

Sur proposition de la Commission Formation, emploi et éducation
Rapporteurs : Yannick SAUVÉE et Jean-Claude THIMEUR

Organiser l'emploi - formation dans les territoires de Bretagne : dialogue et anticipation, une nécessité !

Le dialogue emploi-formation dans les territoires, sujet central de cette étude, est un processus d'échange et de concertation au profit de différents bénéficiaires qui peuvent être les entreprises, les jeunes et les adultes à la recherche d'un emploi, les actifs occupés, les salariés en reconversion, les stagiaires de la formation ou les personnes « *privées durablement d'emploi* » (par référence aux Territoires zéro chômeur de longue durée). Ce dialogue implique un très grand nombre d'acteurs intervenant, au niveau territorial, dans le champ de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle, voire de l'insertion.

Dans cette étude, le CESER a souhaité analyser, d'une part, la façon dont s'organise le dialogue emploi-formation dans les territoires de Bretagne, et d'autre part, la place accordée, dans ce dialogue, aux réflexions sur l'anticipation des évolutions des métiers, des compétences et des besoins de formation.

L'anticipation constitue, en effet, un enjeu de premier plan pour les politiques d'emploi-formation, dans un contexte marqué par :

- d'importantes tensions sur le marché du travail avec des difficultés de recrutement dans presque tous les secteurs d'activité,
- des réformes du dialogue social dans les entreprises, les branches professionnelles et les territoires,
- un intérêt croissant et appelé à se renforcer (avec un environnement normatif de plus en plus incitatif) pour les transitions numérique et écologique et leurs conséquences sur l'emploi, les métiers et les compétences,
- un projet du Gouvernement visant à réorganiser le service public de l'emploi et l'accompagnement des demandeurs d'emploi (projet dit « *France Travail* »),
- une réalité toujours présente du chômage, et particulièrement du chômage de longue durée,
- l'adoption par le Conseil régional de Bretagne, en avril 2023, d'une nouvelle *Stratégie régionale des transitions économiques et sociales (SRTES) 2023-2027* qui s'applique aux politiques régionales de l'emploi-formation, de la formation et de l'orientation professionnelles.

L'étude s'intéresse ainsi tout particulièrement à l'anticipation. En principe, cette dimension se retrouve notamment dans les démarches dites de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) » qui peuvent être conduites à l'échelle d'une entreprise, d'une branche ou d'un territoire. Nous avons donc identifié des démarches de GPEC *territoriale* et en avons scruté le contenu. Nous nous sommes également intéressés au lien entre ces GPEC *territoriales* et des travaux d'études prospectives ayant trait aux métiers et compétences, et nous avons cherché à savoir si l'anticipation fait partie des sujets dont discutent les élus, les techniciens et autres acteurs des territoires lorsqu'il est question d'emploi-formation.

L'étude comprend deux chapitres. Le premier présente une cartographie des acteurs du dialogue emploi-formation et le second rend compte des résultats de notre analyse de plusieurs situations de dialogue dans des territoires. Précisons d'emblée que nous avons volontairement choisi quelques territoires de Bretagne, soit parce qu'ils mettent en œuvre une GPEC territoriale, soit parce qu'ils sont réputés « exemplaires » dans la manière dont les acteurs y organisent le dialogue emploi-formation. Précisons également que nous n'avons pas privilégié une échelle territoriale plutôt qu'une autre sachant que les échanges peuvent s'organiser à différentes échelles infrarégionales :

une zone d'emploi, une intercommunalité (EPCI), un arrondissement, un territoire zéro chômeur de longue durée, voire un « pays »¹, mais aussi un club d'entreprises ou un réseau consulaire.

L'étude propose enfin des préconisations issues de cette analyse et de nos réflexions ; elles visent à **améliorer la qualité du dialogue et à renforcer la prise en compte de l'anticipation dans l'approche, dans les territoires, des problématiques liées à l'emploi-formation, aux métiers et compétences**. Ce sont des conditions nécessaires pour développer des postures proactives par rapport à la connaissance des ressources emploi-formation du territoire et de leurs évolutions à moyen/long terme, pour favoriser la sécurisation des parcours des actifs et pour aider au pilotage des politiques de formation.

1. La cartographie des acteurs de l'emploi-formation : un paysage foisonnant et complexe

Le dialogue emploi-formation dans les territoires engage un grand nombre et une grande variété d'acteurs ayant chacun des compétences propres et le plus souvent complémentaires en matière de développement économique, d'emploi, de formation et d'orientation professionnelles, voire d'insertion et d'éducation. Ces acteurs sont les entreprises, les branches professionnelles, les opérateurs de compétence, l'Etat (les directions de l'économie, de l'emploi et du travail, les services académiques, ...), les collectivités territoriales (la Région, les Communes et leurs groupements, voire les Départements), les opérateurs du service public de l'emploi et du service public régional de l'orientation (Pôle emploi, Cap emploi, Missions locales, Apec, etc.), les partenaires sociaux, les fédérations professionnelles, les organismes de formation, des établissements d'enseignement (lycées professionnels notamment), les chambres consulaires, des associations, des observatoires de la relation emploi-formation comme le GREF Bretagne, voire les structures de l'insertion par l'activité économique, etc.

La cartographie des acteurs concernés met en évidence un paysage de l'emploi-formation foisonnant et relativement complexe à appréhender.

Les entreprises, privées et publiques, pour commencer, font tout naturellement partie de ces acteurs. La plupart d'entre elles recrutent, forment des salariés, mais aussi financent la formation professionnelle et peuvent être conduites à dialoguer avec les acteurs en charge ou impliqués dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles. Lorsque sont évoquées « les entreprises », une tendance est de considérer qu'il s'agit des entreprises privées alors que ce terme recouvre également les entreprises publiques, ainsi que les administrations, les collectivités territoriales, les hôpitaux publics et les établissements scolaires. En Bretagne, en 2020, le secteur privé représente 77 % de l'emploi salarié total, et le secteur public, un peu plus de 20 % (hors militaires). Comme précisé dans l'étude, toutes ces entreprises forment leurs salariés et versent des contributions obligatoires pour le financement de la formation. En tant qu'employeurs elles ont un rapport à la formation qui dépend bien sûr de leur stratégie de développement mais aussi de leur taille. Pour le dire simplement, les dépenses directes et l'effort de formation croissent avec la taille de l'entreprise². Or en Bretagne, fin 2021, 81% des établissements employeurs (hors secteur de la Défense et hors particuliers employeurs) sont des établissements de moins de 10 salariés³.

¹ « Pays » au sens de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (LOADT) de 1995, dite « loi Pasqua-Hoeffel » et de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT) de 1999, dite « loi Voynet ».

² C'est ce que montrent les enquêtes du Céreq sur les formations et les itinéraires des salariés (enquêtes Defis).

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=REG-53#chiffre-cle-10>. Sur un ensemble de 111 153 entreprises, 10 386 n'emploient aucun salarié et 79 646 en emploient de 1 à 9.

Les branches professionnelles (ci-après les « branches ») sont un deuxième type d'acteur important du dialogue emploi-formation. Au sens du Code du travail, c'est l'existence d'un accord ou d'une convention collective conclue entre les organisations d'employeurs et les organisations syndicales de salariés, représentatives, qui fonde l'existence de la branche et c'est l'accord ou la convention qui en définit les contours. Une branche peut donc regrouper plusieurs « secteurs » ou « filières ». On en dénombre aujourd'hui un peu plus de 200 au niveau national. Leurs missions consistent à réguler la concurrence entre les entreprises du champ de la branche et à définir les conditions d'emploi et de travail des salariés ainsi que les garanties qui leur sont applicables dans un certain nombre de domaines. Elles ont aussi un rôle majeur d'information, d'incitation et d'appui à jouer auprès des entreprises pour les inciter à développer la GPEC et elles sont tenues de négocier tous les trois ans sur la GPEC⁴.

