

FOCUS

---

## Gestion territoriale

### des emplois et des compétences

---

Hervé Dagand  
[h.dagand@etd.asso.fr](mailto:h.dagand@etd.asso.fr)  
tél. 01 43 92 68 14

# Som- maire

- 
- 4 La gestion territoriale des emplois et des compétences
  - 7 Construire un partenariat local sur l'emploi et les compétences
  - 12 Elaborer la stratégie territoriale de l'emploi avec les acteurs de l'entreprise
  - 15 Accompagner les entreprises dans leur GRH
  - 19 Apporter une réponse spécifique aux personnes éloignées de l'emploi
  - 24 Encourager les coopérations inter-entreprises sur l'emploi et les compétences

## 27 FICHES INITIATIVES

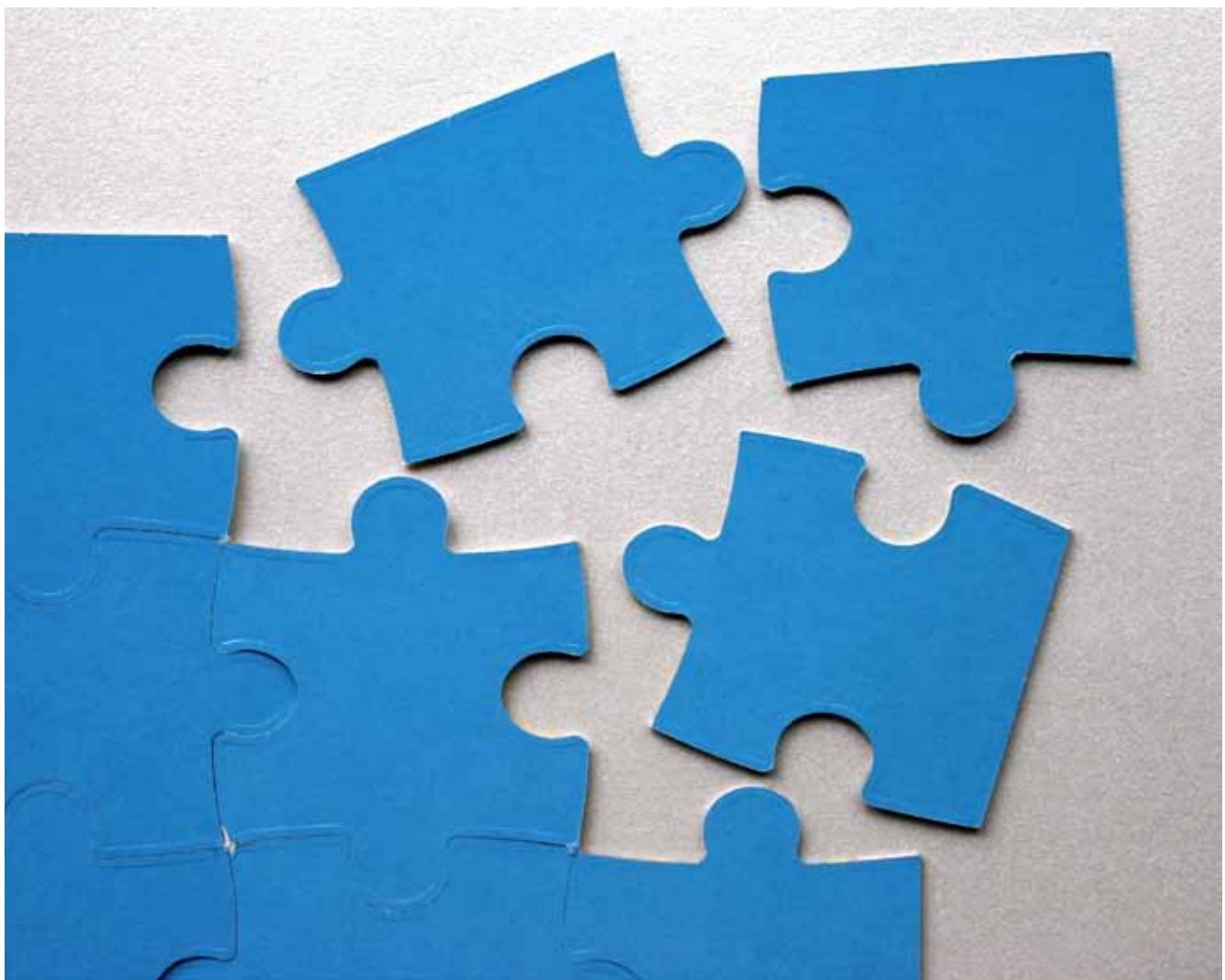
- 28 > Nantes Saint-Nazaire
- 32 > Le pays de Mulhouse et le Sud Alsace
- 36 > Le pays Midi-Quercy
- 38 > Le bassin d'emplois de Rennes
- 42 > La ville nouvelle de Sénart
- 44 > Les contrats territoriaux emploi formation du Conseil régional Rhône-Alpes

## 46 LIENS

---

# La gestion territoriale des emplois et des compétences

Etd a animé entre novembre 2008 et juin 2009 quatre journées d'échange sur la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). L'objectif de ces rencontres était de répondre à la question suivante : comment les collectivités, leurs groupements, le service public de l'emploi et l'ensemble des partenaires socio-économiques peuvent se mobiliser, à l'échelle locale, afin de mieux réguler le marché de l'emploi ?



Les concepts de « gestion territoriale des emplois et compétences », « GPEC Territoriale » ou « gestion territorialisée des ressources humaines » rencontrent un certain succès parmi les acteurs locaux mais tous peinent encore à leur donner une définition précise. L'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) s'est penchée sur cette question et a proposé la définition d'une « fonction RH territoriale et collective » : « L'ANDRH propose un pilotage participatif, adapté aux contraintes et méthodes du XXI<sup>e</sup> siècle, donc souple et décentralisé, au niveau des bassins d'emploi. Seul un travail prospectif et collaboratif impliquant tous les acteurs, autour des entreprises, permettra d'avoir une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale et collective<sup>1</sup> ».

Cette fonction a été assignée aux maisons de l'emploi dans leur nouveau cahier des charges. L'axe 2 stipule : « Les maisons de l'emploi mènent des actions de coordination et d'information spécialisées à destination des acteurs locaux, institutionnels et économiques, afin de leur permettre de mieux anticiper les mutations économiques sur le territoire concerné. En particulier, les maisons de l'emploi participent à l'animation et la coordination des actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales ».

Ces éléments fixent les objectifs assignés à cette gestion territoriale et prévisionnelle des emplois et des compétences : mobiliser les acteurs économiques du territoire et chercher avec eux des solutions pour anticiper et accompagner les mutations économiques et leur impact sur l'emploi et les qualifications.

La GTEC recouvre une grande variété d'actions dont nous donnons un aperçu dans ce dossier. Mais cette diversité laisse apparaître des tendances communes qui nous permettent d'affiner la définition de la GTEC :

**Les « ressources humaines » sont un enjeu pour les collectivités locales.** La question des ressources humaines n'est pas qu'une problématique interne aux entreprises, elle est un enjeu des politiques publiques. Les

élus locaux ont de plus en plus conscience de l'importance de la gestion des actifs et de leurs compétences pour le dynamisme et l'attractivité de leur territoire. Ils cherchent donc des moyens d'action sur cette thématique, aux côtés de l'Etat, qui conserve la compétence « emploi ».

**L'échelle locale, celle du territoire vécu, du bassin d'emploi, est une échelle pertinente pour intervenir sur la question des mobilités professionnelles.** Les actifs cherchent généralement de l'emploi à proximité de leur lieu de vie, à l'échelle du bassin d'emploi. Le territoire compte aussi pour les entreprises, car c'est là qu'elles recrutent en grande partie. Le marché local de l'emploi et la façon dont il est régulé est un enjeu important pour elles. Le territoire peut aussi être une source d'aide, d'ingénierie pour les entreprises dans la gestion de leurs RH : recrutement, formation... Les actions menées à l'échelle locale, qui partent de l'entreprise et de ses besoins, peuvent renforcer les politiques de l'emploi classiques.

**Une démarche préventive et pas uniquement curative.** La GTEC cherche à prévoir les évolutions du marché local de l'emploi et à les accompagner. Il y a cependant des limites à cet exercice : il est en effet très difficile pour une entreprise de prévoir l'évolution de son carnet de commandes et donc de ses besoins en personnel. L'acteur en charge de la GTEC essaie cependant de connaître l'évolution du marché de l'emploi sur son territoire (croissance ou déclin des secteurs d'activité, évolution des modes de production, pyramide des âges...) et d'en tirer des enseignements quant à l'impact attendu sur les besoins en compétences des entreprises.

1. Les propositions 2008 de l'ANDRH.

**La GTEC n'est pas une boîte à outil.** C'est avant tout un objectif, celui de faire évoluer la gouvernance des politiques de l'emploi vers un modèle plus décentralisé, moins cloisonné et plus préventif. L'action sur l'emploi est encore largement fondée sur le statut et le curatif : accompagner les restructurations, répondre au chômage, aux problèmes d'insertion. Ses outils sont ceux de la GRH et des politiques de l'emploi. L'enjeu est de les utiliser dans une dynamique territoriale, de les appliquer non plus uniquement aux salariés en entreprise et aux publics spécifiques des politiques de l'emploi, mais à l'ensemble des actifs à l'échelle d'un bassin d'emploi.

**Un large dialogue partenarial,** incluant au maximum les acteurs de l'entreprise, entendus au sens large (employeurs et représentants des salariés), avec la conviction que ce dialogue enrichit la politique de l'emploi. Ce dialogue peut être nommé « dialogue social territorial » s'il est formalisé et intègre les partenaires sociaux.

**La GTEC vise à mieux accompagner les mobilités professionnelles,** sans pour autant les inciter, avec un objectif de sécurisation des parcours professionnels. Cet objectif ne pourra être atteint que par des réformes au niveau national, portant sur le contrat de travail, l'accompagnement et la rémunération des demandeurs d'emplois. Mais l'action locale peut contribuer à cet objectif.

**Une approche interprofessionnelle.** Les salariés qui quittent leur emploi dans un secteur d'activité donné peuvent mettre leurs compétences au service d'un autre secteur. Cela implique, en termes de gouvernance, d'appréhender les mobilités professionnelles de façon globale : quels sont les secteurs qui déclinent, ceux qui recrutent, et comment accompagner les salariés à passer des uns vers les autres.

**La GTEC se matérialise aussi dans des projets concrets, des stratégies territoriales sur l'emploi et les compétences,** dont les étapes sont celles de tout autre projet de développement local : un pilote, un diagnostic partagé, le dialogue partenarial comme méthode d'animation et sa concrétisation par la mise en œuvre d'une

palette d'actions dans le champ de l'emploi, de l'insertion et de la formation. Les configurations des projets de gestion territoriale des emplois et compétences sont variées : ils peuvent être portés par une maison de l'emploi, un pays, une Région ou encore une association. Le partenariat est lui aussi à géométrie variable, en fonction de la situation locale.

**Une approche décentralisée de la politique de l'emploi.** L'idée qui fonde ces actions de GTEC est que l'action locale peut compléter la politique de l'emploi qui demeure une compétence de l'État mise en œuvre par Pôle Emploi. La GTEC peut permettre de dépasser le cloisonnement par statut (demandeur d'emploi, titulaire des minima sociaux, actif, jeune,...) et par filière d'activité (industrie, services,...) en proposant une approche globale des ressources humaines à l'échelle d'un bassin d'emploi. Mais cela nécessite une réflexion sur la gouvernance, pour ne pas ajouter de structure supplémentaire à un paysage de l'emploi déjà trop complexe.

La GTEC n'est pas qu'une liste de principes et d'objectifs, c'est aussi une grande richesse d'initiatives. C'est pourquoi nous vous présentons dans ce focus des exemples de stratégies territoriales sur l'emploi et les compétences et les enseignements que nous avons tirés de ces expériences.

# Construire

## un partenariat local sur l'emploi et les compétences

La gestion territoriale des emplois et des compétences est avant tout un objectif de meilleure gouvernance des politiques de l'emploi. A la politique de l'emploi descendante de l'État vers le territoire, cloisonnée en fonction du public visé et curative (destinée prioritairement à faire face au chômage), la GTEC cherche à substituer des actions coproduites avec les acteurs du territoire, adaptées à ses spécificités et si possible préventives.

La GTEC se fonde sur l'idée que l'action territoriale enrichit la politique de l'emploi, qui reste une prérogative de l'État, et qu'elle concourt à mieux réguler le marché de l'emploi. L'Association Nationale des DRH insiste sur cet aspect « gouvernance » dans sa définition de la « fonction RH territoriale et collective » :

*« Il faut oser penser la gestion de carrière des salariés, au-delà des murs de l'entreprise dans une dynamique territoriale, au niveau de l'ensemble des entreprises d'un bassin, en concertation avec les organisations syndicales. L'ANDRH propose un pilotage participatif, adapté aux contraintes et méthodes du XXI<sup>e</sup> siècle, donc souple et décentralisé, au niveau des bassins d'emploi. Seul un travail prospectif et collaboratif impliquant tous les acteurs, autour des entreprises, permettra d'avoir une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale et collective<sup>1</sup> ».*

Le paysage institutionnel de l'emploi et de la formation est extrêmement complexe. La multiplicité d'acteurs fait perdre en lisibilité et en efficacité l'ensemble de la politique de l'emploi. L'enjeu de gouvernance de la gestion territoriale des emplois et des compétences est donc double :

- Adapter l'action sur l'emploi aux besoins du territoire, sur la base d'un diagnostic si possible prospectif et partagé. Une des plus-values de l'approche territoriale est d'adapter l'offre du service public de l'emploi aux besoins du bassin d'emploi.
- Mettre en cohérence l'action des intervenants : l'enjeu de la gouvernance territoriale des emplois et compétences est de mettre en cohérence l'action de tous ces opérateurs : service « emploi » d'une collectivité, maison de l'emploi, organismes de formation, structures d'insertion par l'activité économique... sans ajouter de complexité supplémentaire.

### + REPERES

#### L'enjeu

La gestion territoriale des emplois et des compétences propose une gouvernance décentralisée et partagée des politiques de l'emploi : elle est fondée sur le principe que la mobilisation d'un large partenariat à l'échelle locale peut permettre de mieux réguler le marché de l'emploi.

Or, les politiques de l'emploi sont déjà très complexes et lourdes. Comment faire fonctionner ces partenariats locaux ?

#### Recommendations

- Mobiliser un large partenariat incluant obligatoirement les acteurs de l'entreprise
- Désigner un maître d'œuvre unique
- Utiliser ce que font les acteurs existants et éviter absolument de faire « doublon »
- Ne pas chercher à gérer l'ensemble du marché de l'emploi mais centrer l'action sur des problématiques précises et spécifiques au territoire : tel problème de recrutement pour tel métier, tel secteur en difficulté...

1. Les propositions 2008 de l'ANDRH.

Comment obtenir des résultats de ces partenariats locaux sans créer des « usines à gaz », sans ajouter une couche supplémentaire à des dispositifs sur l'emploi et la formation déjà fort complexes et couteux ?

### Le niveau local dans les politiques de l'emploi

La régulation du marché de l'emploi est partagée depuis une trentaine d'années entre l'État, les collectivités locales et un grand nombre d'acteurs des politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation. En complément de la politique de l'emploi décidée au niveau national, le « territoire vécu », le « bassin d'emploi » est un espace pertinent de régulation du marché de l'emploi, c'est-à-dire pour définir les besoins en recrutement, les métiers en croissance ou ceux qui risquent de licencier, détecter les candidats potentiels, les orienter et éventuellement les former à ces métiers.

Au rapprochement du « terrain » correspond souvent la volonté de coproduire la politique avec les acteurs socio-économiques. C'est l'objectif du dialogue social territorial organisé avec les acteurs de l'entreprise : organisations professionnelles, syndicats patronaux et de salariés. La participation des partenaires sociaux à cette politique a elle aussi connu des variations dans le temps. Les comités de bassin d'emploi, créés en 1982 pour être un lieu de coordination de la politique de l'emploi entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, sont aujourd'hui bien moins nombreux que prévu initialement. Les maisons de l'emploi coopèrent avec les partenaires sociaux mais les associent rarement à leur conseil d'administration. La volonté de développer le dialogue social territorial est cependant toujours affichée – et encouragée par certains conseils régionaux par exemple – et mise en œuvre avec succès dans certains territoires. Au-delà des partenaires sociaux ce sont tous les acteurs de l'emploi, de la formation, de l'insertion, dont le nombre a fortement augmenté depuis une vingtaine d'années, qui sont associés à l'élaboration de ces politiques. L'idée qui s'impose progressivement est que la problématique de l'emploi et des compétences doit se fonder sur un partenariat multi-acteurs.

