

GPEC Actes du SÉMINAIRE

1^{er} MARS
2012

ORGANISÉ PAR LA DIRECTION DES
ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE,
DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL
ET DE L'EMPLOI DE LA RÉUNION
(DIECCTE)



Gestion
prévisionnelle
des emplois
et des compétences

TERRITORIALE

PARC DES EXPOSITIONS
ET DES CONGRÈS
DE **SAINT-DENIS**





Les actes et les diaporamas de chaque intervention
peuvent être consultés en ligne :

www.emploi.gouv.fr

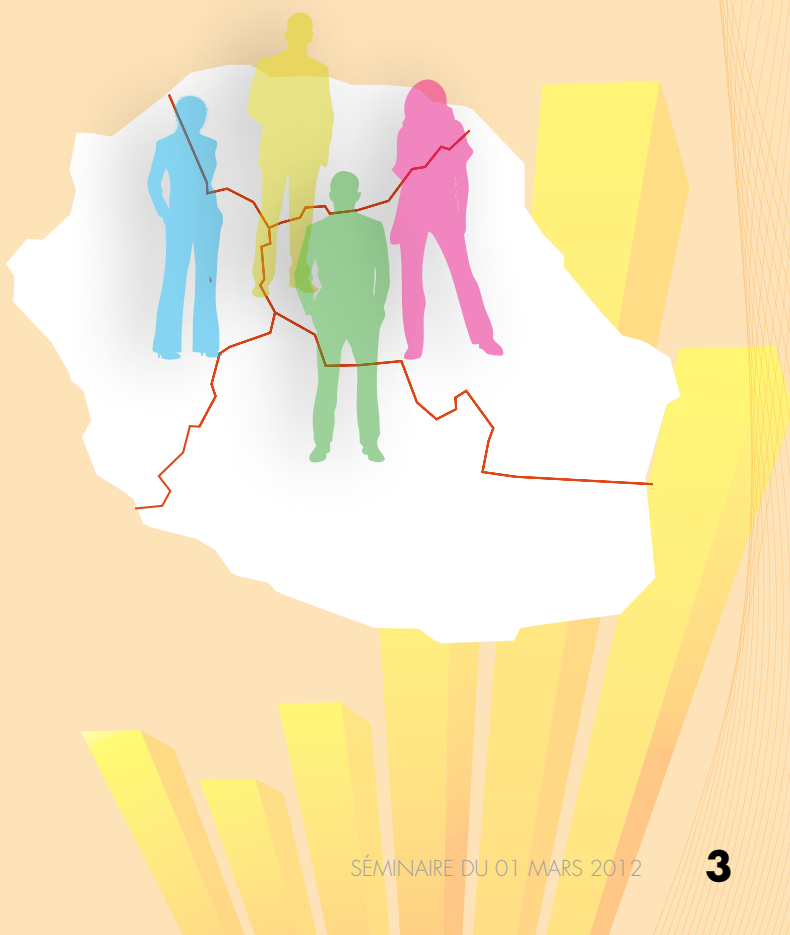
<http://conferences.finances.gouv.fr/evenement/20120301/>

Actes

du **SÉMINAIRE**
1^{er} MARS 2012

ORGANISÉ PAR LA DIRECTION DES
ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE,
DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL
ET DE L'EMPLOI DE LA RÉUNION
(DIECCTE)

PARC DES EXPOSITIONS
ET DES CONGRÈS
DE **SAINT-DENIS**



Sommaire

Introduction	P. 5
---------------------------	-------------

Ouverture du séminaire.....	P. 6
------------------------------------	-------------

Table ronde n° 1	P. 9
-------------------------------	-------------

Contexte et enjeux.

En 2006 et plus récemment en 2008, La Réunion a dû vivre des événements majeurs dont les effets sur les activités, les entreprises et les emplois ont été importants.

- Dans la gestion de ces crises, quelle a été la place de l'anticipation ?
- Quelle est-elle aujourd'hui pour ce qui est des effets de la crise économique mondiale, ou plus simplement des inévitables mutations démographiques, réglementaires... pouvant être observées à court et moyen terme ?

Table ronde n° 2.....	P. 31
------------------------------	--------------

La Gpec Territoriale : une réponse aux besoins de nos entreprises, publics et territoires.

- Comment articuler les logiques de Gpec d'entreprises, de branches, de secteurs à celles des territoires ?
- Quelles complémentarités entre les politiques de développement économique, social, de l'emploi, de la formation ... et les démarches de Gpec Territoriale ?
- Comment créer les conditions d'un partenariat concerté et efficace au plan régional et des territoires ?

Table ronde n° 3.....	P. 50
------------------------------	--------------

Comment initier, construire et mettre en oeuvre des démarches de Gpec Territoriale ?

- Sur quelles bases, comment, par qui et avec qui, initier des démarches de Gpec Territoriale ?
- Comment prendre en compte les spécificités et besoins des secteurs, publics et territoires ?
- Dispose-t-on aujourd'hui des moyens nécessaires à la mise en oeuvre de telles démarches, quelque soient les secteurs d'activités et/ou territoires ?

Synthèse de la journée et clôture du séminaire.....	P. 68
--	--------------

Introduction

BONJOUR À TOUS !

Merci d'être avec nous et d'avoir répondu à l'invitation de la DIECCTE, la Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi.

Ce séminaire se veut avant tout un moment d'échanges et de partage d'expériences régionales et nationales sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale, thème qui prend une dimension particulière alors que le malaise social et la question du chômage ont refait surface dans notre Île ces dernières semaines au gré, vous le savez, d'une actualité douloureuse.

Derrière ce terme de Gpec territorial, un objectif : celui de la performance socio-économique des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Alors comment y parvenir dans notre contexte régional ? C'est bien ce que l'on verra ce jeudi.

L'approche en tout cas doit être collective et territoriale et tous les acteurs de l'emploi sont concernés, les services de l'État, notamment.

La présence ce matin du secrétaire général de la préfecture de la région Réunion, le confirme, Monsieur Xavier BRUNETIERE c'est à vous que revient l'honneur d'ouvrir ce séminaire.
Prenez place.



animée par Vanessa BOULARÈS

Discours d'Ouverture

Xavier BRUNETIERE
Secrétaire général de la Préfecture de la région Réunion

Mesdames, Messieurs,

Je souhaiterais tout d'abord vous dire tout le plaisir et l'honneur que j'ai, au nom de Michel LALANDE, Préfet de La Réunion, de vous accueillir ici en cette journée, pour ce séminaire, consacré à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans un cadre territorial. Je tiens à excuser auprès de vous tous, qui êtes nombreux pour aborder ces questions, Michel LALANDE qui a été retenu par d'autres obligations.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans un cadre territorial, le mot est un peu obscur, un peu mystérieux ... alors il faut laisser de côté cette appellation je pense dès maintenant, dès le début de cette réunion, mettons de côté le sujet de notre journée. Il faut la traduire tout de suite, sur un plan opérationnel... c'est celui qui nous intéresse, celui qui intéresse naturellement l'Etat. Ce plan opérationnel, celui qui intéresse aussi le monde économique, les partenaires sociaux, et je remercie très sincèrement les représentants des partenaires sociaux des différentes filières d'activités économiques de La Réunion d'avoir pris sur leur temps, si important, pour aujourd'hui, passer toute la journée à esquisser les engagements que chacun d'entre nous, nous allons prendre dans ce domaine.

Dans un contexte d'accélération des mutations de toutes natures, mutations économiques, mutations technologiques, mutations réglementaires, mutations des organisations, mutations aussi démographiques, il est nécessaire, de les anticiper. Les anticiper pour arriver ensuite à construire ensemble le changement. Et l'actualité récente, nous montre tout le besoin ressenti dans ce domaine.

C'est pourquoi je tiens à remercier Mme Isabelle MENANT de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ainsi que M. Dominique HUARD, directeur de la Maison de l'Emploi de Mulhouse, de participer à nos travaux en tant qu'experts reconnus au niveau national en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Merci Madame MENANT et merci Monsieur HUARD d'avoir accepté de venir nous parler, de ces expériences, qui se passent, un peu loin de La Réunion. Je crois qu'on a toujours beaucoup à gagner, à échanger, à confronter nos points de vue, à confronter nos réalités et aussi à confronter nos engagements. Mais avant tout est comme toujours en matière sociale, il faut savoir d'où l'on vient, pour savoir où l'on va.

La Gpec, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, c'est un domaine dont le droit s'est emparé progressivement. C'est une notion juridique, à part entière et de nombreuses lois y font référence. Il en est ainsi de la loi de modernisation sociale de janvier 2002 qui imposait une obligation de négocier tous les 3 ans sur la Gpec dans le cadre des branches, mais aussi on peut parler de la loi du 18 janvier 2005 qui impose aux entreprises

et aux groupes de plus de 300 salariés d'également engager des négociations tous les trois ans sur la Gpec.

Alors la Gpec territoriale ou transversale, ça n'est pas un dispositif de plus, ça n'est pas une couche réglementaire supplémentaire, une obligation imposée d'en haut, mais c'est vraiment un appui au service d'un projet commun.

D'un projet de branche, si on se réfère à la loi de 2002, un projet d'entreprise, un projet de groupe, si on se réfère à la loi de 2005, ou d'un projet de territoire et c'est ce à quoi nous sommes invités à réfléchir aujourd'hui.

Dans ce domaine il ne faut pas laisser dans l'ombre plusieurs questions essentielles et notamment celles qui intéressent l'avenir des PME et des TPE de La Réunion.

Anticiper leurs besoins en ressources humaines, prévenir les difficultés sur l'emploi, c'est aussi évidemment un enjeu collectif, et une obligation pour nos TPE.

Même si leurs contraintes économiques, leurs ressources, ne sont pas celles des grandes entreprises, le développement de certaines compétences, de même que leur transmission, est tout aussi stratégique pour les PME TPE. Force est de constater aujourd'hui que ces entreprises qui constituent pourtant l'essentiel du tissu économique de notre île restent trop souvent hors de toute démarche prévisionnelle concernant les emplois et les compétences.

Dans notre contexte régional, il nous faut donc amplifier la démarche de Gpec, la compléter par une approche plus collective et plus territoriale, pour permettre à ces entreprises, nos TPE et nos PME, de recourir dans de meilleures conditions aux démarches d'anticipation des mutations, de saisir en quelque sorte ces mutations comme un levier de développement, un levier de pérennité, et de les inscrire aussi dans l'évolution des emplois de leur bassin d'activité.

C'est tout le sens de la Gpec territoriale qui n'est autre que la mise en réseau des acteurs autour des projets de développement économique partagés à l'échelle d'un bassin d'activités, d'un bassin d'emplois.

L'Etat manifeste depuis plusieurs années la volonté de dynamiser cette approche complémentaire de l'anticipation des mutations économiques. Il s'agit notamment d'accroître, la capacité des personnes éloignées de l'emploi à être employées, il s'agit aussi de sécuriser les parcours professionnels des salariés.

Les expériences locales révèlent l'existence de divers contextes d'émergence de la Gpec, soit dans l'urgence, en réponse à une crise qui peut être de toute nature, soit par une interrogation sur la trajectoire économique et sociale d'un territoire.

La démarche consiste bien à mettre en œuvre des actions partenariales, entre l'Etat, les collectivités, les mouvements économiques, les partenaires sociaux, la société civile... pour adapter nos dispositifs d'emploi et de formation aux besoins, existants naturellement, mais aussi aux besoins à venir.



Xavier
BRUNETIERE

Aussi la Gpec ne peut pas faire l'impasse sur les problématiques de conditions de travail.

C'est pourquoi cette démarche bouscule nos habitudes, elle nous contraint, elle nous impose à lever le nez du guidon dans lequel nous sommes bien souvent, sur lequel nous sommes bien souvent tous penchés.

Elle nous oblige aussi à franchir des frontières, qui nous séparent, entre institutions, entre secteurs d'activité, tout ça pour avoir un dialogue global, un dialogue stratégique qui aborde l'emploi, le développement économique, et la formation.

C'est un défi, un défi pour l'avenir, pour comprendre notre contexte, nos situations territoriales et aussi gagner en réactivité. Ce défi, l'État compte bien, à vos côtés, le relever. C'est pourquoi le Préfet a tenu, dans le cadre des grands chantiers, à engager une démarche particulière de Gpec territoriale avec le concours du Conseil Régional et du Pôle Emploi. À côté des aspects financiers, nous avons donc signé un protocole cadre pour l'emploi local, dans le cadre des grands chantiers du protocole de Matignon. C'est une illustration concrète d'une volonté partagée, d'entrer dans cette démarche de Gpec territoriale et de contribuer à ce que les dépenses publiques, les investissements publics soient le plus riches en emploi local.

Bien sûr, l'État ne dispose pas tout seul de tous les leviers pour répondre à ce défi. La construction partenariale de solutions innovantes, il nous faut ensemble la privilégier. C'est une incitation, je le redis, à travailler autrement, dans un souci de bon sens et de réactivité.

Le territoire, c'est un lieu de rencontres entre les différents groupes d'acteurs, entre les élus, entre les partenaires sociaux, entre l'État, entre les responsables des services déconcentrés, les associations. L'avenir du territoire se construit dans ce cadre, dans ces échanges, en direction d'un développement économique qui est bien évidemment la colonne vertébrale du projet.

Je veux ici insister sur la nécessité qu'il existe des lieux reconnus par tous, ou toutes les forces vives d'un territoire puissent se retrouver pour envisager cette démarche commune de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui n'est qu'une facette, qu'un angle, d'un projet commun d'un avenir commun pour nos territoires.

La Gpec peut aussi être un facteur de régulation sociale en privilégiant l'emploi local, en régulant le marché du travail au plus près des besoins et des attentes du territoire.

L'État s'est engagé dans cette direction avec la DIECCTE. Mais d'autres grands acteurs sont également très fortement intéressés par ces démarches contractuelles qui définissent des objectifs communs. Le défi, maintenant, et de diffuser ces pratiques, que tout le monde puisse s'y engager, avec ses contraintes, mais aussi avec ses attentes et ses aspirations.

Ce séminaire est l'illustration vivante des réflexions que j'espère tournées vers l'avenir, vers l'action, vers le partage d'expérience. Il y a une citation que l'on retrouve souvent, peut-être un peu exagérée, exagérément utilisée, qui est de Jean Bodin, philosophe de la Renaissance : « Il n'est de richesses que d'hommes. » Puisse cette journée être imprégnée de cette préoccupation, de cette orientation.

Que cette réflexion, de la Renaissance, des humanistes de la Renaissance, nourrisse notre engagement collectif dans cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui j'en suis convaincu, répond véritablement à l'aspiration forte de nos compatriotes et notamment des plus jeunes d'entre eux.

Je vous remercie.

Discours d'Ouverture

Jean-François DUTERTRE
Directeur des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.



Jean-François
DUTERTRE

*Mesdames, Messieurs
Chers amis,*

M. le Préfet a placé haut la barre, mais je suis, moi aussi convaincu de l'intérêt d'engager ce débat autour de la Gpec territoriale, je devrais dire de Gpec territoriales au pluriel car la Gpec est plurielle. Elle n'est évidemment pas incompatible avec la Gpec d'entreprises ou de branches mais elle est un nouveau souffle donné aux actions menées sur le territoire ces dernières années, et puis elle repose -c'est, de mon point de vue, essentiel- sur une stratégie partagée entre tous les acteurs locaux.

Bref, il s'agit d'enrichir davantage encore les partenariats que nous avons su nouer pour bâtir ensemble ces ponts devant relier le développement de l'emploi et le développement économique, sans négliger le levier de l'insertion par l'activité économique ou celui de l'économie sociale et solidaire qui a pris ces dernières années une place importante localement.

La démarche de Gpec territoriale consiste bien, comme Monsieur le préfet l'a rappelé, dans la mise en œuvre d'une action partenariale d'adaptation des dispositifs d'emploi-formation aux besoins, existants et à venir, de notre territoire et de ses acteurs. Elle doit également permettre d'établir des passerelles entre secteurs d'activité et contribuer au développement de pluriactivités.

Votre participation, nombreuse aujourd'hui montre, si besoin en était, les attentes que vous manifestez vis-à-vis de cette approche et de notre volonté parallèlement de donner un essor nouveau à la mise en place d'une dynamique territoriale de la Gpec. Au contexte de crise auquel nous sommes confrontés, il faut en effet répondre par davantage d'innovation en particulier sociale.

Vous le savez, l'Etat s'est engagé avec ses partenaires dans ce travail. La Gpec territoriale est un des éléments de cette vision partagée consistant à vouloir réagir collectivement à la crise. Il ne s'agit absolument pas dans ce séminaire de donner des leçons à quiconque ni aux décideurs économiques ni aux organisations

professionnelles ni aux entreprises mais de créer un instant de partage pour passer un message qui pourrait être « ensemble nous sommes plus fort, ensemble la réalisation d'un projet prend non seulement du sens mais peut aussi devenir réalité »

Dans cette réflexion prospective que le CESER a déjà fait sienne - je reprendrais à cet égard l'adage qui figure en tête du rapport rédigé lui en 2004 sur la Gpec « l'avenir est raison du présent »- il est besoin de s'approprier une culture commune sur l'anticipation des mutations économiques, il est besoin de mieux appréhender l'articulation de logiques de Gpec d'entreprises, de branches, de secteurs qui sont familières avec celles des territoires.

Plusieurs démarches sont déjà initiées sur notre territoire comme nous le verrons tout à l'heure par un certain nombre d'acteurs qui ont intégré déjà ce cadre d'action nouveau croisant les expertises au plus près du terrain sous la forme d'un Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC).

Nous pourrions profiter de leurs expériences et de la maîtrise du sujet que possède ma collègue Isabelle MENANT qui, au sein de la mission développement de l'emploi et des compétences de la DGEFP, a accepté de venir nous en parler et à qui je laisserai autant de fois qu'elle le voudra la parole au cours de ce séminaire.

Trois tables rondes donc qui vont nous permettre d'échanger tout au long de la journée, tables rondes représentatives je crois de ce territoire, de sa richesse qui vont nous permettre d'esquisser aussi les éléments d'une stratégie partagée dans laquelle il ne peut y avoir de Gpec territoriale.

Et puis surtout vous, qui êtes venus aujourd'hui, et qui allez réagir... vos interventions viendront alimenter ces débats et je compte sur vous pour poser autant de question que vous le désirez.

Je voudrais remercier dès avant le démarrage des travaux ceux et celles qui ont mis cette manifestation sur les rails, les équipes de la DIECCTE, particulièrement Martine LEMAIRE. Je voudrais remercier particulièrement Jacques DE PALMAS pour son engagement. Je remercie Isabelle MENANT et Dominique HUARD d'avoir fait le déplacement sans avoir à aucun moment hésité à venir. Mes remerciements vont également à celles et ceux qui ont accepté de témoigner et de participer à ces tables rondes notamment modérateurs des tables rondes, M. Philippe DOKI-THONON, président de l'UMIH qu'il est inutile de présenter, M. Thierry BLIN, responsable du pôle Entreprises, Emploi, Economie de la DIECCTE et M. Pascal THIAW KINE, président du Groupe Excellence que beaucoup connaissent également.

Je vous remercie.

1

Table ronde



Contexte et enjeux.

- Dans la gestion de ces crises, quelle a été la place de l'anticipation ?
- Quelle est-elle aujourd'hui pour ce qui est des effets de la crise économique mondiale, ou plus simplement des inévitables mutations démographiques, réglementaires... pouvant être observées à court et moyen terme ?

Avec la participation de

- Philippe DOKI-THONON,
Président Directeur Général du Roland-Garros, Président de l'Umih
- Bernard SIRIEX et Marietta LEROUX,
respectivement Directeur Général d'Holcim Réunion et Directrice des Ressources Humaines de Holcim Océan-Indien.
- Martine MAILLOT et Bettina BIENAIME,
respectivement gérante et assistante de gestion de Zinc Ol.
- Evelyn DELUY,
Directrice de Galva Réunion.
- Hervé LEGRAND,
Chef du Service Etudes et Diffusion de l'Insee Réunion.
- Sabrina PALAMA,
Directrice de la Mecs Filaos (Croix Rouge) et Présidente de la délégation régionale d'Unifaf.
- François PAVADAY,
Salarié de l'Asfa et Président adjoint de la délégation régionale d'Unifaf.
- Jean-Paul PINEAU,
Directeur Général de l'Alefpa et Délégué régional de l'Unifed.





Philippe DOKI-THONON
Président de l'UMIH à La Réunion
et modérateur de la table ronde

Table ronde

1

Bonjour à toutes et tous,

Je suis très ému de prendre la parole devant une assistance aussi compétente en la matière et je ne sais pas si je vais être un bon modérateur, mais en tout cas je vais essayer d'être un peu décapant par rapport à mon expérience accumulée dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Je salue plus particulièrement les partenaires sociaux qui travaillent avec nous au sein de ce secteur.

Alors, dans l'hôtellerie restauration, nous avons commencé à travailler vers 2002, lorsque on entendait systématiquement tous les centres de formation, dont la Chambre de commerce et la Chambre de métiers, nous dire : « Messieurs quels sont vos besoins en formation ? »

Que cette question revienne chaque année avait la particularité de nous énerver, parce que si effectivement nos métiers évoluent progressivement, on s'interrogeait sur leurs objectifs réels : « Ils veulent remplir leurs centres de formation ou ils veulent nous rendre service ? »

C'est alors que nous avons pu rencontrer le Directeur du travail de l'époque qui nous avait clairement déclaré ne pas vouloir d'une étude de plus, mais estimait nécessaire que nous puissions structurer notre secteur, et proposait de nous accompagner dans la réalisation d'un contrat d'étude prospectif auquel, avec la Région et bien évidemment la profession regroupée au sein de l'UMIH, nous avons travaillé pendant deux ans.

Nous avons eu la chance qu'en même temps, au niveau de la Région, des travaux étaient réalisés en vue de l'élaboration d'un Schéma régional de développement touristique, ce qui nous a permis en fait d'avoir une base.

Parallèlement, étant regroupés au sein du FAFIH, OPCA important, très bien structuré et ayant des délégations dans toutes les régions de métropole et d'outre-mer, avec l'OPCALIA, dont je salue le

directeur et le Président qui sont dans la salle, nous avons décidé de travailler pour mettre en place une Commission Régionale Paritaire Formation et Emploi.

Nous avons donc fait venir à La Réunion le Président national pour mettre en place cette Commission, avec pour objectif partagé avec les partenaires sociaux, qu'on travaille ensemble et pas chacun dans son coin, pour non pas s'accumuler que des revendications et des demandes, mais bien se concerter pour permettre le développement de notre secteur : comme dans toutes les autres régions de France, cette commission paritaire devait constituer le « cadre de référence » tant en matière de formation que de gestion prévisionnelle des emplois dans notre profession.

Quand il y a eu en 2006 le problème du chikungunya, il est fort probable que si nous l'ensemble des partenaires sociaux n'avaient pas été solidaires, bon nombre d'entreprises auraient simplement opté pour des licenciements économiques...

La Direction du travail, la Région, et l'UMIH, ont alors décidé de se mobiliser et de répondre à l'urgence en mettant en place un certain nombre de formations pour conserver tous les salariés dans les entreprises, tous les acteurs étant bien convaincus d'une très prochaine reprise des activités.

Cette décision a été la bonne, elle n'a pas été facile à prendre et à mettre en oeuvre, et j'en profite pour remercier l'État et la Région de nous avoir soutenu en mobilisant environ 1 600 000€ à parts égales, et rappeler que si nous avons pu le faire, c'est parce que nous étions structurés.

Pour en revenir à notre commission, premier événement important pour notre secteur, si la première année nous avons eu du mal à mobiliser les syndicats de salariés, c'est maintenant fait, et cela facilite grandement la concertation, notamment par l'alternance de la présidence entre employeurs et salariés.

Le deuxième événement important a été que, du fait de la structuration de notre secteur, nous avons pu signer un contrat d'objectif emploi-formation avec l'Etat, la Région et les partenaires sociaux et je tiens à saluer le Carif-Oref qui nous a accompagné dans le travail d'élaboration de ce document qui constitue aujourd'hui notre « feuille de route » pour les années à venir.

Enfin, si de 2002 à 2012 tout cela a mis bien du temps à être réalisé, on doit aussi noter que notre secteur est un des seuls à La Réunion à appliquer la convention collective nationale, autre élément facilitant les relations entre partenaires sociaux et favorisant ainsi les échanges pour ce qui est des travaux relatifs aux enjeux emploi-formation.



Alors, aujourd'hui, ce qui nous reste à faire, peut être le plus difficile à réaliser sera de développer nos relations avec les établissements de formation qui sont encore trop nombreux à privilégier la logique « commerciale » au détriment de la qualité des formations et au développement d'une offre en parfaite cohérence avec celle souhaitée par les partenaires sociaux.

Pour conclure et laisser la parole aux autres, je tiens à rappeler :

- que la concertation est nécessaire, que l'on dispose ou pas de schémas, de contrats, de plans ou autres études prospectives ...
- qu'encore à ce jour, il est regrettable que nos offres d'emplois soient difficilement satisfaites alors que nous connaissons un taux de chômage important et que tout professionnel « débarquant » à La Réunion trouve immédiatement du travail ;
- alors que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est considéré comme prioritaire et que l'objectif d'accueillir 600.000 touristes par an à l'horizon de 2020, soit 3.000 chambres d'hôtels de plus, un développement important du tourisme rural ou encore du nombre de restaurants, correspond à la création à très moyen terme de 4 à 5.000 emplois ;

- que, pour former ces futurs professionnels, nous devons être en mesure d'anticiper pour adapter notre offre de formation ;
- la qualité des formations aujourd'hui dispensées ne pouvant systématiquement être mise en question, et pouvant même parfois permettre à nos jeunes de trouver du travail en métropole, ceux y réalisant aujourd'hui leurs stages recevant très souvent des offres d'emploi intéressantes.

Avec une croissance de 8,3% des emplois, de novembre 2010 à novembre 2011, et un taux de création d'entreprises important, on ne peut que constater que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration se porte bien et que nous devons continuer à nous mobiliser et à travailler tous ensemble dans l'intérêt du développement de nos activités, de nos entreprises et de l'emploi à La Réunion.

Merci de votre attention.

anticipation **entreprises** comprendre économiques
inter-sectorialité **gouvernance** partenariat employabilité
agir sociales **individus** pilotage employeurabilité évaluer
territoires animation politiques **évaluation**



Bernard SIRIEX
Directeur général d'Holcim Réunion

Table ronde

Bonjour,

Notre activité de fournisseur de matériaux, que ce soit de ciment, de béton ou de granulats fait que nous sommes directement concernés par le marché du bâtiment et des travaux publics, caractérisé à La Réunion par des activités « en dents de scie ».

Nous avons récemment connu une période euphorique, avec les grands chantiers, qui étaient la route des Tamarins et la défiscalisation dans la construction de logements, et nous avons dû anticiper ce pic d'activité, que ce soit à la hausse autant qu'à la baisse.

Il a fallu adapter toutes nos organisations en conséquence, et consacrer beaucoup de temps à travailler, en amont, sur la formation de nos salariés.

Pour revenir à ce que disait M. DOKITHONON tout à l'heure sur l'offre de formation, on doit aussi constater qu'il n'est pas toujours possible de trouver au plan local les formations nécessaires. Nous avons donc du faire intervenir des experts de nos groupes ou faire venir des formateurs extérieurs, pour pouvoir dispenser des formations à nos salariés, de façon adaptée à chaque situation, à chaque situation nouvelle, à chaque poste de travail nouveau, à chaque machine nouvelle, puisque les process et les machines évoluent constamment.

Il nous a aussi fallu adapter nos effectifs aux importantes variations d'activité, et aujourd'hui on peut considérer qu'on est sur une ligne médiane entre les effectifs de la période des grands chantiers et ceux qui pourraient être nécessaires à court et moyen terme en tentant de prévoir les futurs marchés.

Pour ce qui est de la mise en œuvre du « Protocole de Matignon » auquel faisait référence tout à l'heure Monsieur le Secrétaire général de Préfecture, quelle sera l'importance réelle des marchés, seront ils ouverts très prochainement, beaucoup plus tard ... ? Dans quelle mesure pouvons nous effectivement anticiper nos besoins en personnels ?

Pour information, au cours des quatre dernières années, le marché du ciment a chuté de 30 % et celui des granulats de 40 %, avec pour effet des chiffres d'affaires qui sont passés de 10 à 5 millions, et sont aujourd'hui de l'ordre de 6,5 à 7 millions, et donc d'importantes diminutions d'effectifs et réductions des activités de transports.

