des individus. Or, l'individu est peu mobile. Dès lors la G.R.H.<sup>13</sup> doit tenir compte des populations de l'entreprises et des populations de l'environnement immédiat et si elle est étrangère aux réalités de son territoire local, elle sera confrontée à des difficultés à un quelconque moment de sa vie ;
- celles des moyens « raisonnables » : la conduite d'un projet suppose des moyens humains, matériels et financiers ; ils sont plus facilement mobilisables et mutualisables sur des projets « à taille humaine » que sur des « usines à gaz ». Or, en la matière les moyens humains compétents ne sont pas pléthoriques et l'argent public se raréfie ;
- et celle de leur « production » : la mise en œuvre d'une G.P.E.C. ne se fait que sur des fondations solides. Une part de ces fondations, importantes, et constituée par l'observation de l'expérience acquise et réalisée. Le projet existe ou se concrétise par sa production et ces les productions et son observation qui permettent de le démultiplier et ainsi de le rendre réellement efficace.

---

<sup>11</sup> Vraie, c'est-à-dire en associant les branches professionnelles, les filières et ce qu'il est d'usage d'appeler le champ interprofessionnel, c'est-à-dire... l'ensemble des activités locales.

<sup>12</sup> Et pas la G.T.E.C. qui aurait le défaut majeur de supprimer du sigle le P dont nous avons vu qu'il était multiple et fondamental.

<sup>13</sup> Gestion des Ressources (ou Richesses) Humaines

C'est, entre autre la facilitation de ces rencontres et leur mise en mouvement sur le territoire du projet qui va permettre d'entrevoir un potentiel d'effectivité de l'action.

### ***Les conditions de réussite du projet de G.P.E.C.T.***

L'existence du projet et de son territoire ne sont pas suffisants à créer les conditions de sa réussite. Quelques conditions sont également nécessaires :

- la première des conditions sera l'existence d'un vrai leadership<sup>14</sup> pour le projet. Il devra être compétent, légitime, volontaire, cohérent et, peut-être surtout, stable ;
- la seconde la mise en œuvre d'une ingénierie dédiée ; nous nous sommes aperçu, à l'expérience que cette fonction est une des clés de la réussite du projet, son absence générant souvent un délitement de l'action ;
- ensuite il convient d'obtenir une mobilisation « politique » dans toutes les acceptions du terme,
- des moyens,
- une adhésion globale
- et une production visible, mesurable et reproductible.

### ***Et le projet du Territoire***

Un des arguments parfois opposés à cette vision est celui du besoin d'un « projet de Territoire ». il n'y a, en réalité, pas d'opposition, pas de contradiction, ni même de frein aux deux constructions dès lors que les conditions évoquées ci-dessus sont remplies pour l'ensemble.

La seule difficulté qui pourrait naître serait celle d'un antagonisme marqué entre les sujets des projets. Or, dès lors que l'on travaille sur la G.P.E.C.T. et que sont intégrés la nécessaire interdépendance entre développement économique et développement de l'emploi et qu'il s'agit bien d'une construction prévisionnelle, prospective, partenariale, paritaire et pédagogique, si la ou les formes peuvent différer, le fond sera identique.

De fait, le projet du Territoire aura un effet mobilisateur et facilitant pour les projets locaux, quelle que soit leur taille, pourra permettre :

- le partage, la capitalisation et le transfert des savoir et savoir-faire acquis ainsi que celui des résultats obtenus,
- l'agrégation, la cohérence et la cohésion de ce qui pourra consolider un projet plus vaste, plus global et plus politique.

### ***L'action de la DIRECCTE Haute-Normandie***

Après avoir accompagné pendant un peu plus de 4 ans les branches et les filières, la Direccte a entrepris de recentrer son action sur les projets correspondant à ce qui est décrit plus haut.

A travers deux conventions connues sous les appellations de « MOSE » (Mobilité et Sécurité) et « Interprofessionnelle » la Direccte, avec les partenaires sociaux et la région, s'est engagée depuis plusieurs années maintenant dans des démarches d'accompagnement de projets territoriaux centrés sur Dieppe et sur la Vallée de l'Andelle qui sont en cours de développement.

---

<sup>14</sup> Avec un regret sur l'utilisation du terme anglo-saxon, celui de « direction » pouvant être aujourd'hui restrictif.

## GPECT : un enjeu de coordination

*Contribution de Gilles PICARD, Chargé de missions à l'ARACT Haute-Normandie*

### **L'action territoriale...**

Le territoire comme lieu d'action pertinent a pris une dimension et une ampleur particulières depuis quelques années.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale<sup>15</sup> en constitue une des figures emblématiques et s'inscrit dans un mouvement plus profond de territorialisation des politiques publiques.

En parallèle, la crise a eu un effet démultiplicateur en accentuant la prise en compte du territoire et ce pour deux raisons principales :

- L'impact et l'ampleur des fermetures d'entreprises avec pour conséquences les effets directs et indirects sur les populations et les économies locales
- La volonté de développer des stratégies économiques locales en s'appuyant sur le développement d'activités intrinsèques (village d'artisans, offre touristique, ...) et le potentiel humains local.

Par ailleurs, les acteurs du territoire se mobilisent également à l'occasion de l'implantation de projets structurants (Champ éolien, EPR, ...) pour que cela soit directement profitable aux économies locales et aux populations.

### **... en Haute Normandie**

La Haute-Normandie s'inscrit dans cette logique de développement de l'action territoriale.

Sans prétendre définir l'action territoriale, on peut d'ores et déjà tirer quelques enseignements qui ne sont pas sans conséquences.

En effet l'action territoriale :

- 1) dépasse la question des territoires administratifs, et s'inscrit sur des échelons différents (pays, aggro, ...);
- 2) n'a de sens qu'à l'occasion d'un projet;
- 3) est une construction humaine et souvent le fruit d'un compromis social;
- 4) est valide parce qu'elle prend en compte l'environnement, ses caractéristiques et les acteurs du territoire.