Pour remplir leurs missions, les branches sont structurées autour de trois instances paritaires : une commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, qui est l'instance politique nationale de la branche ; un opérateur de compétences, qui est l'instance dédiée au financement et à l'ingénierie de la formation et de la certification ; un observatoire prospectif des métiers et des qualifications, qui est l'instance dédiée à la production de connaissances.

- **Les commissions paritaires nationales de l'emploi et de la formation professionnelle (CPNEFP ou CPNE)** sont parfois déclinées régionalement. En Bretagne, au moins sept branches se sont dotées d'une commission paritaire régionale de l'emploi et de la formation professionnelle (CPREFP)⁵. Les attributions des CPNEFP touchent à tous les domaines concernant l'emploi, la formation, la qualification et la certification. Elles doivent en particulier analyser l'évolution des emplois, qualifications et compétences au niveau de la branche (ce qu'elles font en s'appuyant sur les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications) et définir des priorités de formation (ce qu'elles font en s'appuyant sur les opérateurs de compétences).
- **Onze opérateurs de compétences (Opco)** ont été créés par la loi « Avenir professionnel » de 2018⁶. Chacun couvre plusieurs branches (11 Opco pour plus de 200 branches). Ce sont des organismes agréés par l'État et l'une de leurs principales missions est d'assurer le financement des dispositifs d'alternance et des plans de développement des compétences dans les entreprises de moins de 50 salariés. Mais les Opco doivent aussi assurer un service de proximité au bénéfice des TPE/PME pour répondre aux besoins de formation de leurs salariés, en particulier au regard des mutations économiques et techniques. Depuis la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021, ils doivent également les accompagner dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique (par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences). A cet effet, ils ont commencé à développer une mission d'observation, pour laquelle ils mobilisent les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications.

Les Opco sont présents dans les territoires afin de délivrer aux entreprises ce « service de proximité » et certains se sont dotés de commissions paritaires régionales pour « *permettre un dialogue social de*

⁴ L'article L. 2241-12 du Code du travail prévoit que, les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels, se réunissent au moins une fois tous les 3 ans pour négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et notamment répondre aux enjeux de la transition écologique.

⁵ Il s'agit des branches : bâtiment et travaux publics / métallurgie / alimentaire / aide, accompagnement, soins et services à domicile / agriculture / sanitaire, social et médico-social privé à but non lucratif / bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils. Il n'y a pas CPREFP pour les transports, mais l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les transports et la logistique dispose d'une gouvernance paritaire, animée par l'AFT Bretagne.

⁶ Liste des 11 Opco : Afdas (culture, médias, loisirs, sport, tourisme), Akto (entreprises à forte intensité de main d'œuvre), Atlas (services financiers et conseil), Constructys (construction), Ocapiat (agriculture, pêche, agroalimentaire), Opco 2i (interindustriel), Opco EP (entreprises de proximité), Opco Mobilités (automobile, logistique, services et transports), Opco Santé (secteur privé de la santé), Opcommerce (entreprises du commerce), Uniformation (cohésion sociale)

proximité ». En Bretagne, huit Opco ont mis en place ou sont en train de mettre en place une telle commission⁷.

- **Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ)**, bien qu'encore mal connus, existaient bien antérieurement à la loi de 2004 qui les a généralisés. Ce sont des outils d'expertise au service des branches. La plupart sont attachés à une seule branche mais certains travaillent pour plusieurs. Près d'un sur deux est un service rattaché à l'Opco qui les héberge et un quart l'est à une fédération professionnelle. En 2020, très peu d'observatoires ont un statut juridique propre (autour de 10 %) et un certain nombre sont une émanation/commission de la CPNEFP (autour de 20 %). Leur mission consiste à observer l'emploi, les métiers et les activités de la branche (ou de l'interbranche) et à anticiper les évolutions et leurs répercussions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences et de besoins en formation. Ils produisent des études et notamment des études prospectives.

Au niveau territorial, à côté des entreprises, des Opco, voire des branches, les acteurs du dialogue emploi-formation sont principalement des institutions et des opérateurs.

L'Etat pour sa part pilote la politique de l'emploi au niveau national et territorial en lien avec les opérateurs du service public de l'emploi : Pôle emploi, l'Unédic, l'Afpa, l'Agefiph, mais aussi les Cap emploi, les Missions locales, etc⁸. Le service public de l'emploi couvre un périmètre très large qui comprend :

- les politiques d'accès au marché du travail et de sécurisation des parcours, orientées vers les actifs, en particulier les plus menacés par un éloignement durable du marché du travail ;
- les politiques de développement de l'emploi et de l'activité et d'accompagnement des mutations économiques et de GPEC, orientées vers les employeurs et les filières ;
- les politiques d'impulsion, de coordination et de réalisation des projets partenariaux, orientées vers les territoires.

Le Code du travail reconnaît un rôle aux collectivités territoriales. Ainsi la Région participe à la coordination des acteurs du service public de l'emploi sur son territoire ; les Départements, les Communes et leurs groupements (les EPCI) peuvent également concourir à ce service public. Ces derniers, en raison de leur proximité avec les entreprises interviennent de fait, presque naturellement, sur les questions d'emploi.

Le service public de l'emploi et les politiques territoriales de l'emploi sont liés à d'autres politiques et notamment aux politiques de formation et d'orientation professionnelles en direction des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle, ainsi qu'aux politiques de développement économique, qui sont de la responsabilité de la Région.

La Région est un acteur majeur des politiques emploi-formation. Différentes lois successives, depuis les premières lois de décentralisation (1982-1983), ont confirmé sa compétence dans le domaine de la formation professionnelle. Elle est aussi l'un des principaux financeurs de la formation, avec les entreprises et devant l'Etat. En ce qui la concerne, la Région Bretagne finance essentiellement des formations destinées aux personnes en recherche d'emploi, jeunes et adultes. La formation des salariés en poste n'est pas du ressort des Régions mais relève, de par la loi, des partenaires sociaux et accessoirement de l'Etat (Fonds national de l'emploi [FNE] formation). La Région Bretagne contribue néanmoins au financement des parcours de formation des salariés en situation « précaire » (CDD ou intérim) relevant de Transition Pro⁹. De plus, elle apporte une participation financière à certaines structures

⁷ Ces Opco sont Akto, Constructys, Ociapiat, Opco 2i, Opco EP, Opco Santé, Opcommerce, Uniformation.

⁸ La description qui suit est celle qui vaut en attendant la mise en œuvre du projet « France travail ». Cette mise en place est prévue pour le 1^{er} janvier 2025. Dans le projet présenté en avril 2023, Pôle emploi devient « France travail », c'est-à-dire l'opérateur chargé d'organiser le « réseau France travail », « pour le compte de tous et avec tous ». Les Missions locales et les Cap emploi changent de nom également et deviennent respectivement « France travail jeune » et « France travail handicap ».

⁹ Commission paritaire interprofessionnelle régionale qui accompagne les salariés du secteur privé souhaitant se reconvertir.

à vocation régionale, comme la Chambre de commerce et d'industrie régionale, la Chambre régionale des métiers et de l'artisanat, la Chambre régionale d'agriculture, pour des formations destinées principalement à des salariés ou à des dirigeants d'entreprises (moins de 11 salariés).

Par ailleurs elle finance des GPEC territoriales dans le cadre d'un appel à projets qui a connu plusieurs vagues depuis 2019.

