



REGION REUNION

Conseil Economique et Social Régional

ASSEMBLEE PLENIERE DU 7 OCTOBRE 2004

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

« l'avenir est raison du présent »
(Gaston Berger)

Rapport adopté à l'unanimité des suffrages exprimés des membres présents et représentés (8 abstentions).

S O M M A I R E

PREAMBULE : LES ENJEUX

I^{ère} PARTIE : CONSTAT

I - LE CONCEPT DE GESTION PREVISIONNELLE ET DES COMPETENCES ET SES OUTILS

- A - Définition et caractéristiques
- B - Les principaux composants de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- C - Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

II - LE CONTEXTE AU PLAN MACRO-ECONOMIQUE

- A - Evolution démographique et marché de l'emploi
Pour la France entière
Pour la Réunion

- B - Articulation études prospectives, Contrat d'Etudes Prospective (C.E.P.) et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Dans le secteur privé
Dans le secteur public

III - LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

- A - Dans le secteur privé
Exemple du secteur B.T.P. et de la route des Tamarins

- B - Dans le secteur public
Exemple de la CAF Réunion

II^{ème} PARTIE : RECOMMANDATIONS

I - LES MESURES GENERALES

- 1 - Créer un environnement propice et rompre avec les pratiques actuelles
- 2 - Alerter les pouvoirs publics sur la nécessité d'anticiper la satisfaction des besoins
- 3 - Tisser de la cohérence et faire de la coordination

II - LES MESURES SPECIFIQUES

- 1 - Un observatoire de l'emploi et de la formation efficient et performant
- 2 - Réaliser une étude prospective sur les secteurs porteurs
- 3 - Définir les compétences requises pour occuper ces emplois
- 4 - Mettre en place des formations adaptées
- 5 - Faire des branches professionnelles un relais de la gestion prévisionnelle
- 6 - Plus de transparence de la part des administrations et du secteur public

CONCLUSION

REMARQUE PRELIMINAIRE

L'emploi se situe au cœur des préoccupations des institutions, des entreprises et, au-delà, de tout un chacun à la Réunion, compte tenu du poids conséquent du chômage ¹. Malgré un dynamisme économique incontesté et enviable, l'île ne parvient pas à offrir au plus grand nombre des solutions en termes d'insertion professionnelle.

C'est la raison pour laquelle la commission « Education, formation, emploi et insertion » du C.E.S.R. a retenu cette problématique pour thème de travail.

Cependant, la commission a rencontré quelques difficultés à trouver des interlocuteurs et elle tient à souligner que le fruit de la réflexion livrée dans ces pages ne représente qu'une première approche. La réserve, voire la frilosité des acteurs à l'égard de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et par voie de conséquence, l'absence de possibilité d'évaluation des pratiques réelles ont nécessairement limité ses travaux.

¹ Taux de chômage au sens du B.I.T. au 01.01.2003 : 31 %.
69 529 demandeurs d'emploi de catégorie I, au 1.07.2004 sur une population active de 302 566 personnes au second semestre 2003.

PREAMBULE : LES ENJEUX

Le marché de l'emploi recèle **un paradoxe** : d'un côté des milliers de personnes sont en situation de recherche d'emploi (dont 69 529² pour la Réunion) ; de l'autre, 300 000 emplois³ (dont environ 4 500 pour la Réunion) ne sont pas pourvus faute de candidats.

Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises se plaignent de difficultés grandissantes pour recruter la main-d'œuvre dont elles ont besoin (cf. études et synthèses de l'O.D.R.⁴ « Les difficultés de recrutement-n°69-mars 2004 » pour la Réunion. **Cette pénurie** n'affecte plus seulement les professions traditionnellement concernées (B.T.P., métallurgie, métiers de bouche et restauration,...) mais s'étend désormais à l'ensemble des secteurs (agro-alimentaire, commerce, informatique, habillement, textile, propreté, santé, immobilier, ...).

L'insatisfaction des besoins touche par ailleurs des métiers transversaux, pour lesquels de véritables tensions se font sentir (secrétaires, technico-commerciaux, forces de vente, ...). Même lorsque les compétences recherchées concernent de bas niveaux de qualification, les employeurs déplorent le manque de personnel possédant une habileté et une expérience professionnelle.

Ces problèmes frappent toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ainsi que les administrations ; ils se retrouvent sur l'ensemble du territoire, même si les tensions sont plus prononcées dans certains bassins d'emplois.

Qui n'a pas en mémoire l'épisode des infirmières belges ou encore espagnoles, appelées pour pallier la crise des établissements hospitaliers ou l'expérience de la construction de l'usine thermique de Bois Rouge où il a fallu recourir à des ouvriers indiens.

Dans ce contexte, **un niveau de chômage élevé persiste** dont l'ampleur et l'impact se révèlent encore plus conséquents au niveau local qu'au plan national, des moyens financiers énormes sont engloutis dans la formation professionnelle, et la situation économique et sociale demeure tendue.

- S'ajoutent à cela les perspectives d'une évolution démographique, caractérisée par :
- Au niveau local : un flux soutenu et important de jeunes investissant le marché du travail pendant au moins deux décennies et continuant, compte tenu de la situation de l'emploi, à alimenter les rangs des chômeurs,
 - Au plan national : un vieillissement de la population et la nécessité de gérer au mieux les départs à la retraite avec un ralentissement du nombre de jeunes accédant au marché de l'emploi.

La résorption de la **coexistence du chômage et des difficultés de recrutement** implique une mobilisation la plus large possible et constitue un **enjeu économique et social** majeur, tant pour les populations résidentes sur notre territoire que pour ses entreprises et ses services publics.

² Nombre de personnes en recherche d'emplois de catégorie 1, au 1/07/2004. La catégorie 1 regroupe les personnes sans emploi, immédiatement disponibles, tenues d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi et à la recherche d'un emploi à durée indéterminée et à temps plein.

³ Chiffres 2003 in « Objectif 100 000 emplois » ; plan présenté par M. François Fillon du 19/02/2004.

⁴ O.D.R. : Observatoire du Développement de la Réunion.

Afin de tenter de résoudre cette double difficulté et d'éviter qu'elle ne s'aggrave, il est urgent de **recenser** les besoins, de les **anticiper et de mettre, au minimum, en adéquation les besoins et les ressources au moyen d'une politique de formation appropriée.**

En échappant à une vision mécaniste de la problématique posée, il convient, par conséquent, d'entreprendre une double approche :

- évaluer quel(s) secteur(s) va (vont) produire le plus d'emplois et quels types de métiers,
- au-delà de l'aspect quantitatif et des prévisions du nombre d'emplois dans tel ou tel secteur, essayer d'imaginer comment les emplois vont évoluer.

Il faut s'inscrire à la fois dans une logique de recherche d'employabilité et de construction des avenir possibles en termes de compétences, d'activités et de formation.

Dans moins de 10 ans, en effet, un grand nombre d'emplois actuels se sera transformé ou même tendra à disparaître et une part importante des salariés qui occupent ces emplois aura atteint l'âge de la retraite.

Adopter une telle stratégie prospective, ne peut se concevoir sans une démarche de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

Selon Christian Sauret et Dominique Thierry⁵, **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se définit** comme « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou d'objectifs bien identifiés) et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »

Bien que les auteurs précités utilisent le terme "entreprise", cet outil s'applique à toute organisation et par conséquent tant aux administrations qu'aux petites, moyennes ou grandes entreprises.

Ainsi, grâce aux effets conjugués des gestions prévisionnelles des emplois et des compétences et des études prospectives sur l'emploi ainsi qu'à leur interaction, sera-t-il possible d'approcher l'adéquation offres et demandes d'emplois.

Pendant, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences trop souvent méconnue ou mal évaluée, semble insuffisamment utilisée.

Dans le secteur privé, la part majoritaire des très petites entreprises dans le tissu économique local et le manque de moyens (en temps, budget, compétences, ...) en sont les arguments les plus souvent avancés.

Dans le secteur public, le nombre et la diversité des acteurs intervenant dans la gestion des ressources humaines induisent à la fois une utilisation différente des leviers d'action de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. ainsi qu'un manque de lisibilité.

Pour l'heure, à l'échelle de la nation, sont observées une insatisfaction des besoins par défaut d'anticipation, une dégradation de l'emploi, voire une déperdition de certains savoir-faire.

⁵ Auteurs communs d'un ouvrage intitulé « la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » en 1993. Tous deux à l'origine de la création du cabinet conseil « Développement et emploi ».

Au niveau local, cette situation a pour conséquence, notamment d'accentuer la forte pression subie par les municipalités en particulier et les collectivités locales en général. Dans les entreprises, elle induit :

- des exigences professionnelles parfois trop élevées au regard des postes de travail pourvus ou à pourvoir,
- un encadrement des postes de travail notoirement insuffisant,
- des perspectives d'évolution interne incertaines pour les salariés,
- un faible recours à la formation professionnelle continue.

Pour rompre avec la tendance actuelle, il **paraît indispensable** :

- **de faire prendre conscience que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue un précieux instrument** permettant d'atteindre des objectifs ambitieux mais vitaux :

- améliorer l'adéquation des offres et des demandes d'emploi,
- faire que les besoins de la population (actuels et à venir) soient satisfaits au mieux,
- éviter la disparition de certains métiers ou que certains secteurs connaissent une pénurie de main-d'œuvre,
- perfectionner la relation formation / emploi.

- **d'inciter tous les acteurs à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** et notamment, les dirigeants d'entreprises afin qu'elle ne soit pas vécue comme un investissement non productif.

- de les accompagner dans cette démarche.

Dans cette perspective, le présent rapport se propose **dans un premier temps**, d'approfondir le concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que ses différents outils et d'examiner comment celui-ci est appliqué tant dans le secteur privé que dans le secteur public et ce, à l'échelon national et à celui local. **Dans un second temps**, seront proposées quelques pistes et orientations.

I^{ère} PARTIE : CONSTAT

I - CONCEPT DE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES ET SES OUTILS

A - Définition et caractéristiques de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (G.P.R.H.) a connu de multiples formes au cours de ses quarante années d'existence. Communément, est évoqué par ces termes un ensemble de méthodes et d'outils au service d'une rationalisation et d'une recherche d'une plus grande efficacité dans la gestion des ressources humaines. Mais avant même une affaire de démarches et d'instrumentation "la G.P.R.H. est, dans l'entreprise, affaire de credo".

Au plus fort des restructurations industrielles et autres mutations technologiques, les licenciements apparaissent comme un gâchis humain que l'on aurait pu, du moins en partie, éviter pour autant que l'on **cesse de considérer l'emploi comme une variable d'ajustement** et que l'on se dote simultanément, de quelques outils de prévision.

Les quarante années d'histoire de la G.P.R.H. ont été jalonnées de ruptures. La dernière en date (celle dont le rapport traite) a débouché sur des **démarches de gestion par les compétences : miser sur la responsabilisation et les compétences de toutes les catégories de salariés pour faire face aux défis relatifs au développement des entreprises, à leur pérennisation et au-delà au développement de notre croissance et de notre économie.** Selon Lichtenberger⁶, "la compétence ne vise pas à réduire les coûts opérationnels, elle vise à accroître la valeur produite pour le client et l'utilisateur, Sans articulation avec la stratégie et la refonte de l'organisation, elle reste un coût social sans contrepartie".

Ainsi, malgré une terminologie diversifiée (anticipatrice pour Egg⁷, anticipative pour le C.N.P.F.⁸) toutes les démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.) visent à décrire et projeter les divers avenir possibles pour préparer les décisions de gestion des ressources humaines.

Un concept en évolution

Années 1960 : ère de la gestion scientifique

Grâce aux méthodes de la recherche opérationnelle et spécialement à celles de la simulation, l'accumulation des chiffres aboutit à un résultat qualitatif : on ne s'intéresse pas aux nombres exacts mais à leur valeur relative, de laquelle dépend l'orientation des choix. Les calculateurs deviennent des moyens de gestion prévisionnelle. Les dirigeants n'ont toutefois pas cru en ces méthodes qui interviennent dans la gestion économique à long terme car étaient omis les éléments critiques tels que : évolutions de l'environnement économique et technique et celles du système social interne.

Années 1970 : ère des chocs pétroliers

La gestion est conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent. La gestion prévisionnelle intégrée s'accompagne d'une recherche de management à visage humain. L'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel devient la prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus. Cette orientation s'est surtout appliquée à la gestion des carrières des cadres.

⁶ Yves Lichtenberger a rédigé une note de travail intitulée "Rémunérer la compétence" en 2001.

⁷ Egg a publié « la gestion anticipatrice des personnels et des emplois » qui a paru aux Actualités de la Formation Permanente en 1988.

⁸ C.N.P.F. : Confédération Nationale du Patronat Français.