Il en ressort de fait une diversité de pratiques et de formes.

De nombreux porteurs de projets ont aujourd'hui investi cette question au travers de projets GPECT, appuyés dans certains cas par les financeurs publics.

Les projets sont portés par des instances consulaires, des Maisons de l'Emploi, des OPCA, des clubs d'entreprises, Communautés de communes, des groupements d'employeurs, structures ad-hoc, etc. Ils concernent les TPE-PME, des typologies de populations, des filières, ...

Cette diversité est à la fois un atout, mais comporte également des risques.

---

<sup>15</sup> Nous ne reviendrons pas sur la notion GPECT, de territoire, et ses implications en matière de dialogue social territorial, de partenariats, etc, l'article de la DIRECCTE est assez explicite sur ces sujets.

Un atout parce que ces actions permettent le développement de configurations et de dynamiques d'acteurs, des modes de fonctionnement innovants, etc.. . Par ailleurs c'est aussi l'occasion d'expérimentations et de pratiques innovantes sur des thèmes complexes (transition professionnelle intersectorielle, mobilité professionnelle, passeport compétences, ...).

Les risques quant à eux se situent à plusieurs niveaux :

- Un développement atomisé et parcellisé d'actions territoriales ;
- Des territoires oubliés ;
- Une dénomination GPECT qui devient « fourre-tout » et perd tout son sens ;
- Des superpositions de projets ;

Face à ce développement et à la diversité des formes que prennent les actions territoriales, la coordination devient une impérieuse nécessité.

### ***La coordination pourquoi ? Pour qui ?***

Le développement des actions territoriales, leur multiplicité et leur hétérogénéité s'inscrivent dans un contexte où les aides et les dispositifs se sont accumulés, les intervenants sont nombreux et donnent le sentiment de rajouter une complexité au système notamment pour les acteurs directement concernés (entreprises et salariés).

La notion de coordination est souvent mise en avant afin d'illustrer la volonté de sortir de ce manque de visibilité.

Le développement des actions territoriales impacte le fonctionnement du territoire et l'articulation entre les différentes strates. Si l'on regarde le territoire régional avec un zoom, les enjeux de coordination se situent à deux niveaux. Un niveau horizontal, qui est aujourd'hui pris en charge par des structures (ex : Maison de l'emploi, porteurs de projets) au niveau local, et un niveau vertical (ascendant et descendant) qui articule local et régional.

Ces deux niveaux sont interdépendants et dans les deux cas il y a le souci d'une recherche cohérente.

Cette volonté de coordination est aujourd'hui portée par l'Etat, la Région, les Partenaires Sociaux, et prend des formes diverses et variées (gouvernance tripartite, mutualisation, etc...)

Du point de vue technique, la coordination des actions territoriales revêt un enjeu important, car il s'agit de proposer un cadre de référence qui permette à chacun de se retrouver, les opérationnels dans leurs pratiques et les politiques dans leurs décisions. Ce cadre doit pouvoir se construire à partir d'une rencontre entre la réalité des projets et les attentes « politiques ».

C'est dans cet esprit qu'une convention technique entre l'ARACT Haute-Normandie et la DIRECCTE de Haute-Normandie a été signée.

### ***Une convention de « coordination de la GPEC Territoriale ».***

Cette convention technique vise dans un premier temps à :

- Identifier et valoriser les projets en cours sur les actions GPEC/GPECT à partir des pratiques de terrain ;
- Mettre en lien les acteurs et favoriser l'identification des ressources ;
- Dégager des cohérences dans les actions mises en œuvre ;
- Favoriser la mise en réseau et la circulation de l'information ;
- ...

Par ailleurs, il s'agira de développer les moyens pour faciliter la coordination des acteurs du territoire.

Les entreprises et les territoires subissent de nombreux aléas et chocs. Les financeurs recherchent la plus grande efficacité dans les actions et l'utilisation de la subvention publique.

La coordination des acteurs doit permettre d'accroître la capacité de décisions dans le ciblage des actions et de travailler à partir d'une information croisée, précise et partagée des acteurs et trouver des complémentarités dans les financements.

Elle doit permettre :

- d'ouvrir un espace de dialogue,
- d'être un lieu ressource pour les porteurs de projets,
- de travailler sur les enjeux des actions territoriales.

La suite reste à construire et à écrire.

## **La Région Haute-Normandie accompagne les salariés et les entreprises**

*Contribution de Line Degueure et Didier Lory (Région Haute-Normandie)*

### ***Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences***

L'accélération des mutations dans les secteurs industriels et le vieillissement des actifs dans les TPE/PME impactent fortement l'économie régionale, particulièrement les bassins d'emploi les plus vulnérables. Dans un contexte de crise économique, l'enjeu de l'adaptation des métiers et des compétences aux besoins des entreprises est une priorité commune au Contrat Régional de Développement Economique (CRDE) et au Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDF).

Les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines constituent l'une des réponses possibles soutenues par la Région :

- ***dans les entreprises par des aides directes***

Les PME, ne disposent pas toujours d'une fonction « RH » dédiée alors que la mise en place d'une stratégie « emplois/compétences » peut et doit s'anticiper. A compter de 2012, les entreprises sollicitant des aides de la Région doivent s'inscrire dans des contrats d'objectifs et s'engager dans une démarche de progrès économique, social et environnemental. A ce titre, elles peuvent être soutenues pour bénéficier de prestations de conseil en stratégie mais aussi en gestion des ressources humaines. Dans un second temps, une aide à la mise en place d'un plan de formation des salariés peut lui être proposée si elle respecte l'obligation légale de financement de formation calculée sur le ratio dépenses de formation/masse salariale (2,5 % pour les PME ; 3,5 % pour les ETI).

