

ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE DU 19 NOVEMBRE 2013

**AVIS DES COMMISSIONS « AFFAIRES GÉNÉRALES, FINANCIÈRES
ET DES RELATIONS INTERNATIONALES »
ET « DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE »**

**SUR LE RAPPORT DE LA COMMISSION
« ÉDUCATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE » INTITULÉ
« LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES
COMPÉTENCES : DE L'OUTIL DE PRÉVISION À LA DÉMARCHE
COLLECTIVE D'ANTICIPATION : ENJEUX ET PERSPECTIVES »**

CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL RÉGIONAL

10, rue du Béarn - B.P. 17191
97804 Saint-Denis Cedex 9

Tél. : 0262 97 96 30
Fax. : 0262 97 96 31

ceser-reunion@ceser-reunion.fr
www.ceser-reunion.fr

Les Commissions « Affaires générales, financières et des Relations internationales » et « Développement économique » saluent le travail que la Commission « Éducation et formation professionnelle » a mené sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau du territoire. Elles notent la richesse du propos et que les pistes envisagées permettent de donner une vision du lien qu'il faudrait faire entre :

- la stratégie ;
- l'observation et l'anticipation ;
- la mise en œuvre par l'utilisation effective des outils.

Cependant, les Commissions tiennent à insister sur les points suivants :

Il est nécessaire de préciser que la GPEC est avant tout un outil pour favoriser l'insertion et sécuriser les parcours professionnels. Elles précisent que l'emploi ne peut être dissocié de la création d'activités.

Par ailleurs, elles s'accordent sur la préconisation maintes fois formulée de faire fonctionner les instances territoriales, notamment le Comité de Coordination Régional pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (CCREFP), dont le rôle en matière d'évaluation est central. D'une façon générale, pour qu'une démarche se concrétise, une « bonne gouvernance »¹, celle qui fédère et mobilise les acteurs, est un préalable.

L'exemple de la région Rhône-Alpes peut d'ailleurs être cité, avec la mise en place d'un portail des professionnels de l'orientation, de la formation et de l'emploi² permettant de fournir une veille stratégique et prospective à l'ensemble des acteurs et partenaires concernés.

Les Commissions estiment qu'en matière d'*emploi*, il y a certes une nécessité de définir une véritable stratégie régionale de développement économique et social partagé et concerté, mais au-delà de cette vision stratégique, elles constatent que la vision prospective fait cruellement défaut à la Réunion. La GPEC par filière à moyen terme (2 à 3 ans) se met en place progressivement, mais il faut aussi définir une GPEC d'avenir, qui donne une perspective plus globale des emplois, des métiers et des compétences qu'il faudra mobiliser à plus long terme. En ce sens, les Commissions pensent que la GPEC est un outil qui peut favoriser l'amélioration du taux d'emploi.

En matière de *formation*, l'anticipation des besoins en métiers et compétences doit se faire également à partir de la formation initiale. Dès lors, les Commissions espèrent que les nouvelles compétences dévolues au Conseil régional par la loi du 8 juillet 2013³ concernant la carte des formations professionnelles initiales⁴, seront de nature à favoriser le lien entre le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise.

1 Principe définie par la stratégie de Lisbonne et défendu par le CESR dans sa « contribution sur la communication de la commission européenne sur la stratégie pour les RUP : bilan et perspectives » adoptée le 22 avril 2008.

2 <http://www.prao.org/> : Pôle Rhône-Alpes de l'Orientation.

3 Loi n°2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République.

4 La loi du 8 juillet 2013 confirme à son article 29 que la Région sera désormais chargée d'arrêter la carte régionale des formations professionnelles initiales des lycées professionnels et polyvalents après accord du recteur et concertation avec les branches professionnelles et les organisations syndicales.

En ce qui concerne le suivi des parcours de formation et professionnels des individus, les Commissions réaffirment l'importance de la mise en œuvre des objectifs poursuivis par le biais du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP), particulièrement en matière de suivi et d'évaluation.

Enfin, pour ce qui est des pistes de conclusion du rapport, si les Commissions reconnaissent que le « travailler ensemble » demeure une des grandes difficultés à la mise en œuvre d'une démarche de GPEC territoriale, elles pensent qu'il serait judicieux de s'interroger sur tous les facteurs de blocage principaux qui existent et de proposer de solutions pour les surmonter.

ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE DU 19 NOVEMBRE 2013

**AVIS DES COMMISSIONS « AMÉNAGEMENT, DÉVELOPPEMENT
DURABLE, ÉNERGIE ET DÉPLACEMENTS »
ET « AFFAIRES SOCIALES, CULTURELLES, SPORTIVES, SOLIDARITÉ
ET ÉGALITÉ DES CHANCES »**

**SUR LE RAPPORT DE LA COMMISSION
« ÉDUCATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE » INTITULÉ
« LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES
COMPÉTENCES : DE L'OUTIL DE PRÉVISION À LA DÉMARCHE
COLLECTIVE D'ANTICIPATION : ENJEUX ET PERSPECTIVES »**

Les Commissions « Aménagement, développement durable, énergie et déplacements » et « Affaires sociales, culturelles, sportives, solidarité et égalité des chances » saluent la qualité du travail réalisé par la Commission « Éducation et formation professionnelle » sur la GPEC, un outil qui doit être connu et développé. En faisant apparaître les forces et les faiblesses des différentes démarches existantes, le rapport a le mérite de mettre en exergue de façon pragmatique les principales déficiences de l'espace productif et social local : un dialogue social, limité au règlement de conflits et une absence de transparence sur les stratégies, par peur d'un risque d'une trop grande vulnérabilité face à la concurrence.

C'est pourquoi les Commissions tiennent à attirer l'attention sur les points suivants, déjà traités dans le rapport.

En premier lieu, elles insistent sur l'impérieuse nécessité de définir une stratégie de développement économique et social pour le territoire : de toute évidence, c'est un préalable.

En second lieu, les Commissions comprennent que cette démarche amène à dépasser « la culture de l'affrontement » au profit d'une autre, celle d'un dialogue social, territorial, fondé sur un principe de transparence. La structuration des branches professionnelles trouve ici toute son importance, en particulier en faveur des petites entreprises.