Années 1980 : ère des restructurations

Les déséquilibres de la situation de l'emploi et l'aggravation du chômage combinée aux déficits sectoriels ou locaux de main d'œuvre insufflent un renouveau à la gestion prévisionnelle à la fin des années 1970. C'est l'époque des cercles de réflexion et de la création de l'association « Développement et emploi » (1981) qui proposera un schéma directeur des emplois et des ressources humaines comme outil de management stratégique. Cependant, le retournement de la conjoncture économique au début des années 1990 révélera que l'emploi est resté une variable d'ajustement. Les études prévisionnelles suivent plus souvent les décisions qu'elles ne les préparent.

Années 1990 : ère de la globalisation

La gestion des emplois n'est plus prévisionnelle mais à court terme et les responsables des ressources humaines n'ont plus de prise sur le contrôle des évolutions des effectifs. Le terrain change et le concept d'employabilité se développe. Suivant ce dernier, l'adaptabilité à un environnement perçu comme durablement turbulent peut se réaliser non seulement grâce à la polyvalence, la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion mais aussi par l'accompagnement dans l'acquisition de compétences reconnues et valorisables sur le marché du travail.

Aujourd'hui (rappel de la définition)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se définit comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines consistant à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques qui permettront de réduire de façon anticipée les écarts existant entre les besoins et les ressources de l'entreprise⁹, à la fois sur le plan des effectifs et sur le plan des compétences.

La double dimension de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : à la fois collective et individuelle

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comporte une dimension tant collective qu'individuelle car elle vise à :

- intégrer les ressources humaines comme **une variable stratégique** à part entière et à **maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme**,
- permettre à **chaque salarié d'être acteur** face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

Dans cette logique, l'entreprise, détermine au préalable le marché qu'elle veut prendre et ensuite les ressources dont elle a besoin pour prendre ce marché ; elle ne se demande pas uniquement si elle a les moyens d'embaucher du personnel. Et, s'il s'avère qu'elle n'a pas les moyens de sa stratégie, il vaut mieux qu'elle la revoie à la baisse.

Le salarié s'inscrit dans les projets de l'entreprise et doit en tirer bénéfice. Il tire profit de la stratégie de développement de l'entreprise et en est le levier grâce à la formation.

⁹ le terme entreprise se comprend ici de manière large et signifie toute organisation disposant de personnels.

B - Les principaux composants de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie sur divers concepts complémentaires.

Intégration stratégique

Déjà évoquée ci-dessus, l'intégration stratégique consiste à examiner, suffisamment en amont, la question des ressources humaines. A ce propos, il faut noter qu'il peut être intéressant de ne pas se contenter de dégager les besoins en termes de masse salariale globale uniquement, mais de décliner ceux-ci à chaque niveau de décision.

Anticipation

Aboutissement de l'évolution dans ce domaine, l'anticipation est une notion inhérente à toute démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et constitue un outil d'aide à la décision permettant à l'entreprise de réagir à temps et d'entamer un processus d'évolution. Il s'agit en effet, de se démarquer d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle pour se rapprocher d'une démarche d'aide à la décision stratégique.

Emplois-types

Repris par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le concept d'emploi-type est le fruit des travaux effectués par le CEREQ¹⁰ pour servir de base à l'élaboration du Répertoire Français des Emplois (R.F.E.). Sur la base de 10 000 observations en entreprises le R.F.E. décrit de manière homogène 800 emplois-types couvrant la plupart des branches d'activité. Ainsi, l'emploi de « formateur » peut se décomposer en « agronome » pour ce qui concerne le métier et en « pédagogue » pour ce qui concerne les compétences. L'articulation entre métier et compétences donne l'emploi-type de l'entreprise.

L'orientation professionnelle continue

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'efforcer d'intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle, tout en anticipant les besoins de l'entreprise. L'orientation professionnelle continue s'inscrit dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.

Elle doit viser cette aide à l'orientation professionnelle continue et la formation doit s'inscrire dans un projet, au minimum, à moyen terme.

Clé de voûte de la démarche : la compétence

La compétence est au plan qualitatif, ce que l'emploi représente au plan quantitatif. La gestion des ressources humaines se décline de l'acquisition de compétences (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou redéploiement (reconversion).

¹⁰ CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Emploi et la Qualification.

Avec ce concept est ainsi abordée une démarche plus qualitative qui permet une double connexion entre les besoins et les ressources dans l'entreprise. Les compétences requises sont identifiées par rapport à un emploi-type et celles acquises seront connues en mettant en relation l'homme avec son poste de travail. En effet, l'homme apporte sa force de travail mais le poste confère des compétences.

Il est effectivement, peu raisonnable de penser que les compétences s'acquièrent dans les centres de formation. Ces derniers apportent une qualification, des savoirs et des savoir-faire mais, c'est bien l'activité professionnelle qui développe des compétences.

Il faut cependant distinguer compétence individuelle et compétence collective. Bien entendu, la compétence collective est bien plus que la somme des compétences individuelles. Si l'entreprise a une bonne gestion des compétences, souvent elle développera une « énième » compétence qui représentera la compétence collective - cette capacité d'ajustement que les salariés vont déployer entre eux. Si l'entreprise connaît les compétences des uns et des autres, elle sera en mesure de mettre en place des entraides au sein de l'équipe et elle pourra aussi se tirer d'affaires lorsqu'un agent est absent.

L'employabilité ou comment faire face à l'incertitude du marché

Cette notion fait débat. Elle repose sur une co-responsabilité des salariés et de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité à ses salariés, c'est-à-dire l'attractivité que représente un salarié sur le marché du travail interne et externe. L'employabilité, c'est aussi la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur **des compétences maîtrisées** mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter ses réalisations, au repérage de ses caractéristiques personnelles.

Si l'on se réfère à la « e-économie »¹¹, on s'aperçoit que beaucoup de gens se sont laissés duper. Au lieu d'examiner le marché de l'emploi et son évolution, ils se sont engagés dans des secteurs de pointe (téléphonie, Internet, ...) lesquels ont très vite révélé leurs limites. Cet exemple démontre bien l'importance de l'analyse du projet personnel par rapport à un emploi donné.

Concernant l'entreprise, il s'agit de dispositifs qu'elle met en œuvre en matière de gestion des compétences, de gestion des informations sur sa stratégie, de mobilité, de gestion organisationnelle du travail et de management. La notion d'**organisation du travail** a, en effet, pris de l'importance dans les années 1990. Depuis, sont reconnues comme des avantages les **organisations « qualifiantes »**, les postes où le salarié continue à développer des compétences et par voie de conséquence un type de **management dit « impliqué »** qui se caractérise par un management d'animation, de révélation de compétences au sein de l'équipe. La pire des organisations étant un management qui par crainte, maintient les personnels à un niveau de sous-développement de compétences.

C – Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1) – Les outils d'analyse collective

Nomenclature des emplois

La nomenclature des emplois, appelée parfois « répertoire ou référentiel des métiers » facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités d'une entreprise.

¹¹« E-économie » : économie liée aux N.T.I.C. et basée sur l'Internet.

L'emploi-type y est décrit sommairement ; la famille professionnelle regroupe plusieurs emplois-types selon un critère de proximité professionnelle (caractéristiques d'activités et de compétences communes).

Analyse des ressources

A partir des fichiers du personnel, l'analyse des ressources reprend les analyses de la population réelle au travail par familles professionnelles et par emplois-types.

Etude prévisionnelle des ressources

Le recensement des ressources actuelles n'a de sens qu'à travers une étude prévisionnelle de ces ressources, compte tenu à la fois de la dérive naturelle (retraites, démissions, licenciements, décès) et d'hypothèses d'action (nouvelle ligne de production, nouveaux services, ou au contraire, cession, restructuration, ...).

2) - Les outils d'aide à la décision

Evolution prévisionnelle des besoins

La détermination des besoins (quantitatifs et qualitatifs) est réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan de l'entreprise en matière de production, d'investissements, d'évolutions technologiques, de changements d'organisation et des efforts de productivité à réaliser. L'évaluation des besoins est effectuée dans chaque département de l'entreprise, à partir de la nomenclature des emplois pour l'horizon choisi. L'approche qualitative est poursuivie là où les problèmes ont été identifiés autour d'emplois sensibles, à travers une analyse des emplois et des compétences requises par les évolutions identifiées.

Analyse des emplois

La méthode d'analyse des emplois consiste à décrire l'activité professionnelle selon quatre aspects : technicité, traitement de l'information, communication et contribution économique.

Carte des emplois

Une telle carte existe dans quelques grandes entreprises pour favoriser la communication sur les métiers et suggérer les mobilités fonctionnelles. Dans les plus petites entreprises, il est possible d'utiliser valablement les outils décrits par « Développement et Emploi » sur la base des 800 emplois du R.F.E. (Répertoire Français des Emplois ; Cf. supra I- B).

Référentiel des compétences

Il existe de multiples façons d'établir des référentiels de compétences. Souvent, ils le sont suivant la caractérisation des emplois-types, par un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Mais il existe d'autres approches pour décrire les compétences : ergonomiques, normes ISO, ... Ces exigences sont considérées comme des compétences susceptibles d'être appréhendées en situation de travail. Les résultats obtenus servent habituellement à apprécier les individus et engager les actions de formation.

Une vaste panoplie d'outils est disponible dans laquelle il suffit de puiser pour l'adapter aux besoins et aux objectifs de chacun. Cependant, la matière qu'il s'agit de « façonner » est vivante, évolutive. Aussi, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit-elle prendre en compte d'autres facteurs déterminants.

II – **LE CONTEXTE AU PLAN MACRO-ECONOMIQUE**

(Les facteurs déterminants et leur impact)

A – Evolution démographique et marché de l'emploi

Pour la France entière

Vieillesse de la population, et ses conséquences

L'allongement de la durée de la vie et la baisse de la fécondité ont et continueront d'avoir pour effet le vieillissement de la population de la France (plus important que pour celle de la Réunion).

- La part des jeunes va donc diminuer régulièrement dans les 10 ans à venir.
- La part des personnes âgées va s'accroître régulièrement.

Les 12 millions de français de **60 ans et plus** en 2002, soit 20,6 % de la population seront 14 millions en 2010 et représenteront 23,1 % de la population.

Les 15 millions de français de **moins de 20 ans** en 1999, soit 28 % de la population, seront 14,5 millions en 2010 et représenteront 24 % de la population.

Suivant un scénario tendanciel et en l'absence de modification réglementaire ou légale sur les départs en retraite¹², la population active commencerait à baisser avant 2010 (après une augmentation). **L'évolution de la population active** poursuivrait ce mouvement de baisse ensuite régulièrement.

Ainsi, les **hypothèses concernant les besoins de recrutement en France, sur la période 2000/2010** seraient les suivantes :

	Scénario bas	Scénario haut
Croissance du PIB/an	+ 2,4 %	+ 3 %
Créations nettes d'emplois	120 000 / an	280 000 / an
Départs à la retraite	480 000 / an (2000-2005)	480 000 / an (2000-2005)
	650 000 / an (2005-2010)	650 000 / an (2005-2010)
TOTAL DES EMPLOIS POTENTIELS	600 000 / an (2000-2005)	760 000 / an (2000-2005)
	770 000 / an (2005-2010)	930 000 / an (2005-2010)
Total sur la période	6 850 000	8 450 000

Les besoins en recrutements externes nets sur la période 2000/2010 s'établiraient en hypothèse basse, à 7 000 000 et en hypothèse haute, à 8 100 000.

¹² A noter un changement en ce qui concerne les modalités de départ à la retraite avec l'adoption de la loi n°2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites.

Evolution des ressources en main d'œuvre

Un éclairage sur le champ des possibles en matière d'évolution des ressources en main d'œuvre a été apporté par le groupe « Prospective des métiers et des qualifications » constitué par le Commissariat au plan à la demande du Premier ministre. Ses travaux qui ont été alimentés par la DARES¹³ et la DPD¹⁴ ont conduit au **rapport « Avenir des métiers » remis en décembre 2002.**

Ce rapport traite des effets, à moyen et long termes, sur la structure des emplois et des métiers,

1. des évolutions démographiques (renouvellement des professions, dynamique sur le marché du travail),
2. des évolutions technologiques (influence des TIC sur les métiers),
3. de la mobilité (nature des mobilités professionnelles et déterminants des trajectoires individuelles).

Il en ressort les idées forces suivantes :

- le renouvellement de la population active n'entraînera pas automatiquement une baisse du chômage,
- si l'action publique se fonde sur des anticipations erronées, l'emploi risque d'être négativement touché par la baisse de la population active,
- les difficultés conjoncturelles actuelles polarisent l'attention sur l'ampleur des restructurations de certaines branches professionnelles, centrant ainsi le débat sur le court terme,
- l'ampleur des mobilités professionnelles est fortement dépendante de la conjoncture économique et plus les créations d'emplois sont importantes et plus les mobilités sont nombreuses.

Le défi est donc bien de voir plus loin et de préparer l'avenir et, le marché du travail actuel semblant plus favorable aux mobilités des salariés les plus qualifiés, l'enjeu est de faire en sorte que les autres salariés à faible qualification scolaire mais avec de l'expérience professionnelle ne soient pas laissés à l'écart.