Nous avons donc mis en place des actions de formation pour permettre l'accès à de nouveaux métiers au sein même de notre entreprise. C'est un travail difficile que nous n'avons pas fait seuls, mais en mobilisant l'ensemble des partenaires sociaux, puisqu'il a fallu essayer de trouver des gens qui pouvaient s'adapter aux nouveaux métiers. Passer du métier de « centraliste » qui fait du béton à une activité de précontraint ou à une activité de bureau d'études, ce n'est pas toujours évident...

Ce travail d'anticipation est long et, même si nous considérons aujourd'hui que nous avons réussi et que nous disposons même d'une certaine avance dans le domaine, nous savons bien que nous devons y encore consacrer encore beaucoup de temps à anticiper les prochains gros chantiers !

Je vous remercie et passe la parole à
notre Directrice des ressources humaines,
Marietta LEROUX.

Bonjour à tous,

Ce que je vais exposer n'est en rien exceptionnel et concerne tous les DRH, dont beaucoup sont aujourd'hui présents dans cette salle.

Nos deux principales problématiques sont, d'une part de gérer les variations d'activité, et d'autre part d'anticiper les compétences nécessaires aux activités, métiers et aux marchés de demain : c'est vraiment le cœur du travail du DRH, tout particulièrement en période de crise.

Pour anticiper les variations d'activité et préparer demain, nous travaillons sur trois axes principaux :

- Celui de la polyvalence : chez Holcim, beaucoup de nos collaborateurs peuvent passer assez aisément d'un métier à l'autre. L'exemple cité précédemment du centraliste qui fait du béton et peut exercer dans le précontraint ou celui du conducteur d'engins qui peut travailler dans la logistique, caractérisent cette polyvalence. C'est cela qui nous permet de gérer les variations d'activité parce que toutes nos activités n'évoluent pas de la même manière et que nous avons la chance d'avoir des activités complémentaires, au moins partiellement.
- Celui de l'anticipation à très long terme : nos recrutements, se font quasi exclusivement maintenant, sur la base de profils, c'est-à-dire que l'on ne recrute pas des connaissances, on ne recrute pas un diplôme technique, mais on recrute une personne qui a la capacité, dans l'avenir, sur le long terme, à s'adapter par la formation, par l'accompagnement, par l'immersion ... à un autre métier. Chacun sait très bien qu'on ne restera jamais 40 ans à faire la même chose, et nos salariés étant très fidèles, nous devons prévoir ces 40 prochaines années !
- Celui de l'organisation : nous avons prévu deux organisations, une organisation de pic d'activité où seule la production est notre priorité, et une organisation de crise, celle qui prévaut actuellement, dans laquelle une grande partie de notre effectif est dédiée à la partie commerciale. Nous avons aussi une gestion des carrières très poussée accordant une grande importance, dans le cadre des entretiens annuels, aux projets professionnels, à la projection dans l'avenir qui nous permet de préparer des plans, des plans de succession qui vont très très loin, à la fois dans le temps et dans la précision du plan de développement des compétences. Ainsi nos collaborateurs sont déjà préparés à pouvoir occuper des postes à plus grande responsabilité, par exemple chef d'équipe, ce qui nous permet de recruter essentiellement sur des postes plus faciles à pourvoir, sur des fonctions qui sont disponibles localement.



Marietta LEROUX

Directrice des ressources humaines d'Holcim O.I

Intervention du modérateur

pour rappeler que, du fait du contexte local, on doit bien accepter que ce qui est valable pour Holcim et les autres très grosses entreprises ne puisse être attendu de la très grande majorité des très petites entreprises et donc conduire à privilégier des actions sectorielles, de branches ou encore territoriales.

Pour revenir à la Gpec et aux objectifs de notre table ronde, si nous pouvons disposer d'informations et données relatives à nos activités, à la conjoncture ... produites ou publiées par la Fédération du BTP, le CE BTP, l'INSEE ou encore le Haut Comité de la commande publique, nous manquons cruellement de ressources et de travaux pouvant permettre d'établir une relation entre les activités, leurs variations, leurs évolutions, et celles des métiers, des compétences ou encore de l'offre de formation...

Au niveau de nos entreprises, nous pallions ces manques d'anticipation par une grande réactivité permise par un travail en réseau, avec des DRH d'entreprises de notre secteur ou pas, nous permettant de monter très rapidement des dispositifs de formation communs, essentiellement sur des fonctions transversales.

Il est bien évident que ce qui est possible au niveau des plus grosses entreprises, fortement structurées et disposant de directions des ressources humaines importantes, ne peut l'être pour la majorité des entreprises réunionnaises qui doivent donc pouvoir bénéficier d'appuis très concrets, d'accompagnements très opérationnels, pour reprendre les termes du Secrétaire général de la Préfecture.

Conclusion par le modérateur

qui propose que cette expérience de travail en réseau par les très grosses entreprises puisse être étendue aux plus petites, trop souvent isolées, qu'elles adhèrent ou pas à des organisations professionnelles.



Philippe DOKI-THONON
Modérateur de la table ronde



Martine MAILLOT
Gérante de Zinc-Oi

Table ronde

1

Bonjour à tous,

Je suis la gérante d'une TTPE, j'ai rajouté un « T », parce qu'on est vraiment une toute petite entreprise, une toute petite industrie, plus particulièrement axée sur le bâtiment, basée à Saint-André.

Lorsque l'on nous a demandé de participer à ce séminaire, je ne savais pas ce que ça voulait dire, mais en discutant, je me suis aperçu que c'était ce que l'on faisait ni plus ni moins, tous les jours... Donc, nous allons la présenter sur les quatre axes qui sont ZINC-OI et son environnement, les objectifs, l'anticipation vue par ZINC-OI et les résultats attendus. :

Alors tout d'abord ZINC-OI et son environnement :

- ZINC-OI importe et façonne du zinc, pour 98 % de son chiffre d'affaires, pour offrir aux couvreurs zingueurs réunionnais des produits et des outillages de qualité pour toutes leurs réalisations. Je sais que dans l'île, il y a des centaines peut-être bien 500 à 600 des chantiers qui ont été réalisés en zinc par les couvreurs zingueurs de l'île et bien sûr ce sont nos meilleurs ambassadeurs.
- Cinq salariés, c'est pour cela que je dis que c'est une TTPE, dont un qui vient de rentrer en contrat de professionnalisation. Douze années d'activité et 55 tonnes d'importation de zinc par an, en baisse de 20% par rapport aux années précédentes, d'avant la crise. Ça veut dire que depuis que la crise a commencé, notre activité étant liée à celle du bâtiment, petit à petit, nous avons suivi une courbe descendante, en réalisant un chiffre d'affaires de 540.000 euros en 2011, contre 1.200.000 en 2007... mais on « ne baisse pas les bras ! »
- Une démarche environnementale aboutie et pérenne, ce sont nos engagements puisque depuis 2005 nous sommes engagés dans un système de management environnemental qui a abouti à une certification en 2008. Nous avons donc été la première TPE, dans l'industrie, à être certifiée ISO 14001 et avons été également la première entreprise à faire notre bilan carbone à La Réunion.

Alors, pourquoi tout ça ? D'abord parce que ça fait partie de mes convictions personnelles, et j'ai voulu lancer l'entreprise dans cette démarche parce que nous avons un produit qui est le zinc qui, de par ses qualités intrinsèques, répond parfaitement à tout ce qui est environnement. La deuxième raison, c'est parce que ça fait partie de ma culture et enfin, la troisième raison est que dans un système de management, et bien il y a une formalisation qui m'a permis de mieux structurer mon management. Je vous avoue que je ne suis pas sortie d'une grande école, j'ai fait des études courtes, mais j'ai la « hargne » parce que je crois profondément que mon produit zinc a un avenir fabuleux dans cette île. La dernière raison, c'est le développement durable, et nous avons pour objectif de tenter l'ISO 26000, souhaitant être les premiers !

L'anticipation :

C'est la gestion de la crise et le lancement d'un nouveau concept que sont les panneaux photovoltaïques intégrés en zinc, qui nous amènent à parler d'anticipation...

Lorsque la crise est arrivée et que l'on a perdu dès la première année 30 % de notre chiffre d'affaires, il a fallu beaucoup réfléchir pour savoir comment s'en sortir, tout en gardant tout le personnel !

La première décision a été, avec l'aide de l'ADIR, pour préparer l'avenir, la sortie de crise, la reprise des activités ... d'investir dans la formation autant pour ce qui concerne l'environnement que toutes les autres fonctions de l'entreprise. La première personne qui a été touchée est Bettina, à qui je vais passer la parole, à qui j'ai proposé d'aller faire une formation pour devenir manager commercial.

Bettina BIENAIMÉ

Assistante de gestion

Bonjour à tous,

Comme Mme MAILLOT l'a précisé, c'est à sa demande et avec l'aide de l'ADIR que j'ai pu accéder à une formation d'un an aux fonctions commerciales et marketing, ma formation initiale étant en comptabilité. Ce que cette formation m'a apporté est essentiellement de pouvoir contribuer, au sein de Zinc-Oi, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie d'entreprise devant nous permettre de progresser tout en gardant les mêmes salariés.

Merci.

Bettina ayant été diplômée, elle va devoir prendre ses nouvelles fonctions et sera remplacée par un jeune homme que nous venons de recruter en tant qu'assistant de gestion ! Pour ce qui est maintenant du lancement du nouveau concept, celui des panneaux photovoltaïques intégrés en zinc.

C'est un énorme projet, dont le potentiel est tel que j'ai choisi de recruter dès maintenant un ingénieur qui va s'occuper, dans un premier temps, d'obtenir ce qu'on appelle un « Pass innovation vert ».

Comme je m'étais toujours opposée à ce que des panneaux photovoltaïques soient installés sur les couvertures en zinc, pour des raisons de responsabilité du couvreur en cas d'accident, je me suis rapprochée de mon fournisseur en métropole qui travaillait déjà sur un produit pouvant être adapté à La Réunion !

Comme je devais découvrir assez rapidement que, du fait de la présence de cellules photovoltaïques, aussitôt une tôle posée, de l'électricité était produite ... ce qui imposait que nos couvreurs puissent disposer de compétences très particulières ... et que je me rapproche du lycée professionnel Jean Hinglo.



Intervention du modérateur pour que soit précisée l'importance ou pas de l'adhésion à un syndicat professionnel, au regard des démarches d'anticipation.

Philippe DOKI-THONON

Si au départ, notre démarche a été individuelle, notre appartenance à la fédération du BTP va faire que, lorsque l'on va passer en phase opérationnelle de montage du dossier de formation pour création d'un module spécifique au lycée Jean Hinglo, nous pourrons alors mobiliser les moyens importants et très bien structurés dont ils disposent.

En conclusion, je souhaiterais que l'on retienne bien que ce n'est pas parce qu'on est une petite entreprise, qu'il ne faut pas investir dans la formation. La formation, pour revenir à ce qui a été dit précédemment sur la « sécurisation des parcours professionnels », doit profiter à l'entreprise mais également aux salariés, parce qu'on ne sait pas de quoi est fait demain.

Merci.

1

Table ronde



Evelyne DELUY
Directrice de Galvanisation Réunion

Bonjour,

Notre activité est la galvanisation à chaud, ce qui nous amène aussi à travailler le zinc. En effet nous traitons dans un bain de zinc des ouvrages métalliques qui, grâce à une fusion chimique, favorise une protection contre la rouille.

Nous avons démarré en 1993 cette activité qui était inexistante à La Réunion. Il nous était impossible de recruter des ouvriers, des techniciens formés localement à notre métier.

Nous avons donc décidé de relever le défi de nous impliquer dans le développement de notre territoire, en ne recrutant que des personnes habitant le Port, la Possession ou Saint-Paul, demandeurs d'emploi ne disposant d'aucune formation, dont quatre ont pu être formés en métropole pendant trois mois avec l'aide de l'ANT.

Aujourd'hui, si Galvanisation Réunion n'est pas une grande entreprise, nous sommes tout de même 24 personnes dont 20 habitent le Port ou la Possession.

Depuis 20 ans, nous avons toujours anticipé nos besoins en personnel en développant massivement, et c'est très important pour nous, la formation interne et en continue. Nous sommes en permanence en formation, et c'est ainsi que nous comptons aujourd'hui dans nos effectifs :

- 2 chefs d'équipe, dont un pourra être à moyen terme devenir notre responsable d'atelier ;
- une secrétaire recrutée il y a une dizaine d'années qui est aujourd'hui notre responsable ordonnancement ;
- un aide-comptable, qui est aujourd'hui assistant de direction ;
- un opérateur de production qui est aujourd'hui sur le terrain et devient le technico-commercial de l'entreprise. Il dispose de toutes les compétences pour pouvoir parler de ce savoir-faire qu'il a lui-même acquis en entreprise ;
- et également un technicien, qui est maintenant assistant d'un électromécanicien pour toute la partie maintenance au sein de l'entreprise.

Travailler dans une chaîne de production, en faisant tous les jours les mêmes gestes aux mêmes postes peut être extrêmement dangereux, ce qui nous a conduit à favoriser la polyvalence et donc à inciter tous les membres du personnel à se former aux différents postes, avec pour effets :

- d'accroître la performance de notre activité, d'optimiser l'outil de production ;

- d'assurer les meilleures conditions de sécurité dans l'entreprise ;
- de réaliser une production qui aujourd'hui est certifiée.

En ayant aussi intégré à notre plan de formation des objectifs plus qualitatifs (environnement, qualité/santé au travail...) nous avons favorisé l'instauration d'un dialogue social très favorable au développement de notre entreprise. Nos salariés sont aujourd'hui des techniciens et non plus des chômeurs, et, si l'activité devait croître, ils seront en mesure de participer à la formation de nouvelles personnes !

Concernant l'anticipation :

- du fait d'un très faible turn-over au cours des 20 dernières années, 35 % de notre personnel est aujourd'hui âgé de 50 ans ou plus.
- il y a aussi la gestion de la pénibilité au travail, qui doit nous conduire à essayer de mettre en place des outils qui permettront de ne plus soulever les pièces lourdes et ainsi de maintenir nos salariés en postes aussi longtemps que possible ;
- et enfin le reclassement de celles et ceux qui pourraient nous quitter et auxquelles nous proposons, par exemple, des initiations à l'informatique ...

Il est probable qu'une démarche de Gpec pourrait, au niveau de notre petit territoire, nous conduire à la création d'un « outil », d'une « instance » pouvant nous permettre de mutualiser nos besoins, par exemple par le recrutement d'un électricien pour lequel nous n'avons pas des besoins en plein temps mais qui serait intéressant d'avoir dans notre équipe partiellement.

Nous sommes donc réellement convaincus que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à toute sa place au sein même de nos petites entreprises.

Merci.



Philippe DOKI-THONON

Intervention du modérateur sur le thème de la polyvalence qui peut aussi être un moyen de pallier les difficultés de recrutement dans certains métiers dont l'exercice à temps plein peut repousser plus d'un jeune. Dans la restauration, il en est ainsi du métier de serveur pour lequel les recrutements sont devenus très difficiles, alors que si on demandait aussi à ces professionnels d'intervenir dans l'animation de la salle, de promouvoir les produits et activités, de pouvoir répondre aux questions des touristes ... Tout cela ne pouvant être possible que si les formations évoluent et donc que le dialogue entre entreprises et centres de formation est suffisant.

Echanges avec la salle

Vanessa BOULARES



Avant de passer à un temps d'échanges, parce que c'est aussi le but de ce séminaire, j'ai envie de savoir ce que pensent les deux intervenants qui sont venus spécialement de métropole pour assister à ce séminaire...

Isabelle MENANT

Chef de projet Gpec Territoriale à la DGEFP



Et bien vous m'épatez !

J'ai fait beaucoup de séminaires sur la Gpec territoriale en France métropolitaine et en Nouvelle-Calédonie, et c'est la première fois qu'on commence par une table ronde avec des représentants des entreprises.

Bravo à chacune, et chacun, pour toute cette énergie dans vos contributions au travers desquelles je vois :

- que, si on peut souvent entendre que Gpec Territoriale c'est un mot compliqué, ce n'est pas clair, c'est un peu creux ...
- sans attendre que qui que ce soit vienne nous en parler, pas même que le Ministère du travail vienne à nous,
- on en parle de cette Gpec Territoriale, et vous verrez qu'on avance vers d'autres choses, qu'il y a d'autres projets en préparation.

Vanessa BOULARES

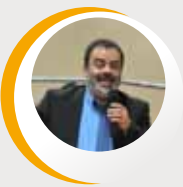
Merci Isabelle MENANT, vous interviendrez à nouveau tout à l'heure.

A vous Dominique HUARD, vous êtes directeur de la Maison de l'emploi de Mulhouse et vous avez été, on le verra tout à l'heure, à l'initiative, d'une démarche de Gpec Territoriale avec d'autres Maisons de l'emploi dans la région alsacienne...

Brièvement qu'est-ce que vous avez pensé de ces échanges ?

Dominique HUARD

Directeur de la Maison de l'Emploi de Mulhouse



Pour laisser le temps aux autres intervenants. Je vais n'intervenir que brièvement en disant que Mme DELUY a très bien résumé les enjeux d'un dialogue intersectoriel, qui permettra effectivement de faire des passerelles entre les différents secteurs d'activité et c'est ça qui me paraît essentiel.

Vanessa BOULARES

Moi, j'avais quand même envie de poser une question à Madame DELUY : « Vous nous avez donc parlé de toute la démarche que vous avez effectuée au sein de votre entreprise, j'imagine que ça vous a coûté quand même... On n'a pas vraiment parlé du financement... »

Evelyn DELUY



Bien naturellement, cette politique nous coûte, tant en argent, qu'en temps, qu'en énergie ...

Cela correspond à une volonté de l'entreprise dès sa création, et quand on fait des choses avec beaucoup de passion, et bien ça ne coûte pas finalement très cher ...

Nathalie DESIRE

Responsable DRH de la société Engen Réunion.



Bonjour,

Ma question s'adresse à Madame MAILLOT et aux personnes qui pourraient l'accompagner dans l'adaptation des formations de couvreurs dispensées par le Lycée Jean Hinglo.

C'est très souvent qu'on entend dire que les formations ne sont pas forcément adaptées aux métiers tels qu'ils sont exercés localement, alors comment faire pour engager cette procédure d'adaptation, pas seulement pour ce qui est des formations professionnelles mais aussi pour les formations « académiques » ?

Martine MAILLOT



Tout d'abord, vous devez savoir que nous entretenons d'excellentes relations avec le Lycée Jean Hinglo, dont nous sommes aussi fournisseur de matériaux, et plus particulièrement avec l'un des professeurs qui vient souvent nous voir et avec qui nous échangeons très régulièrement.

En partant de leur formation « généraliste », pour répondre aux besoins particuliers de la zinguerie, c'est avec le professeur que nous élaborons un petit « module » qui ne demandera pas plus qu'une semaine de cours et pourra venir se « greffer » au référentiel existant.

Echanges avec la salle

Jean-Pierre RIVIERE
CFDT Réunion.



Une question au représentant de la société Holcim.

J'ai entendu deux petites entreprises une de 5, une de 24 , parler de dialogue social, parler de partage avec les salariés, alors que dans la présentation faite par Holcim je n'ai pas entendu parler de dialogue social je n'ai pas entendu de parler de salariés j'ai entendu qu'on « occupait des gens », ça me choque un peu, excusez-moi.

Alors, quelle est la place des organisations syndicales, si vous en avez dans votre entreprise dans cette problématique RH, dans ces anticipations, dans ces mutations ?

Marietta LEROUX



La dialogue social a toute sa place dans l'entreprise, puisque tout ce que l'on fait sur la formation, le bien-être au travail, nos projets d'organisation ... sont toujours discutés avec les partenaires sociaux , tout d'abord en comité d'entreprise, puisque c'est dans ce cadre que ces questions sont le plus souvent traitées, ou bien encore lorsque nous signons des accords avec les délégués syndicaux .

Bernard SIRIEX



Pour répondre plus précisément à Monsieur RIVIÈRE, qui a peut-être eu un problème d'audition à un moment, j'ai dit que si nous avons réussi au départ à faire ce que nous avons fait, nous l'avons fait avec la participation des partenaires sociaux.



Table ronde



Hervé LEGRAND
Chef du Service Etudes et Diffusion
de l'Insee Réunion

Bonjour

Je vais essayer d'être très rapide, concis et de ne pas faire retomber toute l'énergie qui vient du monde de l'entreprise ou on voit qu'il y a une grande capacité d'innovation, d'invention et d'implication dans l'avancement de tous ces travaux...

Monsieur le Secrétaire général de la Préfecture a tout à l'heure évoqué le fait qu'il est important de savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va...

C'est dans cet esprit, que j'ai préparé cette présentation, en essayant de dresser les tendances économiques et démographiques les plus importantes, selon nous, pour La Réunion, avec l'idée qu'en connaissant bien ces grandes tendances, on pourra mieux comprendre les mutations qui sont en cours dans la société réunionnaise aujourd'hui, et peut être mieux anticiper dans le cadre de la Gpec territoriale qui peut être mise en œuvre ici.

Je vais certainement rappeler des évidences mais j'espère aussi combattre certaines idées reçues.

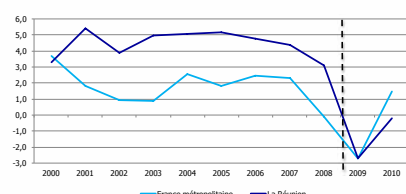
La présentation abordera rapidement les points qui me paraissent les plus marquants aujourd'hui dans les tendances économiques et démographiques :

- on verra que l'économie est dynamique, que malgré ça il reste des inégalités très importantes, qui transpirent avec le conflit social que l'on vient de traverser récemment,
- que la transition démographique se poursuit, constituant, comme Monsieur DUTERTRE a pu le rappeler, une des causes du chômage qui reste structurellement élevé malgré un marché de l'emploi actif ;
- ensuite on verra que le tissu économique est en profonde mutation et donc qu'il y a une forte tertiarisation ;
- et j'ai rajouté un point sur la formation, en soulignant qu'il reste un handicap sur la formation initiale.

L'économie à La Réunion est dynamique.

Une économie en forte croissance avant la crise

Croissance du PIB en volume



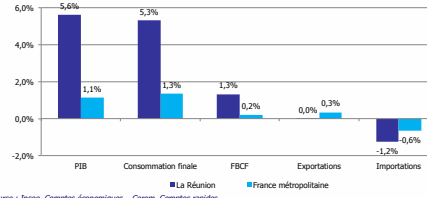
Par ces temps de crise, cela paraît très contradictoire de dire ça, mais on voit que la courbe de croissance de La Réunion, c'est-à-dire la richesse qui a été créée à La Réunion sur les 10 dernières années, a été quasiment tout le temps au-dessus de la croissance métropolitaine.

C'est une économie très vivante, très dynamique, et qui est croissante de manière très régulière.

Bien évidemment la crise est arrivée. Elle a été très marquante à La Réunion, et a touchée beaucoup de secteurs.

Principaux contributeurs à la croissance

Contributeurs à la croissance du PIB entre 2000 et 2010

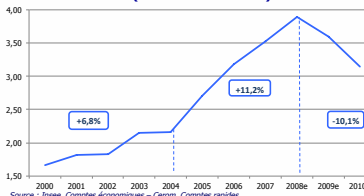


Alors quels sont les moteurs de la croissance à La Réunion ?

- Le principal moteur de la croissance est la consommation des ménages, la demande intérieure. C'est une contribution très forte qui est de l'ordre de cinq points du PIB ;
- on voit aussi dans ce graphique que l'investissement est une composante très importante dans la croissance de La Réunion. L'investissement, appelé ici FBCF (terme de comptabilité nationale : Formation Brute de Capital Fixe) a contribué très positivement à la croissance et bien plus qu'en France métropolitaine.
- dernier point, bien sûr on connaît tous le déficit commercial de La Réunion donc qui contribue négativement à la croissance. Ce déficit est compensé en partie par l'activité touristique, qui, sur le plan de la comptabilité régionale est comptée comme des exportations et donc contribue très positivement à cette croissance.

Forte croissance de l'investissement (FBCF) liée au boom de l'immobilier et aux grands travaux

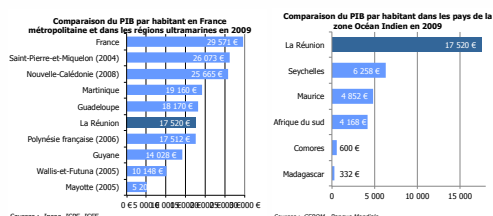
FBCF à La Réunion (en milliards d'euros)



On voit dans ce graphique tout l'impact de la crise, suite à une forte croissance de l'investissement qui a été portée jusqu'en 2008, par les grands travaux, mais également par le BTP et la construction de logements. On a mesuré que cet accroissement est dû à peu près pour moitié aux grands travaux et pour une autre moitié à la demande de logements.

Table ronde

Le PIB par habitant rejoint les Antilles



Malgré ce dynamisme de l'économie, La Réunion doit faire face à un niveau de pauvreté qui est très élevé. Vous avez tous en tête la mesure de la pauvreté : on estime qu'environ une personne sur deux à La Réunion est en dessous du seuil de pauvreté, seuil fixé à environ 900€ par mois.

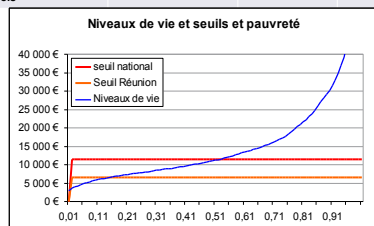
Alors malgré ça, on voit sur la partie gauche de ce graphique, que le PIB par habitant, c'est-à-dire la richesse créée à La Réunion rapportée au nombre d'habitants :

- a rejoint dans les années 2000 le niveau des Antilles alors qu'elle était plus éloignée auparavant,
- et si on la rapporte au niveau métropolitain, on est passé de 50 % du niveau de richesse par habitant en métropole à 60 % en 2010.

C'est une progression très forte, qui a été stoppée sur les 2 dernières années par la crise économique.

Le niveau de vie reste faible

	France métropolitaine	La Réunion	Part dans niveau métropole
Niveau de vie moyen par mois	1 843 €	1 287 €	70 %
Niveau de vie médian par mois	1 582 €	920 €	58 %



Le seuil de pauvreté, en niveau annuel, étant représenté ici en rouge, on voit qu'il y a 50 % des personnes qui sont en dessous du seuil de pauvreté nationale, un niveau qui est très élevé et qui pose des problèmes sociaux évidemment très importants.

Les inégalités sont plus élevées

	France métropolitaine	La Réunion
Rapport inter-déciles D9/D1	3,4	5,2
D9/D5	1,9	2,7
D5/D1	1,8	1,9

- S_i = n % : les i % les moins aisés possèdent n % de la masse des niveaux de vie
- S20 = 7 %
- S50 = 25 %
- S80 = 53,3 %

Un autre indicateur d'inégalité est le rapport entre les revenus des 10 % les plus riches à La Réunion rapportés aux revenus des 10 % les plus pauvres : ce rapport est d'environ cinq à La Réunion, alors qu'en France métropolitaine il est de trois.

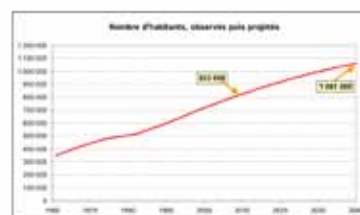
On voit à travers cet indicateur que les inégalités sont assez marquées à La Réunion, ce qui ne veut pas dire que les riches sont beaucoup plus riches à La Réunion mais c'est surtout qu'à La Réunion, il existe une forte proportion de personnes pauvres et même de personnes en très grande situation de pauvreté.

C'est une vraie difficulté, qui peut rejaillir sur d'autres domaines, y compris sur la formation, puisque l'on sait que les personnes en situation de pauvreté ont à faire face bien souvent à beaucoup de difficultés de vie, dont l'accès à la formation, l'accès à la culture, etc.

Ce n'est donc pas seulement une pauvreté monétaire, c'est un vrai handicap pour les personnes qui sont dans ces situations.

La transition démographique se poursuit

La croissance se poursuit : 1 061 000 hab. en 2040



Sur le plan démographique, La Réunion est, hormis la Guyane, la région de France la plus dynamique.

Sur la base des dernières projections de population réalisées, on estime que La Réunion sera environ à 1 million d'habitants en 2040, croissance très importante qui « porte » l'économie, les marchés s'accroissant naturellement d'environ 2,5 % par an.

Cette projection correspondant à un scénario central basé sur le maintien des tendances actuelles, c'est-à-dire des niveaux de fécondité, d'immigration, d'accroissement de l'espérance de vie équivalents à ceux enregistrés sur les années récentes. D'autres projections ont été faites conduisant à des populations de 980 000 à 1 120 000 personnes en 2040.