### Un panorama des principales structures territoriales de la politique de l'emploi

*Comités de bassin d'emploi (CBE) :* créés en 1982, ils sont environ 60 en activité aujourd'hui. Il y avait 313 CBE en 1985. Les CBE sont des structures de dialogue social territorial. Leur conseil d'administration est composée d'un collège « employeurs », d'un collège « salariés », d'un collège des élus locaux et un collège du secteur associatif et de l'économie sociale et solidaire. Ils mettent en œuvre des projets de développement de l'emploi sur un territoire délimité, celui du bassin d'emploi. Le nouveau cahier des charges des maisons de l'emploi impose la fusion de celles-ci et des CBE lorsque les deux structures opèrent sur le même territoire.

*Missions locales et PAIO (Points Accueil Information Orientation) :* créées en 1982, 489 missions locales et PAIO existent aujourd'hui. Leur mission consiste en l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement des jeunes de 16 à 25 ans afin de résoudre leurs problèmes d'insertion sociale et professionnelle.

*Les maisons de l'information sur la formation et l'emploi (MIFE) :* sont spécialisées dans l'accompagnement et le conseil pour la mobilité professionnelle des adultes. Elles sont créées à l'initiative des collectivités territoriales et de l'État. Expérimentées à partir de 1982, elles sont aujourd'hui une quarantaine. Certaines sont devenues des maisons de l'emploi.

*Planlocal pour l'insertion et l'emploi (PLIE) :* 203 PLIE couvrent 5 200 communes pour plus de 25 millions d'habitants. Expérimentés au début des années 1990, les PLIE ont été déployés par la loi de lutte contre les exclusions en 1998. Le PLIE coordonne et mobilise localement (à l'échelle d'une ville ou d'une intercommunalité) les différents services intervenant sur l'emploi et l'insertion. Ils sont les maîtres d'ouvrage délégués des politiques d'emploi et d'insertion des collectivités locales.

*Les espaces ruraux emploi formation (EREF) :* créés en 1995 par le ministère du travail, les EREF sont montés en partenariat entre les collectivités territoriales et les acteurs locaux de l'emploi. Ils informent et accompagnent les demandeurs d'emploi dans les zones rurales. L'objectif de leur création était de renforcer la capacité d'intervention du service public de l'emploi en zone rurale. Ils s'inscrivent donc dans la problématique de l'accès aux services au public en zone rurale. Certains évoluent aujourd'hui vers l'appellation relais services publics.

*Maisons de l'emploi :* créées par le Plan de Cohésion Sociale en 2005, qui en prévoyait 300. Le gouvernement a décidé fin 2007 de « geler » les labellisations de nouvelles maisons de l'emploi. 227 sont labellisées aujourd'hui. Le gouvernement a promis de « sanctuariser » le financement des MDE existantes mais n'en labellise pas de nouvelles, préférant concentrer les moyens sur la constitution du nouvel opérateur public de l'emploi : Pôle Emploi.

## **Une condition de la meilleure gouvernance : réunir les acteurs autour d'un maître d'œuvre unique**

Le paysage des politiques de l'emploi et des compétences souffre d'une grande complexité et d'un grand nombre d'acteurs aux interventions très cloisonnées. Pour gagner en cohérence, l'action locale doit chercher à s'organiser autour d'un maître d'œuvre unique, identifié par tous, pour animer le partenariat sans se substituer aux autres acteurs.

Comment définir ce maître d'œuvre ? L'observation nous montre qu'il peut être de nature très différente d'un projet à l'autre : une maison de l'emploi, un comité de bassin d'emploi, un conseil de développement, un pays, une association paritaire locale, un comité de pilotage ad hoc organisé autour d'un projet État-Région, un club d'entreprises, une association fédérant des structures d'insertion par l'activité économique, un cabinet de conseil...

Il n'y a pas d'acteur légitime a priori pour mener ce type d'actions. Le maître d'œuvre gagnera sa légitimité tout d'abord par sa capacité à mobiliser tous les partenaires. Il doit donc être identifié de ceux-ci.

Les maisons de l'emploi, là où elles existent, peuvent jouer ce rôle qui entre dans leur mission de « gestion territorialisée des ressources humaines » telle que défini par le nouveau cahier des charges. Leur rôle est justement de mettre en cohérence l'action des différents opérateurs et d'être une porte d'entrée unique sur le territoire. Le reproche leur est parfois fait de ne pas associer les partenaires sociaux, représentants des employeurs (chef d'entreprise, DRH, organisation professionnelle ou association d'entreprises) et représentants des salariés, à la différence par exemple des comités de bassin d'emploi. Mais rien n'empêche les MDE de réunir un partenariat élargi autour de ses actions sur l'emploi et les compétences, comme la maison de l'emploi du pays de la région mulhousienne dans son projet Transvers'al (voir *fiche initiative*).

L'autre critère de légitimité est la capacité à intervenir sur cette thématique complexe : la gouvernance de l'action territoriale sur l'emploi et les compétences implique la

production de diagnostics et d'une vision prospective des besoins en compétences du territoire, l'accompagnement des stratégies RH des entreprises, le soutien à la construction de parcours d'insertion... Le porteur de projet doit donc être en mesure de maîtriser ces différentes dimensions de la gestion territoriale des ressources humaines.

## **Connecter les politiques de l'emploi aux acteurs de l'entreprise**

Le « territoire » permet l'animation de partenariats élargis sur l'emploi et les compétences. Ce partenariat est à géométrie variable, en fonction des sujets abordés. La seule règle commune à ces démarches est que le partenariat s'organise obligatoirement autour d'un acteur du service public de l'emploi (collectivité, maison de l'emploi, comité de bassin d'emploi, SIAE...) et d'un acteur de l'entreprise (entreprises seules ou club d'entreprise, organisation professionnelle, syndicats patronaux et de salariés). La problématique de l'allocation des emplois et des compétences concerne avant tout les salariés et leurs employeurs, les acteurs de l'entreprise au sens large. La GTEC doit donc s'approcher des besoins de l'entreprise et adapter son action en conséquence. Cela nécessite de la part du porteur de projet d'avoir une connaissance fine de leurs besoins, de leurs perspectives de croissance, de leurs pratiques de recrutement.

La qualité du dialogue entre les acteurs de l'entreprise (employeurs, salariés et leurs organisations représentatives) et les acteurs des politiques de l'emploi est le premier facteur de réussite des actions de gestion territoriale des emplois et des compétences. L'action à l'échelle du territoire peut permettre ce rapprochement, car c'est un niveau auquel il est possible d'identifier et de mobiliser les acteurs. La proximité peut faciliter les actions communes.

Les exemples cités ici donnent tous un aperçu de l'importance de cette relation entre l'acteur de l'emploi et l'entreprise. La collectivité, la maison de l'emploi par exemple ne peuvent se cantonner à une action directement ciblée sur les demandeurs d'emploi sans partir des besoins exprimés par les entreprises.

**L'exemple de Sénart :** la relation entre la maison de l'emploi et l'association « Sénart entreprises » est ancienne et a débouché sur plusieurs actions communes. Cette association siège au conseil d'administration de la maison de l'emploi au même titre que les organisations syndicales. Le directeur de la MDE précise la posture que doit tenir selon lui l'acteur de l'emploi par rapport aux entreprises : co-production et non-substitution.

**L'exemple du pays Midi Quercy** est un bon exemple d'action territoriale qui a permis de faire travailler ensemble, autour de problématiques communes de ressources humaines, sept structures appartenant à des réseaux différents : un hôpital local, un établissement d'accueil d'enfants handicapés, des maisons de retraites.

**A Rennes**, l'action est portée par un comité de bassin d'emploi et conseil de développement, qui est par nature un lieu de dialogue social territorial, et mise en œuvre par la maison de l'emploi. Les actions spécifiques menées dans le champ des services à la personne par exemple associent les employeurs publics, associatifs et privés à but lucratif, ainsi que des syndicats de salariés.

### Cibler son plan d'action

Le acteurs locaux n'ont prise que sur une petite partie des mobilités professionnelles, qui se font en immense majorité d'une entreprise à l'autre. Les acteurs qui s'engagent dans une GTEC peuvent avoir la tentation de vouloir tout embrasser, tous les secteurs d'activité et tous les types de postes, de compétences.

Une stratégie de l'emploi non priorisée court le risque de se perdre dans un trop grand nombre d'actions peu opérantes. Il est nécessaire pour obtenir de résultats de concentrer l'action sur certains métiers, certaines problématiques comme des difficultés de recrutement sur tel métier par exemple. La collectivité ou la maison de l'emploi engagée dans la GTEC doit éviter de bâtir un outil cherchant à englober toutes les problématiques, au risque de créer une « usine à gaz ».

### Dépasser le cloisonnement entre statuts

L'opérateur, le financement, la réponse apportée à un usager du service public de l'emploi diffèrent selon qu'il est jeune de moins de 25 ans, salarié actif, demandeur d'emploi, personne handicapée ou titulaire des minima sociaux. Sans pouvoir s'en affranchir totalement, une stratégie globale à l'échelle territoriale permet d'apporter de la transversalité et de mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs sur l'emploi et la formation.

**La plateforme multi-objectifs de formation du projet « 6000 compétences pour l'estuaire »** : le besoin important en recrutement qui avait été détecté avant la crise de 2008 demandait une approche globale. Pour adapter les compétences des candidats aux métiers demandés, les pilotes de l'action ont monté une plateforme de formation, qui finance les formations par « groupement de commandes », c'est-à-dire une mise en commun des moyens par le Conseil régional, Pôle Emploi, les OPCA et l'AGEFIPH. Ces quatre organismes financent des formations : le Conseil régional pour les demandeurs d'emplois non-indemnisés, Pôle Emploi pour les demandeurs d'emplois indemnisés, les OPCA pour les salariés (chaque branche a son OPCA), enfin l'AGEFIPH pour les travailleurs handicapés. La mutualisation de toutes ces interventions habituellement cloisonnées permet de monter un dispositif dont l'enjeu est global pour le territoire : permettre le recrutement de 6000 personnes dans l'activité industrielle du bassin d'activité de Nantes Saint-Nazaire.

### Mettre en cohérence politique de l'emploi et politique de développement économique

L'approche locale permet de relier l'emploi (la stratégie sur les ressources humaines) et le projet de territoire (développement économique mais aussi sa politique d'attractivité, de logement, etc.). Les projets de développement local impliquent des réponses en termes de compétences, par exemple si une collectivité lance de grands travaux qui demandent d'importants recrutements – construction de logements, d'équipements publics – ou investit dans une filière ou un

secteur particulier – développement des services à la personne ou des éco-activités par exemple. Un projet de développement économique peut être handicapé par le manque de personnel qualifié permettant de le mettre en œuvre.

La GTEC est donc dans ce cas le volet « emploi-compétences » de la politique de développement économique de la collectivité. Une politique nationale ne peut apporter de réponses aux spécificités de chaque bassin d'activité. L'offre de services de l'opérateur public de l'emploi –Pôle Emploi- étant la même sur tout le territoire, le partenariat avec les acteurs locaux est utile pour rattacher son action aux contextes locaux.

Un exemple de ce décloisonnement entre politiques est donné par **l'agglomération rennaise**, qui a relié son plan local de l'habitat (PLH) à sa politique de l'emploi et de l'insertion, pour tirer profit des marchés publics de construction en termes d'emplois. Elle a donc bâti un projet de GTEC à partir de son PLH. La maison de l'emploi a ainsi travaillé avec les entreprises du secteur à la valorisation de l'image des métiers du bâtiment, à la détection des candidats potentiels et à l'élaboration d'un plan de formation ad hoc.

**La maison de l'emploi du pays de la région de Mulhouse** accompagne la création d'un pôle de compétences « construction basse consommation ». Elle part dans ce cas des process, des modes de production pour en déduire ensuite les besoins en compétences. L'évolution des compétences est importante pour accompagner les économies d'énergie. Si le personnel n'est pas formé aux nouveaux équipements (panneaux solaires, pompes à chaleur, ...) les artisans auront tendance à orienter les clients vers les équipements traditionnels.

### Penser en termes de mobilité interprofessionnelle

Le dialogue social, la politique de formation, sont organisés par branches professionnelles. Or, un des enjeux pour faciliter les mobilités professionnelles est d'inciter à la mobilité inter-métiers. En effet, un salarié qui perd son emploi préférera souvent changer de secteur d'activité et rester sur

son lieu de vie plutôt que déménager pour continuer à exercer le même métier. La mobilité géographique entraîne des coûts, liés notamment au logement et à l'emploi du conjoint. Il est donc nécessaire de faciliter les mobilités intersectorielles. Pour cela, il faut détecter les compétences transférables d'un métier à l'autre pour pouvoir accompagner au mieux ces transitions. La proximité permet de travailler en intersectoriel. L'outil Trans'compétences conçu par le **CODESPAR** à Rennes (*voir fiche initiative*) est l'exemple le plus abouti de la réflexion sur ce thème. Enfin, l'approche territoriale de la formation permet de réaliser des actions de formation communes à plusieurs entreprises, même si celles-ci exercent dans des secteurs différents.

# Elaborer

## la stratégie territoriale de l'emploi avec les acteurs de l'entreprise

Les stratégies territoriales sur l'emploi et les compétences peuvent prendre des formes variées et s'organiser selon des gouvernances à géométrie variable. On retrouve au cœur de ces partenariats deux types d'acteurs : les acteurs de l'entreprise pris au sens large - les employeurs, les organisations professionnelles et les organisations syndicales de salariés - et les acteurs des politiques de l'emploi et de la formation.

Le partenariat entre acteurs de l'entreprise et acteurs publics de l'emploi est l'architecture de base des actions de GTEC. L'animation de ce partenariat et sa concrétisation de façon opérationnelle sont les principaux enjeux dans la mise en œuvre des stratégies territoriales sur l'emploi et les compétences.

### + REPERES

#### L'enjeu

L'objectif de la GTEC est d'enrichir les politiques de l'emploi par une connaissance fine des besoins en recrutement et en compétences des entreprises. L'objectif est donc d'associer les acteurs de l'entreprise – employeurs, représentants des salariés, organisations professionnelles – aux projets sur l'emploi, afin de choisir la réponse la plus adaptée à leurs besoins.

#### Recommendations

- Coproduire le diagnostic : interroger les entreprises, par une enquête ou des entretiens, sur leurs besoins présents et à venir en recrutement et en formation
- Définir avec elles les solutions les plus adaptées : monter un dispositif de formation adapté, une campagne de promotion des métiers, orienter les demandeurs d'emploi vers les métiers en croissance, proposer des contrats en alternance, etc.
- Prioriser les actions sur quelques métiers cibles, particulièrement importants pour le territoire concerné
- Ne pas donner l'impression d'instrumentaliser les entreprises pour placer des demandeurs d'emplois, mais essayer de répondre à leurs besoins.

#### Une mobilisation partenariale multi-acteurs

Les exemples présentés dans les fiches initiatives montrent l'étendue de la mobilisation que chaque projet sur l'emploi et les compétences implique : services de l'État et des collectivités locales, partenaires sociaux (organisations professionnelles et syndicats de salariés), les structures du service public de l'emploi (Pôle Emploi, PLIE, Mission locale, EREF...), les OPCA et organismes de formation, les structures d'insertion par l'activité économique.

La gouvernance du projet peut prendre des formes variées : le projet est piloté par un Conseil régional, par une maison de l'emploi, par un pays ou une SIAE. Mais malgré ces configurations différentes, une règle commune est celle de la co-production de l'action entre les acteurs de l'entreprise et les acteurs de l'emploi (collectivité, maison de l'emploi, association..). L'exemple de Rennes pour le secteur des services à la personne illustre bien cette dynamique, qui peut parfois se concrétiser dans une structure ad hoc, comme c'est le cas de l'association Dialogue Sénart Val de Seine. Dans le cas des contrats territoriaux emploi formation (CTEF) du Conseil régional Rhône-Alpes la territorialisation de l'action du Conseil régional permet aussi de la partager avec les partenaires sociaux mais aussi avec les autres collectivités. La déclinaison de son intervention à l'échelle du CTEF permet un décloisonnement entre son action et celle de l'État et des autres collectivités dans le champ emploi-formation.

Ce dialogue territorial entre les acteurs de l'emploi et les acteurs de l'entreprise prend

la forme d'un « dialogue social territorial » lorsqu'il implique les partenaires sociaux.

Le Conseil économique, social et environnemental<sup>1</sup> définit le dialogue social territorial comme « *l'ensemble des formes d'échange, de consultation, de concertation, voire de négociation au niveau d'un territoire donné* :

- *au sein desquelles les partenaires sociaux sont nécessairement parties-prénelles et qui peuvent, en outre, regrouper les pouvoirs publics (collectivités territoriales et État déconcentré) ainsi que d'autres acteurs de la société civile ;*
- *et qui portent sur des questions relatives au travail et à l'emploi, pouvant être élargies à leurs implications économiques, sociales et environnementales* ».

Bon nombre d'actions de GTEC associent les partenaires sociaux. Le dialogue social est un facteur de réussite de ces actions car il facilite l'appropriation des objectifs par tous.