Besoins en recrutement de jeunes entre 2000 et 2010

Ces besoins sont **fortement dépendants de la G.R.H. (Gestion des Ressources Humaines)** des entreprises et des arbitrages que celles-ci exerceront entre la promotion interne, le recrutement de chômeurs, le recrutement de femmes reprenant de l'activité ou le recrutement de jeunes.

Le BIPE¹⁵ a réalisé, pour le compte de la Direction de la Programmation et du Développement (D.P.D.), des simulations sur les effets de ces arbitrages au niveau du recrutement des jeunes.

¹³ DARES : Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (du Ministère de l'emploi et de la solidarité).

¹⁴ D.P.D. : Direction de la Programmation et de du Développement.

¹⁵ BIPE : Bureau d'Information et de Prévisions Economiques.

Structure des besoins en recrutement des jeunes par niveau de diplôme

	Hypothèse Basse (moyennes)	Hypothèse Haute (Moyennes)
BAC +3 &+	24,40 %	22,50 %
BAC +2	22 %	23 %
Ss-total	46,40 %	45,50 %
BAC	24,50 %	25,40 %
CAP-BEP	13 %	13,10 %
BEPC ou sans diplôme	16,20 %	16 %
Ss-total	29,20 %	29,10 %

⇒ 4,6 recrutements sur 10 (près de 1 sur 2)

7 recrues sur 10

⇒ 1 recrutement sur 4

⇒ 3 recrutements sur 10

Les seules parts qui peuvent varier sont celles des extrêmes, (dans l'hypothèse haute) :

- Bac +3 et plus : entre 18,7 % et 29,2 %
- B.E.P.C. ou sans diplôme : entre 20 % et 12,8 %

Evolution du nombre d'emplois à l'horizon 2010

Selon les travaux ci-dessus¹⁶, les perspectives d'emplois, selon les secteurs, se présentent comme suit :

► Le secteur tertiaire sera le plus créateur d'emplois

- Les secteurs industriels pourraient renouer avec la croissance
- surtout celui de la maintenance industrielle
 - plus modestement dans la mécanique, le travail des métaux et l'électricité/électronique
 - mais le déclin se poursuivrait dans les industries légères (textile, cuir, habillement, ..)

► Le B.T.P. (Bâtiment, Travaux Publics) reviendrait à une quasi stagnation

► L'agriculture continuerait son déclin, mais à un rythme plus lent

► **Le dynamisme de l'emploi tertiaire profitera surtout aux métiers très qualifiés** tels que :

- informaticiens,
- spécialistes de la communication,
- métiers de la recherche et de la formation continue.

► **Certains secteurs seront relativement porteurs** en créations d'emplois

- les banques et assurances,
- les métiers de la santé,
- les enseignants.

¹⁶ Rapport « Avenir des métiers » DARES- décembre 2002

► **D'autres devraient être très porteurs d'emplois**

- les services aux particuliers,
- les emplois de gestion et d'administration,
- le transport, le tourisme, l'hôtellerie et la restauration.

Evolution du nombre d'emplois par niveaux de qualification (2000/2010)

- Les emplois cadres +1 200 000 emplois = + 25 %
(soit un doublement par rapport à la période précédente)
- Les professions intermédiaires + 760 000 emplois = + 15 %
contre + 10 % dans la période précédente
- Les ouvriers + 800 000 emplois = + 9 %
contre - 260 000 entre 1990 - 2000
- MAIS • ouvriers qualifiés (O.Q.) + 630 000 postes = + 12 %
• ouvriers non qualifiés (O.N.Q.) + 160 000 postes = + 6 %
- Les employés **croissance modérée** des employés du transport et de gestion (+ 10 %, soit 260 000 postes)
MAIS demande très dynamique dans le domaine des services aux particuliers et du commerce (plus de 30 %, soit + 900 000 postes)

Les départs à la retraite d'ici 2010 et leur impact ¹⁷

480 000 départs/an entre 2000 et 2005 650 000 départs/an entre 2005 et 2010
--

Le flux annuel des sorties de l'emploi passera De 1,3 % des actifs occupés entre 1995 et 2000 A 2 % des actifs occupés entre 2002 et 2005 Et à 2,8 % des actifs occupés entre 2005 et 2010

Un fort impact des départs à la retraite se fera sentir au niveau de la banque, de l'assurance, des industries légères, de la fonction publique et surtout des enseignants (entre 3 et 3,5 % en flux annuel).

Une croissance limitée des départs pour des métiers « jeunes » comme ceux de la communication et du spectacle ainsi que pour les informaticiens, cuisiniers, employés de l'hôtellerie-restauration (entre 1 et 1,5 % en flux annuel).

Une légère baisse pour les métiers de l'agriculture (2,7 % au lieu de 3 entre 1990 et 2000).

¹⁷ Extrait des travaux du groupe prospective sur l'avenir des métiers précité.

A la Réunion

A l'horizon 2010, en se fondant sur le prolongement des tendances concernant l'espérance de vie et le solde migratoire ainsi que sur une légère baisse du nombre moyens d'enfants par femme, l'île comptera, selon l'INSEE, environ 830 000 habitants.

- Les **moins de 25 ans** seront légèrement plus nombreux (+15 000) mais leur part dans la population aura diminué pour passer de 44 % en 2000 à 40 % en 2010.
- Inversement, les personnes âgées de **60 ans ou plus** seront beaucoup plus nombreuses. De 70 000 en 2000, elles passeront à 100 000 en 2010, représentant alors 12 % de la population totale.

CEPENDANT, les 25/39 ans seront toujours environ 175 000 alors que **les 40/59 ans augmenteront de moitié (50 %). De 150 000 en 2000 ils seront 225 000 en 2010.**

Selon l'INSEE¹⁸, **la population active réunionnaise va continuer à croître** pendant les trente prochaines années. Elle pourrait avoir augmenté de moitié en 2030. Cependant, le nombre d'actifs supplémentaires gonflant chaque année le marché de l'emploi va diminuer surtout après 2010. De 7 000 actuellement, il pourrait passer à 2 000 en 2030 (scénario central). Une forte émigration pourrait l'annuler et une immigration accrue pourrait le porter à 3 500.

Quel que soit le scénario retenu, il apparaît (si l'on ne s'en tient qu'aux statistiques démographiques) que **la pression sur le marché de l'emploi va s'atténuer au cours des années à venir**. Actuellement la population active s'accroît de plus de 7 000 actifs par an. Selon le scénario central, l'afflux d'actifs devrait se réduire progressivement pour atteindre moins de 2 000 en 2030 avec un creux en 2008 dû à des générations nombreuses arrivant à l'âge de la retraite

La croissance de l'activité féminine constatée à toutes les tranches d'âge par le passé pourrait se poursuivre dans les années à venir jusqu'à atteindre un niveau proche de celui de la métropole. La hausse des taux d'activité devrait surtout concerner les femmes de plus de 40 ans. Ainsi, le marché de l'emploi réunionnais devrait continuer à se féminiser dans les années à venir. La parité serait presque atteinte en 2030 avec 47,6 % de femmes au lieu de 44,5 % actuellement.

Dans le même temps **les taux d'activité des moins de 25 ans devraient continuer à décroître**. Le développement de l'enseignement supérieur devrait, en effet, conduire un grand nombre de jeunes à retarder leur entrée sur le marché de l'emploi.

Concernant les plus de 50 ans, une forte incertitude règne. Selon que se produira un allongement de la durée de cotisation pour la retraite ou au contraire un développement massif des préretraites l'impact sera fort différent sur les taux d'activité de ces tranches d'âge.

¹⁸ INSEE - Résultats - la population en 2030. Note de la Direction Régionale de la Réunion – juillet 2002.

Les 20 groupes de métiers avec le plus d'actifs

(27 mars 2003 – OREF Réunion)

Groupes de métiers	Effectif salarié
Employés civils et agents de service de la Fonction Publique	38 811
Ouvriers qualifiés de type artisanal	29 060
Personnels des services directs aux particuliers	24 393
Employés administratifs d'entreprises	18 780
Ouvriers N.Q. de type artisanal	16 435
Instituteurs et assimilés	16 241
Employés de commerce	13 748
Professions intermédiaires de santé et du travail social	9 755
Ouvrier N.Q. de type industriel	9 214
Professions intermédiaires administratives et commerciales	9 060
Agriculteurs	7 606
Chauffeurs	7 368
Commerçants et assimilés	7 276
Ouvriers qualifiés industriels	7 273
Artisans	7 055
Professeurs et professions scientifiques	6 271
Policiers et militaires	5 649
Ouvriers agricoles	4 305
Prof. Intermédiaires administrative de la Fonction Publique	3 634
Techniciens	3 540

} **49 % des emplois**
 (1 sur 2)

} **71 % des emplois**
 (7 sur 10)

} **94 % des emplois**
 (+ de 9 sur 10)

**Les 20 groupes de métiers avec les plus forts effectifs d'actifs
de 50 ans et plus**

(27 mars 2003 – OREF Réunion)

GROUPES DE METIERS	Effectif des + de 50 ans
Employés civils et agents de service de la fonction publique	9 210
Personnels des services directs aux particuliers	5 109
Ouvriers qualifiés (type artisanal)	4 790
Instituteurs et assimilés	3 402
Agriculteurs sur grandes exploitations	2 801
Ouvriers N.Q. ¹⁹ .de type artisanal	2 696
Professeurs, professions scientifiques	2 578
Commerçants et assimilés	2 547
Agriculteurs (sur moyennes et petites exploitations)	2 027
Employés adm. d'entreprises	1 954
Artisans	1 728
Professions intermédiaires de la santé et du travail social	1 701
Ouvriers N.Q*. (de type industriel)	1 654
Chauffeurs	1 485
Professions intermédiaires adm. et com. des entreprises	1 381
Ouvriers qualifiés de type industriel	1 222
Employés de commerce	1 211
Ouvriers agricoles	1 030
Professions intermédiaires Adm. de la fonction publique	1 029
Cadres de la fonction publique	997

Les 5 premiers groupes : 28 008 = 52 % de l'effectif total
 Les 10 premiers groupes : 36 815 = 68 %
 Les 20 premiers groupes : 49 503 = 92 %

Sur une hypothèse de 75 à 80 % de remplacement dans les 10 ans, les départs à la retraite devraient offrir environ 40 000 postes sur 10 ans soit environ 4 000 postes par an

Avec des hypothèses semblables, les plus fortes opportunités seront, d'environ :

- 8 000 postes dans la fonction publique (dont environ 800 cadres)
- 6 000 postes de P.E.²⁰ et de professeurs
- 11 000 ouvriers dont 5 000 O.Q., 3 600 O.N.Q.**, 1 300 conducteurs, 800 ouvriers agricoles et 500 manutentionnaires
- 4 000 personnels de services aux particuliers
 - 3 500 commerçants, artisans et chefs d'entreprises

¹⁹ * N.Q. : Non Qualifié

**O.N.Q. : Ouvrier Non qualifié

²⁰ P.E. : Professeurs des Ecoles

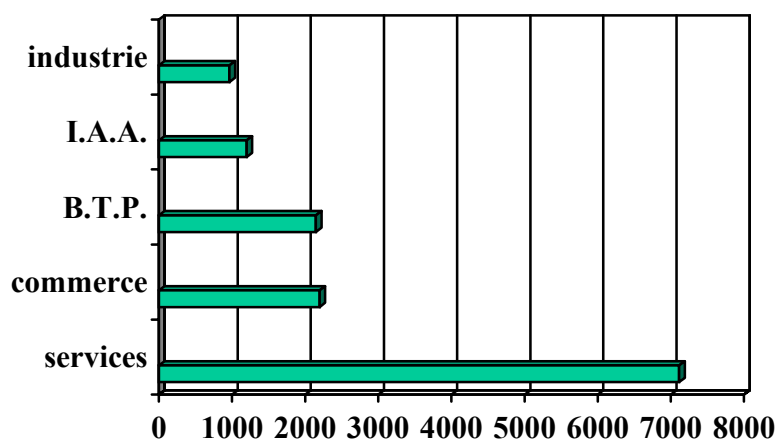
**Les 10 groupes de métiers avec la plus grande proportion
d'actifs de + de 50 ans**

(27 mars 2003 – OREF Réunion)

GROUPE DE METIERS	% DE PLUS DE 50 ANS
Clergé, religieux	64,44
Professeurs, professions scientifiques	41,11
Chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus	41,03
Agriculteurs sur grande exploitation	39,56
Cadres de la fonction publique	38,79
Professions libérales	37,30
Agriculteurs sur petite exploitation	37,10
Commerçants et assimilés	35,01
Agriculteurs sur moyenne exploitation	34,01
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise	31,38

Intentions de recrutement 2002 Réunion par grands secteurs d'activités

(Enquête ASSEDIC - BMO 2002)

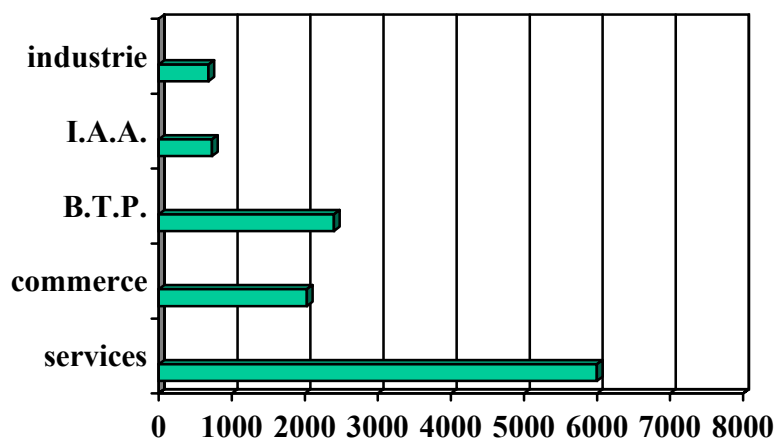


I.A.A. : Industrie Agro – Alimentaire

B.T.P. : Bâtiment Travaux Publics

Intentions de recrutement 2004 Réunion par grands secteurs d'activités

(Enquête ASSEDIC- BMO 2004)



Remarque : les **secteurs de services** contribueraient à hauteur de 51 % au nombre total de projets de recrutement, tandis que l'ensemble des **activités industrielles** seraient à l'origine de seulement 6 % des embauches de 2004.