Par ailleurs, quand bien même une pléthore d'instances de concertation et de décision existe, les Commissions pensent qu'il faut approfondir la réflexion sur d'une part, la place et l'engagement des salariés et des chefs d'entreprise dans ces instances et d'autre part, l'animation de ces structures. En d'autres termes, quels moyens aujourd'hui doit-on déployer pour faire vivre les structures de la concertation et du dialogue social, tant dans leur fonctionnement que dans leur organisation ?

En conclusion, les Commissions rappellent que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil, qui oblige au bon fonctionnement des autres outils et dispositifs existants en faveur de l'emploi et de la formation. Ceux-ci ne deviennent performants que s'ils sont tous au service d'une stratégie clairement définie.

ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE DU 19 NOVEMBRE 2013

**RAPPORT DE LA COMMISSION
« ÉDUCATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE »**

**DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL
RÉGIONAL INTITULÉ :**

**« LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES
COMPÉTENCES : DE L'OUTIL DE PRÉVISION À LA DÉMARCHE
COLLECTIVE D'ANTICIPATION : ENJEUX ET PERSPECTIVES »**

*« Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès »
Nelson MANDELA*

Adopté à l'unanimité des membres présents et représentés

(ont pris part au vote : Michèle ANDRÉ, Maximin BANON, Marcel BOLON, Robert BOULANGER, Patrick CORRÉ, Philippe DOKI-THONON, Thierry FAYET, Catherine FRÉCAUT (procuration à Philippe DOKI-THONON), Jean-François FROMENS, Patrick GEIGLÉ, Yves GIGAN, Chantal GRÉGOIRE, Théodore HOARAU (procuration à Jean-Raymond MONDON), Ivan HOAREAU, Marie-Claire HOAREAU, Jérôme ISAUTIER (procuration à Dominique VIENNE), Paul JUNOT, Paulette LACPATIA, Marie LAFITTE, Abdoullah LALA, Jean-Pierre LALLEMAND, Jean-Marie LE BOURVELLEC, Georges-Marie LEPINAY, Arnold LOUIS, Céline LUCILLY, Gilles MANDRET, Éric MARGUERITE (procuration à Marcel BOLON), Bruno MILLOT (procuration à Abdoullah LALA), Jean-Yves MINATCHY, Frédéric MIRANVILLE (procuration à Michèle ANDRÉ), Jean-Raymond MONDON, Thierry MOULAN, Gérard MOUTIEN, Théophile NARAYANIN, Stéphane NICAISE, Christine NICOL, Ibrahim PATEL (procuration à Théophile NARAYANIN), Pierre PAUSÉ, Christian PICARD, Maryvonne QUENTEL, Corine RAMOUNE, Jean-Pierre RIVIÈRE, Alex SAVRIAMA, Joël SORRES (procuration à Pierre PAUSÉ), Dominique VIENNE

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIÈRE PARTIE : CONSTAT

I. Évolution démographique et marché de l'emploi

1. La population réunionnaise
 - a. Évolution de la population
 - b. La structure par âge
 - c. La structure sociale de la population
2. Le marché du travail à la Réunion
 - a. La population active et le chômage
 - b. L'emploi à la Réunion
3. Formation et insertion professionnelle
 - a. L'offre de formation professionnelle
 - b. Niveau de qualification et insertion professionnelle
 - c. Le marché de la formation professionnelle continue à la Réunion

II. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une définition multidimensionnelle

1. La GPEC : un dispositif pour les entreprises, mais à adapter à la réalité locale
 - a. Un dispositif pour les entreprises ...
 - b. Une structure des entreprises qui impose une adaptation des dispositifs
2. La GPEC : une dimension sectorielle qui se couple à une dimension territoriale
 - a. Une démarche de GPEC par Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)
 - b. Une démarche par « le secteur »
 - c. Une démarche de GPECT par grands projets

DEUXIÈME PARTIE : PISTES DE RECOMMANDATIONS

1. Définir une vision stratégique partagée pour la Réunion, en matière de politique d'emploi
2. Développer un diagnostic autour d'un véritable observatoire prospectif des emplois, des compétences et des métiers qui met en lien les différents fournisseurs de données statistiques
3. Promouvoir les instances de concertation et de dialogue territorial
4. Saisir l'opportunité des nouvelles missions des OPCA pour faire de l'entreprise au sens large (employeurs et salariés, organisations professionnelles et syndicales de salariés) un acteur essentiel dans le développement des compétences, et de la sécurisation des parcours professionnels
5. Poursuivre la structuration des branches professionnelles pour favoriser le passage du territoire à l'entreprise et réciproquement
6. Faire de la GPEC un outil intégrant pleinement le salarié et intégré à la stratégie de l'entreprise
7. Mobiliser et optimiser l'utilisation des dispositifs de financement de la formation pour développer la GPEC

PISTES DE CONCLUSIONS

INTRODUCTION

La gestion des personnels dans les entreprises a connu de nombreuses évolutions corrélativement à celles de la société et des crises économiques subies. La gestion prévisionnelle du personnel des années 70 qui est celle de la prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus, devient schéma directeur des emplois et des ressources humaines (outil de management stratégique) dans les années 80, pour enfin aboutir à celle prévisionnelle des emplois et des compétences depuis les années 90. Cette nouvelle notion évoluera, elle aussi, et fera l'objet d'une définition : « *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 existants entre les besoins et les ressources de l'entreprise, à la fois sur le plan des effectifs et sur le plan des compétences* »¹.

Lorsqu'en octobre 2004, le Conseil économique et social de la Réunion publiait son premier rapport sur « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* » (GPEC), celle-ci apparaissait comme un concept flou, « *trop souvent méconnue ou mal évaluée, (qui) semble insuffisamment utilisée* »². Force est de constater que, presque dix ans plus tard, cela reste toujours le cas. Depuis, nous assistons à une mise en avant de la notion de compétences.

Moins d'un an après la publication de ce rapport, la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite loi Borloo, dans son volet emploi, consacrait cette GPEC. Elle oblige en effet les entreprises de plus de 300 salariés et celles de dimension communautaire ayant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, à mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et **des compétences**. Il s'agissait pour les entreprises, au vu des stratégies de développement envisagées, de recenser les évolutions de compétences nécessaires puis de les combler : soit en les recrutant, soit en anticipant les reconversions indispensables dans un contexte de mouvement permanent des emplois. Dans ce deuxième cas, elles devaient tenir compte des compétences détenues par leurs salariés dont les emplois devaient évoluer, et les accompagner dans l'acquisition de celles nécessaires à la tenue du futur poste envisagé.