### Un diagnostic partagé

La première étape d'une stratégie territoriale sur les ressources humaines est le diagnostic partagé du marché local de l'emploi, si possible prospectif : quelle est la situation aujourd'hui du marché de l'emploi (types d'emplois, pyramide des âges, compétences..) et comment cela va évoluer à l'horizon de deux ans ? Cet aspect prévisionnel est plus difficile à mesurer. Une partie des évolutions peut être prévue en observant la pyramide des âges des entreprises, ce qui permet de mesurer les départs en retraite et donc les besoins futurs en recrutement. Il est en revanche plus difficile de prévoir l'évolution de la conjoncture et des carnets de commandes.

La maison de l'emploi de Mulhouse a réalisé en 2007 une étude sur les « mouvements d'emplois », pour alimenter l'élaboration de sa stratégie territoriale de l'emploi. Cette étude a mesuré et défini le type d'emplois

1. « Réalité et avenir du dialogue social territorial », Avis du Conseil économique, social et environnemental, 7 juillet 2009. Voir aussi « Animer une démarche de dialogue social territorial élargi vers un projet local pour l'emploi », Cahier thématique, DGEFP, décembre 2006.

détruits où créés entre 1999 et 2007 : combien d'emplois ont été créés, combien ont été détruits, combien ont changé de main. A partir de ces mouvements, l'objectif était d'en déduire les besoins en recrutement : dans quel secteur, pour quel type de poste, avec quelles qualifications ?

Beaucoup d'acteurs locaux se fondent sur des questionnaires envoyés aux entreprises pour avoir une vision de la structuration du marché de l'emploi de leur territoire, de la pyramide des âges, du niveau de qualification des salariés et des besoins en recrutement ou en formation des entreprises. Les maisons de l'emploi, les CBE ont l'habitude de ce type d'actions.

Le **CBE du pays Mellois** a par exemple réalisé en 2009 un diagnostic territorial élargi, sur la base d'un questionnaire envoyé à 1350 entreprises. « *Les finalités de ce diagnostic intéressent le territoire, les entreprises et les actifs. Pour le territoire, ce diagnostic nous permettra d'avoir une meilleure connaissance des emplois et des compétences dans une démarche de recensement : cartographier les emplois, recenser la population active, connaître les besoins des entreprises et les compétences pour occuper les emplois. Pour les entreprises, il s'agira de renforcer l'introduction d'une GRH et d'anticiper les besoins en recrutement. Pour les actifs, c'est leur donner les moyens et les conditions de polyvalence pour répondre aux nouvelles exigences du marché du travail*<sup>2</sup> ».

Toujours dans l'objectif de connaître l'évolution du marché de l'emploi, la **maison de l'emploi du Villeneuvois et Fumélois** a monté un projet intitulé ARBRHE (Anticipation et Recensement des Besoins en Ressources Humaines des Entreprises).

Les chargés de mission de la maison de l'emploi rencontrent les entreprises afin de réaliser des fiches de poste sur la base d'un questionnaire pré-établi. Cette récolte d'informations permet de recenser les emplois existants et les compétences nécessaires pour les occuper. Les objectifs sont :

- d'anticiper les besoins en formation et en recrutement
- 2. Diagnostic territorial élargi sur le pays Mellois, 2<sup>e</sup> trimestre 2009, CBE Mellois 2000.

- ↳ de travailler à une orientation plus précise des publics
- ↳ d'anticiper les départs en retraite en travaillant sur la pyramide des âges
- ↳ d'apporter des réponses communes à des problématiques individuelles d'entreprises

Les résultats des enquêtes sont étudiés au travers d'une grille de lecture élaborée par la maison de l'emploi et les partenaires associés au projet : service public de l'emploi, collectivités locales et chambres consulaires.

Toutes les actions de GTEC décrites dans la partie « Initiatives » du focus sont fondées sur un diagnostic approfondi destiné à dessiner une carte de l'emploi et des compétences du territoire :

- ↳ Le travail préparatoire au programme « 6000 compétences » piloté par le **Conseil régional des pays de la Loire** est exemplaire de ce point de vue : détecter dans toutes les entreprises du secteur les besoins en recrutement à deux ans et tenter de faire correspondre cette demande avec les attentes des demandeurs d'emplois.
- ↳ L'ADEC porté par le **pays Midi-Quercy** débute lui aussi par un diagnostic des besoins en personnel, en compétences et en formation des entreprises ciblées.
- ↳ Le projet Transvers'al porté par la **maison de l'emploi de Mulhouse** a créé 4 groupes de travail multi-partenariaux, dotés d'objectifs à 6 mois formalisés sur une « feuille de route ».

### Traduire le partenariat en actions opérationnelles

L'action ne doit pas en rester au stade du diagnostic partagé. Un partenariat qui se limite à des rencontres ou à l'envoi de questionnaires, sans déclinaison opérationnelle, à de grandes chances de s'essouffler. L'action co-construite avec les entreprises doit se décliner en actions apportant une réponse à leurs besoins : faciliter le recru-

tement sur les métiers en tension, adapter les compétences des demandeurs d'emplois aux besoins des entreprises, apporter des solutions de GRH dans l'entreprise. La traduction opérationnelle de ces trois objectifs peut prendre des formes multiples: organiser ensemble un forum de l'emploi, des actions de promotion des métiers, réaliser des évaluations en milieu de travail, monter une plate-forme de formation, mettre en œuvre un EDEC<sup>3</sup>, organiser un système de déplacement inter-entreprise, etc. Le porteur de projet doit éviter d'être perçu comme cherchant à instrumentaliser les entreprises, en essayant à tout prix de « placer » ses demandeurs d'emplois. Il est préférable pour lui d'essayer de construire une offre de services adaptée aux besoins des entreprises. L'autre écueil est de vouloir imposer des solutions « clé en main » que les employeurs ne pourront s'approprier.

### Innover dans les services proposés aux entreprises et aux salariés

Ces stratégies territoriales s'appuient sur toute la boîte à outils sur l'emploi, la formation et l'insertion mise en œuvre par les structures du service public de l'emploi. Mais elles sont aussi l'occasion d'innover dans l'accompagnement des transitions professionnelles (exemples de Trans'compétences à Rennes, de l'ALCG et du groupement d'activité de Saint-Nazaire), de travailler sur la fidélisation des salariés et l'attractivité des métiers, de monter des dispositifs de formation mutualisés, etc. Les partenariats territoriaux sont source d'innovation dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi.

3. « Engagement de développement de l'emploi et des compétences », accord conclu entre les organisations professionnelles, l'État et le cas échéant une collectivité ou un territoire de projet, destiné à accompagner l'impact des mutations économiques sur l'emploi et les compétences.

# Accompagner les entreprises dans leur GRH

Une fois le partenariat constitué autour de l'objectif de GTEC, le diagnostic partagé et les priorités définies, la stratégie territoriale de l'emploi se décline en actions opérationnelles qui s'adressent schématiquement à deux catégories d'acteurs : les entreprises et les salariés. Dans le premier cas, l'action porte sur le soutien à la « fonction Ressources Humaines (RH) » des entreprises.

## + REPERES

### L'enjeu

La GTEC fait des ressources humaines une problématique territoriale, qui n'est plus réservée aux entreprises. Ce volet de la GTEC consiste à accompagner la « fonction RH » des entreprises, en leur proposant des services adaptés à leurs besoins concernant le recrutement, la formation, etc.

De nombreuses structures proposent des services aux entreprises sur les aspects « ressources humaines ». L'enjeu de la GTEC est de mutualiser ces moyens pour les mettre au service d'une même stratégie et de les adapter au mieux aux besoins présents et futurs des entreprises.

### Recommendations

- Associer au projet GTEC les opérateurs existants, qui proposent déjà des services aux entreprises : chambres consulaires, organisations professionnelles, OPCA<sup>1</sup>, structures d'insertion...
- Partir du diagnostic des besoins des entreprises et éviter de plaquer des dispositifs « clé en main »
- La relation aux entreprises nécessite un important travail de pédagogie, par exemple pour sensibiliser les employeurs aux enjeux liés à la formation professionnelle, à l'accueil des jeunes en entreprise, à la GPEC etc.
- Proposer si nécessaire un accompagnement de proximité aux entreprises, notamment dans les zones rurales où les petites entreprises n'ont pas accès à ces services.

1. Organisme paritaire collecteur agréé qui collecte les fonds versés par les entreprises au titre de la formation professionnelle.

Les TPE et PME (principalement mais pas uniquement) ont besoin d'accompagnement pour appréhender leurs problèmes de recrutement ou de formation. L'aspect pédagogique de ce travail est important, pour sensibiliser les petites entreprises aux enjeux de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), de la valorisation des acquis de l'expérience, de la formation ou de l'accueil des jeunes en entreprise par exemple. L'échelle territoriale permet cet accompagnement de proximité de la fonction RH des entreprises.

### De la GRH à la « GRH territoriale »

La gestion territoriale des emplois et des compétences fait des ressources humaines une problématique territoriale et plus uniquement une problématique d'entreprise. La situation du marché local de l'emploi est une information importante pour l'entreprise. C'est principalement sur ce marché qu'elle va recruter et c'est aussi vers ce marché que s'orientent les salariés qui quittent l'entreprise. Cela implique que l'employeur s'intéresse au marché local de l'emploi dans lequel son entreprise évolue.

La GTEC pose la question de l'ouverture de la fonction RH des entreprises sur l'extérieur. C'est cette idée qu'illustre cette phrase de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) dans ses « recommandations 2008 » : « *Il faut oser penser la gestion de carrière des salariés, au-delà des murs de l'entreprise dans une dynamique territoriale, au niveau de l'ensemble des entreprises d'un bassin* ».

Le territoire, le bassin d'emploi, devient un espace pertinent pour aborder la problématique RH. Cela peut se concrétiser par des actions de coopération inter-entreprises de

gestion mutualisée des ressources humaines (voir *Encourager les coopérations inter-entreprises sur l'emploi et les compétences*, p. 28). C'est avant tout l'échelle à laquelle les entreprises peuvent bénéficier d'un panel de services sur leur problématique RH. Les grandes entreprises ont la taille suffisante leur permettant de bénéficier d'un service RH interne, ce qui n'est pas toujours le cas des petites et moyennes entreprises, qui ont donc un plus grand besoin d'accompagnement dans ce domaine.

Nombre d'acteurs publics, associatifs, consulaires proposent des accompagnements RH aux entreprises : diagnostic partagé des besoins, aide au recrutement, ingénierie de formation, sensibilisation à la GPEC, création d'une plateforme de formation, montage d'un EDEC... Ces services contribuent à donner à l'action territoriale un rôle de consolidation de la fonction RH des entreprises.

Pour réguler le marché local de l'emploi, il convient d'agir sur la capacité des salariés à répondre aux besoins des entreprises mais aussi sur la capacité des entreprises à gérer leurs effectifs, la formation, à anticiper les changements.

#### **Aider les entreprises à « lire leurs RH » et à « penser formation »**

Le témoignage d'une directrice de Maison des entreprises illustre ce travail d'accompagnement de terrain : « *Les TPE que nous accompagnons n'ont pas de gestion RH. Concernant l'anticipation, peu d'entreprises savent ce qui va se passer dans trois ans. On a développé une méthodologie d'accompagnement à la GPEC pour les TPE. Cette méthodologie associe les dirigeants et leurs salariés. C'est une approche globale de l'entreprise associant les salariés. Cela peut être difficile car on n'a pas envie qu'un regard externe vienne dans la fonction RH. Mais quand il y a une relation de confiance, ça marche* ».

Le premier élément de plus-value de l'approche territoriale est qu'elle permet un accompagnement de proximité des entreprises et donc une lecture plus fine de leurs besoins. Cela revêt un aspect pédagogique important, principalement auprès des pe-

tites entreprises.

La formation, la gestion des âges, l'apprentissage sont souvent vus comme des coûts et non comme des leviers de développement par beaucoup de chefs d'entreprises. L'approche locale permet d'identifier les besoins avec les chefs d'entreprises et de les accompagner dans leurs stratégies de ressources humaines. La coordination légère des acteurs (en évitant les structures trop contraignantes) permet de faire plus avec les mêmes dépenses.

Un grand nombre de maisons de l'emploi, de comités de bassin d'emploi, de chambres consulaires jouent ce rôle. Cela peut prendre la forme d'une « plateforme RH », d'un centre de ressources, d'un lieu d'échange sur ce thème.

Cette relation directe aux entreprises permet de définir les besoins et d'adapter la réponse apportée, en évitant ainsi de planquer une réponse « clé en main ». Il est nécessaire de trouver des réponses aux entreprises et aux salariés en proximité. L'intérêt de cet accompagnement de proximité est particulièrement fort dans le domaine de la formation. On reproche parfois aux dispositifs de formation d'être dominés par les outils et par une « logique de l'offre » non adaptée aux besoins réels. L'accompagnement de proximité permet d'aider les entreprises à définir leurs besoins en partant des pratiques professionnelles.

#### **Illustrations**

**La maison de l'emploi de la Mayenne** a mobilisé les entreprises et les élus au niveau des communautés de communes, pour réaliser une GPEC territoriale. Cette mobilisation a notamment abouti à la constitution d'un « catalogue territorial de DIF ». Cette approche en proximité est particulièrement importante dans un territoire comme la Mayenne, rural et peu dense.

**La maison de l'emploi, de l'insertion et de la Formation du bassin d'emploi de Rennes** a travaillé spécifiquement sur la question des compétences dans deux secteurs d'activité : le bâtiment et les services à la personne. L'agglomération Rennes Métropole a voulu saisir l'opportunité de sa politique de construction de logements

pour l'utiliser comme levier auprès des entreprises et faire le lien avec sa politique de l'emploi. L'action a porté sur différents aspects : l'image souvent négative des métiers du bâtiment, le recrutement, le rapprochement entre recruteurs et demandeurs d'emplois et la formation. La MEIF a questionné les entreprises sur leurs besoins en formation. Puis elle a travaillé avec les organismes de formation du bâtiment pour connaître l'offre existante. Des actions spécifiques ont été montées, des formations de trois mois financées pour moitié par le Conseil régional et pour moitié par l'Assedic. Face au ralentissement énorme des contrats les entreprises jouent moins le jeu de la montée des compétences. Cela fonctionne mieux en cas de tension dans le secteur. Les OPCA n'ont pas été mobilisés sur cette action, uniquement les financeurs publics.

Concernant le secteur des services à la personne, un plan de communication a été élaboré pour améliorer l'image de ces métiers. Des campagnes d'affichage, des visites de plateau technique, des rencontres employeurs/demandeurs d'emplois ont été organisées. Une offre de formation a été co-construite avec les employeurs et a débouché sur deux formes de formation : un contrat de professionnalisation et des modules de formation très courte sur deux jours. Dans ce cas le financement a été mixé, OPCA et financement public.

**Le Guichet Initiative Pluriactivité Emploi (GIPE)** est un autre exemple d'accompagnement généraliste et de proximité à la fonction RH. Ses services, qui s'adressent aussi bien aux salariés qu'à leurs employeurs, vont de l'aide à la recherche d'emploi, la sensibilisation à la VAE, l'ingénierie de formation. Le GIPE a également impulsé la création d'un groupement d'employeurs. Le GIPE est une association loi 1901 à fonctionnement collégial, sur le modèle d'un comité de bassin d'emploi. Le conseil d'administration est constitué de 4 collèges : élus, employeurs, salariés et personnes qualifiées. Le GIPE compte actuellement 3 salariés (2.5 ETP). Ce projet est né de l'initiative du maire de Saint-Lary-Soulan dans les Hautes-Pyrénées. Le territoire d'intervention de l'association couvre trois cantons. L'objectif est d'aider la mise

en adéquation de l'offre et de la demande d'emplois saisonniers sur ce territoire de montagne très marqué par l'activité touristique. Le pôle emploi le plus proche est à 40 km, ce qui explique le besoin d'une structure de proximité pour répondre à la problématique emploi- compétences.

La première fonction de l'association est l'accueil et l'orientation des demandeurs d'emploi, qu'elle essaie de mettre en relation avec les entreprises qui recrutent. Un forum des saisonniers est organisé tous les ans. Pour intervenir le plus efficacement possible sur l'adéquation entre offre et demande d'emploi sur le territoire, le GIPE alimente sa connaissance des besoins des entreprises et des salariés par des questionnaires et l'animation de réunions.

La saisonnalité est une problématique particulière. Pour permettre aux salariés d'avoir une activité toute l'année, une solution est la pluri-activité. Cela implique d'organiser la pluri-compétence par des formations. Le GIPE accompagne donc les saisonniers dans leurs projets de formation par la recherche de financements et d'organismes de formation et veille à ce que ces projets de formation coïncident avec les besoins du territoire.

L'autre difficulté est que l'offre de formation est située très loin : les centres de formation sont à Tarbes, à 80 km. Le GIPE tente donc de monter des formations sur place, par exemple en langues étrangères, une compétence importante pour les saisonniers.