2. Des instances de gouvernance des politiques emploi-formation au niveau régional et dans les territoires

Au niveau régional, les politiques de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles sont coordonnées au sein du **Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP)**, instance régionale quadripartite où sont présents l'Etat, la Région, les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés, mais aussi les principaux opérateurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

Au niveau territorial infrarégional, l'Etat et la Région Bretagne ont institué à partir de 2016 des **Commissions territoriales de l'emploi-formation (CTEF)**. Ces instances, co-présidées par l'Etat et la Région, devaient permettre de sortir d'une gouvernance des politiques publiques d'emploi et de formation professionnelle construite en silos, avec d'un côté les Maisons de la formation professionnelle impulsées par la Région à l'échelle des pays et, de l'autre, les services publics de l'emploi présidés par les préfets au niveau départemental et par les sous-préfets à l'échelon des arrondissements. Elles devaient permettre aussi de favoriser une dynamique de projets après avoir identifié les enjeux spécifiques du territoire, et ses besoins en termes d'emploi et de formation.

Ce sont 14 CTEF qui ont été créées suivant des périmètres correspondant en principe à celui d'un pays ou d'un regroupement de pays. De 2016 à 2021, elles se sont organisées et des réunions de travail se sont tenues dans les territoires. La mobilisation a été très variable selon les cas. On peut noter que les CTEF ont été peu citées lors de nos auditions. Aujourd'hui, une réflexion est en cours pour revoir leur fonctionnement et une expérimentation est menée dans quatre territoires (Brest, Saint-Brieuc, Auray-Vannes, Redon) à l'initiative de l'Etat et de la Région ; elle consiste à transformer les CTEF en CTEFI avec un « I » pour « insertion ». Cette transformation implique en particulier d'intégrer les Départements dans la gouvernance.

3. Différents cas de figure du dialogue emploi-formation observés dans les territoires de Bretagne

L'objectif commun de toutes les initiatives de dialogue dans les territoires est de permettre aux participants (qui varient selon les territoires) de s'accorder sur des objectifs partagés et des actions coordonnées en matière d'emploi et de formation. Chacun intervient avec sa propre logique d'action, certains mettant plus l'accent sur le développement des compétences et des qualifications dans une logique que l'on pourrait dire « sociale », c'est-à-dire de réduction des inégalités, et d'autres, un peu plus sur le développement économique dans une logique de compétitivité.

Sur la base des auditions réalisées dans le cadre de cette étude, on peut considérer que les problématiques à l'origine des situations de dialogue peuvent être de trois ordres : soit un besoin ou des difficultés de recrutement exprimés par des entreprises, soit une logique sociale d'accompagnement vers l'emploi, soit une volonté de dynamiser et de faire évoluer un territoire.

- **Les difficultés de recrutement constituent souvent le point de départ de discussions et de la mise en place d'une GPEC territoriale**¹⁰. Elles ont conduit par exemple à réalisation d'une GPEC territoriale intéressant des entreprises de l'agroalimentaire dans le Sud Finistère et dans la zone d'emploi de Vitré (démarche « Agil'Agro »), et d'une GPEC territoriale à l'échelle du pays de Fougères, relative aux métiers du sport et de l'animation et aux métiers du secteur sanitaire et social. Il s'agit de répondre, dans un cas, aux difficultés d'un secteur (l'agroalimentaire) et dans l'autre, aux difficultés rencontrées dans plusieurs secteurs importants pour l'économie locale. Dans le premier cas, la démarche est née de la volonté d'une organisation professionnelle, l'Association bretonne des entreprises agroalimentaires (ABEA), qui pilote la démarche ; dans le second, elle est née d'une rencontre et d'un échange entre le Pôle ESS du pays de Fougères qui pilote la démarche et des acteurs de l'emploi-formation du territoire, lors d'une réunion de la CTEF de Fougères-Vitré. Les deux démarches sont assez différentes dans leur contenu et dans leur méthodologie respective. Dans un cas, l'Association bretonne des entreprises agroalimentaires a mobilisé les dirigeants des entreprises volontaires, les directions des ressources humaines ainsi que les partenaires sociaux (la CPREFP de l'agroalimentaire) et des salariés car l'un des objectifs était de développer l'employabilité et la mobilité inter-entreprises de ces salariés. Dans l'autre cas, le Pôle ESS a identifié les employeurs des secteurs étudiés puis a réalisé un diagnostic sur la base d'un questionnaire adressé aux employeurs, aux salariés ainsi qu'aux organismes de formation du territoire, dans le but d'identifier les difficultés avant d'essayer d'y apporter collectivement des réponses.

- Le dialogue peut s'organiser dans un autre but que celui de répondre aux difficultés de recrutement des entreprises. Ainsi, dans le cadre des « Territoires zéro chômeur de longue durée »¹¹, le dialogue emploi-formation répond à **une logique sociale d'accompagnement vers l'emploi**. Ici, « l'objectif est de créer une dynamique territoriale pour apporter une solution à toutes les personnes privées durablement d'emploi » et ces personnes participent, au côté des autres acteurs, au sein d'un Comité local pour l'emploi, à l'élaboration de solutions.

- Enfin, certaines situations de dialogue emploi-formation relèvent davantage d'**une volonté de dynamiser / faire évoluer un territoire**. C'est le cas du dialogue emploi-formation quasi permanent institué dans les pays de Fougères et de Vitré (même s'il vise aussi à répondre aux besoins de recrutement des entreprises) ainsi que du projet « Territoire apprenant du pays de Vannes » initié par un club d'entreprises. Ce dernier, qui emprunte au concept de « villes apprenantes » du réseau mondial des villes apprenantes de l'UNESCO ambitionne de faire du territoire de Vannes « un territoire qui mobilise toutes ses forces vives pour assurer à ses citoyens un apprentissage de qualité tout au long de la vie, de l'éducation de base à l'enseignement supérieur, sans oublier l'éducation informelle. [...] un territoire de tous les apprentissages ». Les acteurs ciblés sont les entreprises, les lycées, les établissements d'enseignement supérieur, les organismes de formation et les collectivités territoriales (ou les EPCI). L'association-support pilote une « gestion territoriale des emplois et des compétences - GTEC » appliquée à la filière numérique et au secteur sanitaire et social. Par ailleurs, elle incite fortement ses adhérents à entrer dans des démarches d'anticipation.

¹⁰ Dans cette étude nous n'avons pas exploré la question des tensions sur le marché du travail, ni cherché à en analyser les causes, ou à pointer des solutions. Il existe déjà de nombreux travaux d'étude, au niveau national et dans les régions (Cf. CESER Pays de la Loire par exemple, *Saisine régionale sur l'emploi / Métiers en tension*, octobre 2021).

¹¹ En Bretagne, plusieurs territoires sont déjà habilités : Pipriac-Saint-Ganton (l'un des dix premiers territoires expérimentateurs, dès 2016), Vannes Ménimur, Centre Ouest Bretagne, Rennes Blosne, et Saint-Thégonnec. D'autres territoires sont des « projets émergents » : Saint-Brieuc/Ploufragan, Concarneau Cornouaille Agglo, l'Oust à Brocéliande communauté, Ergué Gabéric. Enfin certains sont en cours de structuration : Saint Méen-Le-Grand, Val d'Aubigné et Bretagne romantique.