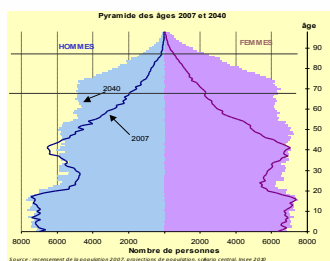
La démographie, un facteur incontournable

Bilan et perspectives

- La fécondité se maintient à un niveau élevé
 - 1982 : 2,86 enfants par femme
 - 2006 : 2,45 enfants par femme
- L'espérance de vie s'accroît :

	1982	2007	2030
Hommes	65,2	74,6	77,4
Femmes	74,1	82,1	84,1

Conséquences sur la pyramide des âges



Les facteurs expliquant le dynamisme démographique sont :

- La fécondité, qui a beaucoup diminué par rapport à ce que l'on connaissait dans les années 70, mais qui ne s'est pas stoppée comme on a pu l'observer aux Antilles à la fin des années 70. À La Réunion, région de France où la fécondité est la plus élevée, après la Guyane et Mayotte, elle a diminué de manière beaucoup plus progressive et est restée à un niveau élevé de 2,5 enfants par femme.
- Le deuxième facteur est l'accroissement de l'espérance de vie, qui progresse d'environ un trimestre chaque année. Aujourd'hui, l'espérance de vie à La Réunion est de 75 ans pour les hommes et de 82 ans pour les femmes et on estime que si les tendances se poursuivent jusqu'en 2030, l'espérance de vie des hommes sera de 77 ans et de 84 ans pour les femmes. Si le niveau d'espérance de vie progresse, il reste légèrement inférieur à celui enregistré en France métropolitaine.
- Troisième point marquant de cette évolution démographique, c'est le fait que la population vieillit. En 2007 on avait un tiers de moins de 20 ans, et 1/10 de plus de 60 ans, ce qui fait de La Réunion une région très jeune comparée aux autres régions françaises. En 2030 on estime qu'il y aura autant de personnes de moins de 20 ans que de personnes de plus de 60 ans. C'est donc un vieillissement qui est réel. La classe d'âge des plus de 65 ans sera très importante en 2040, alors qu'aujourd'hui c'est une population qui est encore relativement peu nombreuse.

Un vieillissement annoncé

- Trois fois plus de + de 60 ans
 - 185 000 supplémentaires
- Plus de personnes potentiellement dépendantes
 - 63 000 de + de 80ans (14 000 aujourd'hui)
- Pourtant, La Réunion reste une des plus jeunes régions de France avec la Guyane

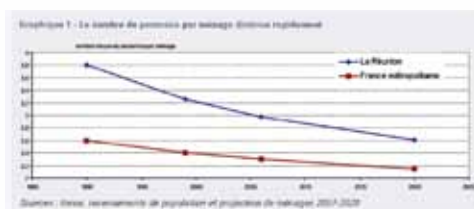
En 2040, on s'attend à avoir trois fois plus de plus de 60 ans, donc plus de personnes potentiellement dépendantes. Cependant, si la fécondité devait rester au niveau actuel, La Réunion restera une région relativement jeune.

Le nombre de ménages augmentera mais moins vite qu'avant

- 347 000 ménages en 2020
 - 79 000 de plus qu'en 2007
- L'augmentation se poursuit, mais moins rapidement
 - + 2 % par an entre 2007 et 2020
 - + 3,5 % par an dans les années 90
- Des ménages plus petits
 - Des modes de vie qui changent
 - Plus de personnes seules, moins d'enfants
 - Vieillesse de la population

Sur le plan de l'activité économique, les projections de ménages permettent d'imaginer la demande de logement qui va être générée par cette évolution démographique. On estime ainsi qu'en 2020, il y aura près de 350 000 ménages de plus qu'aujourd'hui, et l'augmentation va se poursuivre (2% par an) mais plus faiblement que celle que l'on avait rencontré dans les années 90 (3,5% par an).

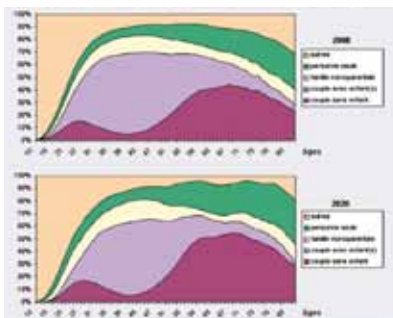
Le nombre de personnes par ménage diminue



On voit sur cette courbe que le nombre de personnes par ménage a diminué très régulièrement depuis 1990 jusqu'à aujourd'hui, les projections faites prévoyant une taille par ménage en 2020 à peu près équivalente à la taille des ménages d'aujourd'hui en France métropolitaine.

Table ronde

Les modes de cohabitation évoluent



Dans ce graphique, la partie en vert représente la part des personnes seules. On constate qu'elle va augmenter plus fortement dans les âges les plus importants, à cause du vieillissement de la population. On voit aussi que la part des personnes seules va aussi progresser dans les tranches d'âge de 40 à 60 ans, du fait des changements dans les habitudes de vie en commun.

Les territoires devront accueillir ces ménages

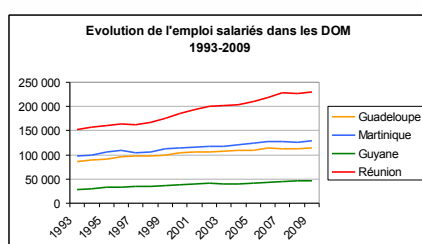


On a estimé l'accroissement du nombre de logements par territoire, en 2020 :

- très fort, puisqu'il faudrait 22 000 logements de plus sur le territoire Nord et 18 000 logements de plus dans l'Ouest ;
- on a aussi regardé la composition de ces ménages, pour remarquer que dans l'Ouest, ce sont essentiellement des familles qui, si les projections se confirment, devraient s'installer.

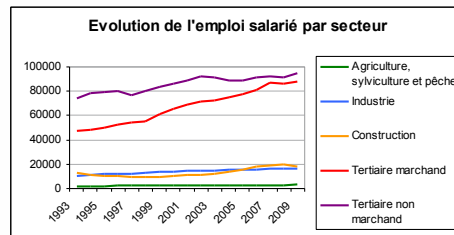
Le chômage reste élevé

L'emploi a fortement progressé jusqu'en 2009



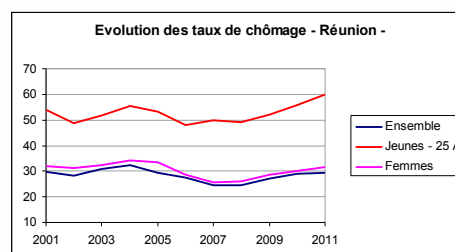
Si le chômage reste élevé, ce que l'on sait moins, c'est que le marché de l'emploi à La Réunion est très dynamique comme illustré par la courbe de l'évolution de l'emploi salarié entre 1993 et de 2009. De tous les DOM, c'est à La Réunion que le nombre d'emplois a le plus progressé et de manière très marquée.

Forte hausse des emplois salariés dans le tertiaire marchand et le BTP



Cet accroissement est dû essentiellement à un essor du tertiaire marchand, le tertiaire non marchand évoluant dans les mêmes proportions que la croissance de la population.

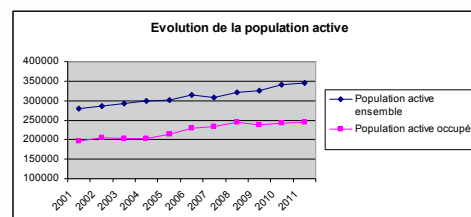
Le taux de chômage reste très élevé



Le taux de chômage est resté élevé sur toute la période, s'aggravant en 2011 du fait de la crise. 55 % de jeunes sont au chômage aujourd'hui. C'est un niveau très important. Ce qui est marquant à La Réunion, c'est le fait que les jeunes sont très nombreux à être considérés comme actifs c'est-à-dire sortis du système scolaire, avec une faible formation initiale.

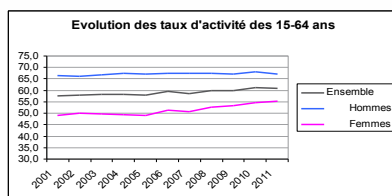
Forte croissance de la population active

- + 6 600 actifs supplémentaires par an.
- + 4 700 personnes en emploi



La croissance démographique porte l'évolution de la population active à un rythme différent de celui de l'évolution du marché de l'emploi. Chaque année, environ 6600 personnes arrivent dans la population qui occupe un emploi ou qui cherche un emploi, alors que seulement 4700 emplois sont créés chaque année. Ce déficit fait que le chômage reste structurellement très élevé à La Réunion.

La population active croît rapidement mais les taux d'activité progressent lentement



Taux d'activité féminin Réunion : 55%
France : 66%

La population active croît, du fait de la démographie, mais également du fait de l'accroissement du taux d'activité, plus particulièrement de celui des femmes. La Réunion est caractérisée par un taux d'activité féminin très faible, seulement 55 % des femmes ayant une activité à La Réunion, contre 66% en France métropolitaine. Du fait des changements dans les structures familiales, d'un plus grand nombre de divorces et d'autres évolutions, les femmes seront de plus en plus nombreuses à se positionner sur le marché de l'emploi contribuant ainsi à l'accroissement de la population active.

Une formation initiale en rattrapage

Malgré un rattrapage important, trop de sorties précoces, pas assez de bacheliers

Seulement 57 % d'une
génération à le niveau Bac
en 2009

Un jeune sur quatre est
sorti du système scolaire
sans diplôme

Proportions de bacheliers

Académie de scolarisation	Bac général	Bac Techno	Bac pro	Total
GUAYANE	16,4	9,1	11,4	36,9
REUNION	27,3	16,0	13,5	56,8
AMENSI	29,4	14,7	14,5	58,5
CHRETEL	31,3	15,8	12,0	59,1
DOM	27,5	16,3	16,9	60,8
CORSE	37,0	15,4	9,2	61,6
TOLLOUSE	33,5	15,3	13,2	62,1
France métropolitaine	35,4	16,0	14,4	65,8
GUADELOUPE	32,1	17,6	21,8	71,6
RENNES	36,9	18,5	17,1	72,5
MARTINIQUE	30,7	20,4	20,6	71,7
PARIS	60,4	13,6	11,7	85,7

Sources : Ocean-DEPP 2009, estimations démographiques INSEE mars 2010

% jeunes 18-24 ans sans diplôme et ne poursuivant pas d'études

Rennes	8,0
Nantes	9,7
Toulouse	9,8
...	...
France métropolitaine	12,0
...	...
Amiens	16,9
Martinique	16,9
Corse	19,1
Guadeloupe	20,2
La Réunion	27,1
Guyane	43,0

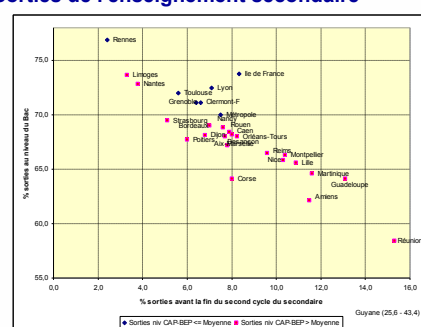
Source : Insee, recensement de la population 2007

Un rattrapage très important a été réalisé, la proportion de jeunes qui sont bacheliers étant d'environ 57 % aujourd'hui, niveau nettement supérieur à celui que l'on connaissait il y a 10 ou 20 ans. Des études, réalisées au niveau national, montrent que près de 50% des ouvriers qualifiés de 25-34 ans sont bacheliers. Pour disposer d'ouvriers efficaces, opérationnels, pouvant s'adapter à des environnements changeants, les entreprises recrutent des ouvriers qui ont au moins un niveau bac. Le fait d'avoir un retard par rapport aux autres régions dans le niveau de formation initiale, constitue un réel handicap pour le développement de La Réunion. Dans le tableau de gauche, on constate que La Réunion est la deuxième région de France parmi celles qui ont la plus faible proportion de bacheliers (57 %). La seule région ayant un niveau plus faible étant la Guyane ou la structure démographique et le contexte sont très particuliers. C'est un niveau qui est comparable à celui de la Picardie, région caractérisée par d'importantes difficultés sociales et une très forte désindustrialisation. A l'inverse, on voit qu'il y a de l'autre côté les Antilles notamment, où le rattrapage

a été très conséquent. La Martinique aujourd'hui a rattrapé voire même dépassé la plupart des régions françaises. Cela montre aussi que rien n'est impossible, qu'il est possible à La Réunion d'avoir un niveau d'accès au bac tout à fait comparable aux autres régions françaises voire même meilleur parce qu'on est dans une région où le fait d'avoir un diplôme est quand même le meilleur moyen de se protéger contre le chômage.

Ce qui est également très important (partie droite de la positive), c'est la part des jeunes sortis du système scolaire sans diplôme. La Réunion est, encore une fois la deuxième région de France où l'indicateur est le plus négatif : 27 % des jeunes de 18 à 24 ans ont terminé leurs études, sans diplôme, et ne poursuivent pas d'études.

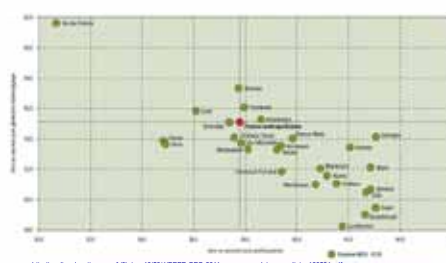
Sorties de l'enseignement secondaire



Source : MEN/VA-DEPP 2008

Sur ce graphique avec en ligne le pourcentage de sortie à la fin du second cycle secondaire, on voit qu'à La Réunion environ 15 % des élèves sortent du système scolaire avant la fin du secondaire. On retrouve en ordonnée le pourcentage de sortie au niveau du bac qui n'est que de 57% à La Réunion, qui se démarque très nettement de l'ensemble des régions françaises. Ainsi, pour ce qui est de la formation continue, qui parfois prend le relais de la formation initiale, c'est un point qu'il faut avoir à l'esprit pour développer une Gpec qui permette de répondre aux besoins.

Une faible orientation vers le second cycle général

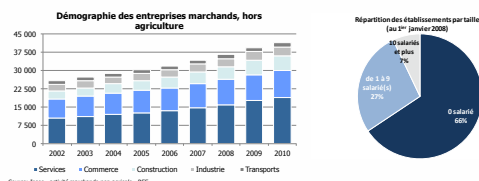


Si les jeunes sont aussi nombreux à sortir du système scolaire au niveau du secondaire, ce n'est pas parce qu'ils sont orientés vers un cycle professionnel (42%), pas plus que dans la moyenne des régions françaises, mais principalement parce que très peu de jeunes sont orientés vers le second cycle général et technologique, vers une continuité des études. C'est ce qui explique que les jeunes soient si nombreux à entrer sur le marché du travail et que le chômage des jeunes est aussi important à La Réunion.

Table ronde

Le tertiaire se développe

Tertiarisation du tissu économique

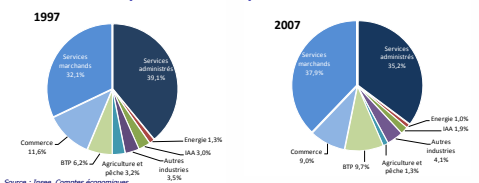


Le tertiaire se développe (graphique de gauche), les services étant les secteurs qui ont porté la création d'entreprise à La Réunion pendant les années 2000.

93 % des entreprises ayant moins de 10 salariés, deux entreprises sur trois n'en ayant aucun, on devra en tenir compte pour définir les conditions des démarches de Gpec et mettre en œuvre des politiques de formation ...

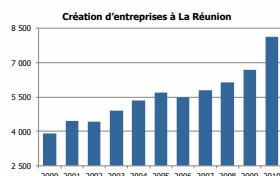
Tertiarisation de l'économie

Répartition de la VA par branche



On remarquera que les services marchands produisent plus de valeur ajoutée que les services administrés en 2007 (38% contre 35%), alors que le rapport était inverse encore en 1997 (32% contre 39%).

La création d'entreprises est dynamique



La création d'entreprise est très dynamique à La Réunion, seule la région Languedoc-Roussillon ayant un taux de création si élevé.

La pérennité des entreprises s'améliore malgré la crise

Taux de survie des entreprises	La Réunion	France métropolitaine
Cohorte 2002		
3 ans	57 %	67 %
5 ans après	46 %	53 %
Cohorte 2006		
3 ans	61 %	66 %

Les entreprises ont relativement bien résisté à la crise. Parmi celles créées en 2006, qui ont subi de plein fouet la crise de 2007/2008, trois ans après, 61 % sont encore en activité, soit autant voire même un peu plus que pour celles créées en 2002 (57%). C'est toujours un niveau légèrement inférieur à la France métropolitaine mais le taux de survie est tout à fait acceptable à La Réunion.

En résumé

Tendances économiques et démographiques de La Réunion

- L'économie réunionnaise est dynamique,
- La pauvreté reste forte,
- La transition démographique se poursuit, avec un vieillissement annoncé, mais une population qui reste jeune grâce à la fécondité encore importante,
- Le marché de l'emploi est très actif, mais il ne suffit pas pour résorber l'accroissement régulier de la population active portée par la démographie,
- Le tissu économique s'est fortement tertiarié, s'orientant en particulier vers les services.

L'INSEE met à disposition gratuitement ses données

La lettre électronique pour être informé des mises à jour



S'il peut parfois être très difficile d'accéder aux données de l'INSEE, sachez qu'il y a une équipe nationale qui est chargée de répondre et d'aider les utilisateurs du site www.insee.fr

N'hésitez pas à faire appel à eux. Lorsqu'ils n'ont pas la réponse, par ce que la problématique réunionnaise est vraiment très éloignée de ce qu'ils traitent tous les jours, ils nous renvoient la demande et on se fera un plaisir de pouvoir contribuer à vos recherches de données dans le cadre de vos travaux de Gpec.

Je vous remercie



François PAVADAY
Président adjoint de la délégation
régionale de l'UNIFAF

Bonjour,

Je tiens à remercier la DIECCTE de nous avoir invités à ce séminaire, ce qui nous permet d'être visibles, alors que l'on dit trop souvent que le secteur associatif, le non lucratif, est un peu invisible dans le secteur sanitaire, médicosocial et social.

Donc en raison de l'histoire, de l'héritage des initiatives religieuses, le secteur associatif trouve toute sa place dans le secteur sanitaire, social et médico-social.

Présente dans l'accompagnement du handicap (adultes et enfants), dans l'inadaptation et l'exclusion sociale (50 % des réunionnais vivant en dessous du seuil de pauvreté), dans la petite enfance, dans le sanitaire, l'hospitalisation à domicile, dans la formation des professionnels, la branche n'a pas l'influence que devrait lui conférer l'importance de ses emplois et activités économiques. Le secteur étant fortement créateur d'emplois, le combat pour une reconnaissance reste totalement à l'ordre du jour.

La branche a dû et devra faire face à l'anticipation pour plusieurs raisons :

- les exigences croissantes des financeurs,
- le vieillissement démographique des salariés, lié au recul de l'âge du départ à la retraite,
- au même titre que le public accueilli, le rapprochement entre structures similaires,
- le développement des formes de concurrence,
- les appels à projets, auquel le secteur est peu préparé.
- la rationalisation des coûts,
- la démarche prévisionnelle sous-jacente au contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens,
- les demandes d'une plus grande individualisation des prestations,
- l'évaluation interne et externe.

Les changements, les bouleversements, ont toujours motivé le secteur associatif à s'armer pour affronter les incertitudes de l'avenir, pour toujours anticiper, afin d'éviter une gestion de crise et une adaptation brutale.

Pour la branche, la Gpec ne s'improvise pas, mais s'inscrit dans une démarche :

- cohérente et organisée, d'anticipation qui permet de mobiliser et de fédérer l'ensemble des acteurs avec pour objectifs de faire évoluer les organisations dans l'emploi, les compétences et les qualifications ;
- initiée pour faire évoluer les acteurs avec leurs organisations, coller aux réalités locales, développer des solidarités et apporter des réponses aux professionnels.

Pour faire face à ces mutations, la branche est structurée dans une organisation paritaire :

- la commission paritaire de branche, mise en place en 1996, qui est le lieu des négociations ;
- la commission paritaire nationale de l'emploi qui a pour mission de réaliser les analyses prévisionnelles de l'emploi et de la formation et suit l'évolution des métiers, et produit un rapport annuel ;
- la délégation régionale, installée à La Réunion depuis le mois de mars dernier ;
- l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche, créé en 2005, est chargé par la commission paritaire d'observer et produire des informations, des analyses, pour anticiper et accompagner les évolutions en termes d'emplois et des qualifications dans la branche ;
- et enfin UNIFAF, l'OPCA de branche agréé par l'État pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue et représentée à La Réunion depuis 2000 par une délégation régionale paritaire.

Merci de votre attention.



Jean-Paul PINEAU
Délégué régional de l'UNIFED

1

Table ronde

Bonjour,

Comme indiqué sur la première diapositive, le secteur social, médico-social et sanitaire privé non lucratif a toujours évolué entre anticipation et réaction.

Anticipation parce que le secteur s'est toujours constitué pour effectivement développer l'outil de formation notamment, puisqu'on a la particularité d'avoir :

- des métiers du travail social qui sont portés par la branche ;
- et des centres de formation, qui sont portés par la branche ;
- et un OPCA, comme l'évoquait Monsieur PAVADAY, qui est dynamique et qui est lui aussi porté de façon paritaire au niveau de la branche.

Donc on a toujours eu ce double enjeu avec à la fois, une volonté des acteurs d'être dans une anticipation par rapport à l'évolution des métiers, à l'évolution des publics que nous prenons en charge et que nous accueillons, mais aussi en réaction, c'est-à-dire que l'évolution des textes de loi, la structuration et l'organisation de l'État ou des collectivités font qu'on a aussi parfois besoin de réagir par rapport à des éléments extérieurs.

I. La structuration de la branche à la Réunion

1973 : Création du SAPRESS

(Syndicat des Associations Privées Réunionnaises d'Education Sanitaires et Sociales)

Le protocole d'accord du 28 mai 1974

Application de la RTT et signature de l'avenant n°2

Au plan régional, la première démarche de structuration de la branche date de 1973, a été la création du Syndicat des Associations Privées Réunionnaises d'Education Sanitaire et Sociale, tout simplement parce qu'il n'y avait pas de centre de formation spécifique des métiers du social à La Réunion, et qu'il nous fallait faire venir des professionnels diplômés et formés de métropole. Pour ce faire, l'objet de ce syndicat avait été de signer le protocole d'accord du 28 mai 1974, qui permettait d'aligner les rémunérations, dans notre secteur d'activité, sur les rémunérations de la fonction publique et donc d'être attractif et de faire venir les professionnels au niveau du département.

Cela a donc constitué une première démarche d'anticipation, qui a été suivie par une démarche en réaction, la loi sur la réduction du temps de travail nous ayant conduit à sortir de ce dispositif pour répondre aux exigences légales par la signature d'un avenant qui a permis à ce que l'ensemble des salariés qui étaient rémunérés sur

les grilles de la fonction publique puissent rejoindre les grilles de nos conventions collectives de la branche.

- **Un secteur en développement constant**
 - **Une nécessaire adaptation permanente aux évolutions législatives**
 - La loi HPST
 - La RGPP
- (en exemple : Les appels à projet et les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens)

Ce mécanisme d'anticipation et de réaction est fortement impacté par les évolutions constantes de notre secteur, réalité au niveau national mais d'autant plus forte à La Réunion :

- la signature de l'avenant sur la réduction du temps de travail a amené un premier plan de rattrapage, c'est-à-dire que l'État et les collectivités ont mis des moyens destinés à ce que l'on a appelé le rebasage du financement de nos établissements c'est-à-dire à pouvoir nous permettre d'augmenter les taux d'encadrement dans nos établissements et donc on a augmenté très sensiblement les emplois dans nos structures ;
- il y a eu un second plan de rattrapage, initié en 2005, qui s'est concrétisé sur la période 2006 à 2009 par 30 millions de financement supplémentaire et pérenne de l'État, auquel a été associé un accroissement de l'effort des collectivités territoriales, notamment du Conseil Général, avec pour conséquences un développement de structures et donc nécessairement de l'emploi dans le département.

D'autres évolutions et adaptations sont liées à celles des lois et notamment à la Réforme Générale des Politiques Publiques, la loi Hôpital Patient Santé et Territoire qui a amené à la mise en place d'un certain nombre d'outils qui ont modifié profondément notre façon de travailler.

Il faut savoir qu'auparavant, les associations ou les porteurs de projets de la branche sanitaire sociale et médico-sociale avaient la capacité de faire des propositions de création de structures en réponse aux schémas d'organisation qui sont mis en place sur les régions ou les départements. Aujourd'hui on est dans un système où effectivement l'action est beaucoup plus concurrentielle, avec des appels à projets qui sont toujours en réponse aux schémas que j'évoquais, mais qui nécessitent effectivement que nous nous restructurons pour être en capacité de réagir, non seulement au niveau de nos associations mais aussi au niveau de la branche, pour pouvoir anticiper sur les évolutions pressenties et qui pourraient correspondre soit à des créations d'emplois mais aussi à des évolutions de restructuration des institutions existantes qui amèneraient des aménagements nécessaires au niveau de la

structure des emplois avec une évolution donc des formations, et des formations complémentaires qui pourraient être dispensées à certains types de salariés.

Enfin, il y a eu la mise en place des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens, qui nous ont amenés d'une part à faire une analyse précise de nos structures, notamment sur le plan des ressources humaines, et d'autre part à réaliser des projections à cinq ans, durée des contrats que nous signons.

- **La création de la délégation régionale UNIFED**
(Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social)
- **Participation aux travaux du SRF2S**
- **Mise en place d'une commission des DRH**
 - Enquête sur l'évolution des emplois à 5 ans
 - Travail sur l'usure professionnelle

Pour mener faciliter nos travaux, nous avons créé l'année dernière la délégation régionale de l'UNIFED, union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire médico-social et social, en fédérant ses composantes qui étaient d'ores et déjà présentes à La Réunion.

Cette délégation régionale a par exemple permis :

- une participation beaucoup plus active, et beaucoup plus coordonnée, aux travaux du Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales ;
- de créer un groupe de travail au niveau des directions des ressources humaines de l'ensemble de nos structures permettant ainsi la réalisation d'un certain nombre de travaux en relation avec la Gpec.

C'est ainsi que nous avons pu :

- réaliser une enquête sur l'évolution des emplois à cinq ans dans notre secteur, de manière à pouvoir alimenter le Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales, mais aussi à informer, transmettre des données, aux centres de formations qui sont portés par la branche ;
- au niveau de la branche professionnelle, réaliser en partenariat avec l'ARACT et l'ARVISE un travail sur l'usure professionnelle qui a débouché de façon concrète sur la mise en œuvre d'un certain nombre de plans d'actions. Nous y travaillons encore aujourd'hui et notamment sur la possibilité de faire jouer la mobilité professionnelle pour lutter contre les phénomènes d'usure, importants chez nos professionnels.

Merci



Table ronde

Sabrina PALAMA
Présidente de la délégation régionale
de l'UNIFAF

Bonjour,

II. UNIFAF – L'OPCA de Branche

Unifaf est un organisme paritaire collecteur agréé par l'Etat (OPCA) pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la Branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif.

UNIFAF est un OPCA dynamique, où le paritarisme est très présent puisque nous avons :

- une structure paritaire nationale avec un Conseil d'Administration Paritaire National ;
- une structure paritaire régionale avec une Délégation Régionale Paritaire composée de 10 représentants d'employeurs (UNIFED-FEHAP, UNIFED-SYNEAS et UNIFED-Croix-Rouge) et de 10 représentants de salariés (CFDT, CFE CGC, CFTC, CGTR et FO) ;
- et un Bureau Régional Paritaire.

Budget en 2010 :

- Montant de la collecte : 357 millions d'euros
- 341 millions d'euros montant d'engagement
- 396 000 départs en formation
- **A la Réunion :**
 - Cotisations : 2 745 843 €
 - 1 464 293 € d'euros montant d'engagement
 - 2 125 départs en formation

L'information la plus importante c'est le poids de la branche, comme le disait Monsieur Pavaday tout à l'heure :

- au niveau national, 19 920 établissements employant plus de 821 000 salariés travailleurs handicapés inclus,
- à La Réunion, 156 établissements employant plus de 6 900 salariés travailleurs handicapés inclus.

Le budget de 2010, à La Réunion, est de 2 745 843€ en matière de cotisation et 1 464 293€ de montant d'engagements, soit 2 125 départs en formation.