- ***au sein des filières d'excellence***

Les Programmes d'actions des structures d'animation de filières soutenues par la Région comportent généralement une approche « emploi/compétences ». L'objectif est d'aider leurs entreprises adhérentes à anticiper les mutations des métiers et à adapter la formation de leurs salariés. Des associations comme NAE, MOVEO, Energie HN, LSN mettent ainsi en place des

démarches de GPEC collectives (diagnostics des métiers et compétences, analyses prospectives, sensibilisation) et individuelles (accompagnements, outils de transferts de compétences, professionnalisation,...) soutenues par la Région.

- ***pour les réseaux d'entreprises menant des actions collectives***

Les réseaux d'entreprises constitués en « grappes », groupements d'employeurs ou inter-professionnels sont amenés à développer des démarches mutualisées de GPEC sur un bassin d'emploi et/ou un secteur particulier pour résoudre collectivement des problèmes de sauvegarde ou d'attractivité d'emplois et d'adaptation des compétences. Dans ce cas, et prioritairement dans les bassins d'emplois en difficulté, la Région peut soutenir certaines initiatives lorsqu'il existe un diagnostic et des objectifs partagés par les entreprises et les acteurs économiques concernés.

**Exemple : la Région soutient l'action « compétitivité des entreprises du sud de l'Eure ».**

Une soixantaine d'entreprises industrielles et de services ont pris l'initiative de constituer le « Groupement interprofessionnel du Pays d'Avre-et-d'Iton » (cantons de Verneuil, Breteuil, Damville, Nonancourt et St-André-de-l'Eure) pour créer les conditions favorables à leur développement économique. En partenariat avec la Chambre de commerce de l'Eure, elles ont constitué un programme d'actions sur des thématiques adaptées à leurs besoins spécifiques. Par exemple, « **RH OPTIMA** » propose des prestations mutualisées pour améliorer les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines (sensibilisation, accompagnement, formation). Le GIPAI se positionne aussi comme acteur citoyen du territoire à travers des projets de sensibilisation des jeunes aux métiers industriels et au monde du travail en lien avec la Cité des Métiers.

**En savoir plus : Région Haute-Normandie, service développement et mutations économiques, 02 35 52 31 50**

## **Maison de l'Emploi et GEPC Territoriale**

*Contribution de Dominique PONJON, directrice de la Maison de l'emploi du bassin dieppois*

La **Maison de l'Emploi et de la Formation du bassin dieppois** initie aujourd'hui, sur le territoire du bassin dieppois et à la demande de l'Etat, une démarche de GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale). Son objectif premier est d'anticiper les mutations économiques en matière d'emploi et de formation. Pour cela, l'association s'attache à mener une observation fine du territoire, à étudier les secteurs d'emploi en émergence et en déclin.

Pour la Maison de l'Emploi et de la Formation, la GPEC passe évidemment par l'identification des besoins en compétences et en recrutement dans les entreprises, mais également par l'anticipation des besoins de qualification du territoire et par conséquent, par l'adaptation de l'offre locale de formation.

### ***Accompagner les entreprises***

L'Action de Développement des Emplois et des Compétences (ADEC) vise à accompagner les entreprises dans leurs démarches de développement économique et de compétences des salariés.

A leurs côtés, la MEF travaille donc sur de multiples leviers d'action, tels que la gestion des ressources humaines ou encore l'organisation et l'efficacité commerciale.

Afin de guider au mieux les entreprises, l'ADEC propose de nombreux services : un accompagnement personnalisé et gratuit, des visites en entreprises, l'élaboration d'un diagnostic, des réunions collectives, des mises en relation avec des experts qualifiés...

Dans le cadre de cette action, la MEF s'est munie d'un logiciel ciblant la réalisation d'une cartographie des métiers et des compétences sur le territoire. La synthèse que dresse cet outil servira de base pour la réalisation des plans de formation, la gestion de carrières, le renouvellement des générations, les transferts de compétences...

### **Un diagnostic partagé**

En parallèle, la MEF participe aux projets territoriaux en termes d'emploi et de formation, tels que le dispositif emploi-formation grands chantiers. Elle coordonne également de nombreuses études sur des secteurs et métiers porteurs, toujours dans l'optique d'anticiper les mutations économiques. C'est le cas de l'Hôtellerie-Restauration avec l'étude de faisabilité du groupement d'employeurs RESO 76, des métiers du bâtiment et des EnR avec le projet Maison de l'Emploi et Développement Durable, des services à la personne avec la plateforme de professionnalisation...

En résumé, la priorité de la MEF est de connaître les besoins de main d'œuvre et de compétence sur le territoire, de fédérer l'ensemble des acteurs territoriaux, et de mener des actions en conséquence, en complémentarité avec l'existant.

## **AGEFOS PME se mobilise pour la Vallée de l'Andelle**

*Interview de Frédérique Guilmin, Responsable du service territorial d'AgefosPME-Normandie*

### **Pourquoi avoir lancé une GPECT sur la Vallée de l'Andelle précisément ?**

Nous avons été sollicités par l'Etat, avec d'autres acteurs locaux\*, pour travailler sur ce territoire qui connaît une situation économique difficile avec des impacts importants sur l'emploi. La participation d'AGEFOS PME à ce projet s'inscrit dans la continuité de la convention interprofessionnelle signée entre l'Etat, la région et les partenaires sociaux, en 2009 pour accompagner spécifiquement les entreprises en difficulté. Nos objectifs sont les suivants :

- trouver des réponses immédiates correspondant aux besoins réels des entreprises,
- trouver des passerelles entre les entreprises en difficultés et celles en développement,
- trouver des passerelles entre les métiers en tension et les métiers porteurs,
- contribuer au développement économique et à l'attractivité du territoire.

### **Quelle forme l'implication d'AGEFOS PME va-t-elle prendre dans la Vallée de l'Andelle ?**

Nous proposons une offre de services qui s'articule autour de 3 axes. Le premier concerne directement les entreprises. Nous mettons en œuvre des actions très diverses mais qui ont toutes pour objectif de répondre à leurs besoins immédiats en terme de compétences, formation et emploi. Il peut s'agir, par exemple, de recenser et transmettre les offres d'emploi, d'organiser des événements ou encore de faciliter l'accès ou le retour à l'emploi par la formation professionnelle

par le recours à des dispositifs tels que la Préparation Opérationnelle à l'Emploi, les Contrats de Sécurisation Professionnelle, les Contrats de professionnalisation.