Quel bilan peut-on aujourd'hui tirer de cette loi ?

De plus en plus, les acteurs institutionnels se mobilisent sur ce sujet : la GPEC se pense davantage comme **une démarche** qui s'applique **aux territoires**. Ainsi au niveau local, la réflexion sur la mise en œuvre de futurs grands projets tels que celui de la Route des Tamarins, celui du Tram-train ou encore la nouvelle Route du Littoral, a amené les différents acteurs à définir en amont les métiers et les compétences nécessaires pour pourvoir aux milliers d'emplois qui devaient être créés. En d'autres termes, ils se sont efforcés de réaliser une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau du territoire. En effet, différents partenaires parmi lesquels le Conseil régional, l'État, Pôle Emploi, les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) ont travaillé en collaboration pour recenser les compétences nécessaires au déroulement de ces projets et celles disponibles. Cette première étape a ensuite permis de proposer les formations nécessaires afin de pourvoir aux besoins des différents chantiers.

¹ Rapport du C.E.S.R. sur la GPEC – Assemblée plénière du 7 octobre 2014 (page 17).

² Rapport du C.E.S.R. sur la GPEC – Assemblée plénière du 7 octobre 2014 (page 13).

Cette approche territoriale a été consacrée par la circulaire du 29 juin 2010 relative au développement de la dynamique territoriale de la GPEC. C'est dans ce cadre qu'a été organisé, en mars 2012, par la Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIECCTE) de la Réunion un séminaire dédié, comme cela a été fait dans toutes les régions de France. La GPEC est dorénavant appréhendée d'un point de vue territorial. Cette démarche se doit d'être multi partenariale, plurisectorielle et anticipatrice. En d'autres termes, bien plus qu'un outillage de gestion de ressources humaines, la GPEC implique une volonté de travailler ensemble sur la base d'une stratégie partagée. **En sommes-nous capables ?**

La situation économique et sociale de l'île demeure préoccupante sur le plan du chômage. Celle-ci est loin de s'être améliorée, aggravée au contraire par les effets de la crise économique en 2008. Au 1^{er} janvier 2012, le taux de chômage est de 29 %, avec un taux de 60 % chez les jeunes de 15 à 24 ans. Dès son installation en février 2011, la Commission « Éducation et formation professionnelle » du CESER s'est emparée de cette thématique qui touche à l'emploi et à la formation. Elle s'est alors autosaisie du sujet et d'une **manière générale s'est posée la question :**

« Comment mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs concernés pour une GPEC territoriale au service du développement de l'emploi à la Réunion ? »

Cette question se pose dans un cadre juridique renouvelé. Outre la loi de 2005, celle du 24 novembre 2009 instaure un nouveau cadre contractuel entre l'État et les Conseils régionaux pour réformer le système de formation professionnelle : le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP). À la Réunion, la signature du CPRDFP, en octobre 2011, redéfinit l'engagement de l'État et du Conseil régional dans la stratégie régionale de formation. Par ailleurs, que cela soit dans la LOi pour le Développement Économique des Outre-Mer (LODEOM) que dans les orientations de la mandature au Conseil régional, des secteurs économiques prioritaires ont été définis. Ces secteurs disposent d'un fort potentiel en matière de développement de l'activité et donc d'emplois.

Dans ce nouveau contexte économique, juridique et institutionnel, la Commission a voulu mettre en évidence aussi bien les freins que les atouts d'une mise en œuvre d'une démarche de GPEC que celle-ci se fasse en entreprise, par secteur ou sur le territoire de la Réunion.

Dans un premier temps, la Commission rappellera quelques données décrivant le contexte économique et social de la Réunion. Il lui est apparu important, dans un deuxième temps, de définir et de comprendre les enjeux d'une GPEC dans toutes ses dimensions : au niveau de l'entreprise, au niveau du secteur d'activité et d'un point de vue territorial. À partir de cet état des lieux, la Commission donnera quelques pistes de recommandations qui lui semblent être favorables à une mise en œuvre effective d'une GPEC territorialisée.

PREMIÈRE PARTIE : CONSTAT

I. ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE ET MARCHÉ DE L'EMPLOI

1. La population réunionnaise

a. Évolution de la population

Selon l'INSEE, la population réunionnaise est estimée, en 2010, à **833 000 personnes**, soit 25 000 de plus qu'en 2008, date du dernier recensement. Sa croissance est soutenue : +1,5 % par an entre 1999 et 2010. La principale cause en est un fort excédent naturel (différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès).

Évolution générale de la population (en milliers)

	Réunion	France métropolitaine
1990	598	56 615
1999	706	58 518
2006	782	61 400
2007	794	61 796
2008	808	62 135
2009	821	62 474
2010	833	62 799
2040	1061	70 734

Source : TER 2011 – INSEE Réunion

Il est prévu une augmentation de 27 % de la population réunionnaise à l'horizon 2040, le seuil du million d'habitants étant projeté aux alentours de 2030, selon les tendances démographiques observées actuellement (évolution des soldes naturelles et migratoire).

b. La structure par âge

Si on s'intéresse à la **structure par âge**, on constate que bien que jeune, la **population réunionnaise vieillit**. Il y a eu une diminution du nombre des naissances entre la fin des années 1970 et le début des années 1980, et un départ des jeunes, qui s'est accentué depuis 1999, avec la mise en place des politiques d'aide à la mobilité. Si la population réunionnaise reste toutefois plus jeune que celle de la France métropolitaine avec un âge moyen de 32 ans (contre 40 ans), elle vieillit vite : « l'âge moyen de la population a augmenté de 4 mois par an entre 1999 et 2006 contre 3 mois entre 1990 et 1999 ».

C'est aux alentours de 2040 que la structure de la population serait comme celle actuelle de la France métropolitaine : un quart de moins de 20 ans, un quart de 60 ans ou plus et une moitié de 20 ans à 59 ans.