INTENTIONS DE RECRUTEMENT SUR LES 15 PREMIERS METIERS ET TAUX DE DIFFICULTES A RECRUTER POUR LA REUNION EN 2002

(Enquête ASSEDIC – BMO 2002, in « Etudes et Synthèses » de l'O.D.R. n° 69 de mars 2004)

Métiers	Recrutement	% de recrutements difficiles
Employés de maison, assistantes maternelles	134	97 %
Vendeurs en équipement de la personne et articles de sport	115	89 %
Coiffeurs, esthéticiens	137	81 %
Employés de services divers (pompistes, teinturiers, blanchisseurs, ...)	203	79 %
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie (serveurs, maîtres d'hôtel, ...)	347	79 %
Représentants	447	77 %
Educatuers spécialisés, conseillers d'éducation	142	71 %
Ouvriers qualifiés des travaux publics	162	68 %
Cadres du B.T.P.	127	67 %
Employés et techniciens des assurances	116	65 %
Agents de gardiennage et de sécurité	261	64 %
Professions paramédicales (techniciens médicaux, préparateurs en pharmacie, ...)	155	62 %
Menuisiers qualifiés du bâtiment	119	57 %
Plâtriers, charpentiers	139	55 %
Techniciens et agents de maîtrise de l'électricité, d'électronique et des télécoms	193	55 %

INTENTIONS DE RECRUTEMENT SUR LES 15 PREMIERS METIERS ET TAUX DE DIFFICULTES A RECRUTER POUR LA REUNION EN 2004

(Enquête ASSEDIC – BMO 2004, Cf. site : www.assedic.fr)

Métiers	Recrutement	% de recrutements difficiles
Infirmiers, sages-femmes	294	74 %
Plâtriers, charpentiers et autres ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	126	71 %
Agents et hôtessees d'accueil, standardistes	139	64 %
Conducteurs routiers et grands routiers	205	56 %
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie (serveurs, maîtres d'hôtel, ...)	253	55 %
Professions paramédicales (techniciens médicaux, préparateurs en pharmacie, spéc. Rééduc., ...)	153	54 %
Représentants, V.R.P.	255	48 %
Agents de gardiennage et de sécurité	384	47 %
Ouvriers qualifiés des travaux publics (terrassment, béton, ...)	259	36 %
Vendeurs autres qu'en alimentation et équipement de la personne	339	33 %
Maçons qualifiés	753	29 %
Secrétaires, assistantes	635	25 %
Autres métiers liés à l'agriculture	352	25 %
Animateurs socioculturels, de sport et de loisirs	741	20 %
Agents d'entretien	809	11 %

Remarques :

En 2004 :

- Les difficultés de recrutement affectent la plupart des métiers de la santé et de l'action sociale (infirmiers, sages-femmes, médecins, dentistes, professions paramédicales, ...)
- Plusieurs professions de la construction (plâtriers, plombiers, ouvriers qualifiés des travaux publics, ...) et certaines fonctions transversales de l'entreprise (agents de gardiennage et de sécurité, agents et hôtessees d'accueil, ...) présentent à la fois un nombre de projets élevé et des difficultés de recrutement supérieures à la moyenne.

Les principales évolutions constatées en 2004

- La proportion d'établissements envisageant de recruter en 2004 se stabilise à 29,8 %, après 29,6 % en 2003 et 33,1 % en 2002.
- Au niveau des secteurs économiques agrégés, la propension à recruter diminue sensiblement dans l'industrie manufacturière. En revanche, elle progresse assez nettement dans la construction et les industries agroalimentaires

En termes de projets de recrutement (en nombre d'individus) :

- Le nombre total de recrutements envisagés par les établissements réunionnais traduit une baisse sensible par rapport aux résultats de 2002 et de 2003. Cette baisse du nombre d'embauches envisagées est particulièrement sensible dans les services et à un degré moindre dans les activités industrielles.

En termes de difficultés à recruter :

- La proportion de projets de recrutement jugés difficiles par es employeurs est en net recul en 2004. Ainsi, 34 % des 11 800 intentions d'embauche exprimées sont assorties de difficultés en 2004 après 41 % les 2 années précédentes.

Par grandes familles de métiers :

- Le recul des projets de recrutement 2004 affecte particulièrement les fonctions liées à la vente, au tourisme et aux services qui enregistrent un net déficit d'intentions d'embauche comparé à 2002 et à 2003 (33 %).
- La proportion des projets jugés difficiles est en nette diminution par rapport à 2002, dans la plupart des familles de métiers, excepté pour ce qui concerne les fonctions d'encadrement et les techniciens et employés.

B - Articulation C.E.P.(Contrat d'Etudes Prospectives), études prospectives et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1) - Dans le secteur privé

Au plan national

Définition et impact du C.E.P.

Les C.E.P. (Contrats d'Etudes Prospectives) visent à conduire des études sur l'emploi et les compétences pour déboucher sur des recommandations pour les politiques d'emploi, de formation professionnelle et d'organisation du travail.

Leurs résultats sont utilisables par de nombreux acteurs mais leur opérationnalité dépend des partenaires sociaux et de l'Etat qui passent contrat.

Dispositif de connaissance rigoureuse orienté vers l'action, le Contrat d'Etudes Prospectives se définit en premier lieu comme un **contrat. Ce contrat est conclu entre la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle pour l'Etat et les organisations syndicales représentatives d'un secteur d'activité.**

L'étude pour laquelle le contrat est passé, dresse un panorama des mutations économiques, technologiques et sociales auxquelles est soumis le secteur. Elle analyse les conséquences concrètes qu'auront ces transformations sur l'évolution du travail, les qualifications et les classifications ainsi que sur l'emploi et les compétences requises mais également sur les besoins en matière de formation initiale ou continue.

L'objectif de l'étude est de permettre aux partenaires sociaux, entreprises, aux services publics, aux organismes de formation, d'orientation et de placement, aux salariés et aux demandeurs d'emploi... de **mieux anticiper les changements** et d'orienter en conséquence leur politique et leurs décisions.

L'Etat, signataire du contrat, a lui aussi une mission à remplir à travers les C.E.P. et doit assurer **la régulation du marché du travail**. Avec les éléments de l'étude prospective, il dispose d'outils pour concevoir les filières de formation, accompagner les mutations, ...

Le C.E.P. permet donc aux acteurs de définir **une stratégie d'adaptation au changement**, dans le contexte actuel d'évolutions rapides où l'avenir est incertain. Il permet au même titre que la G.P.E.C. mais à un autre niveau, de **construire l'avenir**.

Créé en 1988 afin de lancer une démarche prévisionnelle en matière d'emplois et de qualifications au niveau national et sectoriel, le champ du C.E.P. s'est élargi en 1993 pour balayer à la fois l'emploi, le travail et la formation et il est devenu possible d'en signer au plan régional.

Selon les données du ministère du Travail, 37 C.E.P. ont été signés entre 1988 et 1996, et actuellement, une quinzaine sont en cours d'élaboration.

En termes de retombées, le C.E.P. permet :

- **d'étayer les décisions** (des entreprises, des services publics territoriaux, des organismes de formation et d'orientation, des conseils en ressources humaines, des salariés pour leur mobilité professionnelle, ...) ;
- **de contribuer au développement des branches** (en faisant apparaître par exemple que les modes d'organisation du travail nécessitaient de nouvelles compétences) ;
- **d'améliorer la visibilité du secteur et de ses métiers** (l'étude devient un outil de discussion avec les partenaires et un moyen d'institutionnaliser une profession ; l'impact en termes d'image permet également de revaloriser ou de faire connaître des métiers, notamment auprès des jeunes, ...) ;
- **de dynamiser l'action des partenaires sociaux** : les données des C.E.P. servent souvent de base d'objectifs partagée pour améliorer le dialogue social et entamer de nouvelles discussions.
Il en a été ainsi dans le secteur du tourisme social et familial (C.E.P. de 1990) ou dans celui des industries agro-alimentaires.
- **de structurer la formation** et enrichir notamment la réflexion des partenaires sociaux gestionnaires d'un OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé).
Le C.E.P. facilite également la préparation de contrats d'objectifs que les branches professionnelles peuvent passer avec les Conseils régionaux et l'Etat.

Au plan local

Seul un Contrat d'Études Prospectives a été réalisé à la Réunion, dans le prolongement d'un C.E.P. national : celui du B.T.P. (Bâtiment et Travaux Publics). Publié en avril 1996 « Le contrat d'études prospectives du B.T.P. à la Réunion » a constitué le premier document de la série Prospective Emploi-Formation des cahiers de l'OREF Réunion.

En revanche, depuis 1990, quelques études sectorielles ont été effectuées, notamment dans le secteur de l'automobile, des métiers de l'électricité, ou encore du tourisme. La différence de ces études sectorielles avec les C.E.P. réside dans la démarche qui d'une part n'est pas paritaire (même si les partenaires sociaux ont pu être entendus) et d'autre part, est beaucoup plus axée sur une approche d'expert.

Deux études prospectives des emplois et des qualifications sont actuellement en cours, sous le pilotage du CARIF-OREF. Elles concernent les secteurs de l'hôtellerie-restauration-tourisme et les industries agro-alimentaires.

Le plan national de lutte contre les difficultés de recrutement et le plan de cohésion sociale

Présenté par **M. François FILLON**, ministre des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, le 19 février 2004, le plan de lutte contre les difficultés de recrutement se fixe pour objectif de réduire d'un tiers le nombre des 300 000 offres d'emploi non pourvues.

Ce dispositif qui s'articule autour de 3 mesures principales visant à favoriser la connaissance des besoins et des possibilités en matière d'emploi, s'appuie sur la mobilisation du service public de l'emploi. Il prévoit notamment, l'élaboration et la signature d'accords nationaux d'incitation avec les branches professionnelles permettant d'améliorer l'attractivité des filières ou des métiers dits « en tension ».

D'autre part, un plan de cohésion sociale a été élaboré par **M. Jean-Louis BORLOO**, nouveau ministre de l'emploi. Rendu public le 30 juin 2004, ce plan a pour ambition de faire retrouver l'égalité des chances à la République.

Le projet de loi de programmation pour la cohésion sociale qui en est la traduction législative, s'articule autour de 3 piliers fondamentaux : l'emploi et l'activité, le logement, l'égalité des chances.

Les mesures de mobilisation pour l'emploi sont regroupées autour de 4 axes : la rénovation de l'effort collectif en faveur des demandeurs d'emploi, une politique dynamique en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, notamment par une relance de la formation en apprentissage, la mise en œuvre, au profit de titulaires de minima sociaux d'un contrat d'activité et de diverses mesures en faveur du développement de l'activité économique et de la création d'entreprises.

Les principales dispositions, en matière d'emplois et d'activité, de ce projet de loi de programmation pour la cohésion sociale visent à :

- *la création de 300 maisons pour l'emploi, lieu d'anticipation des besoins privés, publics, parapublics, de l'adaptation de la formation, de la relation entre le demandeur d'emploi et l'entreprise,*
- *un accompagnement renforcé vers l'emploi pour tous les jeunes qui en ont besoin,*
- *la mise en place, en 5 ans, d'un million de contrats d'activité destinés aux allocataires de minima sociaux,*
- *une simplification des contrats aidés,*
- *la création de micro-entreprises.*

2) - Dans le secteur public

Les observatoires et les études prospectives au plan national

« Observer l'emploi public pour anticiper son évolution », telle est la mission assignée à l'Observatoire de l'emploi public, créé par le décret du 13 juillet 2000.

Depuis son installation, le 19 septembre 2000, l'Observatoire a engagé de nombreux travaux, pour à la fois, assurer une plus grande transparence de l'emploi public (exigence démocratique) et mettre en place des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Depuis une dizaine d'années, différentes initiatives avaient été prises dans les trois fonctions publiques, mais elles étaient restées partielles et n'avaient été que peu valorisées²¹.