Le second axe est prospectif ; il comprend notamment la réalisation d'un portrait statistique des entreprises adhérentes à AGEFOS PME, une étude sur les perspectives du territoire à moyen et long termes, l'identification des métiers porteurs ou ceux menacés et enfin, l'accompagnement des entreprises dans la mise en place de démarches d'accompagnement préventive (GPEC individuelles ou collectives).

Au-delà, dans une logique partenariale, nous contribuons à l'identification de besoins plus larges comme les problèmes de mobilité, de transmission d'entreprise et plus généralement sur tout ce qui peut contribuer au développement de l'activité économique de la Vallée.

### ***Quelles sont les actions concrètes déjà mises en place depuis le lancement du projet en octobre dernier ?***

Avec d'autres partenaires, nous participons au Comité de suivi de la cellule interentreprises de la Vallée de l'Andelle dont l'objectif est de trouver des solutions de reclassement pour les personnes licenciées pour motif économique. Nous avons ainsi financé 14 Contrats de Sécurisation Professionnelle. Nous proposons également des parcours mobilité qui comprennent des formations sur les savoirs de base et le permis de conduire.

Nous avons aussi initié un dispositif d'accompagnement renforcé des TPE - PME du territoire. A partir d'un diagnostic, nous identifions leurs besoins et leurs projets principalement en matière d'emploi et de formation. Nous faisons également le point sur leurs perspectives économiques de développement comme sur les difficultés auxquelles elles sont confrontées. Depuis les mois d'octobre 2011, nous avons pu rencontrer 60 entreprises, principalement des Dirigeants de TPE. Nos contacts ont mis en lumière plusieurs le défaut de main d'œuvre qualifiée, l'isolement de certains dirigeants, les tensions sur la trésorerie ou encore les difficultés pour les TPE à gérer les ressources humaines. Nous avons organisé une rencontre avec les entreprises du territoire pour leur proposer des actions conjointes et prévoyons d'organiser un Rendez-vous pour l'Emploi, afin de réunir les entreprises qui recrutent et les demandeurs d'emploi, avec la participation de différents acteurs du territoire, notamment Pole Emploi et le Maison de l'Emploi.

Au niveau du projet collectif de GPEC, un appel d'offres est en cours pour sélectionner les cabinets de consultants qui accompagneront les entreprises sur un diagnostic approfondi de leurs emplois et compétences et la mise en place d'actions de formation.

Enfin, un travail particulier est en cours sur les filières de métiers en tension telles que la boucherie, la restauration rapide et l'immobilier. C'est également le cas sur les secteurs porteurs comme le commerce de proximité.

### ***Quel est l'intérêt pour une entreprise de participer à un tel projet ?***

Les intérêts pour les entreprises sont les suivants :

- trouver des réponses à leurs besoins immédiats ou futurs,
- s'inscrire dans une démarche durable de développement de leurs emplois et compétences,
- pérenniser et développer leur activité, tout en participant au développement économique et à l'attractivité du territoire.

*\* Les principaux partenaires de l'opération sont : L'Etat, La Région, La Maison de l'emploi, l'ASDEVA (CGPME, UPA et Medef), Le GIVAPE (groupement d'employeurs), Pôle emploi, la Chambre de Commerce et d'Industrie.*

*Source : La lettre AGEFOS PME Normandie, Avril 2012*

**[Sommaire](#)**

## 8. Une dynamique 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.

*« 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.*

*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. »*

*Sources : Annette 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 : [http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/Rapport\\_Dialogue\\_social\\_territorial\\_CESE\\_2009.pdf](http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/Rapport_Dialogue_social_territorial_CESE_2009.pdf)