Les enjeux et l'importance du partenariat

• **Les EDECS** (Engagement de développement de l'emploi et des compétences) convention bilatérale signée avec la DIECCTE en 2011 :

- EDEC sur les CIF
- EDEC sur la GPEC Territoriale

• **Enquête emploi 2012 :**

- à remplir avant le 31 mars 2012 en ligne sur le site www.unifaf.fr

• **Les partenaires :**

- | | | |
|-----------|--------------------|---------------------------|
| ✓ DIECCTE | ✓ ANDICAT | ✓ Conseil Général |
| ✓ OPCALIA | ✓ CARIF OREF | ✓ OETH |
| ✓ ANFH | ✓ Pole Emploi | ✓ organismes de formation |
| | ✓ Conseil Régional | |

Pour l'OPCA, le partenariat est un élément important d'anticipation avec notamment la signature de 2 EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) qui sont des conventions bilatérales signées avec la DIECCTE en 2011 :

- le premier sur les SIF, afin de permettre à un plus grand nombre de salariés de la branche d'accéder à des postes d'encadrement intermédiaire par le biais de la promotion interne, notamment, pour ceux qui connaissent un peu le secteur, ceux qu'on appelle les « chefs de service »...
- le second, sur la Gpec T, bénéficiant d'un cofinancement par l'Observatoire de la branche, avec pour objectif l'accroissement de la visibilité du secteur et de l'avenir, la traductions des impacts de ces évolutions sur des problématiques RH et de formation et aussi le développement, collectivement, d'une vision stratégique de développement des différents acteurs.
- et aussi l'Enquête emploi 2012 qui est un outil complémentaire.

Tout cela doit nous apporter un regard croisé des différents partenaires, le travail de formation, d'accompagnement et d'anticipation ne pouvant être fait par chacun, seul dans son coin. La Gpec ne peut se limiter à une vision techniciste, et doit s'inscrire dans une dimension politique de la branche sur les quatre bassins de l'emploi de La Réunion, sur les trois territoires de santé, et nécessite un accompagnement qui nous est aujourd'hui permis par la DIECCTE que nous tenons à remercier.

Formation Professionnelle

- **Instance paritaire régionale**
 - représentants employeurs (UNIFED-FEHAP, UNIFED-SYNEAS, UNIFED-Croix-Rouge)
 - représentants salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGTR, FO)
- **Instance d'analyse et de préconisation**
 - Pour la formation professionnelle
 - Proposition de formations prioritaires
 - Labellisation des organismes de formation
 - Etablissement d'une liste des formations qualifiantes
 - Le suivi et la mise en application des accords...
 - La promotion de la politique de formation
 - Pour l'emploi
 - Examen périodique de l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications sur la base des travaux de l'observatoire...
 - Etude sur l'évolution des différentes activités du secteur....
 - Production d'un rapport annuel sur l'emploi
 - Pour le développement des études nationales
- **Organe consultatif pour les partenaires institutionnels**

Après cette présentation de l'UNIFAF, OPCA dynamique et on l'espère encore plus en 2012, parlons de la mise en place très récente, puisqu'elle date de lundi dernier, de la Délégation Régionale de la Commission Paritaire Nationale l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

- instance paritaire, ou on retrouve à la fois les représentants des employeurs et les représentants des salariés ;
- c'est une instance d'analyse et de préconisations pour la formation professionnelle, pour l'emploi, pour le développement des études nationales ;
- et aussi un organe consultatif pour les partenaires institutionnels.

Merci

Echanges avec la salle

Maurice CERISOLA
Réunion économique



Depuis ce matin, tout va bien, tout est bien organisé, apaisé, et je pense que les personnes qui sont venues de l'extérieur doivent se dire « on nous a raconté des histoires, tout va bien à La Réunion ! »

Alors je voudrais revenir aux propos de Monsieur Legrand, pour savoir s'il serait possible de disposer, à l'échelle du territoire, comme Madame Palama vient de faire pour sa branche, d'un bilan global des actions de formation :

- Quels sont les budgets mis en œuvre, le nombre de personnes qui partent en formation, ou qui sont formées...
- Comment nous situons nous par rapport aux autres DOM et régions métropolitaines ..
- Quelles sont les évolutions récentes ...

Même si tout va bien, on voit quand même l'importance du chômage, le taux d'illettrisme ...

Même si on est un territoire d'excellence avec des ambitions importantes en développement et en innovation, comment se situe-t-on ? Est-ce que l'on utilise l'argent comme il faut ou est-ce qu'on pourrait faire beaucoup mieux ?

Merci



Hervé LEGRAND

Votre question concernant essentiellement la formation continue, je dois me tourner vers la DIECTTE pour voir s'il est possible de compléter les maigres informations « de base » dont nous disposons, notamment sur les formations en alternance.

Jean-François DUTERTRE



Oui il existe des données sur la formation continue à La Réunion.

C'est notamment par la compilation des rapports que font les organismes de formation dans le cadre du service régional de contrôle que nous disposons de ces données.

On les a d'ailleurs présentées il y a deux ans lors d'une réunion qui avait été organisée par la Fédération de la Formation Professionnelle, dont un représentant est dans cette salle.

Donc on dispose de données sur la formation continue, sur les budgets, sur les

montants qui sont dépensés à La Réunion, et pour les données qui manqueraient, nous pourrions envisager de travailler avec la Région, les fédérations ... pour ainsi disposer d'une vision plus exhaustive.

Philippe DOKI-THONON



Effectivement, tout ne va pas bien, mais lorsqu'on constate qu'il y a des branches qui se structurent, avec un dialogue paritaire au sein des commissions régionales, alors on peut faire avancer les choses et on a des outils nécessaires justement pour aller de l'avant.

Ce qui est important, c'est qu'on se mette autour d'une table, branche par branche, secteur par secteur, que nos commissions paritaires soient vraiment les référents en la matière, et qu'on n'aille pas chacun dans son sens.

Quels que soient les chiffres et les débats qui peuvent être engagés, je crois qu'on a un potentiel ici pour avancer, et je crois que si on s'organise, si on se fédère, on peut faire en tout de belles choses à La Réunion.

Bernard TILLON



Je voudrais revenir sur les premières interventions qui ont principalement concerné le secteur du BTP et qui au demeurant étaient très intéressantes compte tenu des témoignages apportés.

Je pense que tout le monde connaît l'évolution de l'activité du BTP et l'effondrement de 30 % en volume et de 30 % en emplois directs.

Il y a 5-6 ans, on a essayé de faire un travail prospectif pour la branche BTP, en s'inspirant de ce que nous avons su très bien faire pour les chantiers de la route des Tamarins.

Nous avons su anticiper les besoins en volume et en compétences pour les chantiers de la route des tamarins et on s'était dit que ce serait très bien si on était capable de le faire pour l'ensemble de la branche BTP et pas seulement pour des grands chantiers comment on essaye encore de le faire aujourd'hui pour les chantiers à venir.

Echanges avec la salle

Bernard TILLON



Comme vous le savez, le secteur du BTP c'est une quarantaine de métiers différents, je parle des métiers d'entreprises dont une trentaine dans le bâtiment et une quinzaine dans le BTP, c'est donc relativement compliqué et comme l'a très bien dit très bien dit Philippe DOKI-THONON, nous avons essentiellement des petites entreprises, qui ont beaucoup de mal à se projeter, même à cinq ans.

L'étude prospective, en 2005-2006, qui avait été externalisée a donc été, pour moi, un échec total. On avait essayé de travailler avec la BNDC (banque nationale des données de compétences de la Fédération Française du Bâtiment) et ça n'avait pas marché.

Quoi qu'il en soit, le dialogue social dans le BTP fonctionne depuis très longtemps, aussi bien au niveau paritaire social, qu'emploi-formation puisque nous avons une commission paritaire emploi-formation depuis 2005.

Pour revenir aux interventions de ce matin des intervenants du BTP, deux remarques :

- Comment gérer des variations importantes d'activité ?
Au niveau de l'entreprise c'est une chose et une toute autre affaire au niveau de la branche !
- Et la deuxième, c'est anticiper les compétences : comment on le fait ?

Alors moi j'ai une grande question aujourd'hui, qui est de me dire qu'en 2008 nous avions entre 24 000 et 25 000 emplois directs.

Aujourd'hui nous sommes à 17 000 et avons donc perdu 7 000 compagnons dans le BTP en emplois directs.

Où sont-ils ? Qu'est-ce qu'ils font ?

La seule réponse que j'ai obtenue de Pôle Emploi c'est « ils sont dans nos fichiers »...

Dans une branche, on n'a pas le droit de laisser-pour-compte des gens qui ont été nos compagnons, que nous avons formés, que nous avons qualifiés sur certains chantiers dans des technicités compliquées, sur des ouvrages d'art en particulier...

Il serait donc souhaitable que soit fait au niveau de la branche, ce que les entreprises qui ont témoigné ici font elles-mêmes c'est-à-dire à la fois d'anticiper les variations d'activité, et d'anticiper les besoins de compétences.

J'aimerais, que ça se fasse paritairement, qu'on y travaille ensemble, qu'on mette une structure en place, et pas des commissions, des réunions, de La Réunionite qui n'avance à rien. On doit être dans le concret, le pragmatique, accompagner véritablement les salariés du BTP qui ont été laissés pour compte.

Si on avait bien anticipé les chantiers de la route des tamarins, il n'en avait rien été des volumes d'activités liés à la défiscalisation. On s'est donc retrouvé dans une situation où on était quasiment amené à embaucher tous ceux qui étaient demandeurs, et donc des gens souvent sans qualification et qui n'avaient peut-être pas nécessairement envie de travailler dans le BTP.

Des 7000 qui ont perdu leur emploi, il y en a sûrement peut-être au moins la moitié peut-être les trois quarts qu'on doit prendre en main, accompagner, peut-être même financièrement, pour les qualifier, les former sur des nouvelles compétences pendant la période d'inactivité, de manière à ce qu'ils soient disponibles et employables demain.

Alix SERY

Conseil en dialogue social



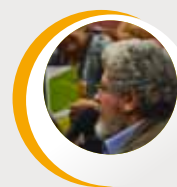
Je voulais juste faire un rappel en rapport à la question de Jean-Pierre Rivière, et peut-être dans le prolongement de ce que vient de dire Philippe Doki-Thonon.

J'ai eu l'honneur de participer aux états généraux de l'Outre Mer, et le groupe de travail auquel j'ai participé avait fait la proposition de mettre en chapeau le dialogue social, c'est-à-dire une approche globale de l'emploi, et je me félicite qu'aujourd'hui on travaille de manière globale sur la Gpec, et aussi de la formation.

Mais ce n'était pas seulement le dialogue social au sens où on l'entend, c'est-à-dire les relations professionnelles au sein de l'entreprise, cela devait aussi concerner les conditions de travail, la sécurité...

Guy PIGNOLET

Ancien professionnel du secteur spatial



Au jour d'aujourd'hui un litchi réunionnais a fait 1 200 000 000 de kilomètres autour de la planète, et le secteur spatial réunionnais existe même s'il est beaucoup moins important que le BTP.

Je voudrais dire puisqu'on parle d'anticipation et de compétence, il y un secteur spatial à développer ne serait-ce que pour affirmer la dimension mondiale de La Réunion.

Dans le discours d'ouverture, j'ai bien noté que l'on a parlé de la dimension régionale et de la dimension nationale mais il y a aussi une dimension mondiale qu'il faut considérer et qui peut être source d'exportation.

Table ronde 2



La Gpec Territoriale : une réponse aux besoins de nos entreprises, publics et territoires.

- **Comment articuler les logiques de Gpec d'entreprises, de branches, de secteurs à celles des territoires ?**
- **Quelles complémentarités entre politiques de développement économique et/ou social, de l'emploi, de la formation ... et des démarches de Gpec Territoriale ?**
- **Comment créer les conditions d'un partenariat concerté et efficace au plan régional et des territoires ?**



Table ronde 2



Thierry BLIN
Responsable du Pôle 3E
à la Diercte de La Réunion

Bonjour,

Je ne sais pas si nous sommes capables de faire tourner autour de la Terre un litchi... mais je pense que nous pourrions assez facilement mettre en orbite cette Gpec territoriale !

Pour reprendre le fil de la première table ronde qui été consacrée à l'anticipation, dans cette démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales, les témoignages des entreprises et des secteurs représentés ont souligné :

- que l'anticipation était une donnée incontournable de la vie des entreprises, et que celle-ci donnait lieu, nous l'avons vu au travers des différents témoignages, à la mise en place d'innovations, d'innovations sociales, pour adapter les structures aux marchés, on a parlé de pic d'activité, pour adapter également ces entreprises à la recherche de nouveaux produits et donc à la recherche d'une nouvelle compétitivité ;
- l'importance de la formation dans les évolutions qu'ont connues ces entreprises ou ces secteurs d'activité, et parfois il a pu être question d'inadaptation de l'offre, c'est ce que l'on a pu entendre, ou d'interrogation sur le thème de la formation, élément d'anticipation ou de réaction ?

Alors, Mesdames et Messieurs, je crois que les petites entreprises dont on a évoqué le sort tout à l'heure, n'ont pas que des besoins, elles ont aussi, je crois, des incapacités notamment en matière de gestion des ressources humaines. La Gpec, je me tourne vers Mme MENANT, doit être certainement pensée pour leur venir en aide.

Mme MENANT, nous avons sans doute le besoin d'en savoir un peu plus sur ce concept de Gpec territoriale.

Le thème de cette table ronde : « La Gpec territoriale, une réponse aux besoins de nos entreprises, publics et territoires », est-ce que c'est une interrogation ou est-ce que c'est une affirmation ?

La Gpec est-elle un nouvel outil et en quoi peut-elle nous aider à répondre aux enjeux des mutations économiques, qui, à La Réunion comme ailleurs, conduisent les chefs d'entreprise à s'interroger sur leur avenir.

Mme MENANT, je vous laisse tout de suite la parole pour nous dire quelle est cette discipline, et quels sont ses objectifs ?



Isabelle MENANT
Chef de projet Gpec Territoriale à la DGEFP

Bonjour à tous,

Tout d'abord, un premier point de réaction sur la phrase « tout va bien ».

Alors, oui moi je trouve que tout va bien à La Réunion, parce qu'il y a des gens qui sont prêts à se mobiliser, qu'il y a des gens qui sont là aujourd'hui et que je trouve une maturité dans la réflexion, exceptionnelle !

Mais si tout allait très bien, eh bien on ne serait pas là aujourd'hui, il n'y aurait que cinq ou six personnes qui seraient venues par amitié pour mon collègue Jean-François DUTERTRE et personne ne serait venu de plus...

Si les entreprises recrutait avec facilité, s'il n'y avait pas de demandeurs d'emploi... il n'y aurait pas de sujet.

Je crois que le fait que nous soyons si nombreux aujourd'hui, c'est bien la preuve que tout va bien dans l'énergie que l'on y met et dans la volonté que vous avez d'avancer pour votre région.

Le second point sur la question des PME.

Je ne crois pas du tout que les entreprises de petites tailles ne puissent pas faire de prospective.

Elles ne veulent pas toujours le dire dans les instances qui sont les instances formatées, et, si je pose la question à un patron d'une petite entreprise de savoir quels sont ses besoins à moyen et long terme, il me répondra : « Mais ma pauvre dame... je n'ai pas mon cahier de commandes à six mois qu'est-ce que vous voulez que je vous réponde ? »

Cette même personne, si je la retrouve à la communion d'un petit-neveu, elle va s'asseoir à côté de moi et elle va m'en raconter des choses sur son entreprise... et elle va me dire ... : « tu sais, les métiers ils évoluent ! Tu sais, je pense que dans mon entreprise, dans six mois, dans un an, ce ne sera plus comme ça » ... et elle va m'en raconter des choses... La prospective c'est ça ! C'est être capable de parler d'une évolution et d'un point de vue tendanciel, j'y reviendrai...

Dernier point, toujours de réaction, c'est sur la responsabilité.

Alors c'est un sujet sur lequel les partenaires sociaux y mettent un grand point de vigilance : la Gpec Territoriale ne doit pas renvoyer la responsabilité sur des gens qui, quelque part, ne font qu'en traiter le résultat.

Je pense notamment à mes collègues de Pôle Emploi qui ne peuvent être tenus pour responsables de l'existence de milliers de demandeurs d'emploi. Il y a des raccourcis qui quelquefois sont un peu faciles et je suis prête à en reparler.

Alors cette Gpec territoriale est-ce que c'est un nouvel outil ?

Eh bien non, ça n'est pas un outil, avant tout c'est une démarche, et c'est complètement différent, c'est une manière de faire ensemble pour résoudre des problèmes.

Derrière, on va mobiliser des outils, alors je vais en citer quelques-uns :

- On va aller mobiliser nos outils de Gpec des plus de 350. Les grosses entreprises, quand elles en font, ça nous éclaire et une entreprise de plus de 350 salariés est structurante sur un territoire...
- On va aller mobiliser les propos des entreprises de plus petite taille qui ont mené des travaux, les Contrats d'Etudes Prospectifs qui ont été menés ...
- On va aller mobiliser un outil qui est un outil d'État dont ma collègue Martine LEMAIRE a fait une promotion forte à La Réunion, les Engagements de Développement des Emplois et des Compétences (EDEC), qui sont gérés dans la mission que je dirige à la DGEFP, et sont un outil qui appuie la formation professionnelle des actifs.

Les EDEC, c'est un outil à la main de l'État, qui permet d'aller plus loin, de faire plus, par exemple en termes de formation, en envoyant en formation des gens qui n'iraient pas naturellement... ou que l'on ait plus de seniors... que l'on ait plus de premiers niveaux de qualification...

- D'autres outils qui ne sont pas directement à la main de l'État, mais peuvent permettre d'instrumenter cette démarche, tels que les outils formation et autres démarches du Conseil Régional, les POE et autres dispositifs et prestations du Pôle Emploi ...

En fait, la Gpec territoriale c'est une manière de faire, c'est de la conduite de projet, la Gpec territoriale c'est « l'huile qu'on met dans les rouages » pour utiliser les moyens de droit commun. C'est-à-dire qu'on ne va pas réinventer des choses, on va s'en servir...

Alors quand est-ce qu'on va faire de la Gpec territoriale ? Pourquoi est-ce qu'à un moment donné on va s'occuper plus particulièrement d'un territoire que d'un autre ?

Table ronde

2



Isabelle MENANT

Avant tout, c'est la nécessité de répondre à une problématique à laquelle on ne répond pas sur un territoire.

- On a vu certains territoires travailler sur de la Gpec parce qu'il y avait eu toute une série de licenciements, ou quelques fois un gros licenciement et tous ceux qu'on ne voit pas qui interviennent « en cascade » chez les sous traitants ... donc « en réaction ».
- D'autres fois, on intervient plus « en anticipation », par exemple dans les Cévennes qui est un territoire où il y a plein de forêts, où on ne fait que transiter ... et les gens qui vivaient sur ce territoire se disaient « Et bien on est voué à quoi ? », « C'est quoi notre avenir ? » ... pour décider de s'asseoir tous autour de la table pour essayer d'envisager ensemble l'avenir.
- D'autres cas sont des démarrages sur des faits inhérents :
 - la saisonnalité dans les montagnes ... les montagnes sont là depuis longtemps, les sports d'hiver aussi, n'empêche qu'on continue à avoir des difficultés sur les zones de montagne !
 - ou encore dans certains territoires touristiques, de manière particulière et qui forment une enclave, comme c'est le cas de certains projets en Nouvelle-Calédonie.
- Il y a aussi des projets qui démarrent, comme celui que va vivre La Réunion avec les grands travaux et la suite des accords de Matignon.
 - Pour construire les routes, par exemple, on va former des personnes ... et quand la route est construite qu'est-ce qu'on en fait ? Comme cela a pu être précisé dans la première table ronde, il faut peut-être anticiper pour voir ce qu'on va faire faire après !
 - Si on construit, et qu'on a des ouvriers, il va falloir faire de la restauration... Dans un premier temps, une restauration rapide pour des personnes qui n'ont pas le temps de s'asseoir... et le jour où cette route va être construite, elle va peut-être ouvrir d'autres réalités, sur la restauration, sur le développement du tourisme...
 - On a l'exemple de la Guyane, où ils ont construit un pont, ce pont est venu complètement modifier la réalité. Ils ont donc formé des gens pour construire le pont, et puis après ces gens ont appris à construire des maisons, parce qu'il y a des habitations qui se sont créées là où elles n'existaient pas, puis la restauration s'est développée, ainsi que des activités périphériques ...

- On est dans la même situation sur le Grand Paris, les grands projets sur Lyon ...

- Dans certains cas, la Gpec territoriale peut être liée à une spécificité publique,
 - Il existe des territoires sur lesquels des Gpec territoriales ont traité de l'Insertion par l'Activité Economique.
 - Dans des territoires très marqués par les contrats aidés, on peut se poser la question de ce qu'on fait après ? Est-ce qu'on refait d'autres contrats aidés pour d'autres personnes ? Qu'est-ce qu'on serait capable d'imaginer qui nous permettrait de faire des ponts, qui permettraient d'avoir des parcours autant que faire se peut ?
 - Alors il faut, dans tous ces projets-là, garder du pragmatisme, ne pas croire aux miracles. Ce n'est pas en 15 jours ou en un an qu'on résoudra tous les problèmes ...il est question d'être efficace, d'être opportun, d'être efficient, et à ce titre, de bien préciser ce qui doit être fait, définir un calendrier...

Le dernier des points sur lequel je finirai, et qui rebondit sur l'histoire des outils, c'est qu'il va falloir qu'on accepte de travailler ensemble et de partager un objectif commun, et ce n'est pas évident ! Il faut qu'il y ait un partenariat où chacun se reconnaisse, pour que les choses se fassent de manière harmonieuse.

C'est une histoire d'hommes et de femmes.

J'ai vu, ici, une qualité de partenariat remarquable entre l'État et le Conseil Régional, avec les OPCA et avec les partenaires sociaux que je n'ai pas cités jusque-là.

La Gpec territoriale c'est ça !



Gilbert LA PORTE
Directeur d'ARVISE et Délégué Régional de l'ANACT

La question de l'articulation des niveaux de construction d'une démarche de Gpec renvoie à une série d'interrogations que nous allons essayer d'aborder de manière concise compte tenu du temps qui nous est imparti. Au cours du débat qui suivra, nous essaierons d'apporter des éclaircissements si cela s'avère nécessaire.

On peut en effet s'interroger sur l'effet mille-feuilles de ces niveaux qui se superposent :

- Y aurait-il une hiérarchie entre les niveaux, subordonnant tel niveau à un autre d'un niveau supérieur ?
- Se trouve-t-on devant une querelle de chapelles entre les tenants d'une Gpec d'entreprise, de Branche ou territoriale ?
- Quel est le niveau le plus important et peut-on s'en contenter à minima ?

On peut également avoir l'impression d'un écheveau d'acteurs, de dispositifs, et de contraintes ou d'avantages.

Par le passé, certaines démarches ont donné l'impression « d'usines à gaz », n'ont pas abouti à des actions concrètes, mais ont cependant englouti beaucoup de moyens. Comment éviter que la « superposition » de niveaux ne viennent complexifier davantage le système sans efficacité in fine.

Je ne reviendrai pas dans ce qui suit sur les bonnes pratiques en matière de Gpec, d'autres intervenants vont les aborder. Je m'attacherai surtout à évoquer les bonnes articulations en prenant l'hypothèse où les pratiques ont été optimales.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : un concept en évolution depuis plus de 40 ans

Période des 30 glorieuses : effort de reconstruction, abondance d'activité, besoin de main-d'oeuvre en quantité. Les entreprises avaient à faire un effort de productivité tout en cherchant à satisfaire la demande salariale pour profiter des fruits de la croissance. La gestion administrative du personnel avait pour objectif principal une gestion quantitative des effectifs en relation avec une organisation scientifique du travail pour soutenir le besoin de productivité.

A partir des années 70, l'élévation du coût des énergies et des matières premières conduit les entreprises à se lancer dans la recherche de compétitivité au niveau d'autres ressources. La capacité au travail (de l'homme ou de la femme) devient une ressource comme une autre, et les entreprises vont investir dans cette ressource pour en exploiter tout le potentiel. La formation continue offre la possibilité d'élever la qualification et d'accroître les savoir faire. La compétitivité va consister à mieux produire à un moindre coût.

Les années 80 – 90 voient la montée du chômage du fait des restructurations qui frappent l'industrie. La tertiarisation en cours ne permet pas d'absorber les sureffectifs, ce d'autant que les personnels ne sont pas préparés à ces modifications en profondeur de l'Economie, pas moins d'ailleurs que les entreprises elles-mêmes qui doivent se doter de stratégie et ne pas naviguer à vue. La nécessité de prévoir les évolutions des emplois et des compétences conduit à mettre en place les premières démarches de Gpec dont le but est de permettre à chaque individu de prendre conscience de ses ressources pour mieux se préparer aux évolutions des emplois et de saisir les nouvelles opportunités de la nouvelle économie de l'information qui se met en place.

Dans le début des années 2000, la Gpec devient un enjeu stratégique, mais elle n'est pas partagée par toutes les entreprises. Celles qui se sont engagées dans de telles démarches semblent non seulement avoir moins de problèmes à régler à chaud, mais elles sont aussi moins sujettes aux conflits naissant des décisions de restructurations. Une politique d'incitation à la Gpec sera développée pour généraliser les pratiques de Gpec, puis elle deviendra une obligation aux entreprises d'une certaine taille et pour les Branches. Avec l'ANI de 2009, les partenaires sociaux renforceront le rôle

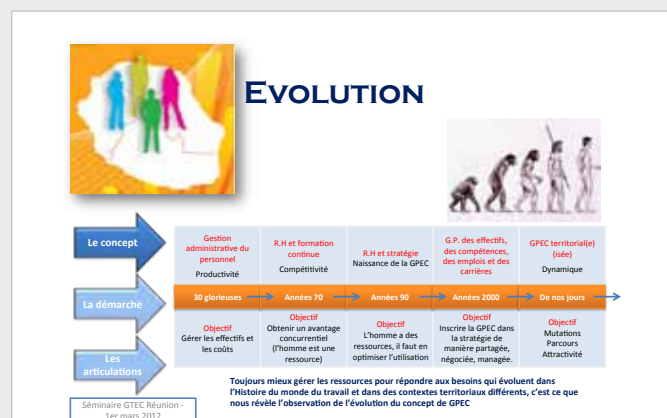


Table ronde 2



Gilbert LA PORTE

d'appui et d'observatoire des branches pour soutenir les démarches de Gpec d'entreprise.

De nos jours, la Gpec d'entreprise connaît ses limites en termes d'efficacité opérationnelle :

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

Des défis démographiques tels que le vieillissement de la population en général et de celle au travail en particulier, mettent en exergue un nouveau paramètre jusqu'ici peu pris en compte, l'espace géographique comme :

- lieu où se développent et s'articulent les activités économiques ;
- et dimension où se construisent les parcours professionnels, dès lors que les carrières se construisent de plus en plus communément à travers plusieurs entreprises.

Ainsi, le territoire est-il perçu comme un vivier de compétences par les entreprises :

- il représente un enjeu fondamental en termes d'attractivité des salariés et des clients d'entreprises ;
- il constitue l'espace principal de mobilité géographique des salariés.

Contrairement à la Gpec classique d'entreprise qui est une démarche de traitement à froid des questions d'emplois et de compétences, la Gpec territoriale permet :

- un traitement à chaud pour faire face à des restructurations qui frappent un territoire ;
- un traitement à froid par une anticipation des évolutions économiques et technologiques pour éviter un ajustement brutal face à des évolutions prévisibles.

Le déroulé de l'évolution de ce concept durant les 4 dernières décennies montre qu'il n'y a pas d'effet de mode comme on l'entend parfois, mais bien un souci grandissant d'une meilleure gestion des ressources, en l'occurrence celles du travail, pour répondre aux besoins du monde du travail qui n'ont cessé d'évoluer dans des contextes très différents.

La Gpec territoriale ouvre les portes à des acteurs nouveaux, car il n'est plus seulement question de stratégie d'entreprises par rapport à leurs salariés, ou de Branches par rapport à des professions, mais de territoires impliquant des politiques d'emploi et de formation concernant d'autres catégories de population : jeunes, demandeurs d'emploi, personnes porteuses de handicaps,

seniors frappés d'exclusion professionnelle... Elle bouscule les formes traditionnelles de dialogue social bipartite (représentants d'employeurs et de salariés) quand il faut se concerter, discuter, négocier avec des institutions et collectivités territoriales et des acteurs socio-économiques. Elle ouvre ainsi le champ à un dialogue social territorial dont tous les territoires ne sont pas encore dotés.