Le GIPE est relais de certaines institutions :

- point-relais FONGECIF Midi-Pyrénées pour la promotion du DIF
- point d'appui de la Maison commune emploi-formation de Bagnères-de-Bigorre
- structure labellisée par le Conseil régional Midi-Pyrénées pour réaliser des pré-diagnostic RH dans les entreprises dans le cadre du Fonds régional d'innovation pour l'emploi (FRIE)
- enfin le GIPE est mandaté par la Direction Départementale du Travail pour promouvoir la VAE.

Le GIPE joue un rôle d'intermédiaire mais ne fait pas de placement ou de mise à disposition. Il a cependant été à l'origine de la création d'un groupement d'employeurs. Ce GE compte aujourd'hui 17 salariés dont 6 en CDI. La question de l'emploi au niveau local pose d'autres problèmes, de logement, de mobilité, d'accès aux soins et de garde d'enfants, de cadre de vie d'une façon générale. Sur toutes ces questions le GIPE est amené à rechercher des solutions et à mettre les saisonniers en contact avec les autres opérateurs du territoire.

**Le comité de bassin d'emploi du Seignanx** couvre un territoire de 8 communes et 25 000 habitants dans le département des Landes. Comme tous les CBE son conseil d'administration est constitué de 4 collèges : celui des élus, celui des entreprises (représentées notamment par le MEDEF des Landes), celui des salariés (2 représentants de la CGT) et celui des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Le CBE du Seignanx se positionne délibérément comme un outil au service du développement local, un ensemblier dans le champ de l'emploi et du développement économique. Il a été à l'origine d'une couveuse d'activités (SCIC Landes), d'une entreprise d'insertion elle aussi en statut SCIC, d'un GEIQ dans le secteur du BTP et porte également un PLIE. Il a fait le choix de développer les relations avec les entreprises locales par de l'appui à leurs problématiques de ressources humaines. Cela s'est concrétisé par le recrutement d'une chargée de mission, dont le rôle est d'offrir une « compétence mutualisée » sur les ressources humaines aux entreprises du bassin d'emploi. La chargée de mission va à la rencontre des entreprises pour leur proposer un conseil personnalisé, les aider dans leurs démarches de recrutement ou monter des actions de formation collective. Le CBE a accompagné la création d'un groupement d'employeurs multi-sectoriel, qui complète la « boîte à outil » sur l'emploi et les compétences que le CBE met à disposition des salariés, demandeurs d'emplois et entreprises de son territoire. Le CBE souhaite aller plus loin dans la structuration de son offre de services avec l'objectif de constituer une gestion prévisionnelle et territoriale des emplois et des compétences.

# Apporter une réponse spécifique aux personnes éloignées de l'emploi

Nous avons vu comment la GRH pouvait devenir une problématique collective et territoriale et comment les entreprises pouvaient trouver sur leur territoire un accompagnement de proximité à la gestion de leurs ressources humaines.

L'autre versant de la GTEC est l'accompagnement des personnes et en particulier celles qui sont durablement éloignées du marché de l'emploi. L'action à l'échelle territoriale permet de mettre en œuvre des politiques spécifiques destinées à ces publics, en développant des outils d'insertion et de sécurisation des transitions et en les adaptant au contexte économique local : accompagnement socioprofessionnel, évaluation en milieu de travail, tutorat, possibilité d'alterner formation et emploi...

## + REPÈRES

### **L'enjeu**

Un des principaux objectifs des stratégies territoriales de l'emploi est d'apporter des solutions aux personnes durablement éloignées de l'emploi. C'est le volet « accompagnement individuel » de la GTEC. Dans cette optique des politiques d'insertion ont été bâties depuis une vingtaine d'années, qui s'appuient sur l'action des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

### **Recommandations**

- Les structures d'insertion sont des partenaires pour les collectivités et les entreprises, une maille dans l'accompagnement des parcours professionnels
- Soutenir les SIAE par des subventions, par l'investissement ou par la commande publique (en utilisant les clauses sociales dans les marchés publics par exemple)
- Encourager le rapprochement entre SIAE et entreprises classiques
- Inciter les SIAE à adapter leur offre d'insertion aux besoins du marché du travail des entreprises classiques

Cela implique de renforcer la coopération entre les structures d'insertion par l'activité économique<sup>1</sup> (SIAE), les collectivités et les entreprises classiques. Les SIAE doivent devenir des acteurs à part entière de la gestion territoriale des emplois et des compétences. Leur activité a longtemps été perçue comme « occupationnelle », s'adressant à des personnes considérées comme inemployables, donc en dehors du marché du travail.

La volonté aujourd'hui affichée, notamment depuis le Grenelle de l'insertion de 2008 est d'intégrer pleinement l'IAE aux politiques de l'emploi et d'en faire un outil d'accompagnement des transitions professionnelles au service des salariés et des entreprises. Collectivités, services de l'emploi et entreprises gagnent à s'appuyer sur les compétences des SIAE dans l'accompagnement des parcours professionnels. L'action territoriale peut permettre de tisser ces partenariats.

### **Une problématique centrale : le recrutement des personnes à bas niveau de qualification**

Le recrutement de salariés à bas niveaux de qualification présente pour les entreprises une problématique particulière. Dans le cas d'un emploi qualifié, le recrutement peut se faire par la vérification des compétences nécessaires à l'exercice du métier. Pour un métier peu qualifié, ce sont surtout les « savoir-être » que l'employeur doit pouvoir vérifier. L'entreprise peut former aux compétences techniques nécessaires à la pratique du métier mais elle ne peut pas gérer le savoir-être ou les problèmes périphériques à l'emploi (logement, transport, santé...).

1. Entreprises d'insertion, chantiers et ateliers d'insertion, associations intermédiaires, entreprises de travail temporaire d'insertion (ETI) et stratégies de quartier.

C'est précisément sur ces enjeux que les SIAE ont un rôle à jouer. Leur action se situe au niveau de l'acquisition de compétences, qui combinent le « savoir-être » et des « savoir-faire » nécessaires à l'accès à un emploi, par le biais de mises en situation de travail salarié et de formations pré-qualifiantes voire qualifiantes, et par l'aide à la résolution des problèmes périphériques à l'emploi : accès à la mobilité, au logement, à la garde d'enfants par exemple.

### Sécuriser le parcours du salarié et le recrutement de l'entreprise

Des outils existent pour sécuriser le passage d'une SIAE à une entreprise classique, pour l'employeur comme pour le salarié. Différents systèmes permettent au salarié de s'assurer qu'il est apte à ce métier et qu'il lui plaît, et à l'employeur de vérifier la capacité du salarié à occuper ce poste : les recrutements par simulation ou « méthode des habiletés », l'évaluation en milieu de travail (EMT) (le demandeur d'emploi est mis à disposition de l'entreprise pendant 10 jours et accompagné par un tuteur), la mise à disposition par le biais d'une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI) ou d'une association intermédiaire (AI) (si l'entreprise est satisfaite de la personne à la suite de la mission elle peut l'embaucher) ou encore le prêt de main d'œuvre à but non-lucratif (l'entreprise d'origine se fait rembourser le montant du salaire et des charges par l'entreprise de destination). Ces dispositifs gagneraient à être réformés pour être plus attractifs. L'évaluation demande du temps d'encadrement et représente donc un coût pour l'entreprise accueillante.

### La coopération entre SIAE et entreprises classiques

Les SIAE interviennent auprès des personnes durablement éloignées de l'emploi, généralement avec un bas niveau de qualification. Leur objectif est d'accompagner leur public vers l'entreprise classique et pour réussir, elles doivent connaître les besoins en recrutement des entreprises de leur territoire et répondre à ce besoin en adaptant leur mode d'intervention.

Or, les entreprises classiques ont parfois tendance à considérer les SIAE comme des

### Une expérimentation pour relier politique de l'emploi et développement économique : le groupement d'activité

Expérimenté dans le cadre d'un appel à projets du Haut commissariat aux solidarités actives, le groupement d'activité de Saint Nazaire, créé à partir du pôle de compétitivité EMC2, a cessé son activité en 2009. D'autres groupements d'activité devraient voir le jour cependant.

Le pôle de compétitivité EMC2 a réalisé un important travail de GPEC qui a débouché en 2008 sur la mise en place par l'État et la Région pays de la Loire du programme « 6000 compétences pour l'estuaire ». Le pôle de compétitivité et le cabinet Boscop, qui a imaginé cette structure, ont saisi l'occasion d'un appel à projets « Expérimentation sociale » du Haut commissariat aux solidarités actives.

Le constat de départ est celui de l'important cloisonnement entre les politiques de l'emploi et du développement économique. L'objectif du groupement d'activité (GA) est d'associer les employeurs, de les engager dans une structure dont l'objectif est de sécuriser à la fois leurs recrutements et les parcours professionnels des personnes en recherche d'emploi. Les employeurs sont au cœur de la gestion de ce dispositif.

Le but n'est pas de rajouter un service de plus mais de le mettre au service de tous ceux qui existent déjà. Le parcours vers l'emploi stable est une succession d'étapes : intérim, CDD, formation... Ruptures et cloisonnement, changements d'interlocuteurs, il n'y a pas de continuité du parcours. Le GA vise à réunir toutes ces étapes dans une même structure, avec un employeur créé pour cela, le GA, formé par des employeurs qui s'engagent à mettre à disposition leurs ressources pour aider les candidats à se former et avec un seul contrat (CDI).

Le GA est une entreprise de travail à temps partagé, avec un statut d'association loi 1901. Les salariés qui entrent dans le GA sont recrutés en CDI. Ils bénéficient d'accompagnement, peuvent visiter des entreprises pour découvrir des métiers, suivre une formation ou encore être mis à disposition d'une des entreprises adhérentes. Dans ce cas l'entreprise paie 1.5 x le SMIC. 1/3 de cette somme revient au groupement pour ses frais de gestion. Le groupement d'activités n'est pas un groupement employeurs, il n'y a pas de responsabilité solidaire entre les membres. L'intérêt pour l'entreprise est qu'elle sécurise une partie de ses futurs recrutements par ce système. Cela peut aussi lui permettre d'anticiper ses besoins en compétences.

L'autre innovation apportée par ce système est qu'il permet de mutualiser dans une même structure tous les financements et de mettre fin à la différence de statut entre demandeur d'emploi et salarié. Les fonds du Conseil général destinés au RMI, les fonds du Conseil régional destinés à la formation des demandeurs d'emplois, les fonds des OPCAs, tout cela est (en partie et en théorie) mutualisé.

L'objectif est d'encourager l'entreprise à recruter la personne en jouant sur la tarification des mises à disposition, mais le salarié conserve un droit de retour dans le GA en cas d'échec.

## Un réseau départemental SIAE/entreprises classiques en Lot-et-Garonne

L'Agence Recherche et Développement de l'Insertion par l'Economique du Lot-et-Garonne (ARDIE47) est une association départementale des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Cette association a été créée en 2000 avec la volonté de constituer un réseau d'appui là où il y avait peu d'expertise pour les SIAE. Les syndicats et les organisations patronales (MEDEF, UPA, CGT et CFDT) ont été associés et font partie du conseil d'administration aux côtés des SIAE et des partenaires institutionnels.

L'ARDIE joue donc ce rôle de structure de soutien aux SIAE mais sa mission va au-delà. L'association a eu le projet de rapprocher les SIAE du monde de l'entreprise classique et au-delà d'essayer d'impliquer les entreprises dans des projets sur l'emploi et l'insertion.

L'ARDIE s'est donc demandée comment impliquer les entreprises en réponse à leurs besoins : besoin en recrutement, besoin des services que peuvent proposer les SIAE (dans le domaine du nettoyage, du bâtiment...), ou volonté de co-traiter ou sous-traiter un marché public comprenant une clause d'insertion.

Ainsi s'est constitué un réseau d'une vingtaine d'entreprises qui participent aux actions de l'ARDIE : organisation de simulations de recrutement, visites d'entreprises, co-traitance sur des marchés publics.

## Un partenariat entre une SIAE et les entreprises de son territoire : « Territoire d'emploi » en pays de Revermont

**Territoire :** le pays de Revermont, 22 000 habitants. Partenariat : groupement des industriels du pays de Revermont, association d'insertion ALCG et l'AFPI, organisme de formation de la métallurgie.

**Le constat :** un territoire connaissant une problématique de mobilité professionnelle

Les entreprises du pays de Revermont sont confrontées à des difficultés de recrutement, alors que des personnes restent durablement éloignées de l'emploi. La mobilité est une problématique importante dans ce territoire. Les liens traditionnels de prescription – par le service public de l'emploi - fonctionnent difficilement dans ce contexte de tension. Les formations organisées pour les métiers de l'industrie ont du mal à trouver preneurs. Les entreprises ont des difficultés à anticiper leurs besoins en compétences, même celles qui ont 300 salariés.

## Le partenariat SIAE/entreprises classiques

L'association de lutte contre le gaspillage (ALCG), qui porte des chantiers d'insertion dans le secteur du recyclage, a donc décidé de mettre son expertise de l'accompagnement des parcours professionnels au service des entreprises de son territoire. L'association s'est rapprochée du groupement des industriels du pays de

concurrentes déloyales plutôt que comme des partenaires. Il faut parvenir à lever cet obstacle en montrant en quoi les SIAE peuvent être utiles, surtout dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. C'est avec cet objectif que le MEDEF, le CNEI et le CNCE-GEIQ ont entrepris un rapprochement et travaillé sur les modalités de partenariat entre entreprises classiques et SIAE. Un guide<sup>2</sup> a été publié qui définit 18 formes de collaboration possible entre SIAE et entreprise classique : co-traitance, sous-traitance ou encore participation d'une entreprise classique au capital d'une entreprise d'insertion ou une ETI.

Les mêmes partenaires ont signé en mars 2009, avec le secrétariat d'État chargé de l'emploi, un « Accord national pour l'accès à l'emploi des personnes en insertion ». Cet accord affirme le rôle de l'IAE pour répondre en partie aux problèmes de ressources humaines des entreprises classiques, en professionnalisant les personnes en insertion et en adaptant leurs compétences aux besoins des secteurs en tension.

La crise a un impact négatif sur ce rapprochement principalement motivé par les besoins en recrutement de certains métiers. Mais les entreprises doivent anticiper la reprise et considérer les SIAE comme un partenaire dans cette perspective, d'autant plus que la crise n'empêche pas les problèmes de recrutement dans certains secteurs.

## Le rôle des collectivités

Quel rôle les collectivités peuvent-elles jouer pour favoriser l'insertion ? Les collectivités peuvent utiliser les clauses d'insertion dans les marchés publics. L'objectif a été affirmé de consacrer 10% de la commande publique à l'insertion mais on en est encore loin. Le marché public peut compléter efficacement les dispositifs de conventionnement et de subvention. Si le métier d'accompagnement socio-professionnel conduit par les SIAE relève d'une mission d'intérêt général (et justifie à ce titre les subventions versées), les activités économiques qu'elles conduisent comme supports d'insertion peuvent être valorisées et soutenues par les marchés publics.

2. « Entreprises et insertion. Collaborer et coproduire sur le territoire », Mai 2008.

Dans un objectif de recherche d'une meilleure efficacité de la dépense publique, donner des marchés à des structures d'insertion est un choix pertinent. Les collectivités gagneraient à rechercher une plus grande efficacité de l'achat public en matière d'insertion. Cela implique qu'elles soient également soucieuses d'avoir sur leur territoire une offre d'insertion suffisamment dense.

La collectivité peut investir dans l'insertion, en aidant à l'investissement d'une SIAE ou en montant un partenariat public-privé. L'entreprise Triselec en est un exemple : cette société d'économie mixte détenue à 60% par la Communauté urbaine de Lille et 40% par des entreprises privées fait du tri et du recyclage des ordures ménagères de la CU. L'entreprise emploie 350 salariés dont 150 en insertion.

### **La plus-value de l'approche territoriale**

Pour que ces initiatives sur l'insertion fonctionnent il faut parvenir à rassembler deux univers qui travaillent peu ensemble : celui du « social » et celui de « l'entreprise ». Le territoire peut être le lieu où se rencontrent ces deux secteurs. Les collectivités ont la possibilité d'inciter au rapprochement de ces deux mondes par l'utilisation du code des marchés publics ou en incitant à des partenariats public-privé.

L'action à l'échelle territoriale peut être le lieu d'expérimentation d'un accompagnement renforcé des parcours professionnels, en développant les relations entre entreprises classiques, collectivités et structures d'insertion par l'activité économique. Les collectivités peuvent renforcer l'offre d'insertion de leur territoire, par des subventions ou en utilisant les clauses d'insertion dans les marchés publics. (voir *Liens : « 3 conseils pour intégrer les clauses sociales dans les marchés publics »*). Cela implique que l'IAE adapte son action aux besoins des entreprises de son territoire et devienne un acteur à part entière de la gestion territoriale des emplois et des compétences.