*« 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. »*

**[Sommaire](#)**

## 9. Les outils

### 9.1. L'information, outil primordial d'une GPEC territoriale réussie

#### Rôle et contenu de l'information à obtenir

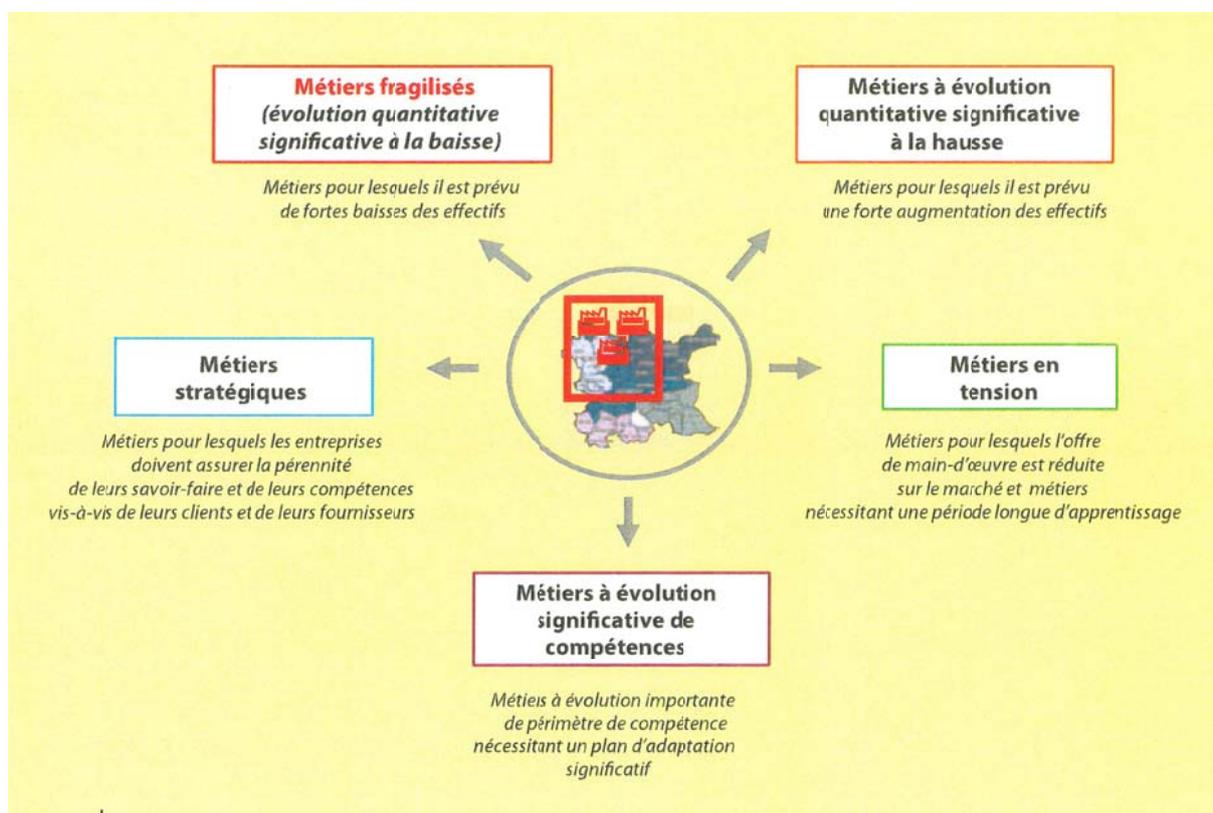
La GPEC territoriale vise l'adéquation quantitative et qualitative des ressources d'un territoire avec les besoins de ce dernier. Dès lors, afin d'être efficace et de ne pas déboucher sur de nouveaux déséquilibres, elle doit être élaborée sur la base d'une connaissance juste et partagée des besoins et 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.



Source : « GPEC territoriale : guide d'action », mai 2010

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 » de l'évolution des 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 ;
- 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.

### **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 les centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation (Carif), offrent un accès par le biais de leurs sites internet à des bases de données sur l'offre de formation.

Quant au niveau local, certains outils ont été créés afin de permettre la mise en réseaux d'informations sur l'emploi et les compétences. Les observatoires régionaux emploi-formation (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 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, le « Guide d'action GPEC territorial » préconise plusieurs étapes :

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

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

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

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

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

## **9.2. 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
- Outils de transfert de compétences
- Outils de partage de compétences
- Outils de valorisation des compétences des seniors

*Pour en savoir plus, accéder au portail des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle :*

<http://www.emploi.gouv.fr/thematiques/developpement-emploi-et-des-competences>

**[Sommaire](#)**

## 10. Des outils disponibles en Haute-Normandie

### 10.1. Le diagnostic territorial partagé du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire : objectif, méthode et résultats

Dans le cadre de son cahier des charges, la Maison de l'emploi du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire a initié en 2011 son premier diagnostic territorial avec l'ensemble des acteurs de l'emploi-formation du bassin havrais afin d'élaborer une stratégie locale pour l'emploi partagée par tous et se déclinant en plan d'actions.

#### Le diagnostic territorial partagé : de quoi parle-t-on ?

Le diagnostic territorial partagé est **une photographie** d'un territoire à **un instant T**. Il s'agit par conséquent d'un exercice annuel. Son objectif est de dresser les forces et les faiblesses, les potentialités et les menaces qui permettent de **comprendre les spécificités** du territoire et de **dégager les principaux axes stratégiques d'un plan d'actions**.

Le diagnostic territorial partagé a **pour finalité** de construire **une connaissance commune du territoire** sur la base d'analyses statistiques amendées et validées par les acteurs locaux. Il vise donc à être un **socle commun de connaissance** qui permet de **fédérer les acteurs locaux** autour de **tendances et d'enjeux partagés**.

La compréhension et le partage des enjeux permettent alors **d'élaborer une stratégie** pour l'emploi local et de **faciliter la construction d'un plan d'actions**.

**La démarche** du diagnostic territorial partagé **doit assurer à la Maison de l'Emploi que les acteurs** et les partenaires de l'emploi **ont une perception claire et convergente** des enjeux, des objectifs à atteindre et des actions à mettre en œuvre.

#### Un diagnostic territorial réellement partagé

Pour mettre en œuvre le diagnostic territorial partagé, la Maison de l'emploi du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire a défini six grandes étapes :



Les deux premières étapes définissent la **méthode et l'orientation** donnée au diagnostic territorial partagé par les membres de droit de la Maison de l'emploi que sont l'Etat, la Ville du Havre et Pôle emploi.

La troisième étape a pour but **la mobilisation et l'analyse des données** et des informations disponibles sur le territoire du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire.

La quatrième étape s'appuie sur des échanges à partir de la **présentation du diagnostic avec des débats sur des résultats et les tendances**. Elle s'organise autour de groupes de travail composés de représentants de chaque collège de la Maison de l'emploi : collège service public de l'emploi élargi, collège collectivités territoriales, collège employeurs, collège partenaires sociaux et collège formation-insertion. A ces collèges s'ajoutent les membres de droit de la Maison de l'emploi

La cinquième étape issue de la précédente permet de **dégager les enjeux** importants pour le territoire.

Enfin, le contenu de la sixième étape repose sur la **mise en place des groupes « fiches projet »** et l'élaboration du plan d'actions.

Suite aux travaux des quatre premières étapes du diagnostic partagé ainsi qu'aux priorités fixées par le Bureau de la Maison de l'emploi à la cinquième étape, cinq groupes de travail « fiche projet » ont été décidés :

1. Répondre aux difficultés de recrutements des employeurs
2. Valoriser l'alternance comme un vecteur privilégié d'accès à l'emploi
3. Accompagner l'implantation et le développement des entreprises de la Région Havraise
4. Centraliser et rendre accessible l'information sur les métiers et les secteurs d'activité
5. Le développement des structures d'insertion par l'activité économique

La Maison de l'emploi a sollicité des membres issus des collèges de l'association pour animer en binôme les cinq groupes fiches projets ainsi que l'ensemble des acteurs locaux pour les inviter à participer aux travaux.