Serions-nous arrivés au terme d'un processus de transformation à une forme aboutie de la Gpec ? Rien n'est moins sûr au moment où les économies mondiales sont traversées par une nouvelle forme de crise : la crise financière, qui semble défier les critères de compétitivité tels que les compétences qui ont fondé jusqu'ici les démarches de Gpec.

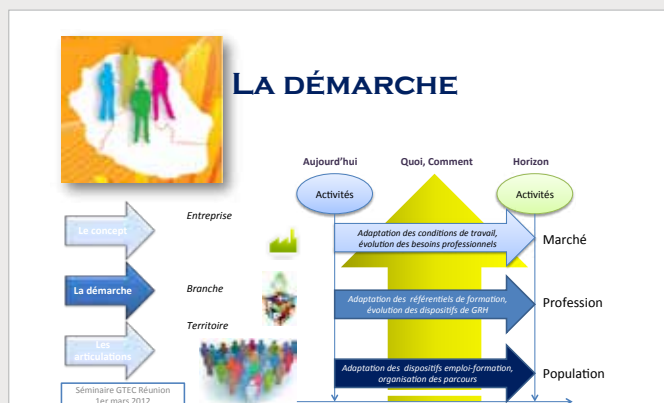


Quelle place aujourd'hui aux différentes démarches de Gpec ?

La longue construction autour du concept de Gpec ne s'est pas faite par substitution d'un niveau à un autre à chacune des étapes, ni par superposition de l'un à l'autre, mais par complémentarité, comme si le logiciel s'était enrichi au fur et à mesure de solutions nouvelles pour répondre à des besoins nouveaux.

La problématique de la relation entre les emplois et les ressources examinée à l'aune d'une seule variable – le temps, où l'écart entre les besoins actuels et futurs – s'est enrichi de deux nouvelles variables qui étaient considérées jusqu'ici, au mieux comme neutres, au pire comme des invariants : l'espace et la population.

Pour autant, on peut comprendre facilement que, pour l'entreprise, les seules variables liées au territoire et à sa population ne permettront pas de résoudre les problèmes fondamentaux de l'ajustement nécessaire de ses besoins en compétences au regard de ses ressources actuelles. De même, une Gpec sur un territoire n'a de sens que par rapport aux activités de ce territoire et donc des besoins en compétences des entreprises de ce territoire.



La démarche

La Gpec est toujours, à la base, une démarche d'adaptation de ressources en partant des activités d'aujourd'hui pour atteindre une cible des activités à un horizon à fixer.

En matière de Gpec d'entreprise, il s'agit d'adapter les conditions de travail et les compétences pour satisfaire les besoins de son marché.

On peut difficilement imaginer que la Gpec de Branche soit la somme des Gpec d'entreprises, car ces dernières sont toutes engagées au sein de leurs branches dans une course à la compétitivité. La Gpec de Branche a donc vocation à mutualiser les moyens pour une profession, en adaptant les référentiels de formation et en faisant évoluer les dispositifs de GRH afin de fournir à chaque entreprise, notamment la TPE et la PME, les outils nécessaires à sa propre Gpec. La cible de la Gpec de Branche n'est donc pas le marché.

Pour un territoire donné, la cible de la Gpec est clairement sa Population qui est le vivier de compétences dans lequel vont puiser les entreprises du territoire. L'objectif est de permettre l'employabilité de sa Population, tout en améliorant l'employeurabilité des entreprises, et du point de vue des uns et des autres accroître l'attractivité du territoire. La Gpec territoriale vise donc à adapter les dispositifs emploi-formation et organiser les parcours professionnels.

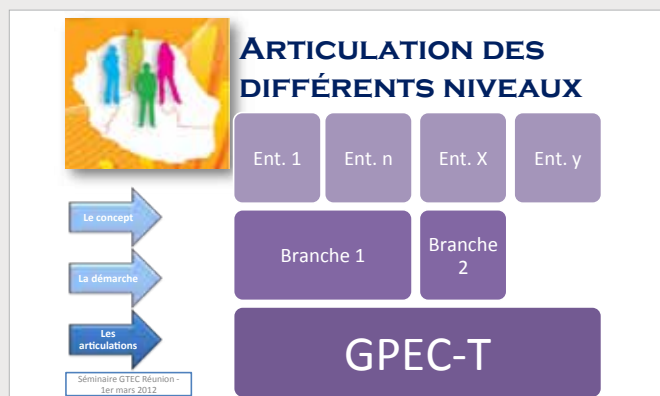
On voit peu à peu se dessiner la matrice qui nous permettra d'articuler les différents niveaux de Gpec.

Articulation des différents niveaux - I

Les différents niveaux de Gpec et leur recouvrement sont repérables à travers cette matrice.

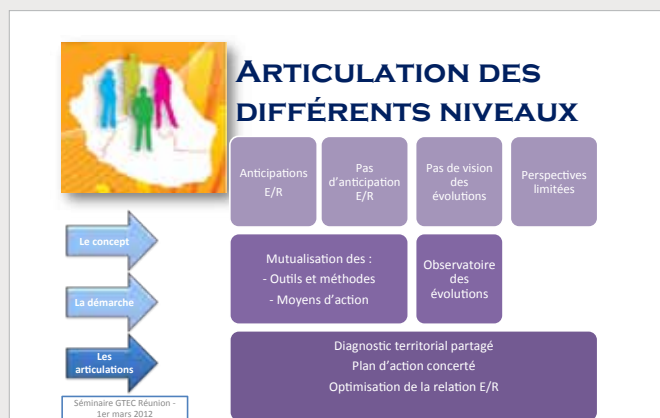
Les entreprises ont toutes aujourd'hui besoin de se doter d'une politique en matière de gestion des ressources humaines, ce que peut leur procurer une démarche de Gpec.

Les Branches, dont la cible ne peut être directement le marché, ont une fonction support et de mutualisation par rapport aux Professions qu'elles rassemblent. Or, cette matrice le démontre bien, toutes les



entreprises ne disposent pas de cette fonction support, et celles-ci doivent alors construire leurs propres outils de Gpec.

Toutes les entreprises d'un territoire puisant avant tout leurs besoins en compétences dans les ressources que recèle la population d'un territoire, qu'elles soient couvertes par une Branche ou non, le Territoire est le terrain des enjeux d'employabilité et d'employeurabilité.



Articulation des différents niveaux - II

Cette matrice peut servir également à articuler les fonctions de la Gpec aux différents niveaux :

- Au niveau de l'entreprise, la nécessité et/ou la capacité d'anticiper sur les évolutions dans les ajustements emplois-compétences, à condition d'avoir de la visibilité sur ces évolutions ;
- Au niveau de la Branche, une fonction de mutualisation des moyens et des outils, et/ou d'observatoire des évolutions des emplois et des compétences
- Au niveau du territoire, une fonction de diagnostic territorial partagé et/ou de concertation de tous les acteurs du territoire dans les champs de l'emploi et de la formation, afin de permettre une optimisation de la relation emplois-compétences.

Merci de votre attention

Table ronde

2



Louis-Bertrand GRONDIN
Conseiller régional,
délégué à l'éducation et à la formation professionnelle

Bonjour,

Donc je souhaiterais vous dire tout le plaisir que j'ai à intervenir avec mon collègue David LORION, qui complétera les éléments de discours que je tiendrai, destinés à promouvoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le cadre territorial.

Sur le plan local, les expériences existent. La Maison de l'Emploi du Sud, dans laquelle je siège, a enclenché une démarche de Gpec sur son territoire. Je pense qu'il est important que l'on puisse s'appuyer sur cette base là.

Je vois plusieurs mots forts dans l'intitulé de cette démarche : territoire d'abord, prévoir et donc anticiper pour agir ensuite et fédérer, ce qui est sous-entendu mais bien présent. Ces quatre mots ont une résonance particulière ici à La Réunion.

Territoire d'abord.

Nous sommes une région à La Réunion, faite de quatre territoires (Nord, Sud, Est et Ouest) parfois même de terroirs. Rien d'efficace ne pourra être entrepris, en dehors d'un territoire pertinent, que ce soit en matière d'administration territoriale ou d'économie et de développement. Ces territoires, que l'on peut appeler zones d'emploi ou bassins de vie, sont très différents mais leur réalité est incontestable, et présente dans l'esprit des citoyens. Pour œuvrer efficacement dans nos domaines et dans vos domaines, comme dans d'autres, il faut les définir le mieux possible, et en identifier les acteurs légitimes pour pouvoir s'appuyer sur eux. La plus-value de l'approche territorialisée s'expliquera notamment par trois facteurs :

- le territoire est perçu comme un vivier de compétences par les entreprises. Il représente un enjeu fondamental en termes d'activités des salariés, et des clients d'entreprises ;
- Il constitue l'espace principal de la mobilité géographique des salariés, le caractère localisé de la Gpec territoriale lui donnant une spécificité d'objectif ;
- elle doit permettre d'accompagner le développement et la mutation des activités économiques au niveau de ce bassin d'emploi afin

de permettre d'anticiper le vieillissement à La Réunion, on y reviendra puisque dans les 15 ans qui viennent notre population sera de plus en plus âgée, et plus généralement de dépasser la simple dimension intra-entreprises.

Anticiper, ensuite

Depuis plusieurs années notre département vieillit sous forme de crises, de reconversions, de son agriculture, de son BTP, avec des épisodes récents particulièrement douloureux dans le secteur du social.

Dans ces événements, l'anticipation avait-elle réellement sa place, ou pas assez ? Elle est difficile, c'est vrai mais ne peut tout résoudre. Si vous voulez donner un contenu concret à cette sécurisation des parcours professionnels à laquelle tous les citoyens aspirent à juste titre, et que la société leur doit, il nous faut nous atteler à la tâche. Je suis sûr que nos travaux y contribueront.

La Gpec territoriale est pour l'individu, un enjeu de sécurisation des parcours. Dans un contexte de chômage de masse, chaque individu, qu'il soit en emploi, demandeur d'emploi ou en formation initiale, doit avoir le souci de son employabilité afin de disposer des compétences correspondant aux besoins des employeurs. Il est nécessaire d'avoir des outils pour connaître ces besoins, pour anticiper leurs évolutions, et s'y adapter.

De plus, depuis quelques années, la mobilité des salariés tend à devenir une caractéristique courante dans la vie professionnelle avec des changements d'employeurs, et de métiers plus récurrents. Ces mobilités s'exercent le plus souvent au sein même du bassin de l'emploi, et sont généralement subies.

Face à cette instabilité, de nouvelles formes de sécurisation sont à rechercher afin de faciliter les transitions entre périodes d'emploi, de chômage et de formation.

La Gpec Territoriale s'inscrit dans ce cadre, puisqu'elle permet notamment :

- de connaître l'évolution des besoins des entreprises en matière de compétences ;
- de mettre en place des outils de formation de sensibilisation et d'accompagnement pour mobilité professionnelle ;
- et de mieux articuler certains outils de sécurisation, comme le droit individuel à la formation, le congé de mobilité, les dispositifs de reclassement, la validation des acquis de l'expérience, que nous portons fortement avec l'État sur notre territoire.

Plusieurs chantiers concrets menés par la collectivité régionale viennent illustrer cette volonté de participer à cette Gpec Territoriale. Ainsi la Région s'est engagée depuis plusieurs années, auprès de l'État, des professionnels et des salariés, dans le cadre des Contrats d'objectifs et de moyens, comme c'est le cas dans le secteur de l'hôtellerie de la restauration ou des sports et de l'animation. A titre de rappel, ces contrats d'objectifs s'inscrivent dans le cadre de la

politique de soutien à l'emploi, aux compétences et qualifications, menée par l'État sur les territoires, en associant les collectivités territoriales et l'ensemble des partenaires socio-économiques. Ces contrats d'objectifs se déclinent en actions concrètes, réparties dans les différentes microrégions de l'île, comme par exemple le forum du tourisme qui a été décliné dans l'Est et l'Ouest de La Réunion en 2010.

La convention cadre Pôle emploi local, dans le cadre des grands chantiers du protocole de Matignon, signée par la Région, l'État et Pôle Emploi le 25 octobre 2011, illustre également parfaitement une démarche de Gpec territoriale cohérente et efficace.

A titre de rappel, les accords de Matignon ont été signés le 14 octobre 2010 pour un ensemble de projets évalués à 2,2 milliards d'euros, prévoyant la réalisation :

- d'une nouvelle route du littoral sécurisée, pouvant accueillir à terme un système de transport en commun guidé sur 12 km ;
- un transport en commun (Trans Eco Express) ;
- et un programme d'investissements aéroportuaires permettant de développer et d'aménager les deux aéroports de La Réunion.

Cette convention cadre répond à deux objectifs principaux à savoir, l'anticipation des besoins en emplois et qualifications générés par les travaux prévus dans le cadre des accords de Matignon et, corrélativement, l'évaluation des besoins en formation.

L'accompagnement de la fin des travaux afin d'identifier les solutions qui permettent de garantir la pérennisation des emplois dans le développement économique engendré par ces travaux.

Cette convention se décline de manière opérationnelle au plus près du territoire, en fonction des caractéristiques techniques des ouvrages, et du planning prévisionnel des travaux des différents chantiers. L'identification des formations nécessaires d'adaptation à l'emploi et au territoire, est ainsi rendue plus aisée grâce à l'anticipation et l'évaluation des ressources nécessaires.

Par ailleurs, outre un outil de pilotage centralisé de cette convention, sont mis en place des comités de suivi opérationnels au plus près des territoires avec des acteurs incontournables tels que les Missions locales, les PLIE, les Maisons de l'emploi et les autres partenaires.

Fédérer enfin.

Un des rôles du Conseil Régional est de mobiliser les acteurs de l'île autour de nouvelles façons de travailler. Celles-ci doivent intégrer des logiques de partenariat, de travail en réseau et de culture de projets qui sont au service des politiques de formation et de l'emploi et qui sont déclinées au niveau de chaque territoire de l'île. Le territoire peut donc assigner à la Gpec Territoriale des objectifs divers :

- anticiper les mutations économiques ;
- optimiser les ajustements de l'offre et de la demande d'emploi ;
- lutter contre le chômage ;
- mettre en adéquation les compétences des salariés et les besoins du tissu économique ;

- favoriser l'émergence d'une gouvernance socio-économique territoriale ;
- renforcer l'attractivité du territoire.

La territorialisation de la politique de formation et son articulation avec l'emploi constituent un axe majeur du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles, signé le 28 octobre 2011 par le Conseil Régional, l'État, le Rectorat et la Direction de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt.

À travers ce CPRDF, l'un des enjeux principaux pour le Conseil Régional est de construire une stratégie territoriale partagée en matière de formation, avec un souci constant de gestion prévisionnelle cohérente, des emplois, et des compétences au niveau de chaque territoire de La Réunion.

Ceci constitue en effet une garantie pour une meilleure adaptation de l'offre de formation aux besoins locaux.

Bien entendu, la stratégie territoriale en termes de formation est indissociable des orientations du Schéma d'Aménagement Régional, car celle-ci intègre nécessairement les perspectives de développement et les pôles économiques de La Réunion.

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

La mobilisation pour l'emploi qui nous occupe actuellement, dans le cadre de nos plans départementaux locaux, nous montre bien que les politiques d'emploi sont par nature partenariales et impliquent un bon nombre d'acteurs importants. Tous ont leurs légitimités, collectivités, territoires, partenaires sociaux, et entreprises.

Permettez-moi en cet instant sensible sur nos quartiers, d'insister sur la nécessité, qu'il existe des lieux reconnus par tous où toutes les forces vives d'un territoire puissent se retrouver pour envisager un avenir commun, ou apporter des réponses à des problèmes aigus. Trop souvent, encore lorsqu'une crise survient, c'est l'affrontement et le conflit qui sont de règle, et ils sont rarement productifs. Dans mon esprit, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en territoire, doit aussi être un facteur de régulation sociale.

Mesdames et Messieurs, vous êtes ici dans une région qui doit relever des défis que sont le taux de chômage que nous subissons, l'ampleur des reconversions en cours, le nombre élevé de bénéficiaires de minima sociaux dans la population .. qui nous désignent comme des territoires fragiles. Ces territoires ont une richesse potentielle très forte, leur population et leur démographie.

« Il n'est de richesses que d'hommes », dit-on depuis la Renaissance Mesdames et Messieurs, pour vos travaux et pour votre action, il s'agit de faire de cet adage une réalité.

Merci

Table ronde 2



David LORION

Vice Président du Conseil Régional, délégué au développement économique et à l'aménagement du territoire (SAR).

*Bonsoir Madame MENANT,
bienvenue à La Réunion, bonsoir à tous ...*

On a organisé il y a deux ou trois mois un colloque sur les risques naturels dans cette même salle, et on était beaucoup moins nombreux. A l'évidence les risques sociaux passionnent beaucoup plus, dans ces périodes difficiles, à La Réunion.

L'île de La Réunion a très peu d'avantages compétitifs pour son développement économique.

Elle en a si peu, que contrairement à beaucoup d'autres îles où régions françaises, il est difficile de voir UN avantage compétitif. Cette réalité va nous rendre forcément un peu plus créatifs, sinon un peu plus intelligents que sur d'autres espaces. Moins on a de richesses naturelles initiales et plus il faudra essayer de les créer par soi-même.

Nous avons :

- notre territoire, tropical, insulaire, des paysages volcaniques ;
- notre population, suffisamment nombreuse pour une île comme la nôtre, jeune, bien formée pour la plupart d'entre eux, et aussi une population dont Louis Bertrand GRONDIN disait tout à l'heure qu'elle commence à vieillir puisqu'on comptera plus de 200 000 personnes âgées dans quelques années ;
- et puis sans doute, un peu peut-être notre histoire, notre histoire agricole, notre histoire industrielle, puisqu'il y a des industries à La Réunion, notre histoire sans doute culturelle, puisqu'on est un peuple métissé avec une culture évidemment bien plus variée que dans beaucoup d'autres régions.

C'est donc avec ces données là, et avec ces seules données-là, qu'on a essayé, depuis une quinzaine d'années déjà à la Région, de mettre en place une carte du territoire qui permette d'utiliser ces avantages là pour un développement économique.

Cette carte, vous la connaissez, c'est le Schéma d'Aménagement Régional.

On y inscrit notamment des mesures de conservation : on y a dit qu'il fallait mettre en place un parc national qui n'a pas pour seule vocation de préserver un territoire, mais aussi de mettre en tourisme un territoire.

On y inscrit aussi une grande partie du territoire comme zone protégée au niveau agricole : cette protection agricole, que l'on lit sur le SAR depuis 1995, c'est la cohérence avec un développement économique, c'est l'assurance de garder au sein de notre économie une filière agricole qui va la production à l'agroalimentaire, que l'on parle des produits d'élevage, des produits du sucre, et aussi de biotechnologie aujourd'hui, et demain de tout ce qui concernera les extractions d'huiles essentielles, que ce soient des filières qui perdurent, qui se pérennisent, sur notre territoire.

Il y a forcément une cohérence entre la carte d'aménagement de notre territoire et les filières de développement économique que l'on souhaite mettre en place et que l'on souhaite voir perdurer.

On peut intégrer dans cette filière agroalimentaire tout ce qui est la pêche, parce que même si la mer n'est pas protégée, on a protégé nos côtes, et on rend à ces côtes la possibilité d'y voir le développement de la pêche côtière et de la pêche hauturière.

C'est aussi par exemple, tout ce qui est l'importance de sa population.

Notre population, je vous l'ai dit, par rapport à d'autres îles est suffisamment nombreuse et suffisamment formée. C'est une population qui est éloignée des centres de production européens, ce qui est tout à la fois un inconvénient et un avantage.

Avoir une population nombreuse, suppose que cette population puisse se loger, et donc forcément qu'on a l'obligation de mettre en place, simultanément :

- des filières du BTP pour construire des logements de qualité ;
- des structures pour se transporter, en faisant en sorte que ces moyens de transport soient à un niveau de qualité environnementale que l'on souhaite pour demain ;

- des moyens de traitement des déchets, des réseaux d'eau et d'assainissement ;
- les moyens de soigner cette population, d'en prendre soin.

Ce sont des filières qui sont liées directement à la population locale, ce qui, naturellement, va s'inscrire dans ce schéma de développement économique.

Et puis on est une île, et on le voit, une île n'est pas très pérenne dans son développement si on n'est pas plus autosuffisant sur le plan énergétique, que l'on ne l'est aujourd'hui.

On a donc aussi l'obligation de produire soi-même sa propre énergie, sa propre énergie de demain. Vous imaginez bien que le pétrole ne va pas baisser, et que le coût deviendra insupportable, si tout notre développement est basé sur l'importation du pétrole. Ces filières, notamment de l'énergie, sont une obligation pour La Réunion.

Comme les filières, par exemple de l'informatique, aussi éloigné du reste du monde que l'on est à La Réunion, on a une obligation intrinsèque, de développer inévitablement l'informatique, moyen d'être virtuellement proche des lieux de production, des lieux de création, des lieux de diffusion.

Cette présentation n'est pas nouvelle, puisque c'est ce qu'on appelle les Domaines d'Activités Stratégiques.

C'est ce qui s'inscrit en même temps dans le cadre de l'aménagement de notre territoire, et dans le cadre de la structuration économique de notre territoire.

Il faut qu'on s'en imprègne.

On n'a, de possibilités de développement économique, que ce que nous donne la réalité de notre aménagement du territoire car la nature ne donne rien gratuitement, et c'est donc la manière dont on va aménager notre territoire qui va créer les filières de développement économique que l'on pourra mettre en place.

Ces filières de développement économique, vous l'avez bien compris, sont le tourisme, et c'est pour ça qu'on protège notre territoire, l'agroalimentaire, parce que l'on doit se nourrir, les énergies renouvelables et les TIC, l'information la communication.

Voilà ce qu'on appelle les quatre DAS, domaines d'activités stratégiques, qu'on laboure depuis une dizaine d'années, en disant

que ce sont dans ces domaines, qu'on va probablement être le plus compétitif sur notre territoire insulaire, qu'on va peut-être être le plus fort, en termes de formation, et en termes de création d'emplois.

C'est évidemment là-dedans qu'on cherche à faire participer les laboratoires de recherche de l'Université et qu'on a mis en place le plan de formation pour que les jeunes réunionnais puissent se spécialiser.

C'est la cohérence territoriale qui crée le plus d'opportunités pour que la prévision dans la formation des jeunes, soit efficiente. Cette prévision ne peut être intéressante que si elle est logique, par rapport à un territoire.

On sait bien, à La Réunion, qu'on ne va pas produire de biens d'équipement, ni de biens de consommation, qu'on ne va pas aujourd'hui faire de l'industrie chimique, qu'on ne va pas non plus faire d'autres spécialités qui peuvent exister ailleurs dans le monde. Parce qu'on n'a pas d'avantage compétitif à le faire et parce que notre position, notre situation économique, géopolitique ne nous le permettent pas.

Il y a un intérêt évident à bien intégrer ce que nous pouvons faire, et à financer en priorité ce que nous devons faire.

Voilà la logique de ce que l'on souhaite faire, de ce que l'on creuse à la Région, mais aussi avec les autres collectivités, de manière à ce que toutes nos forces soient concentrées sur des activités prioritaires, dans le cadre du développement économique, dans le cadre de la formation des jeunes.

Merci

Table ronde 2



Jean-François DUTERTRE
Directeur des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

Très rapidement, je voudrai indiquer que la DIECCTE, la Direction des Entreprises de la Concurrence, de la Consommation, du Travail, et de l'Emploi, créée au 1er janvier 2011 dans le cadre de la réforme de l'État, regroupe maintenant :

- des missions de développement économique avec des outils qui sont notamment les outils du FEDER, sur l'ensemble des champs que sont le tourisme, l'export, les commerces et l'artisanat etc. ... bien évidemment aux côtés du SGAR ;
- mais la DIECCTE ce sont aussi des outils de retour à l'emploi, qui ne se limitent pas au sujet des contrats aidés, dont on a entendu ce matin qu'ils pouvaient être des tremplins pour accéder à des emplois sur le secteur marchand. Ce sont aussi, et c'est notre sujet de la journée, des outils de développement des compétences des demandeurs d'emploi, comme des salariés.

Forts de cette boîte à outils, notre enjeu est de les utiliser en cohérence, au maximum ensemble, de les mailler pour faire en sorte que l'on aide au développement économique, et qu'on soit en même temps dans la gestion des salariés, dans les embauches de demandeurs d'emploi, et que tout cela ce soit le plus efficace possible.

Pour ça, il nous faut un cadre approprié, que l'on soit en cohérence avec les schémas de développement économique que vous rappeliez, mais aussi peut-être que l'on puisse accompagner des projets de territoire ou de micro territoire qui peuvent exister, des regroupements d'entreprises, des travaux sectoriels dont on a pu parler ce matin.

C'est cela l'enjeu de la DIECCTE et de l'Etat en ce moment, c'est bien effectivement de pouvoir utiliser tous ces outils le plus intelligemment possible.

Je ne vous cacherais pas, et vous le savez bien, que nos ressources vont aller plutôt en se restreignant, et que tous les projets dont on pourra juger de la pertinence, de l'existence d'un partenariat et d'une vision claire, seront les projets sur lesquels nous irons en priorité.

Voilà ce que je voulais dire, les moyens existent, mais que dans cette période, la fédération des énergies, le partenariat sont importants, et que nous serons à vos côtés pour vous accompagner.

Merci.





Jean-Pierre RIVIÈRE
Président d'ARVISE

C'est dommage qu'on ne dispose que de peu de temps, car j'aurais bien aimé débattre des chiffres de l'INSEE, savoir si le développement économique à deux chiffres a permis de réduire les inégalités...

J'aurais bien aimé débattre de la place des femmes, du pourcentage de femmes en emploi, de la précarité des femmes...

J'aurais aussi aimé débattre avec Monsieur LORION, pour savoir si le développement économique ne se fait que sur l'économie, si le social n'est qu'à la marge et qu'on y vient que quand on y pense, ou alors qu'on n'en parle qu'à travers des taux de chômage des jeunes, des taux de chômage tout court ?

Je crois qu'il y a bien des sujets, et l'actualité de La Réunion de ces derniers jours le démontre, sur lesquels nous aurions besoin de causer tous ensemble :

- pas le politique d'un côté dans son « trip politique »,
- pas les syndicats de l'autre côté avec uniquement l'image qu'on est dans l'entreprise pour casser de l'emploi, pour faire des grèves...
- pas seulement l'associatif...

Je crois qu'on a besoin de causer, et ce qu'il faut retenir des émeutes que nous venons de vivre à La Réunion, c'est qu'il existe une intelligence collective à La Réunion, et je l'ai entendue lors de mes participations à des émissions de radio. Faisons en sorte que cette intelligence collective émerge, qu'elle émerge au-delà des enjeux ou des intérêts de chacun.

Pour revenir au dialogue social, je précisais que j'intervenais en tant que Président d'ARVISE parce que c'est cette expérience que l'on voulait partager avec la salle.

L'ARVISE, Association Réunionnaise pour la Valorisation des Initiatives Socio Economiques, est née de la volonté des partenaires sociaux en 1992, au moment où La Réunion tremble un peu, où le monde économique tremble beaucoup devant la perspective d'égalité du SMIC, les organisations syndicales commencent à revendiquer l'application des conventions collectives nationales... ce qui n'était que légitime dans un territoire français. Petite parenthèse,

il y a aujourd'hui 750 conventions collectives applicables au plan national et seulement 50 appliquées à La Réunion.

L'ARVISE est donc née de la seule volonté des partenaires sociaux, elle a été ensuite bien sûr accompagnée par l'État et elle est devenue délégation régionale de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

1992-2012 : 20 ans, l'âge de l'insouciance, auquel les membres du bureau paritaire ont choisi de se demander « Qu'est-ce qu'on fait ? » :

- Est-ce qu'on continue ce qu'on fait déjà ?... C'est-à-dire on invite des acteurs à venir valider ce que ARVISE a amené pendant 20 ans à ce territoire, et Dieu sait qu'elle a amené des choses à ce territoire.
- Ou alors est-ce qu'on fait de l'introspection, et on se dit quelle est la place aujourd'hui des partenaires sociaux au sein de l'ARVISE ?

Il est bien vrai que nous avons eu quelques problèmes économiques, et qu'à force de courir derrière les financements, de courir derrière le bouclage du budget, à force de courir et de travailler pour les autres, les partenaires sociaux n'avaient plus de place et nous n'avons plus eu de réflexions au sein de l'ARVISE quant à notre propre projet à travers les actions qu'elle met en œuvre.

Donc, pour nos 20 ans, on s'est dit : « ressortons une stratégie, LA stratégie des partenaires sociaux de l'ARVISE ».