4. Des traits communs aux différentes initiatives rencontrées

L'analyse des différentes initiatives de dialogue nous permet de dégager des points communs, dont découle une partie des préconisations. Ainsi :

- dans tous les territoires sont mentionnées des difficultés de recrutement ; les discussions entre les acteurs traduisant les réalités du territoire, elles accordent une large place à cette question et expriment un certain impératif d'immédiateté et sont donc peu porteuses d'une vision prospective ;
- le dialogue est grandement facilité lorsque les personnes se connaissent entre elles et peuvent échanger sur un pied d'égalité, sans leadership (précision dont l'importance a été soulignée), c'est un des avantages de la proximité ;
- le volontarisme des acteurs du terrain est un moteur puissant pour dépasser les cloisonnements institutionnels et produire des solutions innovantes, adaptées au territoire ;
- les projets de développement des entreprises ou les « stratégies industrielles » sont méconnus des acteurs du service public de l'emploi et de la formation car les entreprises communiquent peu à ce sujet, ce qui serait pourtant utile pour le pilotage régional de l'offre de formation ;
- souvent les employeurs ne connaissent pas, ou connaissent peu ou mal l'offre de formation du territoire ainsi que les dispositifs existants. Ce déficit de maîtrise s'explique en partie par la structure du tissu économique avec une majorité de TPE, sans service RH, ou sans service formation ou sans une personne dédiée à cette fonction ;
- les salariés, les acteurs de l'éducation (notamment des lycées professionnels) et de l'enseignement supérieur sont loin de faire systématiquement partie des situations de dialogue, ce qui rend leur parole peu audible ;
- certaines problématiques ne sont pas mises en avant dans les situations de dialogue territorial que nous avons rencontrées : la reconversion des salariés et la formation tout au long de la vie (sauf « Territoire apprenant du pays de Vannes »), l'égalité professionnelle femmes-hommes, la transition écologique, la formation initiale et les stages en entreprises des lycéens de la voie professionnelle. Une partie de ces manques suggère une déconnexion avec la stratégie définie au niveau régional au titre du Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP).

La plupart de ces observations s'appliquent également aux initiatives de GPEC territoriales.

5. La GPEC territoriale et la prospective des métiers et des compétences

Toute initiative de dialogue emploi-formation au niveau local, toute conduite d'un projet local relatif à l'emploi-formation ne correspond pas automatiquement à une démarche de GPEC territoriale. Celle-ci est une démarche spécifique, qui implique un certain nombre de choses comme : poser un diagnostic, établir un plan d'action concerté, etc. (Cf. ci-après)

5.1. Des traits communs aux GPEC territoriales qui nous ont été présentées

Les GPEC territoriales présentent, en plus de ceux qui viennent d'être énoncés, d'autres traits communs :

- au-delà des solutions qu'elles permettent d'élaborer par la concertation, elles sont une occasion de créer des liens entre des acteurs divers du territoire qui n'étaient pas autrement appelés à échanger ;

- elles portent sur un nombre limité de « filières » ou de « métiers » et non sur toutes les filières ou tous les secteurs qui forment l'économie du territoire ;
- elles débouchent souvent sur la création de nouvelles formations professionnelles, adaptées aux besoins du territoire ;
- elles sont rendues possibles par les financements publics de la Région ou de l'Etat (présentement des appels à projets) qui permettent de financer les moyens humains nécessaires à la conduite de ces démarches ;
- elles ne font pas l'objet d'une évaluation qualitative très poussée ;
- elles font parfois référence à des études régionales (ex. GREF Bretagne, ADN Ouest sur la filière numérique, ...) mais rarement, sinon jamais, aux productions nationales comme les études prospectives des branches professionnelles, ou les grands exercices de prospective nationale (*Quels métiers en 2030 ?*).

A partir de ces constats, nous nous sommes interrogés sur les moyens d'appuyer les GPEC territoriales, dont l'intérêt ne fait aucun doute (en particulier compte tenu des échanges qu'elles suscitent), soit en améliorant certains aspects du dispositif en région, soit en donnant aux acteurs dans les territoires, et notamment à ceux qui pilotent ces exercices, des moyens d'aller plus loin dans l'anticipation et de mieux s'articuler avec les stratégies régionales et les travaux d'études nationaux ou de branches.

5.2. Gestion prévisionnelle n'est pas prospective...

Au démarrage de cette étude nous pensions que la gestion *prévisionnelle* des emplois et des compétences à l'échelle de territoires constituait un moyen d'anticiper les évolutions à moyen/long terme des besoins de ces territoires dans les domaines de l'emploi, des métiers, des compétences et de la formation. Nous pensions trouver dans les démarches de GPEC territoriale des réflexions au sujet des conséquences à moyen/long terme des transitions numérique et « climatique et écologique » (ou « écologique »), des évolutions économiques, sociétales (modes de vie, relations au travail, ...), technologiques (intelligence artificielle, ...), démographiques, etc. Les situations rencontrées ont montré au contraire une approche plutôt dictée par des besoins ou des enjeux immédiats.

Notre erreur de départ tient à la confusion qui peut être faite entre « GPEC » et « prospective ». La GPEC territoriale est avant tout un « *outil de concertation en matière d'emploi et de compétences* », qui implique « *une dimension spécifique de gestion fondée sur un système d'information concourant à poser un diagnostic et permettant la mise en dynamique d'un plan d'action concerté entre plusieurs acteurs autour d'objectifs partagés* ». Dans la GPEC, « *le terme "prévisionnel" exige qu'à une simple gestion réactive soit substituée, initialement ou progressivement, une dimension prévisionnelle et si possible prospective* »¹².

La GPEC territoriale a donc une visée opérationnelle (« *une dimension spécifique de gestion* »). C'est un exercice de prévision de court terme (1-3 ans) car il s'agit de « *faire maintenant* », et non un exercice de prospective, lequel consiste à « *voir au loin* » (10-20 ans) pour « *se préparer à faire* »¹³. **La GPEC territoriale n'est pas une démarche prospective ; pour autant, elle pourrait et aurait tout intérêt à se nourrir des exercices de prospective qui sont à sa disposition.**

¹² Ministère de l'Économie, Guide d'action GPEC territoriale, 2010

¹³ Cf. Gaston Berger au sujet de la prospective

5.3. Les études prospectives métiers-compétences, une ressource mobilisable dans les territoires ?

Au niveau national, il existe de nombreuses prospectives emplois-compétences :

- les travaux d'étude prospective des Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications des branches professionnelles (en 2020, les trois quarts des OPMQ réalisent ce type de travaux) ;
- les Contrats d'études prospectives élaborés depuis une trentaine d'années par les partenaires sociaux et l'État, dans le cadre des EDEC (Engagements de développement de l'emploi et des compétences), et qui constituent, selon France Stratégie, « *des panoramas très complets sur les transformations technologiques, économiques et sociales ainsi que sur la capacité des ressources humaines à s'adapter à ces évolutions* » ;
- plusieurs grands exercices de prospective nationale, supervisés par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (Dares) et France Stratégie, qui visent à dessiner les perspectives d'évolution quantitative des emplois et des métiers à des horizons de moyen terme. Le troisième exercice a été publié en 2022 et s'intitule : *Quels métiers en 2030 ?*. Pour la première fois, il a fait l'objet d'une déclinaison régionale : *Bretagne, quelles difficultés de recrutement en 2030 ?*

Toutes ces études, bien que réalisées à l'échelle nationale et rarement déclinées à d'autres échelles, intéressent néanmoins les acteurs en région et pourraient être très utiles dans les territoires. En effet, toute étude relative aux évolutions des métiers et compétences au sein d'une branche professionnelle, dès lors que celle-ci est présente localement, pourrait alimenter les réflexions sur l'emploi-compétences au niveau territorial¹⁴. Or ce n'est pas le cas actuellement et ces études ne sont connues, ni des partenaires sociaux dans les territoires (faute de relais), ni de la plupart des entreprises.