Pour rédiger ces fiches projets, les groupes ont défini trois étapes de travail à réaliser avec les acteurs du territoire et dans une démarche de concertation :

1. Identifier les besoins et les objectifs
2. Identifier les hypothèses de travail
3. Elaborer les fiches projets et validation

Le Crefor a participé activement à la démarche du diagnostic partagé et en particulier au groupe de travail « *Centraliser et rendre accessible l'information sur les métiers et les secteurs d'activités* ». L'enjeu auquel devait répondre ce groupe de travail était de rendre accessible, avec le concours des acteurs de l'emploi et de la formation du territoire, les informations suffisantes permettant aux professionnels qui accompagnent les publics de disposer des éléments probants qui permettent de guider les choix d'une formation, d'une orientation professionnelle, d'identifier ou préciser un projet professionnel, etc.

### **Des fiches projets pour construire l'action**

Au total, la démarche du diagnostic territorial partagé, hors Maison de l'emploi, a rassemblé un peu plus de **100 acteurs et 60 structures** (service public de l'emploi, les collectivités territoriales, les organismes de formation, les employeurs et les partenaires sociaux), soit un taux de mobilisation des acteurs locaux de 34,5 %, et plus de **16 fiches projets** ont été élaborées en concertation. Ces fiches projets ont été présentées aux membres du Bureau de la Maison de l'emploi du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire en décembre dernier.

Les fiches projets élaborées avec l'ensemble des acteurs de l'emploi-formation du Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire vont alimenter le plan d'actions 2012 de la Maison de l'emploi. Ce plan d'actions sera ensuite présenté à la Direccte dans le courant du premier trimestre 2012 dans le cadre du dialogue de gestion.

*Patrick Roseau, MDE Pays Le Havre Pointe de Caux Estuaire - Chargé de mission  
Crefor. - Ressources Emploi Formation, n° 12, janvier 2012, p. 5*

## **10.2. Les contributions du Crefor**

*Le Crefor, par son pôle Observation et prospective, travaille à mettre en place un outillage d'analyse des besoins, des dynamiques et des enjeux relatifs à l'emploi, aux qualifications et à la formation sur les territoires haut-normands. Ces travaux s'inscrivent dans la nécessité d'outiller les acteurs institutionnels en charge des politiques d'emploi et de formation, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du CPRDF, en éclairant particulièrement la dimension des transformations socio-économiques*

### **10.2.1. Emploi et formation sur les territoires**

Le territoire en tant qu'entité à part entière où se mettent en œuvre les dynamiques d'emploi constitue un maillon essentiel dans le système de développement économique et de la relation entre emploi et formation au niveau régional.

Les acteurs locaux qui sont en charge des questions d'emploi et de formation ont de plus en plus besoin d'outils d'observation et d'analyse permettant de repérer les éléments structurants et spécifiques de leur territoire afin de faire émerger ces dynamiques mais aussi d'alerter sur les fragilités, permettant ainsi une vision globale et inscrite dans une prospective territoriale.

Il s'agit de contribuer à l'appropriation par ces acteurs des méthodes d'observation et d'analyse en facilitant une communauté de langage et la confrontation productive des idées pour faire émerger une lisibilité partagée du territoire et mettre en œuvre les conditions d'une réflexion favorisant l'ingénierie d'action.

Cette connaissance est nécessaire pour accroître les capacités d'évaluation et d'anticipation des systèmes locaux afin de maîtriser les changements et permettre au final de mobiliser les forces locales qui accompagneront les ruptures au profit de l'évolution.

Par ses missions et son rôle d'interface au cœur du système d'information public local et régional, le Crefor fournit des éléments de connaissance et d'analyse utiles à la compréhension des phénomènes socio-économiques locaux.

Des outils proposés par le pôle Observation et prospective constituent un point d'appui pour la mise en œuvre de la réflexion sur les problématiques territoriales.

### **10.2.2. Outil statistique sur l'anticipation des mutations économiques sur les territoires**

#### **A. Objectifs**

##### **A.1. Objectifs politiques**

Les mutations économiques sont au cœur des préoccupations des décideurs et des politiques publiques. L'Etat, les Régions et les décideurs locaux ont besoin d'outils leur permettant d'anticiper les mutations dans le but d'adapter leurs actions.

Par leurs missions et par leur rôle d'interface au cœur du système d'information public local et régional, les Oref fournissent des éléments de connaissance et d'analyse utiles à la compréhension des phénomènes socio-économiques locaux. Par leur expertise, ils contribuent à l'appropriation par les acteurs des méthodes d'observation et d'analyse en facilitant une communauté de langage et la confrontation productive des idées pour faire émerger une lisibilité partagée du territoire.

## A.2. Objectifs opérationnels

Concevoir un outillage non pas comme une monographie mais de façon à privilégier une lecture dynamique du territoire par la mise en exergue des faits marquants selon une logique opportunités / menaces (forces / faiblesses).

L'outil d'anticipation doit non seulement apporter des informations pour comprendre et « anticiper » les crises mais doit aussi aider à repérer les activités en émergence, les dynamiques économiques à l'œuvre dans les territoires. L'outil doit être un point d'appui à un travail localisé plus approfondi.

L'outil n'a pas pour objectif de faire une analyse des leviers intrinsèques des mutations (accroissement des échanges, transformation des systèmes productifs et du travail, modifications des organisations etc...). Il propose de donner un éclairage sur les changements induits en matière d'emploi, de qualifications et de formation.