Le territoire peut aussi être le lieu où les SIAE mutualisent leurs moyens afin d'atteindre une taille plus importante et de gagner en efficacité. Ce mouvement de rap-

Revermont (qui regroupe 5 entreprises embauchant 1100 salariés) et de l'AFPI, un organisme de formation de la branche « métallurgie », pour monter un dispositif d'accompagnement des demandeurs d'emplois dans les métiers de l'industrie. Ce projet, qui a bénéficié du soutien de la Fondation de France, permet un accompagnement renforcé du candidat avant et après son entrée en poste : mise en situation de travail, formation et accompagnement pendant les six premiers mois de travail.

### **Le parcours proposé aux candidats**

Un contrat en CDD au sein de l'ALCG : élaboration du projet professionnel, accompagnement socioprofessionnel, mise en situation de travail et évaluation de la possibilité pour la personne d'entrer dans un métier de l'industrie. Puis un certificat de qualification professionnelle de 4 mois. La personne change alors de statut et devient « stagiaire de la formation professionnelle ». L'entreprise s'engage alors en proposant un contrat à la personne : « un stagiaire, un poste, un contrat (au minimum un CDD de 6 mois) ». Au terme de ces 4 mois, identification d'un tuteur en entreprise et engagement de l'ALCG à accompagner le salarié pendant 6 mois : 6 accompagnateurs de l'ALCG font ce travail.

### **Les conditions de réussite**

M. Collard, directeur de l'ALCG, rappelle que ce projet a été possible grâce au développement des relations entre l'ALCG et les entreprises du territoire : « *Il a fallu démythifier la vision de l'IAE chez les responsables d'entreprises et s'ouvrir nous-mêmes aux entreprises : avant, l'ALCG travaillait avec une seule entreprise, aujourd'hui on a une offre de services en direction de 300 entreprises* ». La participation de l'organisme de formation – l'AFPI – est aussi une des clés du fonctionnement de ce projet. Le succès du partenariat vient donc du changement de positionnement de la SIAE : ne plus se cantonner au traitement social du chômage, mais développer une véritable offre de services aux entreprises et collectivités de son territoire.

prochement entre les types de structures est visible, au sein d'ensembliers ou de groupes économiques solidaires (reconnus dans la Loi « RSA et Politiques d'insertion » comme des groupements pouvant structurer des activités qui ne relèvent pas forcément de l'IAE). L'IAE est un levier qui peut permettre de développer d'autres entreprises en capacité de créer de l'emploi pérenne sur les territoires.

La création de « groupes économiques solidaires (GES) », également appelés « ensembliers », est une solution pour consolider les structures d'insertion et donner à la collectivité un interlocuteur unique. La loi de décembre 2008 généralisant le RSA a donné aux GES une reconnaissance légale. Le regroupement de SIAE dans un ensemblier permet de mutualiser les moyens et ainsi de renforcer certaines fonctions d'encadrement, d'accompagnement socio-professionnel. Cela permet aussi de donner une continuité aux parcours d'insertion, en facilitant la création de passerelles entre les différents types de SIAE : chantier, association intermédiaire, entreprises d'insertion. La création d'un GES est de la responsabilité des SIAE elles-mêmes. Cependant, la collectivité peut inciter à cette mutualisation en tant que financeur et ainsi contribuer à la structuration de l'outil « insertion » sur son territoire.

### L'accompagnement renforcé dans le cadre de reconversions

Le contrat de transition professionnelle (CTP) a été créé par l'État en 2006. Limité au départ à 7 bassins d'emplois expérimentaux, le CTP a connu plusieurs vagues d'élargissement au cours de l'année 2009, pour atteindre 25 bassins d'emplois fin 2009. Ce nombre devrait passer à 40 en 2010.

Le CTP s'adresse aux salariés licenciés des entreprises non soumises à l'obligation de proposer un congé de reclassement (principalement les entreprises de moins de 1000 salariés). La particularité de ce contrat est de proposer un accompagnement renforcé des demandeurs d'emplois par une cellule de reclassement et le maintien du revenu antérieur pendant 12 mois (80% du salaire brut). La personne en CTP peut alterner pé-

riodes de formation, d'emploi et d'accompagnement à la recherche d'emploi.

Le CTP est une expérimentation qui préfigure peut-être les évolutions futures de l'accompagnement des demandeurs d'emplois. Certains proposent sa généralisation en s'appuyant sur des évaluations plutôt positives. Mais le coût de cette généralisation, estimé à 5 milliards d'euros par la CGPME, en est la principale limite. Le maintien pendant 12 mois du salaire précédent est un premier pas vers la sécurisation des transitions professionnelles. Ensuite l'appui personnalisé proposé par la cellule CTP accélère le retour à l'emploi. Le CTP permet d'alterner les périodes de recherche d'emploi, de formation et de mise à disposition en entreprise. Cette mise en situation de travail permet de sécuriser la transition professionnelle à la fois pour le salarié et pour l'employeur (voir *Liens : «En 2009, le déploiement des dispositifs anti-crise»*).

# Encourager les coopérations inter-entreprises sur l'emploi et les compétences

Les entreprises peuvent mettre des moyens en commun pour répondre à leurs problématiques de ressources humaines. Des initiatives de coopération interentreprises voient le jour sur la question des compétences, parfois même entre structures concurrentes. Les différents groupements (GE, GEIQ) représentent le principal type de coopération inter-entreprise, mais d'autres exemples existent.

## + REPERES

### L'enjeu

Les entreprises, même concurrentes, gagnent à coopérer dans la gestion de leurs ressources humaines. Les groupements d'employeurs, la mise à disposition de personnel d'une entreprise à l'autre, la création d'une structures collective dans le but de fidéliser les salariés sur un même bassin d'emploi, toutes ces initiatives concourent à gérer de façon plus performante les emplois et les compétences. Les collectivités ont un rôle à jouer pour encourager ces démarches.

### Recommandations

- Etudier la faisabilité de groupements d'employeurs
- Encourager la mutualisation de moyens entre entreprises sur des besoins communs : fidélisation des salariés, formation...
- Encourager la prise en compte de la thématique « compétences » dans les clusters

La mutualisation permet d'atteindre une masse critique, pour les TPE/PME notamment, permettant d'avoir accès à de la formation, à des services RH partagés, etc. Les collectivités ont un rôle à jouer pour encourager ces démarches de coopération, qui peuvent être un outil de structuration du marché local de l'emploi. Ces démarches sont favorisées par la proximité : le partage de salariés par exemple ne peut fonctionner qu'entre entreprises d'un même bassin d'activité, pour permettre les déplacements des salariés. Là aussi, l'échelle locale peut être pertinente pour organiser les coopérations entre employeurs.

Les entreprises sont parfois réticentes à entrer dans ce genre d'action collective car cela implique de révéler des informations concernant leur situation, ce qui peut être délicat à la fois vis-à-vis de leurs salariés et des entreprises concurrentes. Il faut pouvoir apporter les garanties suffisantes et montrer aux entreprises qu'elles ont des intérêts communs, ce qui n'est pas incompatible avec la concurrence.

### Les groupements d'employeurs : un outil de gestion collective des ressources humaines

Le groupement d'employeurs (GE) est un dispositif de mutualisation des ressources humaines. C'est une association loi 1901 dont les membres, les entreprises adhérentes, se réunissent pour embaucher en commun du personnel. Le personnel employé par le GE est mis à disposition des entreprises adhérentes selon leurs besoins. Le GE est l'employeur unique des salariés.

Le groupement d'employeurs crée une dynamique de coopération entre entreprises sur un même bassin d'activité. Il permet de mutualiser les « fonctions support » que les entreprises ne peuvent pas financer individuellement : sécurité, comptabilité... Cela permet aux dirigeants d'entreprise de se concentrer sur leur cœur de métier. La présence d'un GE sur un territoire peut être un élément d'attractivité supplémentaire pour les entreprises.

Pour les territoires, un GE peut permettre de mieux gérer les variations d'effectifs des entreprises, de plus en plus importantes dans l'industrie notamment, ou en raison de la saisonnalité de certaines activités. Le GE peut contribuer à amortir l'impact de ces variations en permettant la constitution de parcours professionnels sécurisés d'une entreprise à l'autre. Le GE recherche la complémentarité entre les postes proposés par ses adhérents. Les salariés travaillent alternativement pour la grande entreprise et ses sous-traitants par exemple. En cela le groupement d'employeurs peut permettre de maintenir sur le territoire des personnes et des compétences qui pourraient être amenées à le quitter au gré des variations d'effectifs. On peut à partir d'un GE anticiper les variations des carnets de commande des entreprises et de leurs besoins en compétences.

Enfin pour les salariés le GE est source de sécurisation car il permet de créer des emplois à temps plein à partir de plusieurs emplois à temps partiel. Le passage par un GE peut aussi être un sas vers l'emploi dans une entreprise adhérente du GE. La pluriactivité au sein d'un GE est aussi un avantage car elle permet de développer des compétences variées. L'effort de formation des GE est supérieur à la moyenne des autres entreprises.

### **Le groupement d'employeurs, un outil de gestion locale des emplois**

Pour Mme Derosier, présidente de l'UGE<sup>1</sup>, un groupement d'employeurs multisectoriel peut contribuer à la gestion territoriale des ressources humaines : « *Il faudrait un GE multisectoriel par bassin d'emploi. Les collectivités ont aujourd'hui la compétence du*

1. Union des Groupements d'Employeurs de France

*développement économique et de l'emploi, les maisons de l'emploi favorisent la mise en réseau des acteurs économiques. Les élus locaux peuvent donc être des soutiens aux groupements d'employeurs, les faire émerger* ». Les deux conditions nécessaires à la création d'un groupement d'employeurs sont selon elle :

- une volonté collective portée par une organisation patronale, un club d'entreprises ou une collectivité territoriale
- un financeur pour permettre le démarrage de la structure.

### **Groupements d'employeurs et gestion des compétences**

Thierry Chevallereau, directeur d'un groupements d'employeurs et du Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes ajoute : « *Un territoire attractif est un territoire qui fait venir des compétences. Je pense que les GE doivent communiquer sur la « solution compétences », montrer comment ils équipent les entreprises, les territoires, qu'ils sont un outil de croissance pour les entreprises et les territoires [...] Nous accordons une grande importance à nos salariés et à leurs compétences car c'est notre service. Le salarié, sa compétence est le service que nous vendons. Les GE investissent beaucoup dans la formation : de 5 à 6% de la masse salariale, ce qui est supérieur à la moyenne des autres entreprises* ».

Thierry Chevallereau précise les avantages des groupements d'employeurs pour les salariés. Le GE permet de créer des emplois à temps plein à partir de plusieurs emplois à temps partiel. Le passage par un GE peut aussi être un sas vers l'emploi dans une entreprise adhérente du GE. Autre avantage, la pluriactivité au sein d'un GE qui permet de développer des compétences variées. Les pluri-compétences sont beaucoup plus mises en avant dans les groupements d'employeurs que dans les autres entreprises.

**Alliance Emploi** est un groupement d'employeurs multisectoriel situé dans le Nord-Pas de Calais. Il compte 350 entreprises soit 700 salariés (650 ETP) dont 80% en CDI. Il est né du regroupement de 17 GE pré-exis-

tants. Il a 6 antennes territoriales.

**Le groupement d'employeurs d'Eure et Loir (G2EL)**, créé au sein du Pôle de compétitivité Cosmetic Valley. Les entreprises du pôle voulaient gérer la saisonnalité de leur activité. Le GE s'est ouvert aux autres secteurs économiques du département et compte aujourd'hui 118 entreprises pour 108 salariés. Il est intéressant de noter que certaines entreprises de ce groupement sont par ailleurs concurrentes, mais trouvent un intérêt à coopérer pour répondre à ce besoin.

### Un autre exemple de coopération inter-entreprise sur l'emploi et les compétences

Le groupement d'employeur n'est pas le seul outil de gestion collective des ressources humaines. La SCIC « **Territoire et compétences** » est également une initiative intéressante. Cette SCIC installée à Lacapelle-Marival (Lot) a été constituée autour de l'objectif de gestion commune des ressources humaines, dans un territoire rural du pays de Figeac. Les associés sont la communauté de communes du Ségala Limargue, l'association de développement local « Ségala Limargue », l'association « Modes d'emploi » (un club d'entreprises et une association de travail à temps partagé), ainsi qu'une trentaine d'entreprises, principalement des TPE et PME. Le constat à l'origine de ce projet est celui des problèmes de recrutement dans ce territoire peu dense, et des difficultés pour les entreprises à fidéliser leurs salariés. L'association « Modes d'emploi » créée en 1999 a été la première étape vers la recherche d'une solution collective et territoriale à ces problèmes. La seconde étape a été franchie en 2007 avec la création de la SCIC. L'intérêt collectif dans ce cas est la problématique de l'emploi et des besoins en compétences des entreprises associées. Une salariée de la SCIC propose aux entreprises sociétaires des services d'ingénierie de formation, de conseil RH, négocie des œuvres sociales communes (une mutuelle par exemple que les petites entreprises ne peuvent pas proposer à leurs salariés, un arbre de noël).

### La coopération inter-entreprises dans le domaine de la formation

La coopération inter-entreprise à l'échelle d'un territoire présente un intérêt pour traiter de la formation également. Elle permet de « *faire de l'inter-métiers* », c'est-à-dire de regrouper les besoins d'entreprises travaillant dans des secteurs différents et de monter des actions collectives en mutualisant les moyens. Or il y a une grande part de socle commun en termes de compétences entre différents métiers.

L'association paritaire **Dialogue Sénart Val de Seine**, qui réunit 23 entreprises et 162 salariés, a monté un groupe de travail sur la formation. L'objectif de cette association est de développer des solutions de fidélisation des salariés, mutualisées entre les entreprises adhérentes. L'association mutualise les dépenses de formation des entreprises et a signé un accord avec OPCALIA et AGEFOS PME. Son action permet de faire baisser le coût de la formation pour ces entreprises mais aussi d'accompagner les chefs d'entreprises à « *penser formation* ».

Le **CBE du Seignanx** monte des actions de formation collectives sur des compétences transversales à partir des besoins identifiés dans les entreprises. Des formations à la vente ont par exemple été montées. Un projet actuel serait de proposer des modules de formation « éco-habitat » en partenariat avec la CAPEB.

## FICHES INITIATIVE

---

- 28 > Nantes Saint-Nazaire
  - 32 > Le pays de Mulhouse et le Sud Alsace
  - 36 > Le pays Midi-Quercy
  - 38 > Le bassin d'emplois de Rennes
  - 42 > La ville nouvelle de Sénart
  - 44 > Les contrats territoriaux emploi formation du Conseil régional Rhône-Alpes
-

# Nantes Saint-Nazaire

L'État et le Conseil régional des pays de la Loire ont lancé en 2008 un vaste programme de gestion territoriale des emplois et des compétences sur le bassin d'emploi industriel de Nantes - Saint-Nazaire, intitulé « 6000 compétences pour l'estuaire ». Ce programme est intervenu après un précédent programme financé par l'État et la Région sur le même bassin d'activité, intitulé « Cap compétences ». Ces programmes sont au croisement d'une filière économique (regroupée dans le pôle de compétitivité EMC2) et d'un territoire, celui de l'estuaire de Nantes à Saint-Nazaire. Il ne s'agit pas d'un territoire constitué par une collectivité mais d'un territoire défini comme pertinent par les acteurs économiques, les grands donneurs d'ordre (Airbus, STX (Chantiers de l'Atlantique) et DCNS) et leurs sous-traitants.

## + REPERES

### Territoire

Les entreprises industrielles de construction mécanique et métallurgique, des matières plastiques et composites, du travail des métaux du bassin d'activité de Nantes – Saint-Nazaire.

### La maîtrise d'œuvre

État et Conseil régional des pays de la Loire.

### Le partenariat mobilisé

Pôle Emploi, rectorat, communauté urbaine de Nantes, communauté d'agglomération de Saint-Nazaire, Conseil général de Loire-Atlantique, les branches professionnelles (métallurgie (UIMM), plasturgie, intérim), le pôle de compétitivité EMC2, les grands donneurs d'ordre (STX, Airbus, DCNS) et les partenaires sociaux.

**L'animation opérationnelle du programme** a été confiée à un binôme Pôle emploi/UIMM au sein d'un « pôle industrie » dont la mission est double : identifier les besoins en recrutements et compétences (Pôle emploi) et proposer une offre de service en GRH aux entreprises pour l'UIMM.

### 1. Le programme « 6000 compétences pour l'estuaire »

Le programme « 6000 compétences pour l'estuaire », destiné à répondre aux besoins en recrutement des principaux donneurs d'ordre industriels situés entre Nantes et Saint-Nazaire - Airbus, STX et DCNS - et de leurs sous-traitants a démarré en 2008 à l'initiative de l'État et le Conseil régional des pays de la Loire. Ces entreprises, regroupées au sein du pôle de compétitivité EMC2, ont évalué à 6000 le nombre de recrutements qu'elles devront réaliser dans les 3 années à venir, sous le double effet de l'évolution démographique – un grand nombre de départs en retraite - et de l'augmentation de leur plan de charge. La crise a entraîné un redimensionnement du projet, certaines actions ont été redéfinies et d'autres ont été supprimées.