Le constat d'une carence dans la diffusion de ces travaux a été fait au niveau national ; c'est la raison qui a conduit à la création, en 2022, de *la Grande bibliothèque des travaux des Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications*. Cette bibliothèque, mise en place par France Compétences en accord avec les branches, est accessible en ligne et a déjà référencé un très grand nombre d'études.

6. Neuf préconisations relatives au dialogue emploi-formation dans les territoires

Au terme de cette étude, le CESER identifie des pistes d'amélioration autour de quatre thématiques :

- l'accompagnement des démarches de GPEC territoriales initiées dans les territoires ;
- le développement de l'anticipation dans le dialogue emploi-formation ;
- l'articulation des GPEC territoriales et des orientations stratégiques régionales ;
- le développement de la connaissance des questions d'emploi-formation dans les territoires et dans les entreprises.

¹⁴ C'est le cas, par exemple, de l'étude *Prospective des métiers de la santé à l'horizon 2040*, réalisée sous la conduite de l'observatoire de l'Opcoc Santé et l'observatoire de l'hospitalisation privée d'Actalians, publiée en 2020.

6.1. Fournir un accompagnement renforcé aux démarches de GPEC initiées dans les territoires

Le Conseil régional, dans le cadre de ses appels à projets annuels « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », demande aux organismes bénéficiaires de produire un bilan mais il ne fixe pas de critères pour une évaluation *ex post* et ne fournit pas non plus d'accompagnement méthodologique.

Outre le renouvellement du soutien apporté par la Région Bretagne aux GPEC territoriales, le CESER préconise quelques améliorations possibles.

• Préconisation n° 1 : Définir des critères d'évaluation *ex post*

Le CESER appelle de ses vœux la fixation d'un minimum de critères d'évaluation des GPEC territoriales ce qui permettrait d'apporter à la Région des connaissances précises (et non seulement des informations) au sujet de chaque projet, dans l'objectif d'une mutualisation et d'une production de repères pour les projets à venir.

Le Guide d'action de la GPEC territoriale produit par le ministère de l'Economie en 2010 propose des outils de suivi et d'évaluation. Sans les reprendre tous, la Région Bretagne pourrait reprendre ceux qui lui paraissent les plus utiles, et les formaliser, en se souciant de ne pas trop alourdir la charge pour les porteurs de projets. Le Guide propose par exemple :

- des enquêtes de satisfaction (par exemple : *est-ce que vous avez trouvé les ressources dont vous aviez besoin ? des possibilités de gérer des problèmes que vous ne pouviez gérer en individuel ? une meilleure visibilité des évolutions conjoncturelles ? une meilleure connaissance des autres acteurs territoriaux ?*) ;
- des indicateurs quantitatifs traditionnels (par exemple pour évaluer l'ampleur du dispositif : le nombre de personnes et d'entreprises concernées) ;
- mais aussi qualitatifs (par exemple un sondage sur la connaissance du dispositif par les populations cibles).

Le CESER préconise au titre des critères qualitatifs, d'ajouter l'implication des salariés.

• Préconisation n° 2 : Créer une cellule technique d'appui

La Région s'engage pour le développement de la GPEC territoriale car elle estime à juste titre que c'est important, mais il nous semble que chaque porteur de projet y va un peu de sa méthode et de sa propre expérimentation, sans accompagnement méthodologique alors que la démarche nécessite un certain niveau d'expertise (définir le périmètre d'analyse, identifier les acteurs, poser un diagnostic, animer un collectif, etc.¹⁵), et sans avoir connaissance de ce qui se fait dans les autres territoires.

Une cellule technique d'appui au niveau de la Région pourrait donc être utile.

Cette cellule pourrait coordonner l'ensemble des informations et des données nécessaires aux GPEC territoriales, qu'elles émanent des territoires, des branches professionnelles ou d'autres observatoires de la relation emploi-formation (GREF Bretagne, Cellule économique de Bretagne, etc.).

Elle pourrait faire le lien en particulier entre les démarches de GPEC dans les territoires et les travaux d'études menés au niveau des branches professionnelles ou de l'Etat, qu'il s'agisse de prospectives emplois-compétences ou de GPEC. On rappelle à ce sujet que l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC fixe que « les branches et les organisations interprofessionnelles territoriales doivent développer, en liaison entre elles et avec les différents bassins d'emplois, une logique d'étude qualitative et quantitative sur l'évolution des métiers, des

¹⁵ A cet égard, la lecture du rapport du Réseau Emplois Compétences, *Construire une vision prospective partagée de emplois et les compétences. Les apports méthodologiques d'une expérimentation*, septembre 2018, peut s'avérer très utile.

emplois, des compétences et des qualifications qui éclaire les différents acteurs » car elles sont « les mieux à même de mutualiser les informations existantes sur les évolutions prévisibles en matière d'environnement économique, d'activité des entreprises, et en matière de métiers et de compétences. »

Il est important que les prospectives et GPEC réalisées par les branches professionnelles puissent alimenter les GPEC territoriales.

6.2. Mettre l'anticipation au cœur du dialogue emploi-formation dans les territoires

La construction de visions partagées de l'avenir des emplois, des métiers et des compétences sur un territoire, ce qui va au-delà de la « gestion prévisionnelle », est à promouvoir.

- **Préconisation n° 3 : Développer un rôle des CTEF/CTEFI autour de l'anticipation**

Les CTEF pourraient avoir un rôle, homogène dans tous les territoires, d'animation des réflexions sur les évolutions de moyen/long termes qui auront des conséquences sur les emplois, les métiers, les compétences et les formations. Ce rôle nécessiterait sûrement que des moyens supplémentaires soient alloués aux CTEF.

- **Préconisation n° 4 : Programmer des RDV réguliers autour de l'anticipation**

Le CESER préconise que toutes les instances de dialogue (le CREFOP, les CTEF et toutes les instances locales) s'interrogent régulièrement sur une projection des questions emploi-formation à 10 ans, et inscrivent dans leur calendrier de l'année des moments spécifiques consacrés à ces questionnements.

- **Préconisation n° 5 : Améliorer la connaissance des études prospectives dans les territoires**

Le CESER préconise de mettre à la portée des acteurs des territoires (partenaires sociaux, entreprises, salariés, jeunes, institutions, ...) les études à visée prospective sur les emplois et les compétences réalisées à l'échelle des branches, filières ou secteurs, qu'elles soient nationales ou territoriales (certains travaux d'études des OPMQ sont territorialisés). Cela suppose *a minima* de faire largement connaître la Grande bibliothèque des travaux des OPMQ.

Il préconise également de diffuser dans les territoires les projections à l'horizon 2030 réalisées, et celles à venir, par la Dares et France Stratégie (*Quels métiers en 2030 ?*) dans le but de susciter des échanges au niveau territorial autour de ces questions et de permettre d'orienter effectivement les décisions qui seront nécessaires et à prendre au niveau des territoires.

Une partie de ces informations sont déjà mises à disposition par le GREF Bretagne.

6.3. Mieux articuler les GPEC territoriales et les orientations stratégiques définies au niveau régional

Le CESER identifie un enjeu qui consiste à mieux articuler les exercices de GPEC territoriale avec la stratégie régionale en matière d'emploi-formation définie conjointement par l'Etat, la Région Bretagne, les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés, au sein du CREFOP.

On peut rappeler ici que cette stratégie, contenue dans la *Stratégie régionale des transitions économiques et sociales* (SRTES), définit pour 2023-2027 des priorités (réindustrialisation, souveraineté, accélération et réussite des

transitions climatique et écologique, cohésion et inclusion sociales) et un « axe transversal » des politiques emploi-formation : l'égalité femmes-hommes¹⁶.