On s'est donc mis autour d'une table, on a pris quelques indices de l'INSEE, de développement économique, mais aussi quelques indices qui concernent les salariés, taux d'accidents de travail, taux de qualification, niveau de qualification ... et nous avons partagé un diagnostic des enjeux économiques et sociaux de ce territoire et de sa population, pour alors nous interroger sur les suites à donner.

Nous avons défini 4 axes de développement stratégique, en rapport avec les missions de l'ARACT et de CAP EMPLOI que nous portons :

- Développement du territoire et intégration sociale et professionnelle, avec l'attractivité des micros région,



Jean-Pierre RIVIÈRE

Table ronde

2

- Développement cohérent des filières d'activités, dont Monsieur LORION vient de parler. Mais attention, faire des DAS (Domaines d'Activités Stratégiques) uniquement avec les représentants du monde économique, pour ensuite nous demander, à nous partenaires sociaux, par exemple dans le cadre du Ceser, ce que nous en pensons, nous conduira forcément à répondre que nous en pensons du mal parce que nous n'avons pas été au début de la réflexion, sur ces domaines d'activités stratégiques... Donc invitez nous aussi au début de la réflexion, parce que, si nous savons organiser des grèves, nous avons aussi la capacité de causer en tant qu'acteurs de développement du territoire.
- Attractivité des métiers et des entreprises. Qualité de l'emploi, chômage, chômage des jeunes ... On a envie de voir au delà de l'emploi, la qualité de l'emploi.... Recruter des ouvriers ayant un niveau Bac, cela m'interpelle.
- La santé au travail puisque c'est aussi là-dessus qu'on doit travailler énormément et que c'est là le cœur de métier du Réseau ANACT.
- Le dialogue social, et l'innovation sociale...

Pour ce qui est du dialogue social, et je laisserai le vice-président de l'ARVISE développer un peu plus ce point, les membres du bureau se sont dit qu'il leur fallait trouver une nouvelle instance,

- où nous ne serions plus dans une position bilatérale de négociations : je veux 2 euros... non je te donne un euro... allez on signe à 1,50 ...
- mais dans un contexte de partage, d'échanges d'informations, de co-construction.

Cette instance, nous l'avons appelé « Pôle Régional d'Innovation Sociale et de Modernisation des Entreprises », le PRISME.

- Et bien sûr, la structuration des branches que, depuis 25 ans maintenant, la CFDT réclame.

On a vu ce matin qu'il y en avait une dans l'hôtellerie, une dans le bâtiment, une dans les affaires sanitaires et sociales et une dans le secteur agricole... Excusez-moi de le dire en créole mais dans le reste des secteurs d'activité c'est « zéro calebasse »... Il n'y a pas de structuration de branche à La Réunion.

Où donc est le lieu de dialogue social ? Quand on connaît, et on l'a rappelé ce matin, le nombre d'entreprises qui ont moins de cinq salariés...

Je crois que c'est important de le dire, sur la base des réflexions que nous avons eu, grâce à la DIECCTE qui nous a toujours accompagnés : ce qui pénalise le dialogue social dans les entreprises, c'est le manque de formation des acteurs de ce dialogue :

- Le manque de formation des employeurs, des petites entreprises, pas de temps, le nez dans le guidon, on comprend...
- Mais aussi le manque de formation de nos propres représentants d'organisations syndicales.

Alors, qu'est-ce qu'on fait de manière commune pour que l'employeur et le salarié, qui à ce moment là sont en posture de partenaires et non dans une relation de subordination, aient un niveau de formation qui leur permette de parler d'égal à égal ?

Merci.



Dominique VIENNE
Président de la CGPME Réunion
et Vice-Président d'ARVISE

Bonjour,

Je suis ici en tant que Vice-Président de l'ARVISE, instance paritaire, puisqu'on est dans le dialogue social et que le paritarisme est un principe de réalité.

Je représente la partie patronale qui, au sein de l'ARVISE, est composée du MEDEF, de la CGPME de la FDSEA, de la CAPEB, des représentants des métiers de l'agroalimentaire, et de la FRBTP.

Pour celles et ceux qui ne me connaissent pas, je suis chef d'entreprise, d'une TPE de moins de 30 salariés, et donc un de ceux dont on parle depuis tout à l'heure, qui, la plupart du temps, vivent indépendamment de leurs métiers, vivent séparément, isolément les mêmes difficultés. Nous les vivons tous, et la force d'appartenir à un syndicat, c'est de pouvoir rompre cet isolement, et de commencer une première intention de mutualisation.

Le socle de l'économie réunionnaise, le socle de notre futur, est fondé sur des petites entreprises, et ce n'est pas qu'une démonstration mathématique que de montrer que nous composons 93 % des entreprises.

Effectivement, il semble que du fait des lois de décentralisation, des mutations économiques, des changements réglementaires qu'un chef d'entreprise subit tous les matins ... il semble que les enjeux de l'entreprise ne puissent plus se situer le premier cercle de dialogue que nous connaissons, celui de l'entreprise ou de la branche, lorsqu'elle existe.

Il y a un deuxième et un troisième cercle qui émergent sur le territoire aujourd'hui, ceux qui incorporent les autres parties prenantes de l'environnement de l'entreprise, en l'occurrence l'Etat, le Conseil Régional, les communautés de communes, le monde de l'économie solidaire ...

Ces cercles concentriques touchent et ont aussi un impact sur le fonctionnement de l'entreprise qui ne peut plus évoluer aujourd'hui dans son dialogue, dans une relation normée de contrat de travail, et comme le disait Jean-Pierre RIVIERE « un pti quat-sous ».

C'est vers une prospective beaucoup plus large que l'entreprise doit s'orienter et pour cela s'appuyer sur de vrais syndicats patronaux, ceux qui portent des réponses structurantes et non pas démagogiques, ceux qui portent des réponses responsables légitimes ...

Je suis très fier et très honoré d'avoir pu profiter des contributions de l'UMIH et de la FRBTP qui ont montré que quand on est dans un syndicat qui porte une démarche structurante, eh bien ça a des effets à très court terme mais aussi des effets sur le long terme.

C'est aussi un des enjeux de La Réunion, le fait que les TPE PME, celles dont on vient de quantifier, soient dans des cercles dans lesquels elles partagent leur handicap qui, individuellement est total, mais dans un réseau peut être surmonté.

Alors effectivement, comme l'a dit le Président Jean-Pierre RIVIERE, avec tous les membres de l'ARVISE nous avons mesuré que nous avons une énergie, non pas destructive, mais bien collective, par laquelle nous voulons changer les choses.

C'est ainsi que lorsqu'on a écrit la feuille de route de l'ARVISE, on s'est un peu détaché de l'habitude de consommer des budgets pour faire des actions, on s'est plutôt mis dans une logique d'anticipation en se demandant ce qu'on pouvait de notre territoire, à notre mesure et à notre place, et comment y contribuer ?

C'est ainsi qu'a émergé le projet d'une instance de dialogue social territorial, qui a été appelée le PRISME. La symbolique ne vous échappera pas, celle des regards différents pour observer la même chose, et c'est tant mieux comme ça, parce qu'effectivement, heureusement que nous n'avons pas les mêmes points de vue. Pour employer un mot en vogue ... c'est dans le clivage qu'il y a de l'énergie.

Ce machin, qui s'appelle le prisme, à nous de démontrer que ce n'est pas un machin, que c'est bien la représentation d'une envie commune de personnes, volontaires, qui prennent sur leur temps pour faire des choses qui nous permettent de construire une confiance mutuelle, et une capacité collective à envisager les perspectives territoriales.

Ce que tu disais Jean-Pierre, ne soyons pas simplement des « FENWICK », qui portons les décisions des autres, mais soyons plutôt co-acteurs qui élaborons les mêmes nécessités du territoire.



Dominique VIENNE

Table ronde

2

Mon cher Alix, tout à l'heure tu exprimais ta contribution dans les états généraux de l'outre-mer, je te l'ai dit au téléphone je te le répète, le PRISME c'est quasiment la formulation des travaux auxquels tu as présidés, donc ton travail n'a pas servi à rien. Je tenais à te le dire.

La Gpec Territoriale, qui est une des démarches du dialogue social territorial, est effectivement une approche qui permet aussi de sortir de cette problématique des TPE PME.

S'il n'y a pas une instance pour le faire, de manière paritaire, qui le fera ?

Et c'est une nécessité, puisqu'on l'a vu, la décentralisation donne au territoire des pouvoirs de plus en plus importants pour la performance économique et sociale.

Pour conclure, les indicateurs de pauvreté qui nous ont été rappelés, le taux d'emploi, plutôt que le taux de chômage, nous imposent de parler maintenant d'emploi, de ne plus parler d'une économie de consommation qui réclame des protections douanières, d'octroi de mer... c'est vertueux d'en avoir... et qui nécessite des revenus pour consommer, revenus dont on ne sait s'ils viennent du travail ou des systèmes sociaux.

Il est important, et les instances de dialogue permettront de le faire émerger, de définitivement passer dans une économie de la compétitivité, celle qui se nourrit de l'attractivité du territoire et de la performance des acteurs économiques et sociaux, pour générer des emplois.

Le DIECCTE m'a rappelé à son insu, lors d'un échange impromptu hier, que sur une population de 800 000 habitants, nous avons à peine 130 000 personnes du secteur marchand qui travaillent. On ne peut pas rester sur ces chiffres.

Au-delà des énergies nouvelles, de la mutation des métiers du BTP pour aller vers l'éco construction néo tropicale, il nous faut revenir aussi à un principe de réalité, nous avons 130 000 personnes du secteur marchand sur une population de 800 000 et nous serons bientôt 1 million.

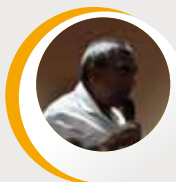
Cet enjeu est colossal et on ne pourra pas le gérer seul dans nos instances, on pourra le gérer peut-être par une énergie collective, dont fait partie la Gpec, dans des instances de dialogue territorial. La Gpec, à notre avis dans le PRISME, sera la défense de l'intérêt général et non pas la somme des intérêts particuliers.

Et, Maurice CERISOLA en a parlé, la Gpec est effectivement une démarche de maîtrise de la dépense énergétique individuelle, pour faire mieux collectivement avec moins...

Merci

Echanges avec la salle

**Benjamin
VIRAPINMODELY**
ANFH



Je voulais simplement dire que depuis ce matin, j'entends beaucoup d'intervenants, qu'on parle de beaucoup de choses, et que c'est un peu limité, parce qu'on n'a pas parlé des collectivités locales, des mairies qui sont des gros employeurs, des hôpitaux...

À La Réunion le problème de l'emploi et de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne se limitent pas au secteur du bâtiment et aux grands chantiers. C'est épisodique, c'est une partie du problème, ce n'est pas l'essentiel, je suis donc déçu de ne pas avoir entendu les autres acteurs...

Le deuxième point, et la question que je voulais poser c'est « Comment conjuguer toutes ces énergies qu'on a entendues, ensemble ? ». Parce que je pense que chacun vend un petit peu son produit mais on ne voit pas de propositions qui permettent de sortir du problème où on est, le chômage à La Réunion, la préparation et le grand défi qu'on a de former des réunionnais aux offres d'emplois qu'on peut créer à La Réunion c'est ça l'essentiel je crois.

Merci.

Joël DALLEAU
CFDT



La Gpec Territoriale est un outil, mais nous en avons déjà un, la Gpec proprement dite qui doit normalement être mise en place dans les entreprises comme le prévoit la loi, au même titre que les négociations triennales. Dans le diaporama de M. La Porte, pour ce qui est de l'historique,

- c'est depuis 1969 que, sous d'autres appellations bien évidemment, on parlait déjà de Gpec et de sécurisation de l'emploi ;
- en 1989, on en est venu à la protection des salariés dans le cadre d'un licenciement économique ;
- et aujourd'hui, en 2012, on parle de la Gpec T.

A mon sens, dans la présentation de Monsieur La Porte, un niveau a été oublié, c'est celui du groupe. Ma question maintenant :

« Avant de parler de Gpec T, est-ce qu'on a déjà fait un bilan concernant la Gpec dans les entreprises, dans les branches, au niveau des groupes ... pour voir si ça a marché, si ça n'a pas marché, et qu'elles étaient éventuellement les contraintes rencontrées ? »

Dominique VIENNE



Je pense que cette démarche est une démarche d'amélioration continue, et que l'on va changer de prisme.

Lorsque nous parlerons, nous ne parlerons pas à quelqu'un d'autre, nous nous parlerons à nous-mêmes... puisqu'aujourd'hui le destin, c'est le nôtre.

Je crois qu'on doit faire attention quand on pose ce type de question sur notre destin, car c'est à nous même que nous nous adressons.

A ce titre, la Gpec territoriale, le territoire, comme Mme MENANT l'a rappelé, ce n'est qu'un espace, un lieu géographique, qui va réunir des gens de bonne volonté, qui veulent faire de belles choses ensemble, pour l'intérêt général...

En aucune façon c'est une démarche et un outil qui va apporter des réponses technocratiques.

Jean-François DUTERTRE



On a un volume d'entreprises concernées par leur effectif qui est relativement faible. La DIECCTE ne croule donc pas sous le nombre d'accords Gpec dans les entreprises.

Ceci étant, il n'y a pas besoin que ce soit formalisé par un accord, parce que ça peut être effectivement des rapports qui sont élaborés et discutés avec les instances représentatives du personnel. Pour aller plus loin sur la question de l'empilement, je pense que ce n'est pas l'un puis l'autre, puis l'autre, et je pense qu'il s'agit bien d'une démarche d'amélioration continue. Il ne faut pas oublier l'entreprise, c'est fondamental, il ne faut pas non plus oublier la branche, et ça ne nous empêche pas de nous intéresser au territoire...

Mais effectivement, le constat n'est pas propre à La Réunion, c'est que le sujet de la Gpec est un sujet qui n'est pas simple ni dans les entreprises, ni au niveau des branches ...

Pour répondre à la question du bilan, ça fait longtemps qu'on en parle, et qu'est-ce que ça a produit ? Je serais incapable de répondre et je crois que la DGEFP non plus serait incapable de produire des éléments qui permettraient de se lever tous et d'applaudir...

Table ronde

2

Isabelle MENANT



D'abord il n'y a pas de hiérarchisation, ça c'est clair...

Je disais en plaisantant, mais votre propos a complètement corrigé la diapositive, que si je présentais une diapositive comme ça en métropole avec une évolution de la race humaine, je suis pas sûre que je ne me ferai pas lyncher sur place. La Gpec Territoriale n'est pas « mieux » que ce qui a été fait avant, c'est autre chose c'est une complémentarité...

Mais ce n'est pas du tout ce que vous avez dit, c'est une représentation qui portait votre propos... C'est clair...

La question de la Gpec, de l'obligation légale...

On est « dans la misère sur cette affaire-là », parce que quand on va y regarder, on s'aperçoit qu'il y a des choses qui sont très belles, et il n'y a rien dedans... alors qu'il y a des choses qui ont pas d'allure et quand on va rencontrer l'entreprise, il y a plein de choses. La formalisation des accords de Gpec dans le cadre de l'obligation légale, n'est pas optimum, loin s'en faut.

Ce qui m'intéresse dans les accords, sur la partie obligations légales, c'est quand il y a une clause de revoyure, c'est quand les gens prennent l'habitude de se revoir, parce qu'en fait on peut partager quand on se fait confiance, et il faut du temps pour ça.

Dernier point sur la question de la complémentarité, et Dominique HUARD de la Maison de l'Emploi interviendra sur ce sujet pour en donner une illustration.

Clairement, c'est important qu'une entreprise fasse sa Gpec, qu'elle comprenne ce qu'elle devient demain.

Pour autant, le jour où le textile a fait son travail sur la Gpec de branche, s'il ne l'avait fait que pour lui, il aurait eu effectivement une vision entre ce qu'étaient les textiles et les cotonneries d'il y a 30 ans, et le textile high-tech, mais on n'allait pas beaucoup plus loin...

Ce qui a été intéressant à l'échelle de certains territoires, c'est que parallèlement il y a d'autres branches qui étaient avancées et on a fait des ponts entre le textile et le bâtiment, le textile et l'automobile ...

Et donc vous voyez, pas de hiérarchisation, mais un vrai enrichissement.

Thierry FAYET

Président

de la Fédération de la
Formation Professionnelle

C'est plus une réaction puisque c'est vrai, depuis ce matin le dénominateur commun de toutes les interventions a été la formation, donc ça nécessitait une intervention de ma part.

Plus particulièrement une réaction, par rapport l'intervention de M. BLIN, et à une autre intervention de M DOKI-THONON sur la qualité en formation et l'inadéquation entre l'offre et la demande.

Il est important que nous puissions être associés en amont des politiques de formation, ce pourquoi nous attendons avec impatience le renouveau du SEFIR en Comité de Coordination Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Pour prendre la casquette de chef d'entreprise :

- oui nous avons une convention collective nationale qui a été étendue sur le département,
- oui nous avons un label qualité qui existe avec l'OPQCF,
- oui nous avons une Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, qui définit les métiers de notre branche, mais ils sont inconnus.

À chaque fois, on va nous dire : « oui mais on parle de compétences ! »

Il y a donc un vrai besoin, que nous soyons reconnus dans les instances, par rapport à tout ce qu'on peut faire, pour notre métier, et pour la qualité de la formation qu'on dispense.

La dernière chose, pour ce qui est de l'offre de formation, sera pour dire que sur le territoire, il y a des talents et je rejoins ici le Président Dominique Vienne, puisque nous avons une revue qui s'appelle « talent et territoire ».

Juste pour conclure, vous avez fait un parallèle avec la renaissance tout à l'heure, qui était aussi l'époque des compositeurs de musique. Nous avons d'excellents musiciens, il faut savoir les mettre en musique et faire confiance aux musiciens qui jouent.

Echanges avec la salle

Jismy SOUPRAYENMESTRY
Agence de Développement



J'ai eu de la chance de mettre en place deux Gpec d'entreprises, une à la SICA où je travaillais et je viens d'en commencer une à l'Agence de Développement.

Pour ce qui est de la Gpec Territoriale, on a assisté ce matin à deux tables rondes, une troisième devant être organisée cet après-midi. Il y a beaucoup d'acteurs, beaucoup d'interlocuteurs.

Ce qui m'intéresse est de savoir :

- ce qui va se passer après cette manifestation
- quelles vont être les prochaines étapes,
- qui sera le pilote...

On a vécu des événements importants la semaine dernière, j'ai entendu les chiffres de l'INSEE sur les plus de 55 % des jeunes qui n'ont pas d'emploi... et j'ai aussi entendu que 27 % des jeunes sortent du système scolaire sans diplôme.



Isabelle MENANT

C'est peut-être la conclusion !

C'est peut-être un peu tôt, ou peut-être, ça nous met en appétit sur la fin d'un temps...

De la salle

Ce n'est pas tant une question, mais dans la continuité de la remarque précédente, je voulais rebondir sur notre jeunesse, qui est notre richesse à La Réunion.

On a vu ce matin des chefs d'entreprise impliqués, motivés, et fortement responsables dans leurs entreprises respectives. On a entendu des témoignages qui montrent la réalité, et le côté opérant du chef d'entreprise. On va dire que la Gpec est un moyen pour faire grandir ses salariés et recruter notre jeunesse. Ça n'a pas besoin forcément d'être formalisé, tel qu'on peut le découvrir dans le cadre du protocole qu'a présenté M. La Porte...

Souvent ça se vit en direct avec les salariés. Ça se vit très bien quand il y a cet échange là qui se fait entre le pouvoir décisionnel et le pouvoir opérant, qui collaborent étroitement,

et permet cet échange quotidien pour faire avancer l'entreprise.

Savoir d'où l'on vient pour savoir où l'on va, c'est très compliqué. On le sait puisqu'effectivement, quand on formule les attentes, on sait d'où l'on vient, mais on sait où l'on est avant tout et ça c'est aujourd'hui une réalité.

La réalité, est aussi celle des jeunes, il y en a quelques uns qui sont présents aujourd'hui, j'en ai reconnu que j'ai pu suivre à l'Université et j'en suis ravie... Par contre il en manque, il en manque beaucoup.

Dans la vision justement, il ne faut pas oublier les jeunes qui participent, qui sont très innovants, très créatifs. Je peux vous assurer que quand on est au contact d'eux, de façon régulière, on se rend compte qu'il y a une vraie richesse, une vraie matière première qu'il faut, j'ai envie dire «exploiter», même si le mot n'est pas très beau... Ils sont la source, qui va permettre d'alimenter nos entreprises, il faut s'en inspirer fortement, il faut les encourager.

Pour cela il faut aller les rencontrer, en tant que chef d'entreprise, en tant que citoyen, en tant que parent ... je vous encourage à faire cette démarche, d'aller les voir dans le cadre de leur cursus au collège, au lycée, à l'université ... pour leur parler de nos métiers de nos vies en entreprise, parce que c'est comme ça qu'on fera connaître effectivement nos DAS, nos spécificités sur nos bassins.

Il est vrai qu'aujourd'hui on recrute des ouvriers avec des niveaux « bac », parce que, peut-être, on a besoin des prérequis qui sont l'écriture, la lecture, et savoir compter... parce qu'il en va de la sécurité de chacun ...

Table ronde 3



Comment initier, construire et mettre en oeuvre des démarches de Gpec Territoriale ?

- **Sur quelles bases, comment, par qui et avec qui, initier des démarches de Gpec Territoriale ?**
- **Comment prendre en compte les spécificités et besoins des secteurs, publics et territoires ?**
- **Dispose-t-on aujourd'hui des moyens nécessaires à la mise en oeuvre de telles démarches, quels que soient les secteurs d'activités et/ou territoires ?**





Pascal THIAW-KINE
Président du Groupe Excellence

Bonjour à toutes et à tous,

J'interviens en tant que chef d'entreprise, d'une entreprise locale qui a fait l'actualité ces derniers jours. Ce n'est pas forcément très glorieux, puisqu'au même titre que tous les réunionnais, nous avons subi la même crise en 2009, et n'avons pas forcément tiré les enseignements et fait en sorte que les choses changent.

Nous devons maintenant sérieusement prendre en compte ces changements de modèles économiques dont on parle beaucoup, et c'est dans ce cadre que je vais intervenir par rapport à la Gpec Territoriale.

Je me suis demandé, ce matin, si tous les débats n'avaient pas pour objectif que de parler de la Gpec Territoriale pour de la Gpec Territoriale ?

Je suis volontairement provocateur, alors que mon rôle est d'être modérateur !

La bonne nouvelle de ce matin, comme le soulignait Mme Menant, est que tous les gens qui participent à ce séminaire, sont des gens qui aiment La Réunion. Ce sont des gens qui vivent à La Réunion, qui vivent de La Réunion, et qui, forcément, ont un intérêt à ce que ça dure le plus longtemps possible. Ce sont donc les conditions d'une volonté d'agir tous ensemble.

A côté de ça, le représentant de l'INSEE nous disait que les années passées ont été bonnes jusqu'en 2008 ou 2009. La Réunion a été portée par son modèle économique basé sur les grands travaux et la défiscalisation qui en ont été les deux moteurs opérationnels. Mais comme disait Jean-Pierre Rivière, est-ce que ce développement a été forcément partagé pour tous ?

Et La Réunion est aujourd'hui en crise. Notre PIB est légèrement négatif, c'est ce que j'appelle la croissance molle qui se traduit par du chômage, par une baisse du revenu global ... Quand à tout cela on ajoute un peu d'inflation, c'est l'explosion !

Chez les asiatiques, dans ce contexte, soit on parle de chaos, soit on considère qu'il y a de vraies opportunités pour rebondir. Du fait de mon éducation, je choisis plutôt la deuxième voie, les opportunités.

Comme cela a été dit ce matin, on ne pourra réussir qu'à partir du moment où on fera jouer notre intelligence collective et ce sera véritablement le facteur déterminant.

Quand le Vice-président de la Région parle d'opportunités en énumérant un certain nombre de secteurs sur lesquels La Réunion doit se positionner, c'est ce que j'appellerais le volet offensif, celui qui doit porter La Réunion pour les prochaines années. Il en est ainsi de l'agro-industrie, des énergies renouvelables, du tourisme... qui sera probablement un des moteurs du développement économique pour les dix années à venir, mais c'est un moteur qui démarre de très bas, l'INSEE nous ayant précisé que le tourisme ne représentait que 8% de notre PIB.

Aujourd'hui, le PIB reposant essentiellement sur de la consommation, le véritable enjeu est, et c'est le volet défensif, de savoir comment nous pourrions nourrir, faire vivre, prendre soin de plus en plus de Réunionnais, sans remettre en cause les équilibres de court terme. En conséquence, pour nous chefs d'entreprises, il s'agira de revoir toute la chaîne des valeurs, filière par filière, que ce soit pour la filière de l'alimentation, pour celle du bâtiment et des travaux publics, pour celle des technologies de l'information et de la communication ... et par la, de parvenir à insuffler un nouveau dynamisme.

Il est aussi temps, que chaque euro investi par l'État trouve le maximum de rentabilité, parce que si les subventions ont été importantes, tout autant que les avantages financiers de la défiscalisation, les financements destinés à compenser les handicaps, on doit se poser la question du réel retour pour le territoire réunionnais...

Changer de modèle économique, peut signifier changer les équations.

C'est vrai que nous avons des handicaps, mais chaque euro investi pour l'État doit l'être pour plus de compétitivité de notre économie, et que tout gain de productivité puisse profiter aux territoires. Prenons l'exemple, et je serai encore une fois provocateur, de cette usine de poulets qui doit être construite dans le sud de l'île pour un coût total de 70 millions d'euros, dont 30 à 40 millions de défiscalisation et autres subventions. En tant que chef d'entreprise, je ne peux comprendre et accepter qu'un tel investissement ne permette qu'un gain de compétitivité de 5 %.



Pascal THIAW-KINE

Table ronde

3

Parler de modèle économique, c'est peut être aller dans cette direction.

Filière par filière, on doit développer les activités, on doit développer l'emploi, on doit développer l'innovation pour retrouver un esprit de conquête, et ne pas faire, comme aujourd'hui, que de la gestion. Les gestionnaires c'est bien, mais les managers qui développent c'est encore mieux.

Ce n'est qu'une fois que les décideurs économiques locaux, CGPME, MEDEF, ADIR ... se seront accordés sur ce qui vient d'être dit que la Gpec territoriale prendra tout son sens.

Filière par filière, que fait-on ?

On identifiera les contraintes, pour ensuite analyser la chaîne des valeurs globale et savoir comment faire pour faire plus, moins cher et mieux ? Seule la contrainte amènera l'intelligence, la créativité et l'innovation, qui nous permettront d'atteindre nos objectifs.

Par exemple, pour parler du logement, ce serait très bien que la filière toute entière se fixe un objectif de réduction de 10 % du coût de la construction, qui me paraît tout à fait réalisable !

Sur la base de cet objectif global, chaque maillon de la filière, dans le cadre d'une Gpec, cherchera tous les moyens pour gagner en compétitivité, pour améliorer le dialogue social, pour partager les enjeux avec chacun de ses collaborateurs, en général très motivés par le développement de leurs entreprises.

On doit aussi mettre en œuvre une stratégie de développement des compétences, parce que pour amener de la compétitivité il faut de la compétence, et qu'ainsi on puisse parler de partage de valeurs. C'est tout cela le nouveau modèle économique, nécessaire à la réconciliation de tous les Réunionnais avec le monde économique.

On ne pourra pas vivre éternellement dans une ligne de « non discussion ». Jean-Pierre Rivière le rappelait ce matin en disant que c'était « le moment de causer ». Il est aujourd'hui nécessaire de se réunir, et la Gpec territoriale peut être une bonne occasion.

Les conditions de réussite peuvent être le partage des orientations stratégiques, la co construction des objectifs stratégiques, et l'élaboration du plan stratégique, qui ne peut alors que s'imposer tout naturellement.

Pour revenir sur une question posée ce matin, de savoir si on attaque par le haut par le bas, je pense qu'il y a deux entrées possibles en ce qui concerne la Gpec Territoriale. On peut rentrer

par la stratégie, donc par le haut, mais aussi rentrer par le bas, de manière opérationnelle. En principe les deux pratiques doivent trouver leur point de cohérence et de coïncidence, de manière à développer les actions qui conviennent.

Je ne sais pas si ce discours a été celui d'un bon modérateur, mais j'ai essayé de provoquer des débats, et d'amener les uns et les autres à prendre conscience que la Gpec Territoriale est un outil formidable.

En tant qu'ancien président de la CGPME, je crois fermement à ce qui est présenté aujourd'hui, et avec notre président, Dominique VIENNE, on fera le maximum pour mettre nos talents et les talents que vous êtes au service de cette logique.

Merci.



Dominique HUARD
Directeur de la Maison de l'Emploi de Mulhouse.