Il y avait ainsi eu notamment, les travaux commandités en juillet 1996 par le ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation, coordonnés par l'IGAS²² et ayant donné lieu à un rapport détaillé fin 1996.

L'année 2000 marque cependant un tournant en affichant comme axes d'action essentiels, le développement des démarches de G.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle des Emplois) en vue de résorber l'emploi précaire dans les trois fonctions publiques et assurer une meilleure gestion de l'emploi public.

Compte tenu des défis auxquels les fonctions publiques sont confrontées – demande de proximité de la part des citoyens, départs massifs à la retraite des générations nombreuses d'après-guerre, nécessité de déroulement de carrières valorisantes - le CIRE²³ a conclu que tous les ministères devaient être dotés d'un plan de G.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle des Emplois).

Pour la F.P.T. (Fonction Publique Territoriale), une enquête exhaustive sur la démographie et les perspectives d'évolution des fonctionnaires territoriaux a été réalisée par le C.N.F.P.T. (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) et la C.N.R.A.C.L. (Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales). Les premiers résultats nationaux ont été publiés en septembre 2000.

Les Observatoires et les études prospectives au plan régional

Les résultats nationaux de la F.P.T. ont été régionalisés et publiés en mai 2001 pour ce qui concerne la Région Réunion, par la Délégation régionale.

Les lignes de force de cette enquête se traduisent comme suit.

■ Pour l'ensemble du territoire (Hors Paris et D.O.M.) 25 % des fonctionnaires sont âgés de 50 ans et plus.

Si globalement, l'âge moyen des fonctionnaires est de 42 ans et 5 mois, des disparités existent selon la filière et la catégorie d'emplois considérées.

Les filières techniques et sociales et plus généralement les personnels de catégorie A sont plus âgés.

A l'horizon 2012, 35 % des agents titulaires et stagiaires auront atteint 60 ans et pris leur retraite pour une large majorité.

Le rythme et le volume des départs sont en progression constante jusqu'à 2006, année à partir de laquelle ils vont s'accélérer pour doubler (en nombre de départs moyens annuels) sur la période 2006-2012. Ces départs, fonctions de la structure des âges, présentent des variations selon la filière ou la catégorie hiérarchique considérées. Des départs avancés et nombreux sont à prévoir pour les filières technique et sociale, ainsi que pour les fonctionnaires de catégorie A.

■ Pour la Réunion, il y avait 5 100 fonctionnaires territoriaux titulaires et stagiaires au 1^{er} janvier 2000.

²¹ Extrait du rapport annuel d'octobre 2002 de l'Observatoire de l'emploi public.

²² IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales.

²³ CIRE : Comité Interministériel à la Réforme de l'Etat.

Plus jeunes que la moyenne nationale, l'âge moyen des fonctionnaires territoriaux de la délégation Réunion est de 41 ans et 10 mois. Les agents des filières médico-sociales et techniques et plus généralement ceux de catégorie A, sont les plus âgés.

D'autre part, à l'horizon 2012 des taux de départs à la retraite moins élevés que sur l'ensemble du territoire

En 2012, 31 % des fonctionnaires auront atteint 60 ans ou plus et pour une grande majorité d'entre eux pris leur retraite (contre 35 % au niveau national). Des départs un peu plus avancés sont à prévoir pour les fonctionnaires des filières médico-sociales et techniques, avec des taux respectifs de 45 % et 37 %.

Environ 4 fonctionnaires de catégorie A sur 10 seront partis à la retraite en 2012.

Résultats détaillés par cadre d'emploi, filière et catégorie hiérarchique

Le tableau ci-dessous décline les effectifs, le taux de féminisation, l'âge moyen et la structure des âges en 2000 et les taux de départs potentiels en 2006 et 2012.

A la REUNION	Effectifs En 2000	Taux de fémi- nisation	Age moyen	Moins de 30 ans (%)	30 49 ans (%)	50 ans ou plus (%)	% atteignant 60 ans et plus	
							2006	2012
Filière administrative	2129	72,8	41 ans	7,2	75,1	17,7	10,9	27,6
Attachés	230	44,6	41 ans	9,5	70,9	19,6	13,1	31,8
Rédacteurs	409	75,5	39 ans et 8 mois	7,6	74,5	17,9	10,0	28,9
Adjoints adm.	463	84,9	43 ans	4,4	72,9	22,7	14,6	32,5
Agents adm.	1015	73,2	40 ans et 9 mois	7,9	77,4	14,7	8,8	23,5
Secrétaires de mairie	1	nr ²⁴	nr	nr	nr	nr	nr	nr
Filière culturelle	172	62,5	39 ans 10 ms	7,1	77,4	15,5	8	23,4
Filière sociale	496	91,4	43 ans	12,1	71,8	16,1	8,4	25,6
Assistants socio- éducatif	363	91,1	27 ans	15,7	75,4	8,8	4,2	16,3

La filière administrative comprend également des Administrateurs, au nombre de 11 au 01/01/2000 mais dont l'évolution n'est pas représentative.

La filière culturelle englobe les conservateurs de bibliothèque, conservateurs de patrimoine, attachés de conservation du patrimoine, bibliothécaires, directeurs d'enseignement artistique, professeurs d'enseignement artistique, assistants de conservation du patrimoine et des bibliothèques, assistants spécialisés d'enseignement artistique, agents du patrimoine,...

La filière sociale rassemble également, des conseillers socio-éducatifs, éducateurs de jeunes enfants, des moniteurs-éducateurs et agents spécialisés des écoles maternelles.

²⁴ nr : non représentatif

Effectifs, taux de féminisation, âge moyen, structure des âges en 2000 de la F.T.P. et taux de départs potentiels en 2006 et 2012, par cadre d'emploi, filière et catégorie hiérarchique (suite).

A la REUNION	Effectifs En 2000	Taux de féminisation	Age moyen	Moins de 30 ans	30 49 ans	50 ans ou plus	% atteignant 60ans et plus	
							----- 2006	----- 2012
Filière technique	1773	15,9	43 ans 11 ms	5,2	66,9	27,9	19,2	37,2
Ingénieurs	91	nr	nr	nr	nr	nr	nr	nr
Ing. Chef 1 ^{ère} cat.	8							
Techniciens	136	13,4	37 ans	9,3	79,3	11,4	7,2	17,1
Agents de maîtrise	101	7,8	51,9ans	0,7	62,1	37,2	24,4	50,3
Conducteurs véh.	105	1,2	47ans	1,8	62,5	35,7	27,5	48,3
Agents techniques	235	12,7	42,9ans	5,6	73,6	20,8	12,0	32,1
Agents d'entretien	1028	19,8	44 ans	4,8	64,5	30,6	21,5	39,3
Filière sportive	123	10,3	39 ans et 8 ms	5,0	81,5	13,5	7,6	24,5
Filière médico- sociale	223	96,6	43 ans 11 mois	4,1	66,2	29,8	16,0	44,8
Filière animation	16	nr²⁵	nr	nr	nr	nr	nr	nr
Par catégories hiérarchiques								
Cat. A	517	52,24	41 ans 7 ms	6,8	68,9	24,2	13,7	37,8
Cat. B	1286	68,6	39 ans 4ms	9,4	75,0	15,7	8,9	24,7
Cat. C	3268	46,4	42 ans 3ms	5,9	70,6	23,5	15,5	32,9

La filière technique regroupe également des contrôleurs de travaux, des gardiens d'immeuble et des agents de salubrité dont le nombre et les perspectives d'évolution ne sont pas représentatives.

La filière sportive comprend des conseillers des APS (Activités Physiques et Sportives), éducateurs des APS et opérateurs des APS dont le nombre et les perspectives d'évolution ne sont pas représentatifs.

La filière médico-sociale regroupe les médecins, psychologues, coordinatrices de crèches, sages-femmes, infirmiers, rééducateurs, puéricultrices, auxiliaires de puériculture, auxiliaires de soins, mais leur nombre et donc les évolutions sur 10 ans ne sont pas représentatifs.

La filière médico-technique rassemble les biologistes, pharmaciens, vétérinaires, assistants et aides médico-techniques.

²⁵ nr : non représentatif

En apportant cette vision globale des enjeux liés à l'évolution des emplois et des qualifications, le C.E.P., les études prospectives et prévisionnelles constituent le socle sur lequel peuvent s'appuyer les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sachant que par un mouvement itératif et interactif ces dernières peuvent – lorsqu'elles sont mises en place- alimenter et agir sur les données macro-économiques et vice-versa.

Au niveau d'une région, d'une branche professionnelle, il est possible de faire des études prévisionnelles ; au niveau politique, il convient de faire de la prospective qui permet d'infléchir telle ou telle stratégie, ...

Mais, bien évidemment, arrive un moment où il devient nécessaire de croiser les données issues des niveaux micro et macro économique pour mieux rebondir et piloter des opérations.

Le tout est de savoir si ces démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que les démarches prospectives sur l'emploi et l'évolution des métiers sont mises en œuvre et comment. C'est l'objet des lignes qui suivent.

<p style="text-align: center;">III - LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES A LA REUNION</p>

Au bilan, qu'en est-il, dans le secteur privé et dans le secteur public ?

A – Dans le secteur privé

Les entreprises non seulement n'anticipent pas mais, elles rencontrent même des difficultés à suivre les évolutions du marché. Elles connaissent peu, ou mal, la démarche « compétences ». A leurs yeux, celle-ci ne semble pas constituer un levier évident.

La plupart du temps, les entreprises procèdent à un ajustement de leurs ressources humaines. Elles sont dans « l'immédiateté ». Quelle nécessité dès lors, pour elles, compte tenu de leurs moyens, à investir dans la formation et a fortiori, dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'en amont, souvent, aucune stratégie n'a été définie.

Il est vrai que les dirigeants ne sont pas dans l'obligation de faire des prévisions. Avec un fort taux de chômage (avoisinant localement les 31 % au sens du B.I.T.²⁶) et le nombre de jeunes diplômés qui chaque année arrive sur le marché du travail, ils peuvent satisfaire leurs besoins au jour le jour.

Par ailleurs, le tissu économique local est essentiellement composé de petites entreprises de services. 35 % des salariés du privé sont employés par les T.P.E.²⁷ (24 % en *Métropole*). 56 % des entreprises sont individuelles (47 % en *Métropole*).

Pour ces chefs d'entreprise, le carnet de commandes prime sur la formation à dispenser à leurs salariés (la plupart du temps en petit nombre) ou sur la possibilité que ceux-ci auraient d'évoluer.

²⁶ B.I.T. : Bureau International du Travail. Source : TER 2003-2004.

²⁷ T.P.E. : Très Petites Entreprises.

Une enquête sous forme de questionnaire avait été élaborée par la commission « Education, formation, emploi et insertion » du C.E.S.R. Testée sur un petit nombre d'entreprises de taille et de secteur significatifs avant une plus large diffusion, elle n'a trouvé guère d'échos. Mais en soi, l'expérience s'est avérée révélatrice.

Pourtant une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est possible et efficace quelle que soit la taille de l'entreprise. Il est seulement nécessaire d'adapter les outils. De manière simpliste on peut dire : outils et ingénierie simples pour une petite entreprise, outils plus sophistiqués pour une grande entreprise.

Et, le niveau le plus pertinent pour une telle démarche est bien l'entreprise; l'intervention micro-économique étant incontournable. Il ne paraît en effet, pas opportun de passer trop rapidement à un niveau collectif pour les spécialistes, la micro analyse fournissant des informations qui échappent à un autre échelon.

Le cas particulier du secteur B.T.P. à la Réunion

A fin juillet 2004, le B.T.P. (Bâtiment et Travaux Publics) à la Réunion, comprend environ 3 800 entreprises, sachant qu'il faut distinguer les entreprises employeurs et les artisans travaillant seuls. Les entreprises ou artisans employeurs (y compris ceux n'employant qu'un salarié) sont au nombre de 2 300.

Avec 16 240 salariés au total (en hausse de 11,6 % comparé à 2003), le B.T.P. est le premier employeur privé et le « poids lourd » de l'emploi dans l'île.

A la fin du 1^{er} semestre 2004, le secteur compte :

- 2 026 entreprises artisanales employant entre 1 et 10 salariés et au total 7 590 salariés, soit 47 % de l'effectif total.
- 274 entreprises de plus de 10 salariés employant 8 650 salariés, soit 53 % de l'effectif total.

Pour l'année 2003, le chiffre d'affaires global du secteur est estimé à 905 millions d'euros. Après une chute de 4 %, les années précédentes, le niveau s'est redressé en 2003.

Ce secteur, très dépendant de la commande publique (à 65 % environ, voire 80 à 85 % sur le segment des Travaux Publics) se classe en 3^{ème} position, derrière les services et le commerce, à la Réunion.