Les 3 programmes d'action pour le projet 6000 compétences :

- Renforcer l'attractivité des métiers de l'industrie
- Faciliter le recrutement et le développement des compétences
- Sécuriser les parcours professionnels

### Le point de départ du projet : la mise en perspective des plans de charge

Les entreprises regroupées au sein du pôle EMC2 ont décidé de consolider leurs plans de charge et les besoins en compétences induits, chez les donneurs d'ordre comme chez leurs sous-traitants. Les produits finis des entreprises du pôle - des avions et paquebots notamment - font appel à toute une variété de métiers appartenant à des branches professionnelles différentes. Il

était donc nécessaire d'adopter comme niveau de réflexion le territoire des bassins d'emploi de Nantes et Saint-Nazaire. A partir de cette réflexion sur la notion « d'entreprise étendue », qui a donné lieu à des programmes dont « Cap compétences » (voir ci-après), le pôle a contacté l'État et la Région pays de la Loire, qui se sont saisis de la problématique pour lancer le programme « 6000 compétences pour l'estuaire ».

### L'attractivité des métiers industriels

Un des points importants de ce dispositif est de communiquer sur l'image des métiers de l'industrie. Les problèmes de recrutement dans ce secteur sont principalement dus à une image dégradée des métiers, particulièrement chez les jeunes. Cette image est souvent éloignée de la réalité de ces professions.

Une campagne de communication a été lancée : un site Internet a été créé ([www.6000competences.fr](http://www.6000competences.fr)) ainsi que des spots et affiches pour les médias. Des forums des métiers sont organisés. Les prescripteurs sont mobilisés : professeurs, conseillers Pôle Emploi, mission locales...

### L'approche « compétences »

La problématique pour les entreprises du pôle concerne d'abord les effectifs : assurer les recrutements nécessaires pour répondre aux commandes dans les années à venir, dans un contexte de tension, le taux de chômage avant la crise étant faible sur ce bassin d'emploi.

Mais cette question des effectifs se complète par la dimension « compétences ». Les besoins portent en effet sur un certain nombre de métiers demandant l'acquisition de savoir-faire spécifiques. De plus, ces compétences sont évolutives. Le recrutement ne se fait pas uniquement sur des savoir-faire très spécialisés mais sur des compétences qui peuvent être transférables vers un autre emploi en cas de baisse de charges.

Des fiches-métiers ont été réalisées sur les métiers les plus recherchés. Pour amener les demandeurs d'emplois vers ces derniers, une plateforme de formation a été organisée, qui propose un montage original créé à partir de l'outil de formation existant. C'est une structure souple, s'adaptant aux

besoins des entreprises. Les formations sont financées par « groupement de commandes », une mise en commun des moyens permettant de diminuer le prix des formations, réunissant le Conseil régional, Pôle Emploi, les OPCA et l'AGEFIPH.

Les entreprises qui ont besoin d'accompagnement en ingénierie de formation peuvent bénéficier du dispositif innov'RH, piloté par l'AFPI, un organisme de formation de la métallurgie. Pour les plus petites entreprises, un groupement d'employeurs en RH, « atlantique compétences » offre de la fonction RH à temps partagé.

Les partenaires sociaux sont associés à cette démarche. Une commission paritaire les réunit, dont les membres sont désignés par la commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi (COPIRE)<sup>1</sup>. Cette commission peut faire des propositions.

### L'impact de la crise : de « 6000 compétences » au « Plan crise »

L'impact de la crise sur les donneurs d'ordre impliqués dans ce projet et leurs sous-traitants a complètement remis en question le dispositif, le besoin de 6000 compétences n'étant évidemment plus à l'ordre du jour.

La crise rend-elle caduque la démarche ? La partie « information sur les métiers » est maintenue. Il faut en effet préparer l'avenir et même si l'industrie ne recrute pas aujourd'hui elle le fera dans un ou deux ans. Il faut donc maintenir l'effort auprès des jeunes notamment pour les amener vers le métiers de l'industrie. La situation de crise actuelle renforce le rejet de ces métiers industriels en les stigmatisant d'autant plus. De plus, la crise a des effets paradoxaux. Bien que l'activité industrielle soit d'une façon générale fortement impactée, certains secteurs continuent à recruter et à connaître des difficultés de recrutement sur certaines compétences.

Un dispositif de formation des salariés en chômage partiel a été mis en place. Le dispositif 6000 compétences, bien que mis en

1. Les COPIRE sont des instances régionales de concertation entre les partenaires sociaux sur les problématiques liées à l'emploi et à la formation professionnelle.

sommeil dans sa forme initiale, a donné une base pour trouver des solutions face à la récession. La mobilisation des acteurs, l'habitude de travailler ensemble ont permis d'apporter une réponse rapide sous la forme du « Plan crise ».

## **2. Avant « 6000 compétences », « CAP compétences » : gestion du sureffectif dans le cadre d'une entreprise élargie** (*Source : CEFORALP*)

Le projet « Cap Compétences » a été mené entre 2004 et 2006 à Saint-Nazaire, à l'initiative des trois principaux donneurs d'ordre du bassin d'activité - les Chantiers de l'atlantique (Aker Yards à cette époque), Airbus et Alstom - relayé par l'État et la Région pays de la Loire.

Le point de départ de cette action était le suivant : comment faire face à une baisse de charges importante (après la construction du Queen Mary II) sans entamer le réservoir de main d'œuvre et menacer le tissu de PME sous-traitantes ?

Ce projet part du concept « d'entreprise élargie ». Cela signifie que la fabrication d'un produit par les principaux donneurs d'ordre (un navire par exemple) fait travailler en plus du constructeur des centaines de fournisseurs et de sous-traitants). La performance de l'entreprise est donc liée à celle de ses sous-traitants et fournisseurs. La perte de compétences et de capacité de sous-traitance serait un handicap fort pour le donneur d'ordre au moment de la reprise d'activité. Les acteurs ont donc décidé de coopérer pour trouver des solutions de diversification des marchés pour les PME (pour qu'elles soient moins dépendantes de la construction navale notamment), d'amélioration de leur performance et de développement des compétences des salariés, afin de profiter de la période de sous-activité pour les former.

Le contexte du bassin d'emploi nazairien est particulier car il permet d'anticiper plus facilement qu'ailleurs : on connaît le carnet de commande des principaux donneurs d'ordre et cela donne une vision à moyen terme.

## **La gouvernance du projet**

Une association ad hoc a été créée, co-pilotée par l'État et la Région et dotée d'un comité paritaire dont les membres étaient désignés par les partenaires sociaux siégeant à la COPIRE. Le cabinet CEFORALP est intervenu en assistance à maîtrise d'ouvrage.

## **Les objectifs opérationnels du dispositif**

- Préserver et développer le patrimoine industriel, professionnel et le savoir-faire humain des salariés locaux et régionaux, en évitant leur dispersion dans d'autres territoires.
- Préparer l'ensemble des entreprises régionales liées à la construction navale à la reprise et à l'appréhender dans les meilleures conditions de concurrence et de savoir-faire, sous l'impulsion du donneur d'ordre Chantiers de l'Atlantique.
- Combler les écarts en compétences des entreprises et de leurs personnels pour capitaliser, structurer les processus industriels et pour mettre en œuvre toutes les possibilités d'innovation et de progrès.

## **La mise en œuvre de l'action**

Le dispositif Cap Compétences proposait à chaque entreprise des actions sur deux objectifs :

- développement économique : actions sur la performance des entreprises
- développement des compétences

### **1/ Les actions sur le développement économique ont été de trois ordres :**

- Des actions de diversification de la clientèle et d'innovation dans de nouveaux produits, pour diminuer le degré de dépendance des PME aux principaux donneurs d'ordre.
- Des actions sur le fonctionnement et la performance des entreprises.
- Une action sur la coopération inter-entreprise.

## *2/ Pour le volet développement des compétences*

Des formations collectives : un plan de formation inter-entreprise a été bâti à partir des besoins repérés. Les entreprises disposaient d'un droit de tirage de 288 jours/ETP. Cela a abouti à un total de 270 000 heures de formation.

### Bilan

86 entreprises ont été concernées par l'action de Cap Compétences et 6000 salariés impactés. Des synergies industrielles sont nées de ce partenariat : les entreprises amenées à coopérer au sein du dispositif se sont rapprochées par ce biais. Le dispositif a permis de maintenir des emplois là où le risque était de faire face à de nombreux licenciements. Ce projet n'a pas touché les intérimaires ni les CDD mais uniquement les salariés en CDI.

### Les suites

Le pôle de compétitivité EMC2, auquel appartiennent les donneurs d'ordre impliqués dans Cap Compétences, a prolongé une partie du programme sous l'intitulé « Cap excellence ». Il s'agissait de travailler la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants, dans l'optique d'améliorer l'efficacité générale de la chaîne productive.

Les bases du projet Cap Compétences vont être reprises par STX, l'entreprise propriétaire des chantiers navals, sous l'intitulé ACCEL +. L'objectif est là encore d'utiliser les périodes de creux de charges pour former les salariés.

La CCI a créé quand à elle « Dinamic entreprises » avec le soutien de l'État et de la Région. Ce dispositif de conseil prolonge en quelque sorte le volet « développement économique » de Cap compétences. Les entreprises peuvent bénéficier d'une aide à la diversification, à l'innovation et au renforcement de leur compétitivité.

Dans le champ emploi-compétences, l'État et le Conseil régional des pays de la Loire ont lancé en 2008 le programme « 6000 compétences pour l'estuaire ».

## Le financement

Le budget de Cap compétences a été de 38 millions d'euros, financés par l'État (DRTE-FP), l'UE via le FSE, le Ministère de l'industrie via la DRIRE, les OPCA, la communauté d'agglomération de Saint-Nazaire.

### Conclusion

L'appréhension du traitement local de la GPEC s'est consolidée progressivement sur le bassin d'emploi de Nantes-Saint Nazaire et par paliers successifs, elle s'est donnée de plus en plus d'ambition. Les dispositifs en partenariat entre les branches, l'État et le Conseil régional se sont créés au rythme des grands donneurs d'ordre du bassin d'emploi, afin de gérer les fluctuations des carnets de commande et des effectifs.

L'objectif de Cap Compétences était d'utiliser les périodes de moindre activité pour former les salariés, afin de maintenir la main d'œuvre sur le bassin d'emploi et de préparer la reprise d'activité. 6000 compétences visait à répondre à un besoin de recrutement dans une période de forte activité. La crise de 2008 a remis en cause l'objectif du projet sans remettre en cause l'utilité du partenariat qui a été constitué. Le dialogue entre entreprises, Conseil régional, services de l'État, collectivité locales et service public de l'emploi permet aujourd'hui d'adapter les dispositifs anti-crise, par la formation notamment.

# Le pays de Mulhouse et le Sud Alsace

La maison de l'emploi et de la formation (MEF) du pays de la région mulhousienne (270 000 habitants) affirme son rôle dans la mise en œuvre de la gestion territoriale des ressources humaines (GTRH).

Son Président, M. Maitreau, définit ce qu'est pour lui une stratégie territoriale de l'emploi :

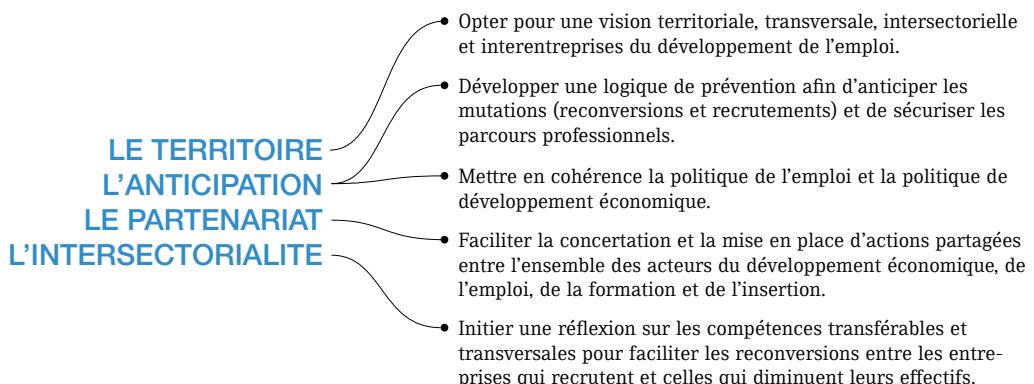
- Un territoire : l'action s'inscrit dans une logique de bassin d'emploi, c'est un territoire d'action à construire qui ne suit pas forcément les limites administratives.
- Un partenariat : une stratégie territoriale de l'emploi se doit d'associer les acteurs de l'emploi, de la formation, de l'insertion, mais aussi les acteurs socio-économiques : organisations professionnelles, branches, organisations syndicales.
- Une logique préventive plus que curative : là où l'action sur l'emploi se fait habituellement pour répondre à l'urgence, aux problèmes de chômage, il faut introduire une logique préventive : comment vont évoluer les emplois, comment puis-je accompagner cette mutation ?

La MEF a travaillé à l'élaboration de sa stratégie territoriale de l'emploi en s'appuyant sur un comité réunissant les acteurs du service public de l'emploi, les collectivités, les organisations patronales et syndicales. Plusieurs études ont été menées pour donner une cartographie de l'emploi et des compétences du bassin d'emploi, notamment l'étude sur « les mouvements d'emploi entre 1999 et 2007 ».

La MEF de Mulhouse s'est associée à deux autres maisons de l'emploi du Sud Alsace (MDE du pays Thur Doller et MDE du pays de Sundgau et du pays de Saint-Louis et des trois frontières) pour mener un projet intitulé « Transvers'al », financé par l'État et la Région. Ce projet est né suite à une série de fermetures d'entreprises de la filière textile. Une organisation syndicale propose alors à la maison de l'emploi l'idée d'une plateforme d'accompagnement des salariés licenciés. La MDE décide de porter le projet en l'élargissant à un véritable projet de développement de l'emploi et en y associant les collectivités, le service public de l'emploi et les partenaires sociaux. Après un premier travail d'évaluation en septembre 2009, le comité de pilotage du projet a décidé d'ouvrir le projet Transvers'al à 4 autres secteurs : les services à la personne, le bâtiment, l'hôtellerie-restauration et la métallurgie.

## Les objectifs

La MEF cherche par ce biais à donner corps à sa mission de « gestion territorialisée des ressources humaines » définie par le cahier des charges des maisons de l'emploi. Le document de présentation du projet Transvers'Al (voir *Liens*) décrit les étapes de la GTRH :



Source : maison de l'emploi du pays de la région mulhousienne

### + REPÈRES

#### Territoire

Pays de Mulhouse, pays Thur Doller, pays de Sundgau, pays de Saint Louis et des trois frontières.

#### La maîtrise d'œuvre

Maison de l'emploi et de la formation du pays de la région mulhousienne.

#### Financement

État / Conseil régional.

#### Le partenariat mobilisé

Le pôle « institutionnels » : Conseil régional, DDTEFP et DRTEFP, Pôle Emploi, la communauté d'agglomération de Mulhouse et les consulaires

Le pôle « entreprises » : Union des industriels du textile, pôle textile Alsace

Le pôle « syndicats » : CGT, FO, CFTC, CFDT, CFE-CGC, Medef et CGPME

### Le partenariat

Ce projet est conçu comme une véritable « plateforme territoriale sur les ressources humaines ». Le partenariat est donc très large afin de favoriser le dialogue et l'intersectorialité.

- ➡ Le pôle « institutionnels » : Conseil régional, DDTEFP et DRTEFP, Pôle Emploi, la communauté d'agglomération de Mulhouse et les consulaires.
- ➡ Le pôle « entreprises » : Union des industriels du textile ; pôle textile Alsace.
- ➡ Le pôle « syndicats » : CGT, FO, CFTC, CFDT, CFE-CGC, Medef et CGPME.
- ➡ Le pôle « OPCA et fonds de gestion des formations » : FORTAC, Agefos, Opcalia, Fongecif.

Le porteur de projet insiste sur l'importance du dialogue social dans le fonctionnement de ce projet. Les organisations patronales comme les syndicats de salariés sont étroitement associés au projet.

## Le déroulement du programme

4 groupes de travail ont été créés, dotés d'objectifs à 6 mois :

### *Le groupe « observation – diagnostic »*

Ce groupe se charge de cartographier les établissements de la filière textile, les entreprises, leurs problématiques RH, les OPCA auxquels elles sont affiliées, les emplois dans cette filière, les compétences mobilisées. Un questionnaire a été envoyé aux entreprises sur leurs besoins en recrutement.

Bilan des actions mi-2009 : le groupe a réalisé une cartographie des emplois du territoire dans la filière textile, organisé une matinée de tables rondes avec les entreprises du secteur sur leurs besoins de recrutement et leurs pratiques en ressources humaines, collecté et synthétisé les informations sur les intentions de recrutement dans la filière à moyen terme.

Projets pour la suite : identifier les compétences transférables dans les métiers concernés et essayer de définir des passerelles, rechercher des passerelles entre les métiers du textile et les autres secteurs d'activité.