- **Préconisation n° 6 : Intégrer le sujet de la transition écologique dans les GPEC territoriales**

La transition écologique doit devenir un élément intégré systématiquement dans les GPEC territoriales. Il y a une prise de conscience à avoir ou à provoquer. Ceci serait cohérent avec d'une part, la SRTES et, d'autre part, la loi « Climat et résilience » du 22 août 2021 qui a introduit plusieurs nouvelles dispositions visant à accélérer cette prise en compte dans toutes les réflexions sur l'emploi-formation. Ces principales dispositions peuvent être rappelées :

- l'introduction des enjeux de la transition écologique dans les obligations de négociation en matière de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) dans les entreprises ;
- une nouvelle mission confiée aux Opco qui consiste à accompagner les entreprises « *dans leurs projets d'adaptation à la transition écologique, notamment par l'analyse et la définition de leurs besoins en compétences* » ;
- l'ajout des enjeux de la transition écologique comme objet des négociations triennales obligatoires sur les conditions de travail et la GPEC au niveau des organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, liées par des accords professionnels ;
- le fait que les travaux des OPMQ doivent dorénavant porter « *une attention particulière aux mutations professionnelles liées aux filières et aux métiers de la transition écologique et énergétique* » ;
- l'intégration de personnes qualifiées dans le domaine de la transition écologique dans la composition des CREFOP¹⁷.

Pour ce faire, la cellule d'appui proposée plus haut devra aider les territoires à pousser leurs réflexions dans ce sens car les études du Céreq (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) montrent que les entreprises, en dehors de celles qui sont directement rattachées aux problématiques écologiques (déchets par exemple) ou concernées par les évolutions de la réglementation (BTP par exemple), ne considèrent pas spontanément que la transition écologique peut (ou doit) les interroger au-delà de la sensibilisation et de la promotion des éco-gestes¹⁸.

- **Préconisation n° 7 : Intégrer la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les GPEC territoriales**

Compte tenu de l'analyse qui précède, pour le CESER, il convient d'intégrer dans les GPEC territoriales, la problématique de l'égalité femmes-hommes qui recouvre l'égalité salariale, l'égalité professionnelle, l'égalité d'accès aux formations professionnelles, la mixité dans les métiers. L'égalité femmes-homme doit devenir un passage obligé des réflexions engagées au titre de la GPEC, ne serait-ce que pour ne pas risquer de cantonner les hommes dans les « métiers d'hommes » et les femmes dans les « métiers de femmes » et se priver ainsi, d'une partie des ressources de main d'œuvre dont certains métiers ont tellement besoin (Cf. les métiers en tension).

¹⁶ Les termes exacts de la SRTES sont les suivants : « *accélérer et réussir les transitions climatique et écologique de l'économie et de la société bretonnes* » ; « *conforter la base productive bretonne, alimentaire et industrielle dans une perspective de souveraineté* » ; « *conforter la cohésion et l'inclusion sociales comme facteurs de performance économique et d'épanouissement individuel* » ; « *conforter la dimension maritime de la Bretagne* » ; « *conforter l'équilibre et l'ancrage territorial des activités économiques* » ; « *renforcer le rayonnement de la Bretagne et maîtriser son attractivité* ».

¹⁷ Ces différentes dispositions renvoient respectivement aux nouveaux articles L2242-20, L6332-1, L2241-12, L2241-12 et L6123-3 du Code du travail

¹⁸ Céreq, Bref n°423, Liza Baghioni et Nathalie Moncel, *La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental*, 2022

6.4. Développer la connaissance sur les questions d'emploi-formation dans les territoires et dans les entreprises

Plusieurs éléments nous ont frappés dans le cadre de cette étude, et en particulier : la complexité du système de l'emploi-formation qui fait douter que tout le monde puisse en avoir une connaissance et maîtrise suffisantes ; mais aussi le fait que de nombreux chefs d'entreprises ne connaissent pas suffisamment les ressources en formation de leur territoire.

- **Préconisation n° 8 : Faire connaître et rendre lisibles et accessibles les ressources et dispositifs de l'emploi-formation**

Pour qu'il y ait du dialogue, il faut que les entreprises et les personnes qui sont susceptibles d'accéder à une formation ou un métier aient un accès facilité à la connaissance de l'existant en matière d'emploi, de formation, et d'orientation.

A cet effet, le CESER préconise que tous les acteurs (les opérateurs du CEP mais aussi les employeurs, les représentants des personnels, ...) s'impliquent pour mieux faire connaître les différents dispositifs comme le Conseil en évolution professionnelle (CEP), la Validation des acquis de l'expérience (VAE), le Compte personnel de formation (CPF), etc.

Il préconise aussi :

- de mettre à disposition des entreprises un diagnostic emploi-formation de leur zone d'emploi par l'intermédiaire de leurs branches professionnelles, des CTEF, de la Région (résultats des GPEC territoriales) ;
- d'accompagner les chefs d'entreprises pour une montée en compétences et le développement de « l'employabilité » des entreprises¹⁹, par la mutualisation des compétences RH, les retours d'expériences entre pairs (par ex. les testimoniaux), etc.

- **Préconisation n° 9 : Développer l'appropriation par les élus et les habitants des questions d'emploi-formation sur leur territoire**

Le CESER préconise de mettre à disposition des élus locaux un diagnostic emploi-formation de leur territoire, et les résultats des études GPEC territoriales lorsqu'elles existent, pour leur permettre de délivrer une information sur les évolutions de leur territoire auprès des habitants. Ces éléments mis à disposition des élus permettront de nourrir les publications intercommunales voire municipales, qui sont lues par les habitants, voire d'organiser des débats publics.

La connaissance et l'appropriation de ces questions doivent aller jusqu'aux citoyens, et l'une des modalités d'appropriation sociale est le débat public.

En guise de conclusion, nous espérons que ce rapport du CESER contribuera lui-même à une meilleure appropriation sociale et mise en débat de tous ces sujets.

¹⁹ Le terme « employabilité » renvoie à la capacité des entreprises à développer leur attractivité auprès des salariés, notamment à l'externe (la « marque employeur »), mais il peut s'entendre aussi, selon une acception plus large, comme la « capacité que possède ou non une entreprise à exercer la fonction et les responsabilités d'employeur ».

Vote sur la synthèse de l'étude du CESER de Bretagne

« Organiser l'emploi - formation dans les territoires de Bretagne : dialogue et anticipation, une nécessité ! »