Répartition de la population selon le sexe et l'âge au 1^{er} janvier 2009 (en %)

	Réunion				France métropolitaine
	2009			2040	2009
	Hommes	Femmes	Ensemble	Ensemble	Ensemble
Moins de 20 ans	36,4	32,5	34,4	27,3	24,6
20 à 39 ans	26,6	28,2	27,4	23,6	25,8
40 à 59 ans	26,3	26,3	26,3	23,3	27,2
60 à 74 ans	8,3	9,0	8,7	15,6	13,6
75 ans ou plus	2,4	4,0	3,2	10,2	8,8
Ensemble	100,0	100,0	821 200*	100,0	62 473 900*

TER 2011 – INSEE Réunion - *effectifs

c. La structure sociale de la population

Plus âgée, la population réunionnaise est aussi plus diplômée qu'auparavant. Par ailleurs, il y a plus de retraités : 14 % de la population en 2008 contre 9 % en 1999. La Réunion est devenue une « société de services », avec une part grandissante des employés depuis le début des années 90, et une augmentation des cadres et des professions intermédiaires corrélée à l'élévation du niveau d'études. Les ouvriers forment le deuxième groupe d'actifs alors que le monde rural se marginalise (1 % d'agriculteurs).

Répartition de la population âgée de 15 ans ou plus par catégorie socioprofessionnelle

	Réunion					France Métropolitaine
	Effectifs en 2008			Ensemble en %		Ensemble en %
	Hommes	Femmes	Ensemble	2008	1 999	2008
Agriculteurs exploitants	5 251	1 234	6 485	1,1	1,5	1,0
Artisans, commerçants, chefs d'entreprises	14 539	4 938	19 477	3,2	3,1	3,2
Cadres, professions intellectuelles supérieures	14 967	9 991	24 958	4,2	3,2	8,5
Professions intermédiaires	29 369	33 144	62 514	10,4	8,9	13,8
Employés	30 913	89 346	120 259	20,0	20,1	16,6
Ouvriers	79 529	9 124	88 653	14,8	15,1	13,7
Retraités	39 183	42 514	81 697	13,6	9,0	25,9
Sans activité professionnelle	71 434	124 397	195 930	32,6	39,2	17,2
Total	285 185	314 689	599 874	100,0	100,0	100,0
Dont actifs en %	65,6	51,9	58,4	58,4	59,3	57,5

TER 2011 – INSEE Réunion

2. Le marché du travail à la Réunion

a. La population active et le chômage

Selon l'enquête emploi réalisée annuellement par l'INSEE, en 2012, la population active est estimée à **345 200 personnes de 15 ans et plus**. Parmi elles, seuls 6 actifs sur 10 sont occupés. C'est une population qui vieillit également puisque la part des 50 ans et plus a progressé de 8 points en 5 ans pour atteindre 27 % en 2012.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Taux de chômage BIT (15 ans ou plus) au 2 ^{ème} trimestre	27,5	24,6	24,8	27,5	28,9	29,4	28,5
Taux de chômage BIT des femmes (15 ans ou plus) (T2)	28,8	26	26,2	28,8	29,9	31,8	30,5
Taux de chômage BIT 15 à 24 ans (T2)	48	51	51	52,8	55,7	59,9	56,2

Source : INSEE

Le taux de chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT) est de 28,5 % au second trimestre 2012³, soit 98 500 chômeurs. S'il reste toujours élevé, on constate un recul par rapport à 2011 (- 2 500 chômeurs). L'augmentation des emplois aidés en 2012 explique pour une part cette diminution : 5 600 entrées supplémentaires ont été enregistrées au premier semestre 2012, par rapport au premier semestre 2011. Cette hausse du nombre de contrats aidés a permis de faire diminuer le taux de chômage de 3,2 points.

L'autre explication de cette baisse est le découragement de chômeurs qui ne font plus de démarches actives de recherche d'emploi et qui basculent dans la catégorie des inactifs, ceux qui constituent le « halo » du chômage (c'est-à-dire des personnes sans emploi qui souhaitent travailler et qui ne sont pas considérées comme des chômeurs au sens du BIT).

Les jeunes de 15-24 ans sont fortement touchés par le chômage (56,2 % en 2012, taux deux fois supérieurs à celui de la France métropolitaine).

b. L'emploi à la Réunion

• L'offre d'emploi

En 2012, le nombre d'offres d'emploi s'établit à **40 731** à la Réunion, en baisse de 4,57 % par rapport à 2011. Une baisse de 9 % s'observe également entre 2007 et 2009. Deux types de métiers concentrent le plus d'offres :

- les métiers des « services à la personne et à la collectivité » (professions de nettoyage de locaux, d'assistance auprès d'enfants, employés polyvalents de restauration) ;
- les métiers de l'entretien d'espaces verts qui regroupent 6 % des offres.

La tendance observée est que les offres d'emploi proposées sont de moins en moins durables : **plus de 50 % des offres totales concernent des emplois temporaires**. Plus qu'une création d'emplois, on peut supposer qu'il s'agit d'un roulement lié à l'augmentation des contrats aidés pourvus par le secteur associatif et les collectivités locales.

³ Bulletin Marché du Travail (BMT) de la Réunion – décembre 2012 - DIECCTE

À cela s'ajoute le fait que la majorité des offres d'emploi (environ 60 %) ne transite pas par Pôle Emploi, en particulier celles concernant les postes à responsabilités, les postes de cadres, ce qui limite la visibilité globale nécessaire de l'offre d'emploi.

- **La demande d'emploi**

En 2012, la Réunion comptait **129 579** DEFM (Demandeurs d'Emploi en Fin de Mois) de catégorie A, soit une augmentation de 8 % par rapport à 2011 (119 226). Les profils les plus touchés sont :

- les personnes de plus de 50 ans (+21,8 % par rapport à 2011),
- les agents de maîtrise (+13,6 %) et les ouvriers qualifiés (+13,4 %),
- les hommes (+10,2 %).

- **Les besoins en main-d'œuvre**

Selon la dernière enquête **Besoin en Main-d'Œuvre** à la Réunion, publiée par Pôle Emploi en 2013, **18 900 embauches** sont prévues, soit une hausse de 14 % par rapport à 2012. Une entreprise sur quatre envisagerait d'embaucher au moins une personne, soit 5 800 employeurs potentiels. Près des $\frac{3}{4}$ des embauches émanent du secteur privé (dont 30 % sont des associations). Les établissements de droit public concentrent 13 % des projets de recrutement.