► Les conséquences néfastes de la LOOM et de la LOPOM sur la structure des entreprises et son incidence sur la gestion prévisionnelle des emplois

Les effets de la LOOM (Loi d'Orientation pour l'Outre-Mer) se sont faits sentir dès 2002. En un an, alors que les effectifs du B.T.P. avaient baissé de 2 %, la LOOM a fait progresser le nombre d'entreprises artisanales (+ 224) et les effectifs, dans ces entreprises, de 14 %. La LOOM avait, en effet, instauré spécifiquement pour le B.T.P., une discrimination d'exonération des charges sociales selon que l'entreprise comportait plus ou moins de 10 salariés. L'exonération était de 100 % pour les entreprises de moins de 10 salariés jusqu'à 1,3 SMIC. Le curseur a donc glissé vers les « moins de 10 » et « la petite entreprise » s'est multipliée. Les entreprises comptant 11 salariés sont passées à 9 ; celles qui en avaient 18, se sont scindées en 2, ...

Après ce développement de la petite entreprise artisanale au détriment des autres, la profession s'est inquiétée des conséquences qu'aurait la LOPOM (Loi de Programme pour l'Outre-Mer) qui fixe le seuil d'éligibilité des exonérations à 50 salariés.

Aujourd'hui, ses craintes se sont vérifiées et la déstructuration annoncée semble en marche. 7 entreprises (soit 1/3 de celles qui employaient plus de 50 salariés en 2003) ont amorcé une évolution régressive en réduisant leurs effectifs à moins de 50 salariés.

Ainsi, les entreprises du secteur B.T.P. sont à plus de 90 % de type artisanal et employeurs de moins de 10 salariés. Elles ont peu de politique prévisionnelle de l'emploi sur le long terme, voire sur le moyen terme ou le court terme, se focalisant sur le très court terme.

► Vers un Observatoire de l'Emploi et des Compétences

Après avoir élaboré un C.E.P. (Contrat d'Etudes Prospectives) en 1996²⁸, la profession du B.T.P., en avril 1999, a signé un contrat d'objectifs et un accord cadre. Ce dispositif de branche préfigure un projet d'Observatoire de l'Emploi et des Compétences. Dans ce cadre, une des préoccupations consiste à cerner les secteurs qui seraient les plus porteurs, et qui seraient susceptibles d'embaucher davantage.

De concert avec l'ARFOBAT, l'A.N.P.E. et l'ASSEDIC, la Fédération du B.T.P. travaille à la mise en place d'un Observatoire de l'Emploi et des Compétences. L'ARVISE qui est pilote de l'étude en cours réalise une monographie de 35 entreprises du B.T.P. (panel représentatif de la profession) afin de déterminer un cahier des charges de cet Observatoire.

Il convient de souligner ici qu'un segment en particulier devrait se développer nécessairement : celui de la réhabilitation dans le bâtiment. En effet, bon nombre d'ouvrages et d'immeubles date de plus de 20 ans. Aussi, des travaux de réhabilitation lourde commencent à être entrepris comme par exemple pour le parc de la S.I.D.R. Cette tendance ne peut que s'accroître ; le Département et d'autres maîtres d'ouvrage ont des programmes de réhabilitation importants. Ce domaine devrait créer un appel de compétences, voire de « polycompétences ». La réhabilitation en site habité, notamment, nécessite une compétence très particulière. Pour l'heure, quasiment seule une entreprise dispose de ce savoir-faire. Les interventions de cette nature s'avèrent très particulières et demandent un ouvrier « poly-compétent » doté d'une « approche-client » adaptée (être méticuleux, laisser les lieux aussi propres qu'on les a trouvés, ...). En Métropole, il existe d'ailleurs un diplôme d'ingénieur en réhabilitation qui s'acquiert en formation continue. Il y a lieu par conséquent, de creuser la réflexion dans ce sens.

Toutefois, tenter d'aller au cœur de ce que feront demain, les artisans du B.T.P. en fonction de l'évolution du marché reste très difficile. Pour certains secteurs (notamment pour les grands chantiers), les besoins en compétences sont assez bien connus aussi bien pour celles qui devront être importées que pour celles qui peuvent être formées localement. Elles se répercuteront de la route des Tamarins, aux travaux du port Est, en passant par les projets d'aménagement du front de mer de la ville de Saint-Denis ou du Tram-train. Mais, en volume, ces emplois représentent beaucoup moins que le marché de la réhabilitation.

► L'exemple concret de la route des Tamarins

Le chantier de la route des Tamarins étant annoncé depuis 1998 (du moins sous cette forme) et eu égard à son calendrier et son importance financière (650 à 700 millions d'euros de travaux sur 4 ans), la Fédération du B.T.P. a procédé à une analyse en amont, tant avec les maîtres d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre qu'avec tous les partenaires tels l'A.N.P.E., le C.F.C. d'Eggleton, le CERFIM, ... pour déterminer quels étaient les besoins en compétences et par voie de conséquence les nécessités de formation. Ce chantier devrait générer 1 500 emplois directs.

Le vivier local existant étant connu, l'exercice a consisté à déterminer, par déduction, les besoins nécessaires en formation. La démarche a visé, au préalable, à sélectionner les paramètres pouvant faire varier ces besoins en formation.

²⁸ CF. le rapport final de ce C.E.P. publié dans les cahiers de l'OREF – n° 1 de la série Prospective Emploi-Formation, avril 1996.

Les 4 variables suivantes avaient, au départ, été retenues :

- *le planning des travaux*

Selon que le planning sera respecté ou non, les besoins ne seront pas les mêmes. Si le chantier se fait en 4 ans, les besoins en personnels ne seront pas les mêmes que s'il est réalisé en 8 ou 12 ans. Il ne s'agit malheureusement pas d'une hypothèse d'école puisque le « Boulevard Sud » a bien commencé voilà 17 ans.

- *la capacité des entreprises locales*

Quelle évolution (en volume) de l'activité serait supportable pour les entreprises locales dans l'hypothèse où elles pourraient prendre la totalité du marché ?

Une entreprise peut-elle supporter 15, 20 ou 50 % d'augmentation de son activité sur un seul projet comme celui de la route des Tamarins, même si les ouvrages complexes sont exclus ?

- *l'encadrement*

Dans toutes les hypothèses envisagées, 75 à 80 % de l'encadrement viendra de métropole. L'encadrement local est insuffisant et il ne sera pas possible d'en former sur place en quelques mois, voire en un ou deux ans pour un chantier de cette nature.

- *l'environnement social*

Selon les entreprises qui pourraient être attributaires, l'emploi de la main-d'œuvre locale pourrait être plus ou moins conséquent.

En fonction de la venue plus ou moins importante de main-d'œuvre extérieure, il est possible de projeter les répercussions sur l'environnement et l'équilibre social local. Dans ce domaine, dès le début, la Fédération du B.T.P. a fortement défendu l'idée du calibrage et de l'allotissement des travaux ainsi que le calendrier des travaux afin qu'un maximum d'entreprises locales (toutes tailles confondues) puissent accéder à ce marché. Ce faisant, elle a défendu, en corollaire, l'idée que ces entreprises là feraient plus facilement appel à de la main-d'œuvre locale, massivement. En effet, depuis 4 à 5 ans, la Fédération du B.T.P. travaille de concert avec les organisations syndicales sur des thèmes importants. Il serait particulièrement préjudiciable qu'à l'occasion d'une opération telle que la route des Tamarins, le climat plutôt serein soit déstabilisé par des apports de main-d'œuvre extérieure.

Sur la base de ces paramètres, différents scénarios ont été bâtis dont seuls quelques uns ont été retenus. Ceci a permis de déterminer les besoins minima en compétences. Ceux-ci ont été classés par type et nature de travaux : terrassements généraux et V.R.D. d'une part, génie civil d'autre part, et enfin les travaux de chaussée. L'approche a consisté à comptabiliser les effectifs et les compétences actuels des entreprises, à mettre en face les besoins pour le chantier et par déduction à déterminer les formations nécessaires, soit entre 350 et 400. La réflexion s'est ensuite poursuivie avec le Conseil régional. Les organismes locaux de formation ont été consultés pour propositions. En juillet 2002, le document résumant ces propositions, prévoyait déjà pour 2003, 92 millions d'euros de travaux et 750 à 900 emplois.

Toutefois, le calendrier de travaux de ce grand projet se présente en forme de point d'interrogation, compte tenu des risques d'appels d'offres infructueux comme il s'en est produit en 2003. Ipso facto, la gestion prévisionnelle des compétences en devient d'autant plus difficile. De plus, dans l'appel à candidatures lancée en octobre 2002, des groupements d'entreprises nationales et européennes ont été retenus. Ceux-ci ont des possibilités d'apport de main-d'œuvre et une capacité à répondre en cas de « surchauffe » par de la main-d'œuvre européenne dans la mesure où l'activité du B.T.P., dans cette zone géographique, n'est pas aussi dynamique ces dernières années.

► Dispositif d'incitation à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Ainsi, le secteur privé, dans sa grande majorité, ne semble pas avoir pris conscience de l'intérêt de l'outil « G.P.E.C. » ni de son effet de levier. Pourtant, les incitations financières existent du moins en faveur des P.M.E. (Petites et Moyennes Entreprises). En effet, le décret n° 2003-681 du 24 juillet 2003 a instauré un dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces dispositions permettent aux entreprises de rémunérer l'intervenant chargé de mettre en place les outils nécessaires et de transférer les savoir-faire de mise en œuvre. Sur la base d'une convention conclue avec une ou plusieurs entreprises et le Préfet, la participation financière de l'Etat peut atteindre 50 à 70 % des coûts de conseil externe, dans la limite d'un plafond fixé à 12 500 euros, par entreprise, pour les groupements ou 15 000 euros s'il s'agit d'une seule entreprise. L'entreprise précise dans sa demande les motifs, la problématique et les effets attendus de sa démarche de gestion prévisionnelle au regard notamment de son organisation du travail, de l'adaptation ou de l'évolution des compétences de ses salariés, du maintien ou du développement de ses emplois, de la gestion de sa pyramide des âges, du développement du dialogue social. Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel sont consultés sur la conclusion de la convention avec l'Etat et sur le contenu ainsi que les modalités de mise en œuvre du plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Lors de la dernière réunion du CIADT (Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire, 14 septembre 2004), le gouvernement a annoncé son intention d'abonder les crédits consacrés à ces mesures afin d'accroître la compétitivité des entreprises et la dynamique des territoires (pôles de compétitivité).

B - Dans le secteur public

► Dans les trois fonctions publiques

Selon les conclusions du rapport²⁹ tiré de l'enquête commandée par Dominique PERBEN, ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation à l'Inspection générale des affaires sociales en 1996, concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des métiers pour divers ministères :

- Le suivi quantitatif des emplois se concentre sur le court terme
Les insuffisances des systèmes d'information et la qualité inégale des outils dont disposent les ministères n'interdisent pas un suivi des effectifs globalement satisfaisant sur le court terme. Malgré des modes de suivi hétérogène, il existe une réelle capacité de connaissance des évolutions à moins de 2 ans.
- La gestion s'attache plus à répartir qu'à prévoir.
Si les progrès de déconcentration sont certains, ils ne concernent pas les mesures relatives à la gestion de l'emploi.
- Les enjeux essentiels ne sont pas pris en compte
En termes d'emplois, il n'y a pas de gestion généralisée des pyramides des âges.
En termes de métiers, il n'y a pas de dépassement de logique des corps.

Actualisées par le rapport annuel 2002 précité de l'Observatoire de l'emploi public, ces données ont légèrement évolué. Est ainsi observé un développement des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les 3 fonctions publiques.

Les ministères élaborent leurs plans de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences. Six d'entre eux ont transmis à l'Observatoire leurs projets.

Pour la fonction publique territoriale, un cadre de référence est proposé pour l'organisation au niveau de chaque département, d'une concertation annuelle.

²⁹ Rapport de 1996 « La gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans la fonction publique- constats et propositions à partir de l'étude de cinq ministères.

Mais, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, au niveau territorial, relève d'acteurs multiples : des collectivités territoriales elles-mêmes et des différentes structures et instances spécialisées qui assurent par les règles qu'elles édictent et les concours ou formations qu'elles organisent, la fluidité du marché de l'emploi public territorial.

Pour sa part, le C.N.F.P.T. a continué à développer son travail d'observation sur l'évolution des champs professionnels et métiers exercés par les fonctionnaires territoriaux. Il a engagé un vaste chantier de rénovation de la nomenclature des métiers territoriaux. Une trentaine de pôles de compétences portant sur des thèmes transversaux, fondamentaux, technique ou sociaux ont été constitués et confiés chacun à une des 21 délégations régionales.

En résumé, au sein de la Fonction Publique, une certaine gestion de la pyramide des âges est effectuée. Cependant, les politiques de valorisation des ressources humaines en vue de la qualité des services, l'utilisation des potentiels internes, et la prévision de l'évolution des compétences afin de mieux recruter et de mieux former, restent embryonnaires. Les D.R.H. (Directions des Ressources Humaines) demeurent encore trop souvent des services de gestion occupés à des tâches basiques telles que la rémunération, les congés et les promotions ponctuelles des personnels. La démarche de modernisation demeure une réalité partielle à consolider.

Un frémissement est perçu du côté du Conseil général de la Réunion où cette démarche était inscrite dans les orientations de la précédente mandature. A titre préliminaire, l'assemblée départementale a doté sa D.R.H. d'une cellule statistiques chargée d'appréhender les éléments permettant d'avoir une bonne connaissance des ressources potentielles.