Ont voté pour la synthèse : 99

Sophie JEZEQUEL (CRAB), Edwige KERBORIOU (CRAB), Laurent KERLIR (CRAB), Jean-Paul RIAULT (FRSEA), Cécile PLANCHAIS (FRSEA), Jean CABARET (Confédération paysanne de l'Ouest), Philippe DAGORNE (Par accord CERAFEL-UGPVB-CIL), Gilles MARECHAL (Par accord FRCIVAM-IBB), Olivier LE NEZET (CRPMEM), Anne-Françoise MENGUY (CRPMEM), Agnès BARBE (Par accord Comités régionaux de la conchyliculture de Bretagne nord et Bretagne sud), Sylvie GOURVIL (CRMA), Nelly BUDET (U2P), Sylvère QUILLEROU (CNPL), David CABEDOCE (CCIR), Emmanuel THAUNIER (CCIR), Cathy VALLEE (CCIR), Marie-Christine LE GAL (MEDEF), Annie SAULNIER (MEDEF), Daniel TUNIER (MEDEF), Brigitte LE CORNET (CPME), Yannick SAUVEE (CJDE), Martial WESLY (Comité régional de la fédération bancaire française), Bernard LAURANS (Par accord SNCF-SNCF Réseau-EDF-ENEDIS-RTE-ENGIE-La Poste), Arnaud PESSON (UDES), Sergio CAPITAO DA SILVA (ID4CAR), Cécile MAISONNEUVE (SER-FER), Samuel BRICARD (CFDT), Michel CARADEC (CFDT), Danielle CHARLES LE BIHAN (CFDT), Isabelle CONAN (CFDT), Joël DEVOULON (CFDT), Béatrice FRISONI (CFDT), Marie-Annick GARAUD LE GARS (CFDT), Norbert HELLUY (CFDT), Chantal JOUNEUX (CFDT), Yves LAURENT (CFDT), Catherine LONEUX (CFDT), Elisabeth MAIGNAN (CFDT), David RIOU (CFDT), Jacques UGUEN (CFDT), Vincent VILARD (CFDT), Christine ZIMMERMANN (CFDT), Nicolas COSSON (CGT), Stéphane CREACH (CGT), Michel FRANCOMME (CGT), Ronan LE NEZET (CGT), Lindsay MADEC (CGT), Julie MASSIEU (CGT), Jean-Luc PELTIER (CGT), Nadine SAOUTI (CGT), Gaëlle URVOAS (CGT), Céline BONY (FO), Annie KERHAIGNON (FO), Eric LE COURTOIS (FO), Fabrice LERESTIF (FO), Pierrick SIMON (FO), Annie COTTIER (CFTC), Daniel CLOAREC (CFTC), Sylvie BOURBIGOT (SOLIDAIRES), Gérard HURE (SOLIDAIRES), Marie-Andrée JEROME-CLOVIS (UNSA), Catherine MAILLARD (CFE-CGC), Jean-Marc CLERY (FSU), Françoise FROMAGEAU (URAF), Annie GUILLERME (FR-CIDFF), Laurent FONTENELLE (FCPE), Virginie TEXIER (APEL), Laëtitia BOUVIER (JA), Filipe NOVAIS (CRAJEP), Quentin TIREL (Fédé B-FAGE-UNEF), Yannick MORIN (CROS), Jean KERHOAS (Nautisme en Bretagne), Marie-Martine LIPS (CRESS), Michelle LE ROUX (FAS), Jean-Claude THIMEUR (Par accord URAPEI-CREAI), Marie-Christine CARPENTIER (URIOPSS), Dominique PIRIO (Réseau Cohérence), Joseph-Bernard ALLOUARD (ATD Quart-Monde), Mireille MASSOT (UNAASS), Fabienne COLAS (Mutualité française), André DE DECKER (Par accord CPAM-CAF-MSA), Claudine PERRON (Kevre Breizh), Patrice RABINE (SYNDEAC), Eric HITTI (Universités de Bretagne), Marine LE GALL-ELY (Universités), Hélène LUCAS (INRAE), Michel MORVANT (par accord SOLIHA Bretagne et Habitat et développement en Bretagne), Maryvonne LE PEZENNEC-CHARRIER (Par accord entre l'UFC - Que choisir et Consommation, logement et cadre de vie (CLCV)), Karim KHAN (Par accord UNAT-UBHPA-UMIH-SNAV-FNTV-FVRB-UBGF), Marie-Pascale DELEUME (Eau et rivières de Bretagne), Jean-Pierre BAGEOT (Eau et rivières de Bretagne), Sylvie MAGNANON (Bretagne vivante), Alain THOMAS (Bretagne Vivante – SEPNB), Aude POCHON (REEB), Jean-Philippe DUPONT (Personnalité qualifiée environnement et développement durable), Bernard GAILLARD (Personnalité qualifiée), Thierry MERRET (Personnalité qualifiée), Anne-Françoise PALMER LE GALL (Personnalité qualifiée)

Ont voté contre : 0

Se sont abstenus : 0

Adoptée à l'unanimité



Intervention de Jean-Marc CLERY FSU Bretagne

Cette intervention se fera au nom de la FSU et parfois aussi plus personnellement, en mon nom propre, en tant que membre de la commission Formation Education Emploi.

Il faut saluer comme il convient cette étude enfin arrivée à son terme après un nombre incalculable de vicissitudes. Et il faut remercier comme il convient les rapporteurs ainsi que toutes celles et ceux qui y ont contribué d'une manière ou d'une autre.

Mais ces remerciements doivent aller en tout premier lieu à Chantal Jouneaux, notre présidente, qui a mis toute son énergie à maintenir ce travail à flot contre vents et marée, et surtout à Virginie, notre cheffe de pôle. Si George Martin était le cinquième Beatle des studio d'Abbey Road, pour cette étude Virginie a été notre cinquième Beatle des locaux du Bon Pasteur. Qu'elle me pardonne de mettre ainsi à mal sa discrétion et sa modestie, mais pour cette étude, Virginie n'a pas fait qu'apporter son efficacité et sa compétence comme elle le fait toujours – cette fois elle a porté cette étude à bout de bras, et il est clair que sans elle, celle-ci n'aurait tout simplement pas vu le jour.

Cette étude très attendue apporte une quantité considérable d'informations sur les acteurs comme sur l'organisation et les pratiques du « dialogue emploi-formation », donnant ainsi un éclairage précieux sur un domaine dont beaucoup parlent d'abondance - souvent et avec bien des certitudes - mais que peu connaît réellement. En toute franchise j'avoue que je me suis retrouvé moi aussi bien souvent en terrain inconnu au cours de ces travaux.

Mais cette étude vaut aussi, et peut-être surtout, pour les questions qu'elle soulève à propos de ce fameux « dialogue territorial » et pour les manques qu'elle y décèle. Au nombre de ces manques qui ne sont pas petits on trouve la formation initiale, la formation professionnelle initiale plus exactement.

C'est d'autant plus singulier, et dommageable, lorsque l'un des axes principaux du « dialogue emploi-formation » devrait être l'anticipation de ce que sera un territoire demain ou après-demain. Et qui d'autre fera ce territoire de demain sinon les jeunes qui sont actuellement en train de se former ?

Il n'est finalement pas très étonnant que cette dimension manque dans un dialogue emploi-formation où c'est l'emploi - parfois l'emploi immédiat - qui est au centre, au risque d'occulter la dimension « formation ». C'est en tous cas la conclusion à laquelle la FSU arrive après ces mois d'échanges et d'observation.

Ce biais que nous avons souvent rencontré au gré des auditions ou des visites vient singulièrement faire écho à l'impératif de l'emploi immédiat et de l'adéquation directe de la formation aux besoins locaux que le Président de la République brandit aujourd'hui comme la justification des mesures radicales qu'il entend imposer aux lycées professionnels.

Qu'on y prenne garde. Car en revenant sur le mouvement continu de scolarisation de la formation professionnelle en France - un mouvement vieux de plus de 80 ans qui a accompagné la modernisation de l'appareil de production du pays et la montée en qualification du travail - Emmanuel Macron fait bien plus que brutaliser le système éducatif et ses enseignants pour l'adapter aux supposées « réalités du marché du travail » (sic!). Il prend le risque de déstabiliser l'ensemble de l'appareil de formation français. Cela, personne dans le camp patronal dont Emmanuel Macron se veut pourtant le porte-parole « pro-business », ne le veut à mon sens. En tous cas personne ne le demandait, à part quelques idéologues somme toute peu représentatifs de la diversité des entreprises de notre pays.

La mobilisation de tous les personnels de la voie professionnelle des lycées contre cette funeste réforme, mobilisation dans laquelle la FSU est engagée avec la quasi-totalité des organisations syndicales, n'a rien d'une réaction corporatiste. Elle ne vise rien de moins qu'à défendre un système de formation qui fait tous les jours ses preuves contrairement aux allégations fausses du Président.