	En 2012	En 2013
Établissements recruteurs	20 %	25 %
Nombre de projets de recrutement	16 600	18 900
Part des projets jugés difficiles	30 %	27 %
Part des projets saisonniers	28 %	15 %

Source : enquête BMO 2013 – Pôle Emploi

C'est le bassin Sud qui totalise le plus de projets d'embauche (6 000), suivi du bassin Nord (5 300), du bassin Ouest (5 150), et du bassin Est (2 450).

- **Les 10 métiers qui recrutent en 2013**

Nombre de projets de recrutement	nombre de projets	% total des projets Réunion
Jardiniers salariés, paysagistes	1 980	11%
Agents d'entretien de locaux (y compris ATSEM)	1 415	8%
Professionnels de l'animation socioculturelle (animateurs et directeurs)	750	4%
Maçons, plâtriers, carreleurs... (ouvriers qualifiés)	725	4%
Secrétaires bureautiques et assimilés (y.c. secrétaires médicales)	620	3%
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment	570	3%
Aides, apprentis, employés polyvalents de cuisine	495	3%
Agriculteurs salariés, ouvriers agricoles	495	3%
Agents de sécurité et de surveillance, enquêteurs privés et métiers assimilés	400	2%
Surveillants d'établissements scolaires (y.c. AVS et aides éducateurs)	390	2%

Source : BMO 2013 Pôle Emploi

Si ce sont les établissements de taille 100 à 199 salariés qui connaissent la plus forte hausse de leur proportion à recruter, **la moitié des besoins en main-d'œuvre se concentre dans les établissements de moins de 10 salariés**. 28 % des projets de recrutement émanent des établissements de 1 à 4 salariés.

En termes de profils recherchés, les fonctions d'encadrement ne représentent que 5 % des 18 900 projets. 31 % concernent les métiers de la vente, du tourisme et des services, viennent ensuite les métiers de l'agriculture (16 %), du BTP (16 %). Enfin, 3 % des projets sont recherchés dans les fonctions sociales et médico-sociales.

Les associations sont très nombreuses à vouloir embaucher. 38 % d'entre elles comptent recruter 4 900 salariés soit 26 % des besoins en main d'œuvre, contre 25 % pour l'ensemble des établissements.

Elles recrutent essentiellement des emplois verts (jardiniers salariés, paysagistes), des professionnels de l'animation socioculturelle (animateurs, directeurs) et des animateurs sportifs. Ces trois métiers représentent 51 % des besoins en main-d'œuvre dans les associations contre 16 % pour l'ensemble des établissements.

Une enquête complémentaire réalisée auprès de 1 600 entreprises montre que 59 % des projets de recrutements sont dus à un accroissement ponctuel d'activités et donc que **la part des projets liés à la création de postes et au remplacement de départs est minoritaire**. Par ailleurs, la part des CDI ne représente que 17 % des projets. **Les employeurs ont des difficultés d'embauche liées principalement à des candidatures aux profils inadéquats et en nombre insuffisant**. La formation des candidats venant de l'extérieur ou des salariés déjà présents dans l'entreprise est la solution privilégiée. Enfin, les perspectives à moyen terme (3 à 5 ans) montrent que si les employeurs sont plutôt optimistes concernant le développement de leur activité, ils estiment qu'ils n'auront pas besoin de nouvelles compétences.

3. Formation et insertion professionnelle

a. L'offre de formation professionnelle initiale et continue

• **Formation professionnelle continue**

En 2010, 155 311 **stagiaires** ont bénéficié d'une action de formation professionnelle. Ces stagiaires sont principalement des salariés pour 48,40 % et des demandeurs d'emplois pour 31,85 %⁴.

	2007	2008	2009	2010
nombre de stagiaires	158 047	165 237	135 389	155 311
nombre d'heures stagiaires	12 165 863	12 321 841	15 307 650	15 307 650
durée moyenne de formation (en heure)	77	86	91	99

source : DIECCTE

typologie des stagiaires

	2007		2008		2009		2010	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
salariés	56 374	35,67%	108 084	65,41%	72 404	53,48%	75 161	48,39%
demandeurs d'emploi	60 558	38,32%	32 937	19,93%	35 744	26,40%	49 458	31,84%
autres	34 994	22,14%	16 896	10,23%	20 264	14,97%	22 633	14,57%
particuliers	6 121	3,87%	7 320	4,43%	6 977	5,15%	8 059	5,19%
total	158 047	100,00%	165 237	100,00%	135 389	100,00%	155 311	100,00%

source : DIECCTE

⁴ Le marché de la formation professionnelle continue de la Réunion en 2010 – DIECCTE de la Réunion – juillet 2012.

- **Formation professionnelle initiale**

27 603 personnes ont été formées en formation initiale professionnelle à la rentrée 2010, toutes années confondues. 68 % d'entre elles ont suivi des formations de niveau IV et V⁵.

D'une façon générale, le constat qui est fait est celui d'une baisse des effectifs pour les diplômés d'État 2010-2011. Cela est lié à la non reconduction de certaines formations, à des formations passerelles non ouvertes, à des effectifs en diminution pour certains diplômés d'État.

En ce qui concerne les publics formés en apprentissage, après avoir enregistré une baisse en 2009, le nombre d'apprentis progresse de 8,10 % sur un an, atteignant 4 167 au 31 décembre 2011. Le nombre d'apprentis dans le secteur public a progressé en 2012. La mise en place des développeurs de l'apprentissage et des mesures incitatives dans les secteurs marchands et non marchands a également contribué à cette progression.

Évolution du nombre d'apprentis

ANNEES	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'apprentis	4 052	3 875	3 631	3 855	4 167
Évolution	0,85	-4,44	-6,22	+6,75	+8,10

Source : Bilan d'activités 2012 de la Région Réunion

Concernant les contrats de professionnalisation, on dénombre en 2012, 2 600 entrées, soit 800 contrats de moins qu'en 2011, ce qui représente une baisse de 24 %. La suppression de la mesure zéro charge, de l'aide à l'alternant supplémentaire et l'exonération de charges limitée peuvent expliquer en partie cette baisse.