### *Le groupe « Formation »*

Le groupe « formation » travaille sur l'accompagnement individuel ou collectif des salariés, le développement de la formation et des outils de valorisation des acquis de l'expérience.

Le groupe a réalisé un guide sur les formations et dispositifs de VAE, à destination des salariés et employeurs. Les partenaires s'interrogent sur les formations à mettre en place à l'avenir, à partir des besoins exprimés par les entreprises.

### *Le groupe « Entreprises »*

Le groupe « entreprises » a pour mission de définir des services d'accompagnement RH des entreprises : sensibilisation à la GPEC, promotion de nouvelles organisations du travail...

Actions réalisées : un sondage auprès des entreprises sur leur connaissance des outils de GRH et GPEC et un recensement des outils existants.

L'objectif, suite à ce premier travail, sera de définir une offre de services aux entreprises pour les accompagner dans leur gestion des

effectifs et des compétences.

### *Le groupe « actions de communication »*

Ce groupe travaille à la mise en œuvre d'actions de communication en direction des salariés, des représentants syndicaux et demandeurs d'emplois sur la formation, les dispositifs de valorisation des acquis et les métiers.

Un accueil téléphonique d'information sur la formation a été mis en place ; une campagne de communication est prévue pour encourager les salariés à se former ; une campagne de communication sur les secteurs qui recrutent devrait être réalisée. Enfin les partenaires s'interrogent sur l'offre de services à proposer aux salariés souhaitant préparer une mobilité, une reconversion.

## Un autre projet : le pôle de compétences « construction et rénovation basse consommation »

Au-delà du textile la MDEF mène des actions en direction d'autres secteurs d'activité. L'action territoriale sur l'emploi et les compétences permet de soutenir le développement de certaines filières émergentes.

La maison de l'emploi du pays de la région de Mulhouse accompagne la création d'un « pôle de compétences construction et rénovation basse consommation », qui associe les collectivités, la maison de l'emploi et les organisations professionnelles, appelées en Alsace les « corporations ». Le manque de personnel qualifié aux nouvelles techniques et au nouveau matériel peut être un handicap pour le développement des énergies renouvelables par exemple. Si un fournisseur n'a pas le personnel qualifié, il préférera orienter les clients vers les méthodes traditionnelles.

L'idée est née d'une étude menée à l'échelle du pays sur les potentialités du marché de la construction et rénovation basse consommation. Le projet de pôle de compétences est soutenu dans le cadre du programme régional EnergieVie, financé par l'Union Européenne, le Conseil régional d'Alsace et l'ADEME.

Les promoteurs de ce projet illustrent la fonction de gestion territorialisée des ressources humaines en prenant l'exemple des chauffagistes : ils ont des besoins en main

d'œuvre, par exemple en ce qui concerne les énergies renouvelables, les pompes à chaleur. Pour trouver les personnels nécessaires, Pôle emploi regarde d'abord sur son fichier, où il a peu de chances de trouver toutes les personnes nécessaires pour exercer ce métier nouveau, qui fait appel à des compétences encore peu développées. Il doit donc trouver des gens travaillant sur des métiers connexes et réfléchir en termes de transférabilité des compétences, au besoin en proposant des formations.

L'objectif est de proposer cette démarche à des métiers en déclin, faire passer les gens des métiers « menacés » aux métiers « cibles ».

**Plus d'infos sur**

<http://www.transversal-sudalsace.fr>  
<http://www.mef-mulhouse.fr>

# Le pays Midi-Quercy

Le Pays Midi-Quercy a lancé un projet de GPEC territoriale dans le secteur sanitaire et social, qui s'est concrétisé par une Action de Développement des Emplois et Compétences (ADEC), financée par l'État (DRTEFP), le Pays, le Conseil régional et le Conseil général.

## REPERES

### Territoire

Pays Midi-Quercy, 48 communes, 43 000 habitants, territoire à dominante rurale dans le Tarn et Garonne.

### Maître d'œuvre

Pays Midi-Quercy.

### Financement

L'État (DRTEFP), le Pays, le Conseil régional et le Conseil général.

### Partenariat mobilisé

Le Pays et 7 établissements du secteur sanitaire et social.

## L'origine du projet

Le Pays Midi-Quercy commande en 2007 une étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans le secteur sanitaire et social. L'objectif de ce travail est d'anticiper les besoins en emplois des établissements du territoire du Pays afin de prévenir d'éventuelles difficultés de recrutement et de mettre en place des outils de gestion des ressources humaines mutualisés à l'échelle territoriale.

Le constat de départ est la conjonction de besoins en personnel dans plusieurs établissements du territoire. Ces établissements ont du mal à recruter malgré un taux de chômage relativement élevé, notamment chez les femmes et en particulier chez les femmes seules avec enfants.

Douze établissements (400 salariés, 350 ETP) de statuts différents (privé, fonction publique hospitalière, fonction publique territoriale) prennent part à l'étude et expriment leurs besoins de recrutement et d'accompagnement sur la problématique RH. L'étude conclut alors à une capacité de recrutement de 150 personnes dans les 5 ans à venir.

L'étude met ensuite en perspective ces besoins avec la ressource humaine disponible sur le territoire. Elle relève dans un premier temps le nombre de demandeurs d'emplois disponibles et positionnés sur les métiers relevant du médico-social. Puis identifie les freins qui bloquent la transition vers l'emploi de ces demandeurs :

- Un problème de qualification : les métiers de ce secteur demandent souvent l'acquisition d'une qualification, parfois sous forme d'un concours
- Un problème de mobilité : les formations sont données en dehors du territoire (généralement à Montauban). Les gens qui n'ont pas de moyen de locomotion ne peuvent s'y rendre
- D'autres difficultés périphériques s'ajoutent, comme la garde d'enfants

L'accent est mis sur la nécessité de créer des passerelles vers ces métiers. Le PLIE et l'ANPE proposent des « évaluations en milieu de travail », et la Région finance le programme « banc d'essai », un programme de formation et de mise en situation dans l'entreprise, qui permet de tester les projets d'insertion professionnelle dans les métiers du médico-social.

## Les objectifs

Ce travail a débouché en 2008 sur la mise en place d'une Action de Développement des Emplois et Compétences (ADEC), financée par l'État (DRTEFP), le Pays, le Conseil régional et le Conseil général. L'ADEC comprend trois volets :

- L'élaboration d'une stratégie RH mutualisée entre les sept établissements impliqués dans le projet, par la mise en perspective de leurs besoins de recrutement et la mise en œuvre d'actions communes.
- La construction d'une politique de formation spécifique, afin d'adapter le niveau de qualification des demandeurs d'emplois aux besoins des entreprises.
- La promotion du secteur médico-social par la valorisation des établissements et des métiers, au travers d'une politique de communication du pays sur l'emploi dans le secteur sanitaire et social.

Ces objectifs ont été déclinés en un plan de travail pour l'année 2009 :

- Accompagnement des établissements dans leur fonction RH : ingénierie de formation dans les établissements, avec l'appui d'un cabinet conseil spécialisé. L'objectif dans un premier temps est de diagnostiquer les besoins en formation de chaque établissement, d'échanger dans des groupes de travail sur la politique de formation.
- Ce travail devra déboucher dans un second temps sur un plan de formation territorial et mutualisé : le choix des contenus sera fait collégialement, ainsi que le choix des personnes en formation et de l'organisme qui dispensera la formation. L'intérêt d'un travail collectif sur la politique de formation est de comparer les pratiques, d'identifier des méthodes et outils transférables, de les améliorer collectivement mais aussi de négocier des prix plus intéressants par la commande groupée auprès des organismes de formation.

→ Mise en place d'un groupe de travail sur l'accueil de nouveaux salariés, car le constat a été fait d'un blocage à ce niveau. Il s'agit dans un premier temps de repérer les bonnes pratiques sur cette question puis de les diffuser, par de la formation, des outils...

→ Concernant la promotion du secteur, une semaine du médico-social en Midi-Quercy est en préparation. Le pays a déjà organisé en 2007 un forum des métiers du médico-social.

## Moyens

Les moyens mobilisés par l'ADEC permettent de financer le poste d'une personne recrutée par le pays pour animer ce projet et l'intervention d'un cabinet RH. Les établissements qui se sont engagés imputent 16 jours annuellement sur ce projet et versent une petite somme en numéraire. Le projet a bénéficié dès le départ du soutien de la DDTEFP qui a apprécié le fait que les entreprises soient prêtes à mutualiser. Le coût total du projet s'élève à 157 000 €.

## Observations

Ce projet a pour objet d'avancer progressivement dans une stratégie RH commune. La première phase consiste à diagnostiquer les besoins et à élaborer des solutions communes, qui se concrétiseront ensuite dans un plan de formation commun.

La fonction RH sort des murs de l'entreprise pour être partagée à l'échelle du territoire. Les entreprises participantes ont conscience de l'utilité de mettre en commun la réflexion sur leurs besoins, leurs méthodes, leurs moyens consacrés à la formation.

Le pays anime la démarche et cherche à « mettre en musique » l'intervention des différents acteurs : ANPE, PLIE...

# Le bassin d'emplois de Rennes

Le bassin d'emploi de Rennes est un territoire d'expérimentation de la gestion territoriale des emplois et des compétences. Le dialogue social organisé à l'échelle du territoire du bassin d'emploi s'articule avec le service public de l'emploi pour donner corps à une stratégie territoriale de l'emploi. Deux instances donnent particulièrement corps à cette stratégie : le conseil de développement (CODESPAR) et la maison de l'emploi (MEIF).

Le CODESPAR est le conseil de développement économique et social du pays et de l'agglomération de Rennes. Il est aussi labellisé « comité de bassin d'emploi ». Son territoire est le bassin d'emploi, celui également de la maison de l'emploi : il recouvre les trois pays de Rennes, de Brocéliande et des Vallons de Vilaine, soit 136 communes et 360 000 habitants. Le conseil d'administration est composé de 4 collèges : le collège « entreprises », le collège « syndicats de salariés », le collège des élus et enfin le collège des associations. Le rôle de son équipe technique est donc d'animer le dialogue social territorial du bassin d'emploi de Rennes. Cela se concrétise notamment par l'animation de groupes de travail sectoriels, destinés à anticiper l'évolution des emplois et des compétences. Ce travail a été mené sur la filière automobile, l'agroalimentaire et les services à la personne. Le Comité a décidé de travailler de manière plus approfondie la thématique de la mobilité professionnelle.

La maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation (MEIF) du bassin d'emploi de Rennes a été labellisée en 2006. Il s'agit d'une structure très légère, dont les salariés sont mis à disposition notamment par la communauté d'agglomération Rennes Métropole.

## + REPERES

### **Territoire**

Le bassin d'emploi de Rennes, recouvre les trois pays de Rennes, de Brocéliande et des Vallons de Vilaine, soit 136 communes et 360 000 habitants.

### **Maîtres d'œuvre**

Le conseil de développement économique et social du pays et de l'Agglomération de Rennes (CODESPAR) et la maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation (MEIF) du bassin de Rennes.

### **Partenariats**

Collectivités, partenaires sociaux, OPCA.

## Gérer les transitions professionnelles : l'outil Trans'compétences

La fermeture de l'entreprise ST microelectronics en 2005 (600 licenciements) a été l'élément déclencheur de la volonté de travailler sur la thématique de l'accompagnement des mobilités professionnelles et plus précisément la transférabilité des compétences, d'un secteur d'activité à l'autre. Les salariés licenciés ne pouvant trouver un emploi identique sur le territoire, quelle passerelle créer vers un autre secteur dans lequel ils pourront faire valoir leurs compétences acquises ?

Un groupe technique a été créé sur le thème de la gestion des mobilités professionnelles intersectorielles, avec la participation du service public de l'emploi et l'appui d'un cabinet spécialisé en RH et a travaillé à la création d'un outil d'aide à l'accompagnement des mobilités, inspiré notamment des « aires de mobilité » du code Rome.

Cela a abouti à la création de Trans'compétences, un outil RH permettant de faciliter

le transfert de compétences qui répertorie les compétences dans l'organisation de travail, les compétences liées à l'organisation du travail et non à la compétence technique. Il est utilisé aujourd'hui par des opérateurs – pôle emploi, cabinets de recrutement- et existe en deux versions : l'une pour les salariés, l'autre pour les entreprises. Pour le salarié, Trans'compétences aide à définir une stratégie de mobilité et de parcours professionnel, en prenant conscience de ses compétences transférables. Pour l'entreprise, l'outil permet d'élargir les critères de ses recrutements et de repenser sa façon de faire des RH.

Cet outil connaît donc un développement progressif et inspire d'autres bassins d'emploi. Le CODESPAR a continué la réflexion sur ce thème de la gestion des transitions professionnelles, qui a abouti à la volonté de créer une plateforme territoriale de gestion préventive des emplois et compétences.

#### **La GTEC en pratique : le secteur des services à la personne**

La MEIF et le CODESPAR ont travaillé conjointement sur les services à la personne en 2007. Ce travail était destiné à alimenter les actions de la MEIF qui a fait des services à la personne une de ses priorités. Le CODESPAR a créé et animé 4 groupes de travail, composés d'employeurs des secteurs privé, associatif et public et de représentants syndicaux dont les discussions devaient déboucher sur des propositions permettant d'alimenter le plan d'action de la MEIF dans le domaine des services à la personne.

Ce travail a défini 4 enjeux prioritaires :

- La fidélisation des salariés : le secteur est marqué par un fort turn over
- L'isolement des salariés et le manque de lieu permettant la rencontre entre offre et demande dans le secteur
- L'organisation territoriale des emplois de SAP et les mobilités. Ce secteur connaît un grand nombre de temps partiels subis : une solution pour y répondre est de développer la multi-activité, de permettre aux salariés d'avoir

plusieurs employeurs voire plusieurs métiers. Cela implique d'organiser la mobilité des salariés, de faire se rencontrer l'offre et la demande.

#### → Le développement de la formation

Ces réflexions ont été complétées par une étude en direction des employeurs et salariés du secteur, qui a permis de mettre en lumière les conditions de travail dans ce secteur : temps de travail, pénibilité, niveau de turn over, pratiques de formation...

Le plan d'action de la MEIF sur les services à la personne a intégré ces réflexions et préconisations : des campagnes d'affichage, des visites de plateau technique, des rencontres employeurs/demandeurs d'emplois ont été organisées sur l'ensemble du bassin d'emploi, c'est-à-dire en mobilisant les Points Accueil Emploi (PAE). Une offre de formation a été co-construite avec les employeurs et a débouché sur deux formes de formation : un contrat de professionnalisation et des modules de formation très courte sur deux jours. Dans ce cas le financement a été mixé, OPCA et financement public.

Une action semblable a été réalisée dans le secteur du bâtiment. (Voir piste 2). Dans ce cas aussi la MEIF intervient afin de valoriser les métiers du bâtiment et proposer des formations, sur la base d'une réflexion multi-partenariale et paritaire.

Le nouveau cahier des charges des maisons de l'emploi impose aux CBE de s'intégrer aux maisons de l'emploi lorsque leur périmètre est le même. Le CODESPAR va peut-être se transformer en conseil d'orientation de la maison de l'emploi. Son existence apporte selon les acteurs rencontrés une vraie plus-value dans l'élaboration de la stratégie territoriale de l'emploi de Rennes. Il est un lieu de dialogue social territorial, dans lequel les organisations patronales et syndicales sont représentées, ce qui est rarement le cas des maisons de l'emploi. Le maintien d'une instance de dialogue et de réflexion telle que le CODESPAR permet de travailler la question des mobilités professionnelles de l'ensemble des actifs et pas uniquement celle des demandeurs d'emplois, dans un objectif de lutte contre le chômage.

## L'expérimentation d'une plateforme de gestion territoriale de l'emploi et des compétences : Activ'emploi 35

L'objectif partagé par le CODESPAR et la maison de l'emploi est de construire progressivement un service d'accompagnement des mobilités professionnelles en direction des entreprises et des salariés, fondé sur l'observation de l'économie du bassin d'emploi et de ses besoins. Dans le contexte de crise, une première forme de plateforme a vu le jour : la cellule Activ'emploi 35, co-gérée par la maison de l'emploi et les organisations patronales réunies dans l'union des entreprises (UDE). Une chargée de mission a été recrutée en avril 2009 pour proposer des services opérationnels aux entreprises et aux salariés (mise en place d'un numéro vert notamment). Cette cellule s'appuie notamment sur l'outil Trans'compétences pour favoriser les mobilités inter-métiers. Un comité stratégique composé des acteurs des politiques de l'emploi et des partenaires sociaux suit les travaux de la cellule.

L'idée de cette plateforme, qui s'adresse aussi bien aux entreprises qu'aux salariés, est de favoriser la fluidité de l'emploi. Le but est d'apporter une réponse à ces deux questions :

- Comment les entreprises vont-elles trouver les compétences sur le bassin d'emploi ?
- Comment adapter les compétences des salariés pour répondre aux besoins des entreprises ?