En ce qui concerne les collectivités communales de la Réunion, la problématique de la gestion des personnels est obscurcie par la masse imposante d'agents non titulaires et de journaliers ainsi que la pression pour l'emploi subie par les Maires.

Le cas particulier de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de la Réunion

A l'instar de la réflexion présente dans l'institution et dans la branche famille nationale depuis une décennie, la CAF de la Réunion estime qu'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est déterminante pour développer la performance de la branche et lui permettre d'atteindre les engagements de service inscrite dans la Convention d'Objectifs Globale (C.O.G.). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue donc, une préoccupation forte pour la CAF de la Réunion.

Considérant l'évolution de ses missions et de ses métiers et l'urgence démographique auxquelles elle doit faire face, la Caisse d'Allocations Familiales de la Réunion s'est engagée dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui doit lui permettre, à l'aide d'outils adaptés, d'anticiper les besoins de compétences pour l'avenir.

En effet, d'un public allocataire originellement constitué presque exclusivement de familles avec enfants, les personnes isolées sans enfants représentent aujourd'hui plus du tiers de son public. Les métiers de la structure évoluent avec ses missions (management, expertise, travail social, ...). Parallèlement, le vieillissement des effectifs nécessite une réponse urgente. 20 % des personnels de l'institution, toutes catégories confondues, atteindront l'âge de la retraite d'ici 10 ans. Ce pourcentage atteint 40 % pour le personnel d'encadrement (management) et 50 % pour le personnel informatique.

Dans le but de maintenir la qualité de service et de répondre aux attentes de leurs publics qui ont des exigences fortes, la CAF procède à l'élaboration de référentiels de métiers et à l'analyse des emplois ainsi qu'à celle de sa pyramide des âges, afin de pouvoir lancer sa politique de recrutement et de formation.

II^{ème} PARTIE : PISTES ET ORIENTATIONS

Le défi démographique à l'horizon 2010 en Métropole va entraîner des transformations dans la structure de la population active. D'ici 2005, environ 480 000 personnes seront partis à la retraite en moyenne chaque année, au niveau national. Entre 2005 et 2010, elles seront 650 000.

Bien que de tels chiffres globaux ne sont pas disponibles au niveau régional, l'on sait que le même choc démographique se produira aux alentours de 2025 à la Réunion.

Par ailleurs, les évolutions de l'environnement des entreprises induisent de nouveaux besoins en compétences. En effet, de nouveaux métiers émergent et de nouvelles compétences devront être mises en œuvre. Même si les métiers totalement nouveaux sont rares car l'on assiste au croisement de compétences de champs professionnels initialement distincts, certains métiers, toutefois, se transforment de manière radicale. L'identité de la plupart des vieux métiers cependant, résiste à l'arrivée de nouveaux outils qui n'invalident pas les savoirs de base de la profession.

L'arrivée sur le marché du travail des jeunes permettra-t-elle de répondre aux besoins des entreprises en termes de renouvellement ? Comment protéger les plus âgés également touchés par l'instabilité de l'emploi et de moins en moins prémunis par l'ancienneté qu'ils ont acquise. Comment rapprocher les politiques de formation professionnelle des besoins ?

Comment appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de mise aux normes européennes pour de nombreux secteurs et de mutations de l'environnement économique en général ? Comment éclairer les parcours professionnels possibles des individus dans la logique de flexibilité qui prévaut, anticiper les besoins en renouvellement de la main d'œuvre et aboutir à une meilleure adéquation entre offres et demandes d'emploi ?

A la lueur des auditions effectuées par la commission « Education, formation, emploi et insertion » du Conseil Economique et Social Régional (C.E.S.R.), il est apparu que le monde de l'entreprise n'était pas complètement en mesure, actuellement, d'adopter une démarche prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Au niveau des branches professionnelles, la démarche se révèle à la fois timide et parcellaire alors qu'elle aurait dû déjà évoluer vers une démarche prospective des métiers se situant sur « le temps long, celui de la recherche de faits émergents permettant de dresser des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et de formation ».³⁰

De plus, il s'avère que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est perçu comme un outil au service de l'entreprise alors qu'il devrait être conçu comme un outil au service de l'ensemble des gestionnaires d'un territoire en permettant le développement des compétences d'une région et leur mise en adéquation avec le potentiel économique d'une région donnée.

Ainsi, la priorité réside dans l'incitation à mettre en œuvre des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'appréhender les problématiques d'emploi à moyen terme telles que : pyramide des âges, adaptation et évolution des compétences, organisation du travail, maintien et développement des emplois afin de faire face aux évolutions de l'économie et de la population active. Mais, celle-ci doit être accompagnée d'un ensemble d'autres mesures tant générales que spécifiques pour une réelle efficacité.

³⁰ Extrait du Quatre Pages n° 1 - 12 mars 2004 « Prospective des métiers, une démarche au niveau des branches » rédigé par le groupe « Prométhée » du Commissariat Général du Plan. Cf. : www.plan.gouv.fr

I – LES MESURES GENERALES

1 - Créer un environnement propice et rompre avec les pratiques actuelles

En amont, afin que les outils de prévision soient réellement efficaces, il faut un environnement propice, en rupture avec les pratiques actuelles.

Un changement de comportement face à l'orientation

Un changement de comportement est nécessaire qui va de pair avec une nouvelle attitude face à la gestion des carrières de demain.

De profondes transformations du travail se sont produites depuis une vingtaine d'années qui se traduisent par :

- Un travail de plus en plus abstrait,
- Des métiers aux frontières de plus en plus floues,
- Une polyvalence raisonnée,
- De nouvelles formes d'emploi et des métiers en émergence,
- Un emploi de plus en plus instable ou mobile,
- La nécessité d'une adaptabilité continue de l'emploi aux changements technologiques.

Ceci a pour conséquences de brouiller les repères « traditionnels » du monde du travail comme d'ailleurs du monde éducatif et formatif.

Jusqu'à une époque récente, la régulation du marché du travail se faisait par le système des qualifications qui lie « Diplôme-Poste-Classification-Salaire » tout au long d'une vie dans la même entreprise.

Aujourd'hui ce système est remis en cause par ces mutations, sans qu'émergent d'autres modèles.

Or, des évolutions significatives apparaissent dans la relation « Formation-Emploi » :

- La massification de l'éducation,
- Une tendance forte à la poursuite d'études privilégiant la formation générale,
- Un emploi sur deux en France serait exercé sans rapport avec la spécialité apprise en formation initiale (Economie et statistique n° 303 de l'INSEE).

Il en résulte une crise de la prévision en matière de relation Formation-Emploi.

Aussi, **la question de l'orientation a-t-elle pris une énorme importance aujourd'hui.**

Mais, de l'avis des enseignants, des élèves, des étudiants et des parents d'élèves, elle constitue un point faible de notre système éducatif. Le récent débat sur l'avenir de l'Ecole³¹ et la synthèse qui en a été tirée « Le Miroir de l'Ecole » l'ont largement souligné.

Il n'est guère possible de se satisfaire plus longtemps d'une orientation « passive » et encore moins de simples séquences d'informations sur les métiers ou les formations. L'orientation doit dépasser le seul regard sur les résultats scolaires.

Les collèges et les lycées doivent développer un modèle éducatif de l'orientation et éduquer à l'orientation avec pour objectif de préparer les élèves à devenir acteurs de leur projet professionnel, ce pour les armer à mieux maîtriser les évolutions à venir tout au long de la vie.

³¹ Présidée par Claude Thélot, la commission en charge de ce débat a organisé des réunions dans les différentes régions durant l'année 2003, dont une à la Réunion, mi-décembre.

Divers leviers pourront être actionnés pour atteindre cet objectif. **L'institution éducative toute entière devra impulser ce changement** et dans cette démarche, elle devra être confortée par un plan ambitieux de formation des enseignants et le développement de nouveaux partenariats.

L'équipe éducative doit non seulement être investie d'une **mission d'évaluation des compétences du jeune, mais aussi d'exploration des possibilités et de suivi du cursus**. Elle serait chargée d'aider l'élève à s'interroger sur ses intentions, à identifier ses goûts, ses potentialités, ses compétences et à intégrer ce qui est requis des diverses professions. Par ailleurs, l'information sur les différents métiers devra être plus précise et porteuse des avantages tout autant que des inconvénients de ceux-ci. Pour certaines professions, cette approche servirait à valoriser, voire redorer une image ternie, pour d'autres en pointant les réalités concrètes elle éviterait bien des déconvenues. Bien entendu, pour ce faire, l'institution devra être dotée des moyens nécessaires.

Une autre culture des métiers

Les métiers sont appelés à évoluer dans le temps, les nouvelles générations de salariés sont destinées à exercer plusieurs métiers au cours de leur carrière professionnelle. Elles doivent être préparées à ces changements et évolutions. **Chacun doit prendre conscience, l'employé dans l'élaboration de son projet professionnel et l'employeur dans son organisation et sa gestion des ressources humaines, de l'incontournable mobilité (interne et externe) qui sera de mise. De ce fait, l'employé doit notamment se préparer à l'idée qu'il aura à exercer plusieurs métiers au cours de sa vie professionnelle.** Cette reconversion s'étudie à l'avance et s'organise à l'aide de formations adaptées.

Une compétence majeure à développer

Conséquence des évolutions brièvement retracées ci-dessus, le maître mot en matière de compétences et d'exigence des employeurs sera l'**adaptabilité** et son corollaire la **polyvalence**.

Sauf pour des secteurs très particuliers, notamment de type artisanal, les qualités requises et recherchées pour être compétitifs résideront dans la capacité à s'adapter, et à réagir rapidement.

Ces facultés d'adaptation et d'évolution resteront bien évidemment assises sur un socle de savoirs fondamentaux et transversaux qui intégrera notamment et de manière incontournable, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

2) Alerter les pouvoirs publics sur la nécessité d'anticiper la satisfaction des besoins

La structure de la population réunionnaise telle qu'elle est projetée en 2030 correspondra globalement à celle actuellement constatée en Métropole, à savoir : 25 % de moins de 20 ans, plus de 20 % de 60 ans ou plus, et 54 % de 20-59 ans.

Besoins induits par le vieillissement de la population

Les données démographiques sont connues. L'INSEE³², dans ses projections, a rendu public l'inexorable vieillissement de la population.

³² INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

Dépendance et perte d'autonomie sont les vocables utilisés par les professionnels de santé pour traduire le besoin d'assistance qui frappe les personnes âgées dans l'accomplissement des actes quotidiens.

La prise en charge de cette dépendance s'avère donc, nécessaire et l'une des formes privilégiée est le maintien à domicile de cette classe d'âge.

Cette situation entraîne des besoins en termes de services à la personne et en termes d'équipements. Couplée à une volonté communale d'une politique de proximité, cela nécessite de prévoir et de planifier les structures et les personnels nécessaires ainsi que la formation appropriée de ces derniers.

Besoins induits par le dynamisme démographique

Scolarité : la population d'âge scolaire devrait continuer à croître dans les 10 prochaines années .

Plus de 750 000 habitants peuplent l'île en 2003 dont 36 % ont moins de 20 ans. Un tiers de sa population est donc scolarisée.

La croissance démographique due à cette tranche d'âge ne devant faiblir qu'aux alentours de 2010 pour prendre fin en 2025, les conséquences en termes de besoins en équipements et en moyens financiers et humains sont évidentes.

Les effectifs sont en hausse constante

La hausse des effectifs se confirme. Elle est constante aussi bien dans le primaire que dans le secondaire et se répercute sur le supérieur.

Total du 1^{er} degré : 122 500 élèves

Total du 2nd degré : 101 500 élèves

Soit, un total
général de : 224 000 élèves

A l'université et en post bac : 15 244 étudiants

Les besoins en équipements sont croissants

Aujourd'hui :

La Réunion compte :

1. 650 établissements scolaires
dont 531 écoles primaires (26 privées)
77 collèges (5 privés)
43 lycées dont 28 d'enseignement général et technologique
2. Un I.U.T.
3. Un I.U.F.M.
4. Un I.U.P.
5. Une Université, dont le siège se trouve à Saint-Denis et une antenne au Tampon

Demain :

Compte tenu de la pression démographique la phase de construction de nouveaux établissements scolaires devra se poursuivre. Les conséquences en termes d'emploi sont évidentes.

Cette croissance nécessite à la fois :

- la construction durant un certain nombre d'années, d'équipements nouveaux, notamment pour le secondaire,
- ce qui, en soi, induit des emplois directs dans le secteur du B.T.P. et en génère d'autres pour leur fonctionnement.

Bien entendu, parallèlement à ce **marché de la construction**, se développe déjà un important **marché de la réhabilitation** et de la rénovation du bâti scolaire. Ce champ, porteur d'emplois est amené à prendre de l'ampleur à moyen terme.

logements : les besoins en construction de logements sont estimés à plus de 9200 par an pendant 10 ans pour faire face tant à la pression démographique que pour répondre aux besoins de décohabitation.