Bonjour à tous,

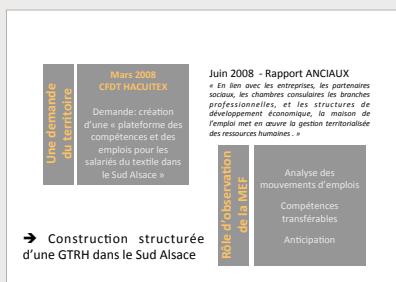


Une histoire commune construite dans le sud alsace

Ce titre « Une histoire commune construite dans le sud alsace » signifie que ce n'est pas un outil, mais une démarche commune et sur un territoire qui ne correspond à aucun territoire administratif de l'Alsace qui a été mise en oeuvre. C'est avant tout un projet de territoire, un des facteurs de réussite de la démarche ayant été de déterminer le bon niveau de territoire.



Quelques mots sur la genèse du projet, parce qu'il est important de comprendre son origine.

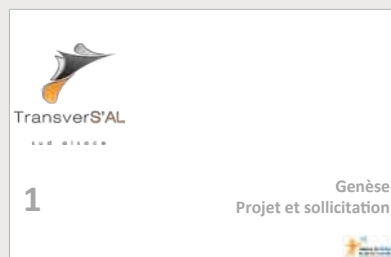


Cette idée est venue de la CFDT, d'une interpellation de la branche HACUITEX (Habillement cuir textile), en vue de la création d'une plate-forme de reconversion, d'une plate-forme curative de reconversion des salariés du textile.

On leur a alors dit que l'on ne ferait pas du curatif, parce que les outils existent, mais que l'on ferait du préventif, que l'on ne ferait pas que du textile mais de l'intersectoriel, et que l'on le ferait avec la CFDT mais aussi avec l'ensemble des partenaires sociaux...

Cette genèse s'explique par le fait que nous sommes avant tout une Maison de l'emploi, dont Jean-Paul ANCIAUX évoquait déjà en 2008 la mission de Gestion Territorialisée des Ressources Humaines, la GTRH terme que l'on préfère utiliser plutôt que Gpec Territoriale.

Notez qu'on parle effectivement d'une démarche à laquelle on a donné un nom, Transvers'AL, pour laquelle on a maintenant un logo ... et on a ainsi « évacué » cette histoire de Gpec T dans laquelle il y avait surtout Gpec qui nous dérangeait un peu.



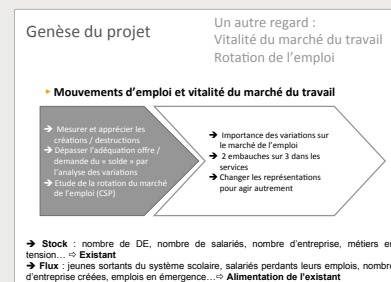
Dans la genèse du projet, notre ambition était de lier stratégie économique et stratégie de l'emploi : la cartographie de gauche représente la répartition spatiale des établissements et la

répartition des destructions d'emplois ;

- au milieu, la tâche sombre c'est Mulhouse, et donc effectivement on constate que là où il y a de la destruction d'emplois c'est là où il y a le plus d'établissements ;

et, à droite, on voit que les emplois se sont reconstruits sur la périphérie, alors que notre agglomération avait pour stratégie économique de renforcer les zones d'activité du centre.

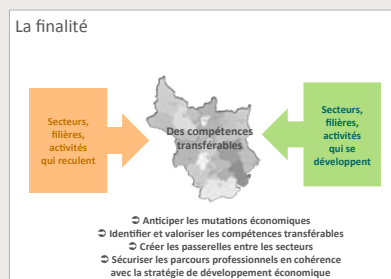
C'est ainsi que, sans faire parler beaucoup de chiffres, avec seulement trois graphiques, on a convaincu tout le monde de l'intérêt de notre démarche.



Une autre volonté a été d'envisager le marché du travail sous une autre vue que celle du simple taux de chômage et du rapport de l'offre à la demande, pour travailler sur la vitalité du marché du travail.

On parle beaucoup de stocks, on fait des états de stocks, et on parle moins des flux, or il y a beaucoup de flux sur un territoire. Sur le bassin de Mulhouse, en dix ans on a perdu 10 000 emplois industriels, 10 000 n'étant que le solde, puisqu'on en a perdu 13 000 et gagné 3000.

Tout l'intérêt de la démarche a été de voir comment et où ces 3 000 emplois ont été gagnés (notamment dans le secteur des TIC par le biais de la création d'une centaine d'entreprises).



Les enjeux de la démarche sont très simples, puisque ayant d'un côté des secteurs, des filières, et des activités qui reculent et de l'autre côté des secteurs, des filières, et des activités qui se développent



Dominique HUARD

développent, l'idée est d'anticiper, de valoriser les compétences transférables, de créer des passerelles entre les secteurs et de sécuriser les parcours, toujours en accord avec la stratégie de développement économique. Beaucoup de travaux ont déjà été réalisés en France sur ces questions-là.

Les conditions de la réussite

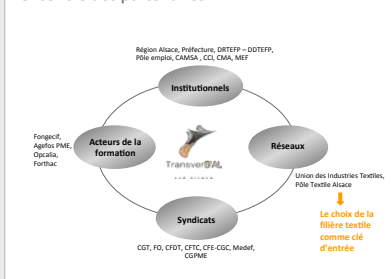


On a identifié quatre conditions de réussite. Le territoire d'abord, parce qu'il faut avant tout toujours privilégier les intérêts du territoire, l'anticipation et le partenariat dont on a beaucoup parlé ce matin et enfin l'intersectorialité.

Pour insister sur l'importance du territoire, sachez que ce sont les partenaires sociaux qui nous ont demandé de dépasser les limites de notre agglomération de 260 000 habitants pour prendre en compte la vallée des Vosges, les zones frontalières avec la Suisse et l'Allemagne.

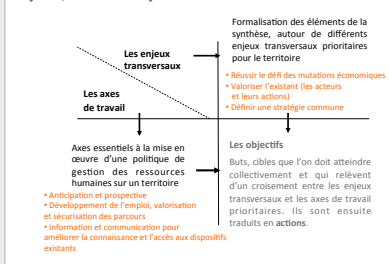
C'est ainsi qu'a été retenu le territoire du « Sud Alsace », que nous avons associé deux autres Maisons de l'emploi au projet qui concerne maintenant 600 000 habitants et a été adopté à l'unanimité des partenaires.

Rencontre des partenaires



- Les acteurs de la formation, les branches, les OPCA de branche, les OPCA interprofessionnels, le FONGECIF
- les institutionnels, dans leur plus grande diversité,
- les syndicats, l'ensemble des partenaires sociaux,
- et les réseaux, y compris les petits pôles de compétences, les clusters que l'on peut avoir localement ...

Enjeux, axes et objectifs

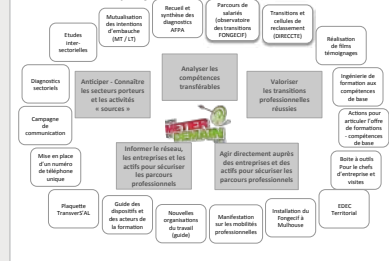


Cinq mois de discussion ont été nécessaires, à échanger avec tous, pour arriver à déterminer des enjeux transversaux, des axes de travail, et à la croisée, des objectifs qui ont été transformés en actions, dont la mise en œuvre sur le territoire

recueillait l'adhésion de chacun.

Ce n'est qu'après cette phase de dialogue territorial, mais aussi social puisque prenant en compte l'ensemble des actifs du territoire, que la démarche a vraiment démarré.

Cohérence du projet...



Sur ce tableau est inscrit tout ce qui doit être fait pour que cela fonctionne !

Mais si vous voulez vous avez en gros cinq catégories :

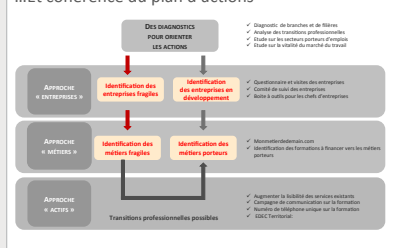
- Anticiper, connaître les secteurs porteurs et les activités sources, en

d'autres termes celles qui sont en déclin.

- Informer le réseau, les entreprises et les actifs parce que l'on a un problème d'information dans ce pays où plein de choses se font mais on ne dit pas ce que l'on fait.
- Analyser les compétences transférables, et c'est fondamental !
- Valoriser les transitions professionnelles réussies.
- Agir directement auprès des entreprises.

Tout autour, sont inscrites les actions qui ont été validées par le groupe de travail, qui doit réunir une soixantaine d'acteurs, peut-être plus maintenant, et qui ont été mises en œuvre. Notre démarche de Gpec Territoriale, de Gestion territoriale des ressources humaines, c'est l'ensemble de ces actions qui constituent un tout dont on ne peut rien supprimer.

...Et cohérence du plan d'actions



Des diagnostics, avec une approche entreprise, pour :

- identifier les entreprises fragiles et celles qui sont en développement,
- et donc les métiers fragiles et les métiers porteurs, afin de créer des passerelles et de mettre

en place les formations qui permettent de passer des uns aux autres, et d'avoir une approche de l'ensemble des actifs, pour leur démontrer que ces transitions professionnelles, sur ce territoire, sont possibles.

Exemple du diagnostic métallurgie



fait, celles qui sont très fragiles, 21 entreprises représentant 865 salariés.

Notre diagnostic se fonde sur des analyses financières qui sont validées par la branche et par les OPCA de branche, ce qui peut prendre du temps, mais cette validation est nécessaire.

Notre objectif a été, dans ces 21 entreprises très fragiles, de regarder les métiers pour identifier les métiers fragiles et de regarder les compétences qu'il y a dans ces métiers pour regarder les conditions de transférabilité ...

Création de passerelles entre métiers émergents et métiers porteurs



Par exemple pour la métallurgie, on voit que sur le Sud Alsace, il y a des entreprises qui sont en fort développement, celles qui sont en développement, qui sont stables, celles qui sont fragiles et celles qui

fermeraient si rien n'était

Tout le travail, c'est donc de créer des passerelles entre métiers fragiles et métiers porteurs. Sur le territoire, à ce jour environ 2 000 passerelles ont été créées entre ces métiers.

L'idée c'est aussi un changement de posture : c'est par exemple qu'un

ouvrier qui travaille dans l'ennoblissement textile puisse se dire « j'ai un avenir possible... ». On doit le lui démontrer pour qu'il accepte de faire l'effort de se former, d'engager un processus.

Actions pour connaître et valoriser les transitions professionnelles



Il y a aussi l'apport du FONGECIF, qui a mis en place un observatoire des transitions professionnelles. Trois FONGECIF régionaux en étaient à l'origine (Rhône-Alpes, Ile de France et Alsace).

Sachez que l'on dénombre 128 observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, ce qui nous permet de ne pas avoir tout à faire !

Il faut savoir utiliser ce qui existe.

Une campagne de communication sur la formation et la création d'un numéro de téléphone unique



Pour pallier aux constats faits par les partenaires sociaux de déviations entre les discours des salariés, des employeurs et des représentants du personnel ... nous avons mis en œuvre une campagne de communication sur la formation,

qui s'adresse aux trois publics et, pour simplifier l'accès à l'information, un numéro unique a été créé, porté par le FONGECIF.

Un guide sur les compétences de base pour les conseillers



l'ensemble des conseillers du territoire.

Pour répondre aux acteurs ayant pointé la multiplicité des interventions et le manque de visibilité des dispositifs de lutte contre l'illettrisme, on a rassemblé dans un petit livret, tout ce qui existait sur le territoire, tout ce qui est utilisé par



Dominique HUARD

Une boîte à outils pour les chefs d'entreprise



Objectif:

Informar les entreprises sur l'ensemble des aides et des services proposés sur le territoire.
Profiter des visites en entreprise déjà organisées sur le territoire par un de leurs contacts privilégiés (OPCA, consulaires, branches, ...) pour diffuser cette information.

C'est la même approche au niveau des chefs d'entreprise qui peu-vent être sollicités par Pôle Emploi, par un consulaire, par un OPCA, par une mission locale...

Le but de cette boîte à outils destinée aux chefs d'entreprises est de coordonner l'ensemble des acteurs, très nombreux sur le territoire, tout autant que des ressources qui seront de moins en moins importantes.



Ce site internet « monmetierdedemain.com », destiné au grand public, est centré sur le Sud Alsace, mais chacun peut le consulter.

Sélectionnez un domaine d'activité et un métier, pour découvrir tous les métiers auxquels vous pourrez accéder.

La construction d'un dialogue territorial

Au-delà de la démarche, Transvers'AL est un véritable outil de dialogue territorial

qui rassemble l'ensemble des parties prenantes autour d'un projet profondément ancré sur les enjeux du territoire

Qui s'autorise l'expérimentation et pour citer un ancien Sous-préfet atypique :

« Je ne m'intéresse pas aux procédures, mais aux projets et je fais du rabottage de circulaires... »

Au delà de tout ce qui vient d'être présenté, notre projet est un véritable outil de dialogue territorial, permettant à l'ensemble des acteurs de se rassembler pour travailler sur les enjeux territoriaux, en s'autorisant l'expérimentation.



Marie-Noëlle CODRON
Directrice du Pôle Economie Insertion au TCO.

Bonjour,



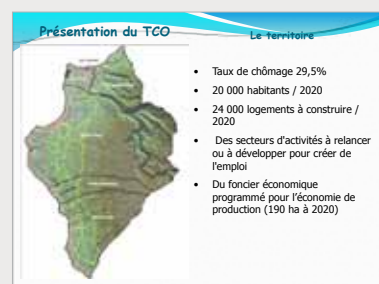
Le territoire couvre les 5 communes de l'ouest, de la Possession à Saint Leu, pour une population totale de 212 000 habitants.

Il s'agit d'un territoire présentant une cohérence certaine en termes de bassin de vie et de bassin d'emploi

Le TCO couvre les grands champs de compétences que vous voyez dans cette diapositive.

Sans rentrer dans le détail, on peut déjà se rendre compte que les différentes compétences sont largement concernées par des développements et des anticipations en termes de formations et de créations d'emploi, que ce soit dans l'environnement, les énergies renouvelables, l'habitat ou dans les transports.

Par ailleurs, les actions menées dans ce cadre de la politique de la ville sont entièrement ciblées sur la thématique de l'emploi et l'insertion, ce qui nous intéresse bien sûr dans le cadre de cette réflexion de Gpec territoriale



ouest mais aussi des autres micros régions.

La poursuite du travail de Gpec devra nous permettre d'aller bien au-delà de ces données très générales, et devra s'appuyer aussi sur les atouts de la région et des différentes filières ou niches d'emplois pouvant être développées.

La communauté d'agglomération du Territoire de la côte ouest a tout juste 10 ans aujourd'hui et est donc toujours en construction sur le déploiement de ses compétences.

Le territoire couvre les



d'insertion sur le territoire. Pour tendre vers cette finalité, à savoir de participer à la création et au maintien d'emplois par le développement de l'activité économique, 4 objectifs stratégiques ont été définis (eux-mêmes définis en objectifs opérationnels que vous voyez en rouge et déclinés en un certain nombre d'actions).

Ces 4 axes sont :

- D'une part => favoriser l'implantation des entreprises au sein de parcs d'activités (on l'a vu précédemment avec une programmation de foncier économique qui permettra d'accueillir de nouvelles entreprises),
- D'autre part => il s'agit d'accueillir et d'accompagner les entreprises qui souhaitent s'installer ou se développer sur le territoire, participer à l'animation économique avec les autres partenaires institutionnels et/ou économiques, l'idée étant bien de construire ensemble un développement de l'activité économique
- Par ailleurs => le TCO souhaite s'impliquer sur le développement et la structuration des filières qui peuvent être source d'emplois, mais quelles filières ? Peut-on mener tout de front, ou faut-il faire des choix ? à partir de quel diagnostic ?
- Enfin un 4ème axe qui porte plus spécifiquement sur l'emploi et l'insertion par le pilotage et la gestion de différents dispositifs tels que le plan local pour l'insertion et l'emploi, le contrat urbain de cohésion sociale, les ateliers chantiers d'insertion ou encore la clause d'insertion dans les marchés publics.



Marie-Noëlle CODRON

Des diagnostics institutionnels....

- 2003 : définition de la stratégie de développement économique du TCO
- 2005 : diagnostic social du territoire (éducation / prévention / logement / emploi) => projet de développement social TCO

Des diagnostics de micro territoire....

- 2004 : diagnostics et projets réalisés à l'échelle de micro quartiers, par des habitants, élus et institutionnels => dispositif expérimental politique de la ville « Projet Social de Territoire »

En ce qui concerne le sujet des diagnostics, il est vrai que nous avons connu différents types de diagnostics et de démarches,

Depuis :

- les diagnostics institutionnels qui ont permis à la collectivité, dans un premier temps de construire le contenu de ses compétences (qu'elles soient économique, sociales, environnementales, ou d'aménagement), et de dialoguer avec ses communes membres et les partenaires institutionnels, organismes, professionnels ou autres. Ces diagnostics ont été partagés certes, notamment lors des travaux organisés avec le Conseil de Développement, mais avec une finalité nécessairement très institutionnelle,

- En passant par des diagnostics de micro territoire avec par exemple une expérience menée dans le cadre de la politique de la ville et un pilotage Etat/CAF/Département portant sur un type de gouvernance partagée entre des habitants volontaires, des élus de quartiers et des administratifs pour élaborer et suivre des projets de développement de quartier,

Des diagnostics sectoriels ...

- 2005-2006 : diagnostic DTEFP / TCO sur la thématique emploi / insertion

Une démarche en cours sur la base d'un diagnostic partagé par les acteurs emploi / insertion ...

- Equipe Territoriale pour l'Emploi et l'Insertion (ETIE) active depuis > 3 ans avec plans d'actions
 - Accompagnement à la création d'activité
 - Insertion par l'activité économique (chantiers d'insertion, clause d'insertion commande publique...)

- Mais aussi des diagnostics plus sectoriels avec par exemple une tentative partagée par les services de l'Etat et du TCO, de mener un diagnostic sur la thématique emploi insertion,

- Et enfin une démarche actuellement en cours qui relève cette fois plus d'une dynamique de partage avec l'ensemble des acteurs définissant des actions à partir d'une analyse et permettant à chacun d'intervenir dans le cadre de ses propres compétences. Le TCO est l'animateur de cette équipe territoriale, depuis 3 ans, et c'est ainsi qu'ont été travaillés l'accompagnement des porteurs de projets de micro activité, ou le développement et l'encadrement technique des chantiers d'insertion par exemple.

Des diagnostics menés dans le cadre de ...



En résumé donc, des diagnostics de différentes natures qui ont certes tous eu leur utilité à un moment donné, mais qui pour certains n'ont pas toujours eu une continuité dans l'action.

Nous nous posons aujourd'hui la question de savoir comment aller plus

loin au regard des enjeux du territoire et des besoins en emplois ? Comment être plus efficace ? Comment véritablement passer au dialogue organisé et constructif avec les « bons » acteurs autour d'un « bon projet » ? Comment concilier le temps de l'administration, de la collectivité et celui de l'entreprise ?

Un besoin d'aller plus loin pour des résultats concrets : l'enjeu d'une GPEC

- Un partenariat emploi insertion présent mais à élargir et consolider avec les acteurs économiques pour développer et adapter l'emploi aux besoins
 - Des besoins à identifier précisément :
 - quelle(s) filière(s) porteuse(s) d'activité et d'emploi pour le territoire ?
 - Sur la base de quel diagnostic ?
 - Avec quels acteurs ? Leurs rôle et place ?
 - quelle gouvernance, pilotage ?
- => Quel projet ? / quels objectifs ?

C'est pourquoi il nous semble important de participer aux travaux lancés aujourd'hui qui répondent à une attente forte, et de la collectivité, et des partenaires de terrain.

Les partenaires de l'insertion et l'emploi font déjà

partie de cette équipe territoriale, qui à notre sens rencontre des limites à son action et a besoin d'une coopération plus opérationnelle avec les acteurs économiques au-delà des acteurs emploi insertion. Reste aujourd'hui des questions de méthodologie, de moyens, d'organisation et de gouvernance à mettre en place.

Merci.



Guillaume BRIONNE
Responsable de l'Observatoire Régional Emploi
Formation – CARIF OREF de La Réunion.

Mesdames, Messieurs,

Mon intervention sera brève et axée autour de réflexions issues de mon expérience et de ma connaissance des projets de diagnostics partagés de territoire.

Les exposés précédents nous ont éclairés sur les enjeux et les acteurs en présence dans la démarche de Gpec Territoriale. Les acteurs locaux de l'emploi et de la formation sont nombreux, sur un territoire de projet complexe, dont les contours même restent à préciser. Face à la multiplicité des acteurs, il est nécessaire d'élaborer une vision commune du territoire, sur la base de compétences partagées des acteurs. La construction d'un diagnostic local économique-emploi-formation est un travail d'analyse ET de concertation.

En matière de méthodes, la littérature est abondante à ce sujet. A cet effet, on peut signaler une circulaire de la DGEFP de juin 1988 qui précise les modalités de mise en œuvre d'un diagnostic local.

Depuis plus de 20 ans, et dans le prolongement des différents plans en faveur de l'emploi, et éclairé par les démarches mises en œuvre dans les multiples autres projets qui s'intéressent au territoire (politique de la ville notamment, qui croise des enjeux économique et sociaux), le territoire dans ses différentes composantes est devenu un sujet d'étude et d'expertise qui dépasse largement le cadre géographique ou topographique. Il devient outil ou prétexte de mise en mouvement des acteurs.

Qu'en est-il dans la réalité sur les méthodes mises en œuvre ?

La pratique n'est pas systématique, ou, pour le moins, non homogène, voire non partagée. Pour différentes raisons, l'étape de diagnostic est souvent perçue comme le passage obligé, une tâche préalable dont il faut s'acquitter techniquement pour pouvoir déployer un plan d'actions et assez peu comme un outil au service même de l'action.

A cet égard, l'origine de la commande n'est pas toujours explicite : le diagnostic est-il à l'origine de l'énoncé des problématiques, auquel cas on peut signaler le manque d'enjeux préalablement identifiés ? Ou ce diagnostic est-il structuré autour de problématiques figées dès le départ, auquel cas il y a risque d'enfermement de la démarche dans un cadre contraint ?

Les écueils rencontrés

Sur le plan technique, les difficultés sont classiques et connues de tous : accès aux données, harmonisation des données, ancienneté des chiffres, difficultés à comparer des données issues de sources différentes ...

La tentation est alors grande de céder à ce que d'aucuns appellent aujourd'hui l'Infobésité. Sans parler des difficultés à s'approprier ces données, à leur donner du sens, à traduire les chiffres en constats et développer des analyses.

S'agissant des qualifications existantes, les diagnostics réalisés procèdent à une description détaillée des publics demandeurs d'emploi, avec force détails sur leurs caractéristiques (sexe, âge, niveau, ancienneté, ...) et très rarement des compétences ou des savoirs faire existants sur le territoire à partir desquels des axes de développement pourraient être élaborés.

Or, on ne construit pas de plan de développement uniquement avec des handicaps, mais bien avec des potentiels, des atouts, des savoir-faire qui peuvent répondre aux besoins des entreprises. Cette approche quantitative est parfois complétée d'une dimension plus qualitative. Ceci souvent pour pallier le manque de temps pour obtenir des données nécessaires, cette approche empirique nécessite de justifier d'une bonne connaissance du territoire et de ses acteurs. Le travers parfois observé est la tentation de substituer l'analyse qualitative du territoire par un compte rendu détaillé de l'action de l'institution que l'on représente, autour des missions qu'elle déploie.

Alors, un diagnostic local emploi, activité formation, qu'est-ce que c'est ?

Vaste question !

Compte tenu des quelques points mentionnés auparavant, c'est une démarche plus qu'un document ! En cela, le diagnostic n'est pas un résultat, figé, qui dort dans un tiroir dès sa parution, mais c'est un processus dynamique, qui met en mouvement les acteurs.

Le territoire n'est pas un territoire vierge, il faut s'appuyer sur les ressources locales, sur les dynamiques existantes. Les acteurs agissent déjà à leur échelle sur le territoire, dans une forme de coopération existante, qu'il faut faire converger.



Guillaume BRIONNE

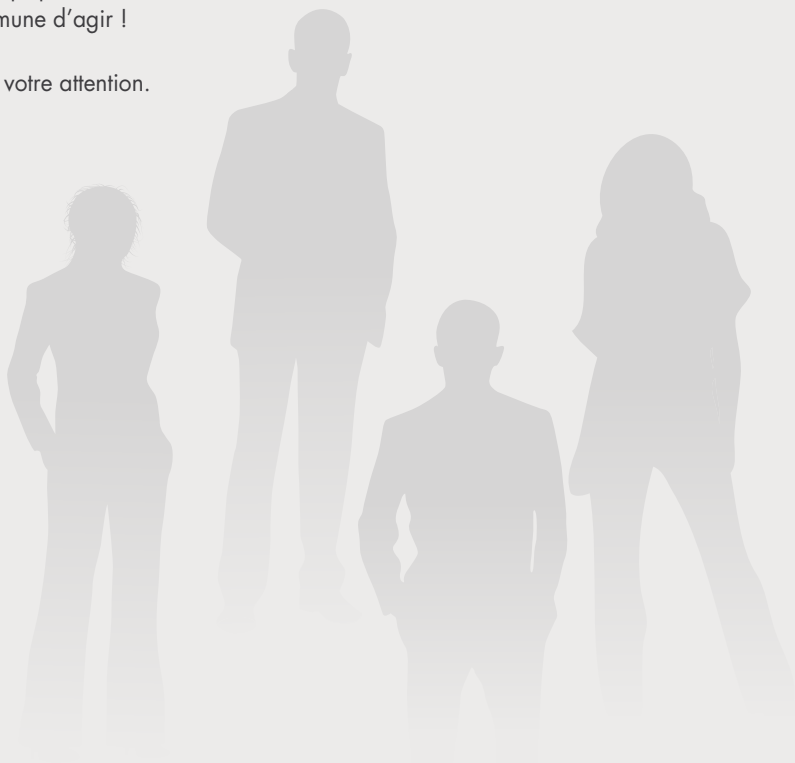
De plus, le diagnostic n'est pas un annuaire de données, ce n'est ni un état des lieux ni un recensement de tout ce que l'on sait ou croit savoir d'un territoire. Il se doit d'être resserré autour des seules données nécessaires pour éclairer les enjeux.

En ce sens, il se doit d'être synthétique de manière à en faciliter l'appropriation par tous. Cela suppose donc que l'on s'accorde sur un nombre limité de données, pertinentes, qui font consensus et que l'on actualise autant que nécessaire, dès que possible.

Enfin, et la question est centrale car elle renvoie au jeu d'acteurs, la démarche doit être portée par un animateur légitime, sur le plan technique et sur le plan politique, à même d'objectiver les travaux et de faire émerger des enjeux fédérateurs.

On le voit, le diagnostic est la pierre angulaire autour de laquelle se construit le partenariat de projet en faveur du territoire. C'est une démarche sensible pour laquelle il n'existe aucune recette unique, mais autant de méthodes que de réalités territoriales qui poursuivent toutes le même objectif : déclencher une envie commune d'agir !

Merci de votre attention.





Serge BIDEAU
Sous-Préfet de l'arrondissement Est

Merci de me donner la parole.

Je vais être beaucoup plus pragmatique, plus pratique sur la base d'une expérience qui est menée dans l'Est.

Mais d'abord, que fait un Sous-Préfet dans l'emploi, alors que des services de l'Etat s'en occupent déjà, comme de la formation, de l'insertion ... ?

Dès lors que l'on représente l'Etat dans un territoire, on est le catalyseur de tous les services et au-delà de tous les services, de toutes les bonnes volontés.

Aujourd'hui un sous-préfet d'arrondissement, peut être défini comme un créateur de consensus, c'est-à-dire celui qui va réussir à mettre autour d'une table, quelle que soit sa forme, tous les acteurs pour faire surgir des projets, pour faire en sorte que des gens qui sont un peu isolés, qui ne savent pas trop à qui s'adresser, puissent savoir si leurs idées sont bonnes, si elles peuvent être réalisées ...

C'est pour cela, que depuis maintenant plus de six mois, les Sous-Préfets d'arrondissement sont à la tête des SPEL, les Services Publics de l'Emploi Local.

Tous les mois, dans un désir de dynamiser les statistiques qui sont finalement des diagnostics et que ces statistiques ne soient pas exploitées des mois et des mois après avoir été publiées, le Sous-Préfet réunit les services de Pôle Emploi, de la DIECCTE, des Missions Locales et tous ceux qui ont à connaître des offres d'emploi, des demandes d'emploi, des demandes des jeunes de moins de 25 ans, des demandes de formation ... L'objectif est de permettre une meilleure circulation de l'information, de dynamiser l'ensemble des moyens et dispositifs, de faire en sorte que l'offre et la demande d'emploi se rencontrent.