- Permettre le repérage des spécificités locales et les zones de d'opportunités et de vulnérabilité
- Permettre l'identification des enjeux de moyen et de long terme sur le territoire
- 4 principes
  - Appropriation : partage de l'analyse
  - Objectivité : positionner le territoire dans un espace-temps
  - Opérationnalité : contribuer à la prise de décision
  - Précaution : la réalité est complexe, il n'y a pas de réponse toute faite
- Repérer les sources
- Assembler les sources
- Aider à la construction d'indicateurs
- Aider à l'interprétation

## B. Méthode

### B.1. Choix des indicateurs

- Identifier les éléments structurants de la population et leur évolution
- Identifier les éléments structurants de l'économie locale et leur évolution
- Identifier les éléments structurants des actifs (ressources) et leur évolution
- Identifier les éléments structurants du marché du travail et leur évolution
- Identifier les éléments structurants de la formation et leur évolution
- Apporter un regard croisé sur les indicateurs emploi / marché du travail / formation pour identifier les ajustements utiles pour favoriser le lien entre les ressources disponibles et les besoins

## C. Organisation de l'information

- Replacer le territoire dans son contexte spatio-temporel : mesure des écarts avec le niveau régional, intensité du phénomène statistique et analyse comparative locale (quels territoires de référence ?)
- Identifier les spécificités locales dans les systèmes de l'emploi, du marché du travail et de la formation
- Repérage des secteurs / GFE / métiers les plus porteurs d'enjeux, en matière d'opportunités ou de fragilité : les « cinq plus » / les « cinq moins »... Introduire la notion de rang.
- Ciblage d'un petit nombre d'indicateurs de suivi « conjoncturel » (évolution emploi, tensions...)
- Scoring et positionnement des territoires sur une matrice synthétique de dynamisme
- Analyse factorielle

## D. Utilisation et suivi

- Mise à jour annuelle a minima des indicateurs de suivi « conjoncturel »
- Tendre vers une démarche prospective par une animation de l'outillage au sein de groupes prospectifs locaux en utilisant l'outillage en tant que point d'appui à une réflexion concertée
- Comprendre les mécanismes qui conduisent de la formation à l'emploi sur un marché du travail local
- Comprendre les mécanismes conduisant de la formation à l'emploi et ceux constituant des freins à l'accès à l'emploi

### 10.2.3. L'analyse des besoins en compétences en Région

Extrait de *Eclairage n° 24 – La transférabilité des compétences...*  
<http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Eclairage24.pdf>

Elaborés dans le contexte de la crise économique et financière de 2008, les CPRDFP se sont construits autour d'un double enjeu commun à toutes les régions :

- La sécurisation des parcours professionnels en vue de favoriser l'insertion dans l'emploi tout au long de la vie
- L'anticipation des mutations économiques et le développement des territoires.

Des axes de stratégie, des priorités, ainsi que des secteurs économiques clés ont cependant été définis au regard des spécificités de chaque région.

#### A. Le CPRDF en Haute-Normandie, rencontre entre besoins de compétences des employeurs et aspirations des publics

Le CPRDF en Haute-Normandie a été signé en mai 2011, il met l'accent sur la « rencontre entre les besoins de compétences des employeurs et les aspirations des « publics », la nécessité de « cibler et optimiser » les actions entreprises pour permettre de « trouver des solutions formation pour les situations qui ne sont pas prises en compte par les dispositifs existants » et sur la « capitalisation des outils d'observation, de prospective et d'évaluation ».

##### A.1. Le Schéma Prévisionnel des Formations SPF 2010-2015

Un objectif d'élévation des niveaux de qualification, de mise en cohérence des formations générales, technologiques et professionnelles.

Les partenaires associés au CPRDF ont conduit des réflexions sur leur domaine respectif de compétence qui se traduisent par des documents d'orientations pluriannuelles dont les enjeux croisent pour partie ceux du CPRDF.

Le projet académique triennal 2010-2013 de l'Académie de Rouen, de l'école primaire au supérieur

Le Projet Régional de l'Enseignement Agricole PREA 2011-2014 de la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF), toutes voies de formation confondues.

##### B. Le diagnostic métiers, outillage pour le CPRDF 2011

Ce document a été réalisé par le CREFOR, qui dans le cadre de ses missions d'expertise, produit et actualise à l'échelle régionale et territoriale les données des besoins en emploi et formation, en capitalisant les différentes sources d'information.

La finalité du document repose sur la mise en exergue des faits marquants et des éléments structurants et porteurs d'enjeux de la relation emploi formation sur les territoires haut-normands et dans les principales familles de métiers.

Source : [http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Diagnostic\\_CPRDF\\_2011.pdf](http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Diagnostic_CPRDF_2011.pdf)

### **B.1. L'évolution des métiers nécessite une élévation des niveaux de formation**

- Métiers de la métallurgie : montée des compétences techniques
- Métiers des industries agro-alimentaires : renforcement de la professionnalisation des emplois
- Métiers du transport et de la logistique, la compétence « gestion » se renforce
- Métiers de l'hôtellerie-restauration : socle de compétences où le savoir-être domine

*Voir l'étude locale sur le secteur de l'hôtellerie-restauration-tourisme : Le domaine hôtellerie-restauration-tourisme dans le pays du Havre Pointe de Caux Estuaire, Malika Mansouri, Crefor, août 2011. – 90 p.*

[http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Etude%20HRT%20CREFOR\\_MDE%20Vs%20definitive.pdf](http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Etude%20HRT%20CREFOR_MDE%20Vs%20definitive.pdf)

- Métiers du bâtiment et des travaux publics : évolution des métiers, mutations sur les matériaux et technologies
- Métiers des services à l'automobile, maintenance et carrosserie : dilution des spécialisations pour des compétences globales
- Métiers de la chimie : élévation du niveau de compétences sociales
- Métiers de l'agriculture et activités connexes : évolution et élargissement des compétences : Agriculture / Horticulture, travaux paysagers, travaux forestiers

Source : *Diagnostic Territoires / Métiers CPRDF Haute-Normandie, Pôle observation Crefor, 2011. – pp. 53 -91*

[http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Diagnostic\\_CPRDF\\_2011.pdf](http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Diagnostic_CPRDF_2011.pdf)

### **C. Adaptation de l'offre de formation à l'évolution des métiers et aux besoins des secteurs**

L'identité industrielle marquée de la Haute-Normandie nécessite de procéder à de profondes mutations économiques.