La tendance est à une augmentation des effectifs en formation de niveau IV et plus, au détriment de ceux de niveau V. Une explication en est la réforme de la voie professionnelle avec la suppression progressive du BEP. Le niveau V reste néanmoins prépondérant avec 57,5 % des effectifs. Quant aux niveaux supérieurs (I et II), l'apparition de nouveaux diplômés homologués a eu pour effet une augmentation de leurs effectifs, passant de 75 en 2009 à 159 en 2010. Ils se concentrent dans les métiers du BTP, de l'hôtellerie-restauration-tourisme, du social et médico-social, du commerce et du tertiaire de bureau.

L'offre de formation dans le cadre de la professionnalisation a dû évoluer depuis 2004 du tout diplôme Éducation Nationale vers une offre adaptée : Titres du Ministère de l'emploi, titres inscrits au RNCP et Certificats de Qualification de Branche Professionnelle.

En ce qui concerne les **demandeurs d'emploi**, 14 095 ont suivi des formations en 2010. Plus de 39 % des stages ont été financés par la Région, 28 % par l'État et 23 % par Pôle emploi.

b. Niveau de qualification et insertion professionnelle

En matière de niveau de qualification, les marges de progression sont importantes : seulement 57 % d'une génération à le niveau bac en 2009.

⁵ Indicateurs Emploi Formation – CARIF OREF - chiffres 2011 – édition 2012.

Proportion de bacheliers

Académie de scolarisation	Bac général	Bac techno	Bac pro	Total
Guyane	16,4	9,1	11,4	36,8
Réunion	27,3	16,0	13,5	56,8
Amiens	29,4	14,7	14,5	58,5
Créteil	31,3	15,8	12,0	59,1
DOM	27,5	16,3	16,9	60,8
Corse	37,0	15,4	9,2	61,6
Toulouse	33,5	15,3	13,2	62,1
...				
France métropolitaine	35,4	16,0	14,4	65,8
...				
Guadeloupe	32,1	17,6	21,8	71,6
Rennes	36,9	18,5	17,1	72,5
Martinique	30,7	20,4	23,6	74,7
Paris	60,4	13,6	11,7	85,7

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

Une étude de l'INSEE sur l'insertion professionnelle des jeunes réalisée en 2010⁶, montre que le niveau d'études est globalement en hausse. Ainsi, parmi les 25-34 ans ayant quitté le système éducatif, 23 % sont diplômés du supérieur, deux fois plus qu'en 1999. Mais ce résultat contraste avec la part des jeunes qui sort du système scolaire sans qualification.

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

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

Source : INSEE, recensement de la population 2007

Même si la tendance est à une amélioration de la situation, celle-ci demeure inquiétante puisque **27,1 % de jeunes de 18-24 ans sont sans diplôme et ne poursuivent pas d'études.**

Pour autant, le diplôme protège encore et toujours du chômage. Selon l'INSEE, la probabilité d'être en emploi augmente avec le diplôme, qui reste un atout dans la recherche d'un emploi.

⁶ Économie de la Réunion hors-série n° 8 – l'insertion professionnelle des jeunes – diagnostic et dispositifs existants - juin 2010.

Un diplômé du supérieur à 8 fois plus de chance d'être en emploi

Diplôme	Taux de chômage (%)	Probabilité relative d'être en emploi par rapport à une personne sans diplôme
Sans diplôme	38,8	1,0
CAP ou BEP	32,0	2,3
Bac	26,1	2,8
Supérieur	9,9	7,9

Lecture : Une personne détenant un CAP à 2,3 fois plus de chance d'être en emploi qu'une personne sans diplôme

Source : INSEE, Enquête emploi Réunion 2012 (situation au 2^e trimestre)

Les jeunes qui sont confrontés à des difficultés d'insertion, ont conscience qu'un niveau de diplôme élevé augmente leurs chances de décrocher un emploi. Ceux qui sont bacheliers décident donc de poursuivre leurs études. Le nombre d'étudiants a augmenté de 18 % en dix ans.

En matière d'insertion professionnelle, les enquêtes IVA/IPA (Insertion dans la Vie Active/Insertion Professionnelle des Apprentis) du Rectorat réalisé auprès des lycéens et des apprentis 7 mois après leur sortie du système éducatif montre que :

- l'insertion des apprentis est supérieure à celle des lycéens (hors bac général) ;
- l'insertion professionnelle des jeunes sortis du système éducatif est très liée à leur formation.

c. Le marché de la formation professionnelle continue à la Réunion

Au 31 décembre 2010, la DIECCTE comptabilisait 651 organismes de formation enregistrés à la Réunion.

Organismes	2007		2008		2009		2010	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Privés	511	97,51	561	97,74	613	97,93	638	98,00
Parapublics	9	1,72	9	1,56	9	1,44	9	1,39
Publics	4	0,77	4	0,70	4	0,63	4	0,61
Total	524	100	574	100	626	100	651	100

A la même date, 620 de ces organismes représentaient un chiffre d'affaires d'environ 126 millions d'euros.

Organismes	2007		2008		2009		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Privés	68 335 397	63,86	68 778 920	62,77	74 720 075	65,87	86 308 161	68,31
Parapublics	32 316 594	30,20	33 284 268	30,38	31 080 430	27,39	33 251 946	26,31
Publics	6 345 589	5,94	7 516 691	6,85	7 651 578	6,74	6 785 178	5,38
Total	106 997 580	100	109 579 879	100	113 452 083	100	126 345 285	100

Ce chiffre d'affaires correspond à une politique volontariste de plusieurs financeurs. Les pouvoirs publics y participent pour plus de 50 % avec un cofinancement du FSE.

Produits provenant des	2007		2008		2009		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Pouvoirs publics	58 970 075	55,11	55 465 906	50,62	58 060 640	51,18	65 705 769	52,00
OPCA	18 111 593	16,93	22 247 430	20,31	25 560 227	22,52	26 843 638	21,25
Entreprises	14 257 086	13,32	14 920 674	13,61	14 318 210	12,62	15 959 692	12,64
Particuliers	4 741 541	4,43	5 342 421	4,87	5 399 861	4,75	5 809 642	4,59
Produits de sous-traitance	2 453 149	2,30	2 887 194	2,64	3 179 388	2,81	4 011 613	3,18
Autres produits	8 464 136	7,91	8 716 254	7,95	6 933 757	6,12	8 014 931	6,34
Total	106 997 580	100	109 579 879	100	113 452 083	100	126 345 285	100

L'offre de formation est riche, mais atomisée et pas toujours identifiée.