Mais cette mobilisation défend aussi une certaine idée de l'égalité : l'égalité de ces jeunes qui passent par les LP pas uniquement pour se former à un métier dans lequel ils ne seront peut-être plus d'ici quelques années voire quelques mois, mais pour acquérir les savoir-faire et les savoirs qui feront les hommes et les femmes de demain.



Intervention de Michel FRANCOMME Comité régional CGT de Bretagne

Pour la CGT l'étude du CESER « Organiser l'emploi - formation dans les territoires de Bretagne : dialogue et anticipation, une nécessité ! » met en évidence l'importance d'anticiper, bien en amont, les besoins et enjeux en utilisant beaucoup mieux tous les outils disponibles dont la GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale).

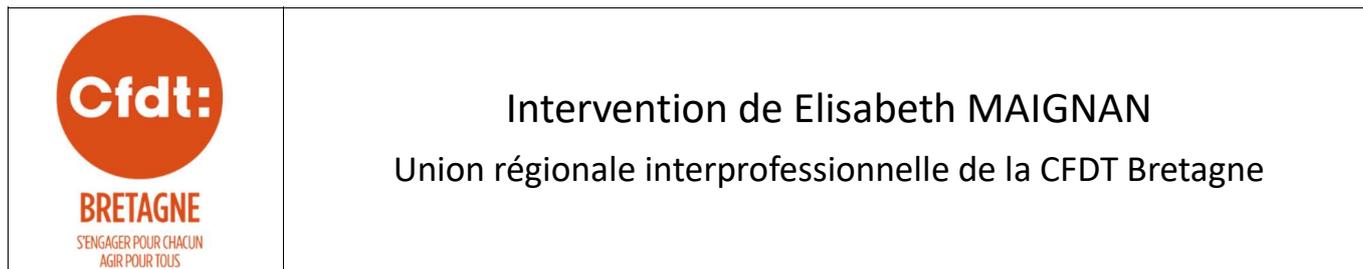
L'étude conforte l'analyse de la CGT. Une logique adéquationniste emploi/formation/compétences, ne répondant qu'aux seuls besoins immédiats des entreprises ne suffit pas à prendre en compte les besoins en qualifications à long terme. Elle ne permet aucune anticipation répondant aux besoins futurs notamment en matière de service public, réindustrialisation et transitions environnementales. L'étude a aussi montré les manques de réflexions en terme de réduction des inégalités femmes/hommes, pourtant un levier indispensable au développement de notre région.

La CGT constate aussi, qu'encore trop souvent, c'est aux salariés et citoyens qu'il appartient de s'adapter à l'offre de formation sans trop de marge de manœuvre quant à leurs aspirations ou besoins propres d'émancipation et de réalisation personnelle. L'étude a mis en évidence que les salariés en emploi ou non ne sont que rarement partis prenante des dialogues sur le territoire. La CGT insiste sur la reconnaissance par la qualification, levier permettant de valoriser un statut, un salaire et une évolution de carrière, en même temps qu'un investissement pour réussir les transformations sociétales, répondre aux contraintes climatiques et écologiques mais aussi contribuer au bien-être des citoyennes et citoyens.

L'étude constate que des logiques s'affrontent, se confortent ou se complètent avec plus ou moins d'efficience dans les territoires selon qu'on parvienne à se rencontrer, à échanger et coopérer entre tous les acteurs de la formation et de l'insertion. La CGT partage les préconisations de l'étude pour qu'enfin de véritables lieux de concertation vivent sur le territoire.

Les observatoires, les commissions paritaires, la gestion des emplois et des parcours professionnels dans les entreprises, partout où on pourrait anticiper ce que pourrait être les métiers de demain, doivent s'emparer vraiment de cette question, en lien avec les institutions et les territoires. La CGT est attachée au paritarisme et au quadripartisme partout où c'est possible et regrette de constater une volonté étatique de le faire disparaître ce qui serait préjudiciable au dialogue social au plus près des territoires Bretons et de ses salariées et salariés.

Conserver le dynamisme de notre Région c'est aussi mettre en avant l'éducation populaire puisque cette étude permet de soulever une fois de plus la question d'une évolution des droits en matière de salaire, conditions de travail et de démocratie sociale. La CGT attend des évolutions du dialogue sur l'emploi formation dans les territoires et de l'anticipation des métiers futurs qu'elles soient un levier pour que chaque salarié.e ait vraiment accès à la formation. La formation est en effet un formidable moteur de réduction des inégalités et de développement économique.



La CFDT salue la qualité du travail de la commission Formation Emploi Education et sa ténacité pour mener à terme cette étude complexe. Elle remercie les deux rapporteurs, Yannick Sauvée et Jean-Claude Thimeur, la cheffe de pôle de la Commission Formation Virginie Gicquel, ainsi que la présidente Chantal Jouneaux pour leur forte implication dans ce travail.

La CFDT est en accord avec les constats, analyses et préconisations portées par cette étude qu'elle votera. Elle souhaite plus particulièrement insister sur certains éléments.

Dans un contexte de plus en plus marqué par de fortes évolutions des métiers et des besoins en compétences, des tensions de recrutement dans de nombreux secteurs, la nécessité de prendre en compte les transitions écologiques, environnementales dans les formations, la question de l'anticipation dans le cadre d'un dialogue construit entre toutes les parties prenantes est devenue cruciale. Or, comme le démontre l'étude, encore trop souvent, c'est face à l'urgence et pour trouver des réponses à court terme que les acteurs de territoire de l'emploi-formation se rencontrent. La CFDT insiste donc sur la nécessité de rencontres régulières des différents acteurs pour une vision partagée, pour poser des diagnostics sur la situation de chaque territoire de façon à pouvoir mener une réflexion sous un angle plus prospectif et élaborer des actions sur le plus long terme.

En cela, la CFDT soutient particulièrement les préconisations visant à « mettre l'anticipation au cœur du dialogue emploi-formation dans les territoires ». Que les Commissions Territoriales Emploi-Formation, paradoxalement très peu citées lors des auditions comme souligné dans l'étude, aient un rôle autour de l'anticipation en matière d'avenir des emplois, des métiers, des compétences, nous paraît correspondre à ce que devrait être leur cœur de métier. Mais cela va certainement nécessiter un accompagnement et une révision de leur fonctionnement pour que la prise en compte de tous les acteurs et le dialogue y soient de meilleure qualité. La CFDT suggère que ces préconisations visant à anticiper au plus près des territoires viennent alimenter le chantier 1 du CPRDFOP « Anticiper les métiers de demain en confortant l'analyse prospective emploi-compétences ».

La CFDT tient également à souligner l'importance de développer la connaissance sur les questions emploi-formation notamment dans les entreprises et auprès des salariés avec l'implication de tous les acteurs. Cela passe notamment par un accompagnement des salariés dans la connaissance des dispositifs multiples, la construction d'un projet professionnel, d'un projet de reconversion... Sur ce plan, la CFDT poursuivra le travail mené depuis plusieurs années pour accompagner les salariés dans leur parcours et rappelle que « Renforcer la connaissance et le recours au CEP » est par ailleurs l'un des objectifs du chantier 2 du CPRDFOP « Permettre à chacun.e d'être acteur.trice de son avenir professionnel ». Elle sera donc attentive à cela.

Enfin, la CFDT espère que la mise en œuvre à venir de France Travail et la réorganisation de Pôle Emploi en opérateur France Travail et les moyens prévus permettront de répondre aux besoins repérés par cette étude sur les territoires de Bretagne. Une mise en œuvre qui devra se faire dans le respect du dialogue de qualité prôné par cette étude et de la place des partenaires sociaux dans ce dialogue. La CFDT y sera vigilante.