La volonté du CRDE est de faire notamment de la Haute-Normandie une région de référence sur les « énergies » compte tenu de la place de ce secteur, des enjeux représentés par les conversions énergétiques et écologiques et par la structuration possible de filières d'avenir porteuses d'emplois.

La plus-value du CPRDF va résider dans la capacité des acteurs à être à l'écoute des besoins en compétences, à les capter, à capitaliser et objectiver les informations, à prendre en compte la temporalité différenciée de ces besoins (anticipation à 18 mois en Formation Initiale // Offre réactive de proximité pour la Formation Continue) , c'est-à-dire à coordonner les acteurs entre eux et à structurer les échanges d'information.

#### **C.1. Le maintien d'un lieu privilégié d'échange au sein des contrats d'objectifs**

#### **C.2. Accompagner les évolutions de compétences attendues en emploi**

#### **C.3. La VAE concourt à la valorisation des compétences des adultes, à l'élévation du niveau de qualification et ainsi à la sécurisation des parcours individuels.**

## **10.3. D'autres outils**

### **10.3.1. Pôle emploi et la GPEC-T : une réponse partenariale adaptée aux défis socio-économiques des territoires**

***Pôle emploi mobilise et adapte son offre de service dans le cadre des projets de GPECT auquel il contribue***

#### **Prospective**

Pour mesurer les intentions de recrutement des employeurs sur l'année à venir : l'enquête sur les besoins en main d'œuvre (BMO)

<http://bmo.pole-emploi.org>

[http://bmo.pole-emploi.org/rapports/M\\_HauteNormandie11.pdf](http://bmo.pole-emploi.org/rapports/M_HauteNormandie11.pdf)

#### **Mobilité professionnelle**

Pour mieux connaître les métiers (description, activités et compétences, aires de mobilité professionnelle, certifications) :

Les fiches métiers du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME)

<http://www.pole-emploi.fr/candidat/les-fiches-metiers-@/index.jspz?id=681>

Pour changer de métier ou de statut (par exemple passer du statut salarié à celui d'entrepreneur ou vice versa) dans le cadre d'une reconversion professionnelle :

<http://www.pole-emploi.fr/candidat/la-reconversion-professionnelle-@/suarticle.jspz?id=68898>

#### **Information sur le marché du travail**

Pour retrouver l'actualité, les opportunités d'emploi, les forums et les informations sur le marché du travail, en région

<http://www.pole-emploi.fr/informations/en-region-@/region/>

<http://www.pole-emploi.fr/region/haute-normandie/index.html>

**[Sommaire](#)**

## **11. Les financements**

---

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 Opcas ;
- le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP).

### **11.1. Le diagnostic :**

S'adosser aux dispositifs prévus par l'État : le volet prospectif du dispositif EDEC – contrat d'études prospectives (CEP) et appui technique

### **11.2. La sécurisation des parcours professionnels :**

S'adosser aux dispositifs prévus par l'État, les partenaires sociaux, les conseils régionaux et l'Union européenne

### **11.3. 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)

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

### **11.5. La sensibilisation et l'incitation à la démarche GPEC des PME et TPE**

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

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.

[Sommaire](#)

## 12. L'évaluation

---

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

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, à la recherche d'espaces de déploiement et de pérennisation.

Le « Guide d'action GPEC territorial » 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 en dégage les principales lignes de force et décrit différentes pratiques afin de faire apparaître un **référentiel d'évaluation** utilisable à la carte par tous les acteurs s'engageant dans des démarches de GPEC territoriale.

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.

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.

## 13. Bibliographie

---

DGEFP. - **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale : comprendre, agir, évaluer** – Guide d'action.- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.- Paris : 2010, 65 p.

Présenté à l'occasion d'un séminaire qui se tenait le 28 mai 2010 à Bercy, ce guide a été élaboré par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle 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 agents de développement et des réseaux consulaires... venus présenter leurs expériences et leurs points de vue. Il mêle réflexion théorique, présentation de bonnes pratiques et d'instruments méthodologiques.

DGEFP. - **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale** - Les actes du séminaire national : Nîmes, 21 novembre 2011. – 6 p.

<http://bercy.congressite.fr/evenement/20111121>

DGEFP. - **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale : comprendre, agir, évaluer en Normandie(s)** - Les actes du séminaire interrégional : Le Havre, 17 décembre 2010. – 49 p.

<http://bercy.congressite.fr/evenement/20101217>

Charlot Jean-Luc, Bergère Jean-Marie / Astrées. - **La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique**. – Note Astrées n° 7, mars 2011. – Paris, 2011, 24 p.

Dagand Hervé / ETD. – **Gestion territoriale des emplois et des compétences** - Focus –Paris : 2010, 48 p.

Sol et Civilisation. – **GTEC, Gestion territoriale des emplois et des compétences : une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences**. – Paris : 2010, 106 p.

Coorace. – **Pour une démarche de développement de territoires solidaires : manuel de références**. – Paris : 2010, 164 p.

Froy Francesca, Giguère Sylvain / Local Economic and Employment Development (LEE D) Programme, OCDE. - **Des emplois qui durent : un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local**. – Paris : 2010, 80 p.

Le portail des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle  
<http://www.emploi.gouv.fr/thematiques/developpement-emploi-et-des-competences>

## Eclairage

est une publication gratuite du CREFOR Haute-Normandie / Pôle Information.

Directeur de la publication : Luc Chevalier.

Information et rédaction : Emmanuel Christain

Conformément à la loi "Informatique & Libertés" du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant.

(Déclaration à la CNIL n° 756690)

© Eclairage 2012