La population réunionnaise continue sa croissance. Jeune, elle connaît une tendance à un vieillissement accéléré. Avec un taux de chômage de 28,5 % en 2012, le territoire se trouve confronté à un fort enjeu en matière d'emploi. 112 579 personnes sont des demandeurs d'emploi (de catégorie A). Parallèlement, en 2012, 40 731 offres étaient proposées à la Réunion, même si 50 % de celles-ci concernaient des emplois temporaires. 5 800 employeurs potentiels (une entreprise sur quatre) envisageaient bien d'embaucher au moins une personne. La moitié des besoins en main-d'œuvre se concentre dans les établissements de moins de 10 salariés. Paradoxalement, les employeurs expriment des difficultés d'embauche liées principalement à des candidatures aux profils inadéquats et en nombre insuffisant. Pour autant, si 27,1 % de jeunes de 18-24 ans sont sans diplôme et ne poursuivent pas d'études, la population est aussi plus diplômée qu'auparavant. La formation apparaît à la Réunion comme un levier important.

II. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES : UNE DÉFINITION MULTIDIMENSIONNELLE

1. La GPEC : un dispositif pour les entreprises, mais à adapter à la réalité locale

a. *Un dispositif pour les entreprises ...*

- **La clef de voûte : la compétence**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) consiste au niveau de l'entreprise à mettre en place **une démarche d'ingénierie des ressources humaines** dont l'objectif est de concevoir, mettre en œuvre et contrôler les politiques et des pratiques pour réduire de façon anticipée les écarts existants entre les besoins et les ressources de l'entreprise, à la fois sur le plan des effectifs que sur le plan des compétences.

Cette définition qui émane du rapport du CESER de 2004⁷ procède du développement du concept depuis les années 1960. L'objectif est de ne plus voir l'emploi comme une variable d'ajustement en se dotant de quelques outils de prévision, pour éviter les licenciements en grand nombre suite aux restructurations industrielles et autres mutations technologiques.

La GPEC a une double dimension, collective et individuelle :

- **collective**, car les ressources humaines deviennent une variable stratégique dans le but d'une adéquation de l'emploi et des compétences à moyen terme pour l'entreprise dans la mise en œuvre du projet d'entreprise ;
- **individuelle**, car elle permet à chaque salarié d'être acteur en élaborant et mettant en œuvre son projet d'évolution professionnelle.

Bien que le concept ait pris diverses formes au cours des cinquante dernières années, toute démarche de GPEC au niveau de l'entreprise concerne « **un ensemble de méthodes et d'outils au service des ressources humaines** ». Ces outils permettent tant une analyse macro-économique (référentiel des métiers, analyse des ressources, étude prévisionnelle) qu'une aide à la décision dans l'entreprise (évolution des besoins, analyse des emplois, référentiel de compétences).

La clef de voûte de la démarche est **la compétence**. Cette notion est d'autant plus importante qu'on distingue une compétence individuelle, celle acquise par l'activité professionnelle et une compétence collective, qui désigne une capacité d'ajustement que les salariés vont déployer entre eux. Cela ajoute à l'importance pour l'entreprise de connaître les compétences individuelles des salariés qui œuvrent en son sein, pour développer une compétence collective qui lui est propre.

De cette notion de compétences se définira **l'employabilité** du salarié, c'est-à-dire son attractivité sur le marché du travail interne et externe, son « habilité à développer des compétences ». Elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel. Cette employabilité est d'autant plus importante qu'elle participe à la sécurisation du parcours professionnel face à l'incertitude du marché du travail.

⁷ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – CESR - 17 octobre 2004.

La compétence est en lien également avec une autre notion peu connue, l'**employeurabilité**, à savoir la capacité de l'entrepreneur à employer, donc à créer des emplois. Celle-ci repose sur l'attractivité de son entreprise en offrant un meilleur environnement au salarié. La fonction première de l'entreprise n'étant pas de créer de l'emploi, mais de la richesse par l'activité, sa capacité d'employer se développe à mesure que son activité se développe. Cette capacité d'employer et de créer de l'emploi sur un territoire relève en réalité de la responsabilité sociale de l'entreprise⁸.

- **Une reconnaissance légale**

La GPEC a été consacrée par la loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005, dite Loi Borloo (loi n°2005-32). Celle-ci a instauré l'obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences pour aider l'entreprise à faire face aux changements multiples et éviter les restructurations brutales. En cohérence avec l'obligation de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE), cette loi a pour finalité d'éviter les licenciements économiques ou du moins d'en réduire le nombre en créant du dialogue social sur le sujet et une meilleure anticipation des besoins. **Entreprendre une démarche de GPEC est donc rendu obligatoire pour les entreprises de 300 salariés et plus.**

Les négociations doivent porter sur :

- les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise,
- la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées comme la formation, les bilans de compétences, ou encore l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Les premières négociations devaient être engagées avant le 20 janvier 2008, soit trois ans après la promulgation de la loi.

b. une structure des entreprises qui impose une adaptation des dispositifs

- **Bilan au niveau national**

Au niveau national, la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) constate que, depuis cette loi de 2005, il y a eu une accélération des négociations sur la GPEC en 2008, puisque 300 accords ont été signés et enregistrés auprès des Directions Départementales de l'Emploi, du Travail et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) cette année-là.

	2005	2006	2007	2008	Total
Nombre d'accords GPEC signés	17	81	172	300	570

⁸ L'Union européenne définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux ». En ce sens, la RSE est « la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des entreprises ou des organisations » - source : <http://www.economie.gouv.fr/>

Selon l'INSEE, l'obligation triennale de négocier sur la GPEC concerne, au 31 décembre 2008, près de 4 500 entreprises de plus de 300 salariés et 43 000 appartenant à un groupe de plus de 300 salariés. Ces entreprises emploient près de 9 millions de salariés (soit 50 % des salariés du secteur privé). Entre 2005 et 2008, 570 accords avaient été enregistrés par les DDTEFP et avaient été **conclus majoritairement dans les entreprises de grande taille (supérieures à 300 salariés)**.