Cette cellule est à la fin 2009 dans les premiers mois de son fonctionnement. Son objectif à long terme est d'animer une véritable gestion territoriale des emplois et des compétences, qui consiste schématiquement :

- A prévoir les mutations économiques et technologiques et leur impact sur l'emploi et les compétences requises
- A mettre en regard de ces besoins la cartographie des compétences présentes sur le territoire

- A mobiliser tous les dispositifs disponibles permettant de mettre en cohérence l'offre et demande.

A partir de ces objectifs généraux de GTEC, la cellule Activ'emploi a élaboré une offre de services, en direction des salariés, des entreprises et des territoires. La cellule n'a pas cherché à créer de toute pièce de nouveaux dispositifs mais plutôt à mobiliser l'existant et à le centraliser. Tous les dispositifs destinés aux entreprises en difficulté par exemple, gérés par Oséo, Afpa conseil, UDE ou encore la CCI... Des mailings d'information ont été faits en direction des entreprises. Pour atteindre les entreprises la cellule s'appuie sur les clubs, sur les collectivités locales. La cellule s'appuie aussi sur des cabinets de conseil en RH qui interviennent dans les entreprises qui en font la demande.

L'offre de services en direction des salariés est encore à structurer. La cellule y travaille avec les partenaires sociaux. Le but est de mieux informer l'ensemble des actifs (et pas uniquement les demandeurs d'emplois) sur la situation du marché de l'emploi, sur la formation, la VAE, etc.

L'approche par le territoire, en prenant les collectivités comme relais (communautés de communes par exemple), permet de toucher un grand nombre de petites entreprises ce que le dispositif ne parviendrait pas à faire en restant au niveau de la MEIF de Rennes.

L'objectif à long terme de la cellule est de devenir une structure pérenne et de passer du curatif (une réponse à la crise) à une action préventive : anticiper et accompagner les mobilités professionnelles. La cellule Activ'emploi est arrivée après plusieurs générations de cellules de reclassement qui ont existé sur le territoire. L'idée nouvelle qu'apporte Activ'emploi est que les salariés peuvent changer de métier, qu'on ne vas pas reclasser tous les salariés licenciés de l'automobile dans l'automobile. L'outil Trans'compétences apporte une aide à la mobilité entre métiers. La cellule s'inscrit donc dans une démarche préventive et interprofessionnelle, qui sont deux principes de base de la GTEC.

Le CODESPAR réalise un travail de veille sur la situation du marché de l'emploi. Ce travail alimente celui de la cellule.

### **Enseignements**

Les acteurs du bassin d'emploi de Rennes se mobilisent depuis longtemps pour apporter des réponses aux questions d'emploi et de compétences en complément du rôle de Pôle Emploi. Un territoire a été constitué, celui du bassin d'emploi, par le rapprochement des collectivités regroupées en 3 Pays. La création de la maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation du bassin d'emploi de Rennes a doté le territoire d'un ensemblier, un structure légère mais permettant de réunir les partenaires. Le dialogue entre élus et partenaires sociaux, l'observation de l'activité économique et de l'emploi sur le territoire mis en œuvre par le CODESPAR permettent d'enrichir l'action. Pour reprendre les termes de Mme Hamon, présidente de la maison de l'emploi et vice-présidente de Rennes Métropole, ces partenariats constituent une « force régulatrice » du marché de l'emploi.

# La ville nouvelle de Sénart

La ville nouvelle de Sénart se caractérise par une forte présence des services de logistique et de grande distribution, employant principalement des salariés à bas niveau de qualification. 80% des entreprises ont moins de 10 salariés.

La maison de l'emploi (MDE) de Sénart revendique son rôle « d'outil de la gestion territoriale des emplois et compétences ». Elle est l'interface entre les besoins des entreprises, ceux des demandeurs d'emplois, et la stratégie de développement économique des collectivités, les deux Syndicats d'Agglomération Nouvelle de Sénart et Sénart en Essonne. La gouvernance de la MDE traduit cet objectif puisqu'elle est composée de 4 collèges : institutionnels, services de l'emploi, organisations patronales et syndicales.

Les difficultés de recrutement et le turnover que connaissent les entreprises du secteur logistique, combinées à la persistance d'un chômage de longue durée, ont amené la MDE et l'association Sénart entreprises, qui regroupe 94 entreprises du territoire, à agir en commun. Le projet Equal « villes apprenantes », conduit de 2005 à 2007 par la MDE et l'IUT de Sénart, offre un premier cadre de partenariat. Le club d'entreprises s'y associe et mène des actions de sensibilisation auprès des chefs d'entreprises sur les enjeux liés au renouvellement des générations et à la GPEC. Il relaie un questionnaire sur les pratiques de GPEC, réalisé auprès de 300 entreprises avec les étudiants de l'IUT.

## Développement économique et stratégie des compétences

Le développement économique peut être handicapé par les difficultés de recrutement. La politique sur les compétences permet de réinterroger les choix de développement de cette zone en croissance forte, pour rechercher une meilleure adéquation entre les compétences disponibles sur le territoire et les besoins des entreprises. Le directeur de la maison de l'emploi, M. Dugast, cite en exemple la plateforme aéroportuaire et le projet d'écopôle : ces projets de développement impliquent la mise en place d'une stratégie RH adaptée à l'échelle du territoire. Tout comme le souhait de développer les économies d'énergie, ce qui ne serait pas possible sans installateurs formés.

La maison de l'emploi travaille avec la fédération du bâtiment 77 sur l'évolution des besoins en recrutement de cette filière. Par le biais d'un questionnaire adressé aux en-

### + REPERES

#### **Le territoire de la maison de l'emploi de Sénart**

12 communes ; 110 000 habitants

2 Syndicats d'agglomération nouvelle : Sénart (8 communes) et Sénart en Essonne (4 communes)

#### **Les partenariats**

Le conseil d'administration de la MDE est composé de 4 collèges : institutionnels, services de l'emploi, organisations patronales et organisations syndicales.

L'association Dialogue social val de seine (DSVS) a été fondée par « Sénart entreprises », le club d'entreprises du territoire, le MEDEF, la CGPME, le Centre des Jeunes Dirigeants, la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.

treprises du bâtiment du territoire du SAN Sénart, ce travail vise le recueil des besoins, la cartographie de l'offre de formation et la valorisation des métiers du bâtiment.

### Dialogue social territorial

Les entreprises du territoire, pour la plupart des TPE/PME, sont confrontées à des problèmes de recrutement. Elles cherchent donc à fidéliser leurs salariés. La maison de l'emploi a soutenu la création de l'association paritaire locale Dialogue social val de seine (DSVS). Les membres fondateurs de DSVS sont « Sénart entreprises », le MEDEF, la CGPME, le Centre des Jeunes Dirigeants, la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.

Pour Mme Bouquet, Présidente de DSVS et secrétaire de l'Union départementale de la CFDT, l'objectif était « *d'apporter la preuve par le « faire » que le territoire est pertinent pour prendre en compte les problématiques de l'emploi, de l'insertion, de la formation tout au long de la vie* ».

Les objectifs de DSVS : proposer des outils de fidélisation et des salaires différés sans charges : CESU, chèques déjeuner, complémentaire santé, épargne salariale, comités d'entreprise, et formation. Sur ce dernier thème une convention a été signée avec OP-CALIA et AGEFOS pour qu'ils proposent une offre de formation adaptée et au meilleur prix. L'intérêt pour les OPCA est de pouvoir toucher plus facilement les petites entreprises notamment : la mutualisation des besoins à l'échelle d'un territoire permet d'optimiser l'utilisation des fonds de formation.

La formation est encore perçue par beaucoup de chefs d'entreprises uniquement comme un coût et non comme un levier de développement. L'objectif de DSVS est d'offrir un accompagnement, une compétence RH mutualisée, d'aider les employeurs à « penser RH, formation, gestion des âges ». Les statuts de l'association prévoient d'ailleurs la création progressive d'une « plate-forme RH ».

Fin 2009, DSVS comptait 23 entreprises adhérentes soit 162 salariés couverts.

# Les contrats territoriaux emploi formation du Conseil régional Rhône-Alpes

La Région Rhône-Alpes a mis en place à partir de 2006 des Contrats Territoriaux Emploi Formation (CTEF) sur 27 zones, correspondant à des bassins d'emploi ou des bassins de vie. Dans chaque zone le pilotage du dispositif est assuré par une instance territoriale participative - composée d'élus, de représentants du service public de l'emploi, de partenaires sociaux, d'employeurs et d'un collège de citoyens - qui décide d'un plan d'action territorial sur l'emploi et la formation, permettant de mobiliser les financements régionaux. L'instance de pilotage est présidée par un(e) élu(e) régional(e).

Le CTEF est aussi un cadre facilitant la mise en cohérence des différents interventions. Il est avant tout un cadre commun d'action État-Région, qui définit les dépenses de la Région dans le domaine emploi-formation et la met en cohérence avec l'intervention de l'État (au travers des DDTEFP). Il permet aussi de mettre en cohérence l'action des autres opérateurs investis dans le CTEF, qui s'accordent sur les objectifs fixés par le plan d'action.

L'animation du contrat est assurée par une structure locale : maison de l'emploi d'une communauté d'agglomération, d'un pays ou équivalent (CRDA), PLIE, comité de bassin d'emploi, etc.

27 contrats territoriaux ont été créés sur l'ensemble du territoire rhônalpin et 30 millions d'euros du budget formation du Conseil régional ont ainsi été décentralisés aux CTEF.

## Un exemple : le CTEF de l'Est Lyonnais

Le territoire du CTEF de l'Est Lyonnais s'étend sur 29 communes de la périphérie lyonnaise. Il est porté par UNI-EST, le PLIE de l'est lyonnais. Un diagnostic réalisé en 2006 a servi de base à l'élaboration d'un plan d'action triennal, remis à jour chaque année.

Le CTEF est piloté par une **Instance territoriale participative** (ITP) dont les membres se répartissent en 5 collèges :

- Un collège des élus : conseillers régionaux et élus locaux.
- Un collège État et service public de l'emploi: Préfecture, service public de l'emploi, Académie et DRAF.
- Un collège des acteurs socio-économiques, consulaires, branches professionnelles : qui regroupe les consulaires, les acteurs du développement économique, de l'IAE, de la formation et de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.
- Un collège des partenaires sociaux : Syndicats salariaux (CGT, CFDT, FO, CGC, CFTC, UNSA, FSU), syndicats employeurs (MEDEF, CGPME, UPA), syndicats agricoles (FDSEA, CDJA, Confédération paysanne).
- Un collège citoyen : membres du conseil local de développement ou autres.

La stratégie choisie se fonde sur 3 enjeux :

- Une meilleure prise en compte des données économiques du territoire au profit de la gestion locale de l'emploi
- Accompagnement, qualification et professionnalisation pour une meilleure évolution vers et dans l'emploi
- Amélioration de l'attractivité et de l'image du territoire

20 actions sont déclinées à partir de ces 3 enjeux, financées par le Conseil régional au travers de ses différents dispositifs emploi-formation, avec parfois un cofinancement de l'État ou d'une collectivité territoriale (par exemple la communauté urbaine du Grand Lyon).

# Liens

**Les dispositifs sur l'emploi dans le contexte de crise**, Etd, 18/12/2009  
<http://www.projetdeterritoire.com/index.php/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Actualites/En-2009-un-de-ploiement-des-dispositifs-anti-crise>

**Le nouveau cahier des charges des maisons de l'emploi**, Etd, 19/10/2009  
[http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain\\_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Actualites/Le-nouveau-cahier-des-charges-des-Maisons-de-l-emploi](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Actualites/Le-nouveau-cahier-des-charges-des-Maisons-de-l-emploi)

L'association des Maires des Grandes Villes de France (AMGVF) a compilé des initiatives sur l'emploi dans un document intitulé : « **Plateformes des stratégies territoriales de l'emploi** », octobre 2009.

[http://www.grandesvilles.org/IMG/pdf\\_Platforme\\_Strategies\\_Emploi.pdf](http://www.grandesvilles.org/IMG/pdf_Platforme_Strategies_Emploi.pdf)

**Transvers'Al, la démarche de gestion territoriale des ressources humaines dans le Sud Alsace**, porté par les maisons de l'emploi du pays de Mulhouse, du pays Thur Doller et du pays de Saint-Louis, Trois frontières et pays du Sundgau.  
<http://www.mef-mulhouse.fr/documents/Axe%202/GTRH/3%20-%20Dossier%20de%20présentation%20-%20nov2009.pdf>

« **Trois conseils pour associer les entreprises à un projet local pour l'emploi** », la Lettre du Développement Local, octobre 2009.  
[http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain\\_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Actualites/Trois-conseils-pour-associer-les-entreprises-a-un-projet-local-pour-l-emploi](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Actualites/Trois-conseils-pour-associer-les-entreprises-a-un-projet-local-pour-l-emploi)

« **Dialogue social territorial : de quoi parle-t-on ?** », Etd, 11/09/2009 :  
<http://www.projetdeterritoire.com/index.php/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Actualites/Dialogue-social-territorial-de-quoi-parle-t-on>

Les comptes-rendus des journées d'échanges sur la GTEC animées par Etd en 2008-2009 :

- ➡ Accompagner les parcours professionnels dans les territoires
- ➡ Coopérer localement pour l'emploi: les groupements et coopérations
- ➡ L'insertion dans la gestion territoriale des emplois et des compétences
- ➡ Territoires et formation

[http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain\\_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Nos-actions](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Espaces-thematiques/Emploi-Formation/Nos-actions)

« **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi** », Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, Mai 2009.  
<http://www.centre-inffo.fr/uhfp/IMG/pdf/28-gestion-prev.pdf>

« Inventer la GTEC en temps de crise », Xavier Baron et Frédéric Bruggeman, AEF.info, avril 2009.  
[http://www.amnyos.com/IMG/pdf/Bruggeman\\_baroninventer\\_la\\_gtec\\_en\\_temps\\_de\\_crise\\_avril\\_2009.pdf](http://www.amnyos.com/IMG/pdf/Bruggeman_baroninventer_la_gtec_en_temps_de_crise_avril_2009.pdf)

« 3 conseils pour Intégrer les clauses sociales dans les marchés publics », Luc Picot, La Lettre du Développement Local, novembre 2008.  
[http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain\\_site/Focus/Commande-publique-responsable/3-conseils-pour-Integrer-les-clauses-sociales-dans-les-marches-publics](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Focus/Commande-publique-responsable/3-conseils-pour-Integrer-les-clauses-sociales-dans-les-marches-publics)

« Services à la personne : Vers une meilleure structuration du secteur sur le bassin d'emploi de Rennes », contribution du CODESPAR, décembre 2007.  
<http://www.paysderennes.fr/article/archive/90/>

La fiche procédure d'Etd sur l'EDEC, Luc Picot, La Lettre du Développement Local, septembre 2007.  
[http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain\\_site/content/download/4823/41108/version/2/file/GPEC\\_LDL\\_50-p.6.pdf](http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/content/download/4823/41108/version/2/file/GPEC_LDL_50-p.6.pdf)

« Entreprises et insertion, Collaborer et coproduire sur le territoire ». MEDEF, CNEI, CNCE GEIQ, mai 2008.  
[http://www.cnei.org/publication/publications/fiche.html?IDDOC=20080519181618&categorie=\\*&id=1](http://www.cnei.org/publication/publications/fiche.html?IDDOC=20080519181618&categorie=*&id=1)

« Conjuguer flexibilité et sécurisation des parcours professionnels en Bretagne », Conseil économique et social régional de Bretagne, 2007.  
[http://www.bretagne.fr/internet/jcms/preprod\\_24365/conjuguer-flexibilite-et-securisation-des-parcours-professionnels-en-bretagne](http://www.bretagne.fr/internet/jcms/preprod_24365/conjuguer-flexibilite-et-securisation-des-parcours-professionnels-en-bretagne)

Le conseil de développement du pays et de l'Agglomération de Rennes (CODESPAR) propose en téléchargement ses études et notes de conjonctures :  
<http://www.audiar.org/emploi/>

Le site de Alliance Ville Emplois  
[wwwville-emploi.asso.fr](http://wwwville-emploi.asso.fr)

Le site de l'Association nationale des directeurs de ressources humaines  
<http://www.andrh.fr>

Le blog de Benoit Willot consacré aux stratégies territoriales de l'emploi  
<http://www.emploietcreation.info/>



## FOCUS

# Gestion territoriale des emplois et des compétences

Etd a animé entre novembre 2008 et juin 2009 quatre journées d'échange sur la gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). L'objectif de ces rencontres était de répondre à la question suivante : comment les collectivités, leurs groupements, le service public de l'emploi et l'ensemble des partenaires socio-économiques peuvent se mobiliser, à l'échelle locale, afin de mieux réguler le marché de l'emploi ?

---

**Hervé Dagand**  
[h.dagand@etd.asso.fr](mailto:h.dagand@etd.asso.fr)  
tél. 01 43 92 68 14