C'est grâce à ce travail de dynamisation, qu'en quelques mois, le nombre d'offres d'emploi non satisfaites a pu être réduit de 12%, au plan national.

Il est important que sur un territoire il y ait quelqu'un qui soit capable de réunir les acteurs, parce que les Intercommunalités, les Maisons de l'Emploi ne peuvent pas tout faire. Cette personne doit aussi pouvoir fixer des objectifs, définir des missions, informer, afin d'amener chacun à être plus performant, parce qu'il sait ainsi ce que font et doivent faire les autres.

Le territoire de l'Est est attractif



► 121.000 habitants au 01/01/10, en **progression de +1,6%** (08-99) contre 1,5% pour la région;

► **densité de 159,3 hab/km2** contre 322,8 pour la région.

Quoiqu'on en dise, « l'Est est attractif » et on y vit très bien ! Si l'Est est encore le plus petit arrondissement avec seulement 121 000 habitants, le développement démographique est aujourd'hui important, conduisant à l'accroissement des problématiques de logement, d'emploi ...

Dans ce contexte, l'agriculture est encore très « traditionnelle », et fortement basée sur l'exploitation de la canne à sucre.

- 2.870 entreprises ;
- une DUE 2011 (hors interim) en progression:
 - 7% agriculture,
 - 8% industrie,
 - 9% santé et action sociale,
 - 19% bâtiment
 - 21% commerce.

Un potentiel de production/transformation agro-alimentaire très élevé avec des outils de travail à développer et une coopération territoriale à développer.

Avec un parc de 2 870 entreprises, dont 95 % a moins de cinq salariés, il est difficile de parler d'emplois, d'emplois salariés ! D'autant plus que nos agriculteurs ont du mal à se considérer comme des employeurs à part entière, ce qui pourrait justifier que des moyens soient consacrés au développement de l'employeurabilité de nos exploitations agricoles et autres très petites entreprises.

Compte tenu de l'importance du chômage, du chômage des jeunes plus particulièrement, et aussi de l'enclavement de certains territoires, ayant fait le constat d'un réel potentiel dans l'agroalimentaire, les différents partenaires qui sont la Chambre d'Agriculture, la DAF, la Maison de l'Emploi, le Pôle Emploi, la DIECCTE, les Missions



Serge BIDEAU

Locales et des professionnels ont décidé de travailler ensemble pour faire en sorte d'améliorer l'employabilité d'une population qui est moins bien formée que sur le reste du territoire, et de lutter contre les mauvaises habitudes, notamment dans le secteur cannier.

L'AGRO-NUTRITION DANS L'EST

► la **problématique**, formulée par un industriel de la zone:

«Je dois importer de la pulpe de fruit alors que d'importantes quantités de fruits sont perdues dans les vergers faute de main d'oeuvre pour les ramasser»

► l'identification des **besoins**:

- qualifier une **main d'oeuvre** «culturellement» formée sur de la production cannière;
- prendre en compte les **saisonnalités**;
- développer l'**employeurabilité** des exploitations agricoles.

L'AGRO-NUTRITION DANS L'EST

► **informer** pour convaincre, en mobilisant l'ensemble des acteurs au niveau du territoire;

► **contractualiser** avec l'ensemble des partenaires dont la mise en mouvement est aujourd'hui difficile ;

► un **projet** piloté par les acteurs des secteurs agricole et agroalimentaire.

S'appuyer sur l'expérience réussie de création, d'un **Groupement d'Employeur** par la Coopérative VIVEA

Tout l'enjeu des travaux que nous réalisons actuellement est de tenter de convaincre nos agriculteurs qu'ils sont de véritables chefs d'entreprise, qu'ils peuvent recruter des personnes dont l'emploi pourra être partagé avec d'autres exploitants et qui pourront être formés au fil du temps, pour devenir des salariés fidèles !

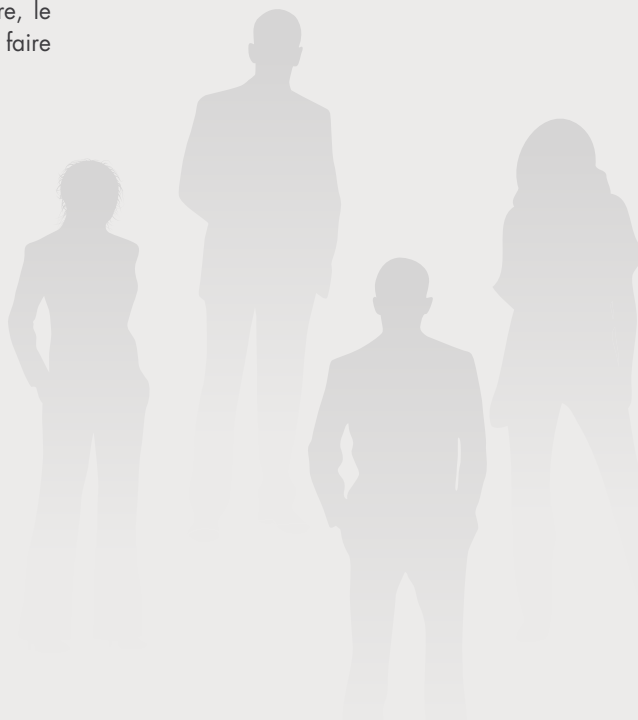
Monsieur Avril nous parlera tout à l'heure des groupements d'employeurs qui peuvent constituer une bonne réponse à ce problème, tout autant, que le Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification des publics en difficulté (GEIQ).

Merci de votre attention.

La problématique, alors qu'on ne cesse de parler de développement endogène, a été formulée par un industriel qui devait déclarer :

- « Je dois importer 30 000 tonnes de pulpe de fruits, dont environ 8 000 de pulpe de litchi, alors qu'il y en a trois fois plus qui restent sur les arbres et qu'on ne trouve personne pour aller les cueillir. »

Qu'il s'agisse de cueillir les litchis, mangues, goyavier ... de cultiver des légumes, et en premier lieu de couper la canne à sucre, le problème est celui de la saisonnalité et donc des modalités de faire de tous ces emplois potentiels des emplois salariés pérennes.





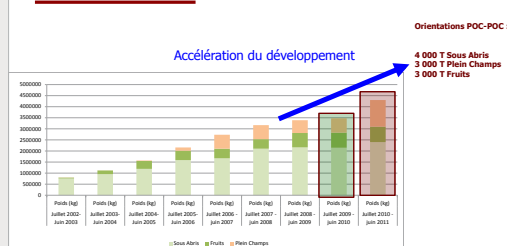
Jean-Pierre AVRIL
Président de la Coopérative VIVEA

Bonjour,

La Filière Fruits et Légumes



La production à Vivéa



On va parler un peu d'agriculture, et plus particulièrement des fruits et légumes qui contribuent pour 1/3 à la valorisation agricole du département.

Ce qui caractérise la filière fruits et légumes à La Réunion c'est qu'elle est atomisée, avec plus de 3 000 producteurs très peu organisés, mais les évolutions actuelles sont positives. Alors que 120 000 tonnes de fruits et légumes frais sont consommées annuellement, seulement 80 000 tonnes sont produites à La Réunion. Même si nous sommes conscients d'être sur un marché très ouvert aux productions mondiales de « tout ce qui voyage bien », comme celles originaires de Chine, d'Inde, de Madagascar ... nous sommes très fiers de ce que nous faisons et avons pour principal souci de maintenir notre production sur notre marché.

Un des enjeux de ce défi est de permettre à la multitude de ces petits agriculteurs de parler d'une seule voix aux acheteurs des grandes surfaces ou de la restauration collective.

L'objectif de l'organisation de la filière, que je poursuis depuis 20 ans que je travaille dans ce secteur, est aujourd'hui porté par la Coopérative VIVEA, au sein de laquelle nous commercialisons annuellement 5 000 tonnes de fruits et légumes, qui a été la première organisation de producteurs reconnue au niveau européen en 2007 et dont nous souhaitons doubler la production pour être encore plus crédibles.

GPEC

- Identification des enjeux et des besoins
- Adapter le niveau des compétences
 - Sur les exploitations (exploitants et salariés)
 - Dans les outils de la filière
- Mise en place de plans de formation
- Mise en place d'un groupement d'employeurs

L'ambition de Vivéa



Comme dans tous les autres secteurs d'activité, dans celui des fruits et légumes on trouve essentiellement des très petites entreprises, dont l'accès aux technologies, aux marchés ou encore aux débats d'idées ne pouvait être contrainte que par leurs tailles.

C'est pour cela que j'ai invité mes collègues à se regrouper, pour réfléchir sur ce qui pouvait être l'essentiel de nos métiers, en termes d'enjeux et de besoins.

Nos marchés étant limités nous devons produire de manière organisée pour ne pas les déstabiliser, tout autant que nous devons privilégier les productions demandées, attendues par le marché,



Jean-Pierre AVRIL

pour ne pas rencontrer des problèmes de surproduction. Tout en ayant pour objectif de produire plus, mieux et moins cher, nous devons mieux rémunérer nos salariés et accepter de jouer le jeu d'un développement durable.

C'est alors que, dans le cadre du CESER, j'ai découvert la Gpec et compris qu'elle pouvait nous permettre de réfléchir, et de réfléchir de manière prospective au sein de la coopérative. Notre métier de producteur, devenu « multi-facettes », ne peut que continuer à évoluer, ce qui est tout aussi inéluctable qu'accepté par les agriculteurs, qui, pour bien le vivre, doivent être accompagnés, tant par des « leaders » du secteur que par les institutions et autres organisations pouvant être mobilisées pour proposer des cadres de réflexion, d'action, de formation.

C'est ainsi que, pour parvenir à l'adaptation du niveau des compétences de l'ensemble des adhérents à la coopérative, de leurs salariés mais aussi des salariés de nos prestataires techniques ou commerciaux, nous avons pu, grâce au soutien de nos OPCA (employeurs et salariés), faire appel à un cabinet spécialisé en gestions de ressources humaines.

Le plan de formation qui a résulté de ces travaux a été élaboré et mis en œuvre il y a maintenant quatre ans et nous en sommes satisfaits, comptant sur ce qui a été fait pour être capables de doubler nos productions et de relever les défis qui ont pu être présentés par les premiers intervenants :

- pour Madame la Directrice Emploi Insertion au TCO, le basculement des eaux de l'Est vers l'Ouest doit permettre aux agriculteurs, de mieux en mieux formés, de développer leurs exploitations dans la filière des fruits et légumes et ainsi contribuer au développement économique du territoire;
- la micro région Est est effectivement une belle région où il est possible de produire et donc exporter bien plus que les quelques 10% des 2 000 tonnes actuelles, à condition qu'on trouve une solution à la mobilisation de main d'œuvre dans des emplois saisonniers.

Groupement d'employeur

- **Enjeux :**
 - Mutualiser et optimiser les ressources humaines en lien avec les attentes des exploitants
 - Développer et mutualiser des compétences par la formation et la professionnalisation

Il y a trois ans maintenant que nous avons créé notre groupement d'employeurs pour faire en sorte que des très petites entreprises n'ayant pas les moyens de valoriser un temps plein, ou encore de prendre en charge toute la gestion administrative des déclarations, fiches de paie ... puissent partager des emplois de chauffeurs, de technicien ... deux jours par semaine pour l'un, un jour pour l'autre ...

A ce jour cette expérience est positive et si nous souhaitons accroître le nombre d'emplois partagés, il nous semble que le groupement d'employeurs puisse aussi permettre un partage de bonnes pratiques.

Groupement d'employeur

- **Objectifs :**
 - Pérenniser des emplois dans le milieu des fruits et légumes
 - Faciliter les démarches administratives
 - Rendre les emplois agricoles plus diversifiés et plus attractifs
 - Proposer une main d'œuvre de confiance et qualifiée
 - Assurer un meilleur échange de pratique entre les adhérents
 - Mettre en place une alternative compétitive au travail non déclaré

Il n'est peut-être pas utile d'expliquer chacun des objectifs de notre groupement d'employeur, mais il est important de bien comprendre que cette mutualisation des emplois ne peut aucunement être limitée à une « démarche par défaut ».

Expérimentation

- **Un projet d'insertion par l'économie dans l'agriculture**
 - Mobiliser les ressources de proximité sur le territoire dans les entreprises
 - Créer du lien et améliorer l'employabilité des candidats concernés

Notre souhait, aujourd'hui, est que cette expérimentation de VIVEA puisse servir aux autres organisations de producteurs, nombreuses et confrontées aux mêmes difficultés.

Notre volonté est que demain cette mutualisation des emplois constitue une force, un facteur de notre développement, alors que, hier encore, l'emploi a été une faiblesse, un handicap majeur. Si nous avons pu le faire, alors tout le monde peut le faire !



Michel CIOCCI
Directeur territorial à Pôle Emploi

Bonjour,

Mon intervention concernera la mission « Objectif emploi - Grands projets » qui résulte de la signature des Accords de Matignon prévoyant 4 grands chantiers que seront les extensions et rénovations des deux aéroports, le Trans Eco Express et la nouvelle route du littoral.

La volonté de l'État, de la Région, du Pôle Emploi et d'un certain nombre de partenaires a été d'identifier les besoins de compétences nécessaires à la réalisation de ces grands chantiers et de faire en sorte que ces projets, financés par des fonds publics, bénéficient le plus possible aux réunionnais.

Ces grands projets vont contribuer tout autant au développement économique de l'île, à l'amélioration des conditions de vie des réunionnais qu'au développement de l'emploi du fait de la construction des infrastructures mais aussi de la création des emplois qui seront nécessaires au fonctionnement, à l'entretien ... de ces infrastructures.

Quelques mots maintenant sur la gouvernance, le fonctionnement et les objectifs de cette mission que j'ai le plaisir de diriger :

- Le comité de pilotage est constitué par les co financeurs qui sont l'État, représenté par la Préfecture et la DIECCTE, la Région et le Pôle Emploi. On y trouve aussi le CARIF OREF qui porte la cellule projet permanente dirigée par le Pôle Emploi et regroupant des salariés des deux structures, ainsi que le Rectorat compte tenu des enjeux de formation. Instance de décision et de validation, ce comité de pilotage a une importance toute particulière en permettant aux services de l'Etat et du Conseil Régional de travailler ensemble tant pour ce qui est du financements des grands projets, des projets structurants, qu'en tant que co financeurs, au même titre que Pôle Emploi, de la formation professionnelle.
- On retrouve toute l'importance du travail partenarial dans la structuration du comité opérationnel, organisé en deux collèges :
 - un collège technique, où on retrouve des représentants de la branche du bâtiment et des travaux publics, de leur OPCA (Constructys), des entreprises, maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre ... qui auront pour objectif de définir aussi précisément que possible les besoins de main-d'œuvre.
 - un collège insertion où on va retrouver les missions locales, les maisons de l'emploi, les structures d'insertion par l'activité économique, les intercommunalités, les PLIE et tous dispositifs travaillant à l'insertion professionnelle.

- Et sur le plan opérationnel, la cellule projet, dont la mission n'est aucunement de réaliser une étude mais d'élaborer très rapidement des plans d'action et de permettre la réalisation d'actions très concrètes qui pourront être évaluées.

Les objectifs de la mission, plus modestes que ceux de Gpec sectorielles ou territoriales présentées précédemment parce que ne concernant que quatre projets, sont d'identifier/anticiper les besoins en emplois et compétences de tous les professionnels qui seront mobilisés dans le cadre de ces grands chantiers ; pour mettre en place des plans d'action tenant compte de la réserve disponible au niveau des demandeurs d'emploi, aussi bien que des professionnels en poste pouvant devoir évoluer vers de nouveaux emplois.

Mise en place en novembre 2011, la mission a d'abord travaillé sur les deux chantiers aéroportuaires dont les premiers emplois seront créés à compter du début du premier semestre de cette année.

Le chantier de la route du littoral sera traité par la mission dans les tous prochains jours et commencera par La Réunion des premiers ateliers d'identification des métiers, des compétences disponibles et de celles qui seront nécessaires pour ensuite définir un plan d'action ...

En conclusion, si l'objectif principal est l'adéquation entre les besoins et l'offre de compétences en privilégiant l'emploi local, il existe quelques objectifs connexes auxquels nous attachons beaucoup d'importance :

- Travailler sur des compétences polyvalentes et transférables, pour favoriser des emplois durables ;
- Lutter contre l'exclusion, en ne ciblant pas que des personnes « employables » en prenant aussi en compte toutes celles pouvant devoir être accompagnées vers l'emploi ;
- Suivre les cohortes des personnes qui vont rentrer dans le dispositif, afin d'évaluer de manière très précise l'impact des actions mises en œuvre.
- Travailler en amont sur les clauses d'insertion afin que par une connaissance plus précise des publics, des clauses plus réalistes puissent être fixées.

Merci.



Table ronde

3

Idriss IBRAHIM

Secrétaire général adjoint du syndicat équipement CFTD et Président de la Commission Paritaire Régionale pour les formations aux métiers des transports et de la logistique.

Bonjour à tous,

Je tenais tout d'abord, au nom de la Commission Paritaire Régionale, à remercier la DIECCTE de nous avoir invité à participer à cette table ronde, donnant ainsi au secteur des transports la place qu'il mérite.

Notre Commission Paritaire Régionale pour les formations aux métiers du transport et de la logistique a été créée le 09 juillet 2008 pour promouvoir les formations initiales et continues de ce secteur et pour répondre aux besoins de qualification des entreprises.

Elle est composée paritairement de 10 membres titulaires et de 10 membres suppléants représentant les organisations professionnelles (TLF, FNTR, UNOSTRA, FNTV, MANUTENTION PORTUAIRE) et les organisations syndicales de salariés (CFDT, CGTR, CGT FO, CFE CGC, CFTC).

Le secteur des transports concerne :

- les transports routiers de marchandises et les activités auxiliaires du transport ;
- les transports routiers interurbains de voyageurs ;
- les transports publics urbains de voyageurs ;
- les transports maritimes ;
- la manutention portuaire ;

... soit environ 23 000 Emplois directs à La Réunion (chiffres 2008).

Le secteur du transport et logistique pèserait environ pour 15 % des emplois de l'économie marchande.

Les objectifs de notre commission sont :

- Définir les priorités régionales de formation initiale et continue en cohérence avec les orientations nationales des branches professionnelles et en conformité avec les directives européennes ;
- Emettre des avis ou des recommandations sur le projet de création et d'évolution de centres ou d'actions de formation professionnelle ;
- Sur la base de démarches prospectives, identifier des projets à financer prioritairement en formation initiale et en formation continue ;
- Animer les réflexions et les propositions nécessaires à la mise en œuvre d'accords cadres régionaux en partenariat avec les collectivités publiques.

Notre secteur se développe.

Il nécessite une professionnalisation, parallèlement à notre croissance démographique qui déclenche des besoins toujours croissants de transport de marchandises et de personnes.

Merci





Hervé MARODON

Président de TLF Réunion et Vice-Président de la Commission Paritaire Régionale pour les formations aux métiers des transports et de la logistique

Bonjour à tous,

Dés 1988, dans le cadre de ce qui était alors le « Syndicat des transitaires », nous avons estimé nécessaire de contribuer à la formation de nos salariés et avons pour cela mobilisé le Conseil Régional et les services de la Chambre de Commerce et d'Industrie. Il est important de noter que cette formation, organisée tous les trois ans à la seule initiative de la profession, permettait aux 20 jeunes demandeurs d'emploi diplômés d'être immédiatement embauchés par des entreprises du secteur.

En 2008, c'est sur le modèle de ce qui avait été fait pour les transitaires que nous avons engagé les travaux de structuration de la branche du transport de marchandises.

Nous avons pu bénéficier du soutien des acteurs du secteur de l'automobile pour la création de notre Commission Paritaire Régionale et avons choisi d'en confier le portage à OPCALIA Réunion, qui a su répondre efficacement à l'ensemble de nos attentes.

Afin d'alimenter nos réflexions et d'élaborer nos plans d'action, nous avons choisi de demander au CARIF OREF de réaliser une étude sur les déplacements à La Réunion, qui, à la demande de l'Etat et de la Région, a fait l'objet d'un important travail d'analyses complémentaires dont les résultats devaient nous être présentés en 2009.

Pour les raisons que chacun connaît, le remplacement du projet de Tram-Train par celui du Trans Eco Express nous a conduit à suspendre la publication de l'étude et à demander une actualisation des analyses et projections pour ce qui est des emplois et compétences pouvant être nécessaires à court et moyen terme.

Il est important que soient ici remerciés OPCALIA, la DIECCTE et le Conseil Régional, sans qui, pas plus l'étude initiale que le complément d'étude et plus récemment son actualisation, n'auraient pu être réalisés.

Dans nos métiers, l'anticipation est indispensable, parce qu'on ne peut pas attendre que le bateau ou l'avion soit arrivé pour savoir comment faire pour décharger, transporter, stocker les marchandises...

C'est pour cela que très régulièrement nous devons adapter nos méthodes de travail, parfois en conduisant des changements très importants comme cela a pu être le cas avec la mise en place de l'informatique dans nos entreprises, il n'y pas très longtemps. La formation est une des conditions de l'adaptation de nos entreprises aux changements, elle doit concerner chacun, quelles que soient ses responsabilités.

On pourrait aussi tenter l'expérience, en s'appuyant sur celle qui vient d'être présentée par le Président de VIVEA, de la création d'un groupement d'employeurs pour mutualiser des emplois de secrétaires tout autant que des emplois très spécialisés qui nous font défaut que ce soit en raison d'absences imprévues, de suractivité ... Pour conclure, je voudrai insister sur la nécessité de la structuration de nos branches, condition de la formation de nos jeunes en cohérence avec les besoins actuels et à venir de nos entreprises.

Merci

Isabelle MENANT
Chef de projet Gpec Territoriale à la DGEFP



Synthèse et

C'est impressionnant de voir la qualité des échanges, la qualité de l'écoute que j'ai pu remarquer lors de cette journée...

Je voudrais juste reprendre quelques points, sur lesquels je souhaitais insister :

- La notion de territoires a tout de suite été comprise. Les démarches de Gpec Territoriale qui ont bien fonctionné et très vite, ont été mises en œuvre sur **des territoires cohérents**.
- Il est important de **donner un nom** aux projets, pour ne pas parler systématiquement de Gpec, expression qui peut faire peur et ne pas faciliter l'adhésion aux projets. Une des forces de l'action conduite en Alsace a été de lui donner ce nom de TransverS'AL et de choisir un logo dans lequel chacun des acteurs se reconnaît maintenant sans avoir à afficher celui de son institution, de son organisation ou association ...
- Il n'y a pas de Gpec Territoriale s'il n'y a pas d'**anticipation**, les problèmes du présent ou du très court terme devant être traités autrement, mais il sera important de bien gérer les **temporalités** qui seront différentes pour les chefs d'entreprises de ce qu'elles peuvent être pour des établissements de formation suivant qu'on parlera de formation qualifiante ou de mise à niveau. Il faut être clair sur ce qu'est l'anticipation, ce que sont les objectifs, pour que chacun s'y retrouve et puisse avoir le sentiment de s'être investi sur le long terme tout en ayant obtenu des résultats à court terme.
- La question du diagnostic a été largement abordée, parce qu'elle est importante. On doit veiller à réaliser **un diagnostic qui « pose les éléments de l'évaluation »** et pas un énième diagnostic qui sera vite rangé dans les bibliothèques. Réalisé sur la base de l'existant, il doit permettre d'interroger le territoire, de provoquer des regroupements d'acteurs pour qu'ensemble ils s'interrogent, fassent des hypothèses, les vérifient, se fixent des objectifs... et disposent ainsi des moyens de suivre l'avancement de leurs travaux, d'identifier et corriger tous écarts qui peuvent survenir pour de multiples raisons, souvent liées aux changements de personnes à la tête des services de l'Etat, des collectivités, des organisations professionnelles...

C'est bien ce type de diagnostic qui sera la base d'une stratégie partagée, s'inscrivant dans le temps, évaluée et donc rentable pour chacun.

- La **qualité du partenariat**, principal facteur de réussite d'une démarche de Gpec Territoriale, sera conditionnée par l'intérêt que chacun y trouvera autant qu'une définition claire de ses bases, et objectifs.
- Tout aussi importante sera la question du **portage** de la démarche, de celui qui sera responsable de l'animation, de la mobilisation des acteurs, de la logistique ... celui sans qui rien ne pourra être fait.
- La mise en place de la **gouvernance**, qui peut relever des comités de pilotage et comités de suivi, est souvent moins problématique.

Au sein des comités de pilotage, il est habituel de retrouver principalement les financeurs, directs ou pas, comme les partenaires sociaux qui sans financer directement les actions pourront y contribuer par le biais des OPCA ou autres organisations dans lesquelles ils siègent.

Il peut être utile que soient précisées les attributions, domaines de compétences, des comités techniques qui peuvent fonctionner librement pour seulement rendre compte aux comités de pilotage. Sans qu'ils soient nécessairement formellement impliqués dans la gouvernance de la démarche, il peut être très intéressant de mobiliser :

- les représentants des services déconcentrés de l'Etat, dont les Sous-Préfets qui disposent d'importants moyens pour « faire bouger » le territoire ;
- des élus, disposant de la légitimité nécessaire au niveau du territoire pour servir de « locomotive », permettre de franchir certains obstacles, de dépasser certaines difficultés.

On doit aussi veiller à élaborer un **plan d'action** précis, facile à partager avec chacun des acteurs, « **efficace et agile** » :

- efficace parce que prenant bien en compte la réalité des moyens et besoins de chacun pour prioriser les différentes actions ;
- agile, parce qu'il doit pouvoir évoluer, être adapté aux changements, aux effets des crises.

En conclusion, on doit accorder une grande attention à **rendre toutes les choses intelligibles**, que ce qui pourra être dit puisse être compris par chacun. Il existe de multiples moyens pour y parvenir, que ce soit en donnant accès aux travaux des techniciens à la société civile, en faisant une grande place aux jeunes qui sauront, sans tabous, poser les questions qui font bouger les choses. En rendant les choses intelligibles, on les rendra lisibles par chacun des habitants, chacune des entreprises du territoire, qui seront alors en attente de résultats concrets et donc de la réussite de la démarche !

Merci.

Clôture



Jean-François DUTERTRE

Directeur des Entreprises, de la Concurrence, de la
Consommation, du Travail et de l'Emploi.

Merci Isabelle de cette synthèse de cette journée... comme vous l'avez remarquablement su le dire, nous avons bien tout au long de celle-ci perçu les prémices d'une nouvelle dynamique de territoire, d'une mobilisation même de l'ensemble des acteurs réunionnais en faveur à la fois « des territoires », de leur compétitivité, des entreprises et de l'emploi.

Je retiens tous particulièrement trois enseignements :

- tout d'abord la Gpec territoriale est inséparable de la conception d'une stratégie de territoire autour de projets forts et partagés qui visent une performance globale : culturelle, économique, sociale, écologique;
- ensuite la grande diversité des expériences et des approches en matière de Gpec avec de nombreuses actions déjà déployées à La Réunion et le besoin d'une offre de services pour les entreprises ;
- enfin dernier enseignement l'émergence d'une méthode avec la nécessité de mettre en réseau les acteurs, de partager informations, outils et bonnes pratiques, de décloisonner les dispositifs et les financements, d'apporter un appui aux acteurs, de communiquer et d'évaluer.

Sur ce dernier point et celui notamment de l'appui aux acteurs, la DIECCTE est en ordre de marche.

Plus concrètement, je retiens d'ores et déjà deux pistes immédiates : celle tracée par le TCO et sans attendre mon équipe va se rapprocher de ce territoire et puis celle de la constitution de groupements d'employeurs que de nombreux intervenants me semblent appeler de leurs vœux.

Le véritable défi qui nous est posé est celui de concilier les enjeux de tous les acteurs et de trouver ces lieux « où toutes les forces vives du territoire puissent se retrouver pour envisager un avenir commun et échanger » comme le soulignait monsieur le préfet ce matin.

Nous ne proposons pas aujourd'hui de solutions toutes faites, la démarche, votre démarche, devant consister à mettre sur pied des solutions sur mesure. Chacun doit chercher son rôle dans un scénario lui-même à écrire, l'Etat n'ayant plus le monopole de la définition des problèmes et des priorités..

Je vous remercie tous de votre participation active à cette journée.

Notes

GPEC

Gestion
prévisionnelle
des emplois
et des compétences
TERRITORIALE



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

PRÉFET
DE LA RÉGION
RÉUNION