Ceci génère (et maintient) un grand nombre d'emplois directs estimés à 1,5 par logements soit environ 13 000 emplois dans ce secteur.

De même que pour les établissements scolaires, le parc de logement de l'île, notamment dans le secteur social et celui du logement intermédiaire (effet de la défiscalisation), devient ancien et exige que des travaux de rénovation et de réhabilitation soient entrepris.

services et équipements publics : les services de proximité tels que postes, antennes de sécurité sociale, assedic, crèches, mais aussi V.R.D.³³, transports en commun, structures sportives et culturelles, ... sont amenés à se développer pour pouvoir satisfaire les besoins de la population toujours plus nombreuse.(ce, même si une certaine mutualisation des moyens est réalisée).

Besoins induits par les mutations socio-économiques

Les profondes mutations du paysage socio-économique réunionnais de ces dernières décennies impactent les habitudes de vie de la population. De nouveaux besoins en termes d'emploi apparaissent pour faire face aux bouleversements sociaux tels que :

- l'augmentation du taux d'activité professionnelle des femmes,
- la croissance de la proportion des ménages monoparentaux,
- l'illettrisme.

Ainsi, par exemple, jusqu'en 2010 le nombre de naissances devrait se maintenir à son niveau actuel et globalement le nombre d'enfants de moins de 6 ans devrait rester le même, selon le scénario de projection démographique le plus probable de l'INSEE.

Ce constat, combiné à l'augmentation des taux d'activité féminine laisse présager des besoins croissants en termes de garde d'enfants.

Par ailleurs, avec plus de 100 000 personnes illettrées recensées en 1996 par le CIRILLE et 25 à 26 % des jeunes en situation d'illettrisme en 2002 (chiffres de la J.A.P.D.)³⁴, la lutte contre ce fléau est devenu un véritable marché en plus des enseignants directement impliqués dans le processus.

En réponse à ces besoins, il est indispensable que les pouvoirs publics (Etat, Conseils régional et départemental, communes, chacun dans leur domaine respectif de compétences) anticipent et programment les équipements nécessaires ainsi que les personnels aptes à les faire fonctionner.

³³ V.R.D. : Voirie, Réseaux Divers

³⁴ J.A.P.D. : Journée d'Appel et de Préparation à la Défense

Dans cette logique, une démarche de projet et une contractualisation territorialisée sont préconisées, à l'instar des exemples qui existent dans le champ social.

Comment ?

- ▶ En agissant en partenariat avec les autres acteurs du champ concerné,
- ▶ En intervenant au plus près des populations pour une meilleure réponse à leurs besoins,
- ▶ En mettant en cohérence et en synergie, l'ensemble des dispositifs d'intervention déployés sur un territoire donné.

La méthodologie :

La méthodologie de la contractualisation territorialisée peut s'inspirer de celle mise en place pour les Contrats Enfance et Temps libre.

Elle comprend plusieurs étapes :

- ▶ Au préalable, l'engagement des deux partenaires
- ▶ L'organisation pour une démarche de projet efficace
- ▶ La réalisation d'un diagnostic global
- ▶ La fixation d'objectifs prioritaires et l'élaboration d'un schéma de développement
- ▶ L'évaluation.

Un Observatoire pourrait récolter toutes les données issues des différents diagnostics et offrirait une vision globale des potentialités du territoire et des potentiels des hommes de ce territoire, au niveau régional.

3) Tisser de la cohérence et faire de la coordination

Si une comparaison était permise, il serait possible d'énoncer que la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois offre certaines similitudes avec celle de l'illettrisme. Ainsi, ce dernier phénomène est identifié et quantifié, des structures ont été mises en place, les moyens financiers aussi, mais le bilan de la politique de lutte contre l'illettrisme est peu positif. Aucun chef de file ne semble piloter le dispositif et impulser une dynamique de nature à apporter de réels résultats.

Avoir un véritable chef d'orchestre qui mette « en musique » tout ce qui existe en rassemblant et en coordonnant, semble indispensable.

La Collectivité régionale de par ses compétences en matière de formation professionnelle et ayant notamment en charge l'élaboration du Programme Régional de Développement des Formations (P.R.D.F.), pourrait jouer ce rôle.

Dans cette perspective, le Conseil régional pourrait utiliser les outils tant méthodologiques que structurels évoqués dans ces pages.

II - LES MESURES SPECIFIQUES

1) Un observatoire de l'emploi et de la formation efficient et performant

Une structure existe, c'est le CARIF-OREF Réunion. Association de type loi de 1901, cet organe est cofinancé par l'Etat, la Région et l'Europe. Créé en 1988, le Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation (CARIF) s'est vu adjoindre un **Observatoire Régional Emploi Formation (OREF)** en 1990 et un Centre Inter Institutionnel de Ressources Illettrisme (CIRILLE) en 1995.

Conçu comme un instrument d'accompagnement des politiques publiques de formation professionnelle, le CARIF-OREF est inscrit au Contrat de Plan Etat/Région et fait parti d'un réseau national constitué de 24 centres.

Il s'adresse principalement aux :

- Acteurs de la formation et de l'insertion professionnelle
- Structures d'Accueil et d'Orientation (SAO)
- Organismes de formation
- Organismes paritaires
- Entreprises et partenaires sociaux

Ses missions sont :

- L'information générale sur la formation professionnelle
- L'accompagnement des politiques publiques de formation
- L'animation de dispositifs

Ainsi, les objectifs du CARIF-OREF visent à fournir aux professionnels de la formation (organismes de formation, entreprises, organismes collecteurs, ...) une information de qualité, à servir de ressource commune régionale à tous les informateurs-relais, en contact avec le public (employeurs et salariés) et de mettre à disposition les informations sur l'offre de formation ainsi que sur son environnement économique.

A l'aide de moyens adaptés, il conviendrait de conforter et de confirmer les missions de l'OREF, afin d'en faire un véritable Observatoire de l'Emploi et de la Formation qui serait chargé de :

- Mobiliser l'ensemble des acteurs sur la structuration de l'emploi, et l'intérêt de la construction d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Offrir un certain nombre d'outils en termes de méthodologie, de collecte des informations pour les entreprises qui n'ont pas les moyens de mettre en place leur propre système.
- Piloter une étude prospective pour les secteurs les plus porteurs (d'emplois) actuels et à venir.

2) Réaliser une étude prospective sur les secteurs porteurs

Une esquisse des opportunités d'emplois sur les dix années à venir existe. Divers travaux ont été menés qui ont été repris par le CARIF-OREF (cf. « Les cahiers de l'OREF » n° 22-juin 2004 intitulé « Perspectives démographiques et opportunité d'emploi d'ici 2010 »).

La commission « Affaires sanitaires, sociales, culturelles et sportives » du C.E.S.R., à l'occasion de ses travaux en cours sur le secteur sanitaire et médico-social pointe quelques perspectives qui découlent logiquement de l'évolution démographique. Des données plus fiables et plus complètes seront probablement nécessaires.

La réalisation d'une étude prospective sur les secteurs les plus porteurs d'emplois à 10 ans, pourrait donc être confiée à l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation.

3) Définir les compétences requises pour occuper ces emplois

Il n'existe pas de lieu où s'adresser pour connaître précisément les compétences disponibles dans le département, socle sur lequel cependant il serait possible de déterminer et construire les actions à mettre en place en faveur de l'emploi.

Réaliser un état des lieux des ressources et potentiels disponibles y compris parmi les demandeurs d'insertion, serait nécessaire.

Cette mission pourrait être menée sous la responsabilité de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation en partenariat avec l'A.N.P.E.

4) Mettre en place des formations adaptées

Dernière étape de la démarche, afin de satisfaire les attentes des employeurs potentiels (et donc faire progresser les taux de sorties) il y a lieu d'améliorer l'adéquation des compétences des demandeurs d'emplois par des formations adaptées.

A l'issue de l'étude prospective sur les secteurs porteurs d'emplois et de l'état des lieux des compétences disponibles, l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation serait à même de préconiser les formations à mettre en place ou de préconiser le bénéfice du dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.).

Sur ces bases, l'actualisation du Plan Régional de Développement des Formations (P.R.D.F.) que doit entreprendre le Conseil régional, aurait un sens nouveau. La réflexion menée pour son élaboration viserait à une cohérence d'ensemble et à une articulation logique à la fois des éléments prospectifs (tirés des C.E.P., ...) et de ceux issus du diagnostic de terrain.

5) Faire des branches professionnelles un relais de la gestion prévisionnelle

Les branches professionnelles constituent le niveau pertinent pour sensibiliser les entreprises de leur secteur respectif à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Elles représentent également un relais pour les entreprises en donnant un éclairage sur les perspectives d'un secteur d'activités particulier.

Une démarche primordiale se doit d'être déclinée pour chacun des secteurs d'activités au niveau régional. Chacune des branches devrait par conséquent, contractualiser son exercice de prospective et signer des Contrats d'Etudes Prospectives (C.E.P.), à l'instar du secteur du B.T.P. Cf. supra III – Apports et limites de la G.P.E.C. à la Réunion, *Vers un observatoire de l'emploi et des compétences.*

Ce contrat qui établit à la fois un diagnostic dynamique de l'existant et une prospective sur le devenir de la branche concernée (évolution des métiers, ...) constitue un maillon essentiel de la lisibilité indispensable à chaque entreprise, décideur et demandeur d'emploi.

Les données issues de ces C.E.P. alimenteraient l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation préconisé ci-dessus et lui confèreraient la dimension régionale souhaitée.

6) Plus de transparence de la part des administrations et du secteur public

Les grandes administrations et les services publics devraient communiquer entre elles et mettre à disposition du grand public et notamment de l'Observatoire Régional de l'Emploi, leurs données sur la pyramide des âges, afin d'avoir une pleine lisibilité sur les possibilités d'emploi.

En ce qui concerne la fonction publique, le rapport piloté par l'IGAS³⁵ en 1996 proposait quelques pistes qui huit ans plus tard, s'avèrent toujours d'actualité, malgré les quelques avancées réalisées depuis.

Ainsi, tout en prenant en compte la spécificité des instruments de gestion prévisionnelle de chacun des ministères, il serait souhaitable de renforcer les outils statistiques communs.

Egalement, une plus grande fluidité des emplois entre ministères est souhaitable. Il a été observé, en effet, que celle-ci élargit les possibilités de gestion prévisionnelle. Elle suppose la création de passerelles entre services. Or, à l'heure actuelle, en dehors de situations exceptionnelles, la mobilité entre les directions reste faible, notamment en raison de problèmes de grades et d'emplois.

Si tel n'est pas encore totalement le cas, la loi organique portant réforme budgétaire et modification des règles et procédures de préparation des lois de finances, incite largement à une mutualisation de moyens et à une nouvelle démarche. Gageons que ce dispositif dont l'entrée en vigueur est prévue le premier janvier 2006 fera naître de nouvelles méthodes et de nouveaux comportements dépassant largement les logiques de corps.

Par ailleurs, bon nombre de travaux sont indispensables, tant pour accompagner la démarche contractuelle proposée que, plus largement, pour impulser une dynamique réelle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la fonction publique. Au titre de ceux-ci, seront relevés :

- l'amélioration de la connaissance statistique ainsi que la nécessité d'une impulsion forte aux études sur ce secteur et à l'échange des expériences et des méthodes,
- le développement de prévisions à long terme sur l'évolution des fonctions et tâches de l'Etat afin d'éviter les inconvénients de l'annualité budgétaire,
- l'étude et la recherche de solutions s'agissant de questions transversales comme par exemple le vieillissement et la surqualification.

Au plan local, et compte tenu de l'exiguïté de notre territoire, il paraît essentiel d'organiser la mobilité inter- fonction publique et d'inciter fortement les communes dans leurs démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

³⁵ Inspection Générale des Affaires Sociales

CONCLUSION

Les pouvoirs publics doivent connaître la tendance et la logique des entreprises. A cette fin, ils doivent pouvoir rassembler tous les résultats de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences d'un secteur.

Pour que le système fonctionne bien et que la dynamique s'auto-alimente, deux démarches complémentaires doivent s'enclencher, l'une basée sur de la prospective et l'autre fondée sur les remontées du terrain et qui permet de savoir si les acteurs de l'économie réagissent, comment ils se projettent dans l'avenir, s'ils se projettent.

Dans certains secteurs d'activités, les besoins à venir sont connus (à 5, voire 10 ans). Il s'avère ainsi possible d'anticiper sur les ressources humaines qui devraient inmanquablement faire défaut et par voie de conséquence de prévoir les formations adéquates nécessaires.

Pour reprendre le mot de la fin prononcé par M. Guy LEMARIE de l'OREF-Réunion lors du salon des Métiers organisé en mars 2003, « l'avenir n'est pas écrit » mais il reste à concevoir car, ainsi que le disait Gaston Berger³⁶, « l'avenir est raison du présent ».

³⁶ Philosophe français (1896-1960), auteur de « Phénoménologie du temps et prospective,... », considéré comme l'un des fondateurs des concepts de la prospective européenne.