5 types d'accords sont distingués par la DGEFP :

- les accords de méthode sur la négociation relative à la GPEC (7 %) ;
- les accords de GPEC « à froid » sans perspectives ou menaces à terme de suppressions d'emplois (80 %) ;
- les accords de GPEC « à tiède » encourageant la mobilité par l'identification des menaces sur certains emplois ou métiers (11 %) ;
- les accords de GPEC « à chaud » organisant de manière anticipée la gestion d'une restructuration (2 %).

Ces accords ont des contenus variables. Les principales caractéristiques relevées en sont :

- L'information/consultation des Comités d'Entreprises sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences sur l'emploi. Peu présente au départ, elle l'est dans 86 % des accords signés en 2008.
- La mobilité est utilisée par près de 90 % des accords signés en 2008.
- Le volet formation est traité dans 80 % des accords. Le Droit Individuel à la Formation (DIF) et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) sont les principaux dispositifs mobilisés ; le Congé Individuel de Formation (CIF) et les périodes de professionnalisation progressent.
- L'emploi des seniors se retrouve dans 46 % des accords de 2008.
- Les outils de gestion des ressources humaines (outils de diagnostic et d'analyse des métiers et des compétences, cartographie et référentiel de compétences) sont abordés dans la plupart des accords.

- **Bilan au niveau local**

Cette loi de 2005 a permis aux grandes entreprises d'initier la démarche. Mais elle ne l'imposait pas aux petites et moyennes entreprises (PME). Cela a eu pour résultat le décrochage des PME par rapport à cette problématique. Au niveau local, il n'y a pas à proprement parler de bilan sur la mise en œuvre de la GPEC au sein des entreprises, et pour cause : l'essentiel du tissu économique de la Réunion est composé de PME, et plus précisément d'une majorité de micro-entreprises, qui échappent à l'obligation de s'inscrire dans la démarche.

En effet, d'après les chiffres de l'INSEE, en 2010, on dénombre 37 950 entreprises à la Réunion dans le secteur marchand hors agriculture, selon la nouvelle définition de l'entreprise, introduite par le décret n° 2008-1354⁹. Ces entreprises sont représentées par 44 500 établissements qui emploient 94 230 salariés en équivalent temps plein.

La caractéristique essentielle (commune au territoire national) est la prépondérance des micro-entreprises (95 %), qui ont moins de 10 salariés, et réalisent moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les 36 200 micro-entreprises réunionnaises emploient un tiers des salariés de l'île. Mais ce ne sont pas les plus gros employeurs puisque 35 % des salariés travaillent dans les 1 510 PME implantées sur l'île.

70 grandes entreprises sont implantées à la Réunion et emploient 18 % des effectifs salariés (contre 31 % en France métropolitaine).

Pour autant, nous n'avons pu obtenir des données concernant les entreprises de la Réunion ayant de manière effective entamé des négociations GPEC dans le cadre de leurs obligations légales.

	la Réunion						France			
	Entreprises		Etablissements		Salariés*		Entreprises		Salariés	
	nombre	part en %	nombre	part en %	nombre	part en %	nombre	part en %	nombre	part en %
microentreprises	36 200	95,4	39 060	87,8	28 420	30,2	2 941 120	95,4	2 545 000	19,4
PME (hors microentreprises)	1 510	4	3 310	7,4	33 210	35,2	135 820	4,4	3 572 500	27,4
entreprises de taille intermédiaire (ETI)	170	0,4	1 300	2,9	15 790	16,8	4 620	0,2	2 900 900	22,2
grandes entreprises	70	0,2	830	1,9	16 810	17,8	230	0	4 068 100	31,1
Total	37 950	100	44 500	100	94 230	100	3 081 790	100	13 086 500	100

* Nombre de salariés équivalent temps plein hors intérimaire

Sources : Insee, Esane, Lifi et Clap 2010

INSEE – informations rapides Réunion n° 261 – avril 2013

Les petites entreprises ne disposant pas toujours de direction de ressources humaines, restent, pour la plupart, sur une vision de court terme de leur activité. **Le dispositif tel que prévu par la loi de 2005 est, en quelque sorte, inadapté au tissu économique de la Réunion.**

⁹ Ce décret du 18 décembre 2008 définit l'entreprise comme « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes ». Quatre catégories de taille d'entreprise sont définies :

- les **micro-entreprises** : moins de 10 personnes et un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan inférieur à 2 millions d'euros,
- les **Petites et Moyennes Entreprises (PME)** : moins de 250 personnes et un CA inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros,
- les **Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)** n'appartiennent pas à la catégorie des PME, occupent moins de 5 000 personnes et ont un CA inférieur à 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan inférieur à 2 milliards d'euros,
- les **grandes entreprises** sont les entreprises non classées dans les catégories précédentes.

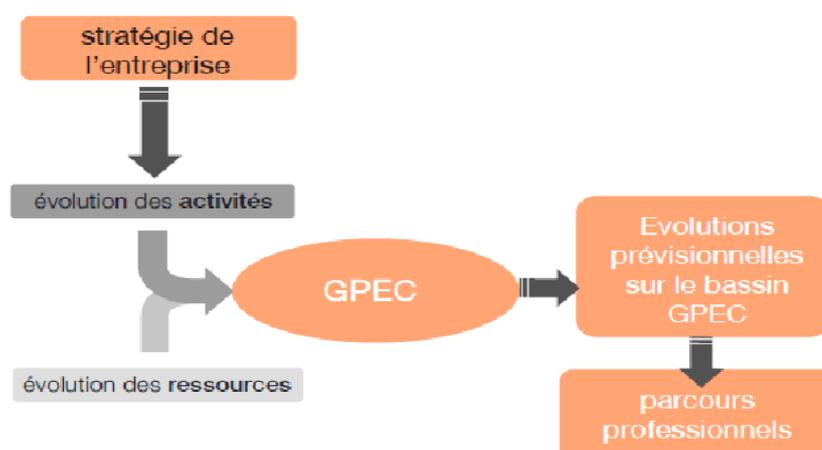
Ainsi, la GPEC au niveau des entreprises nécessitent des prérequis en matière d'outillage pour prendre en compte les ressources humaines et/ou un accompagnement au niveau des branches.

- **L'exemple de ORANGE à la Réunion**

Ce groupe compte presque un millier de salariés à la Réunion et est signataire avec les organisations syndicales d'un **accord GPEC depuis le 31 mars 2011**. Il se décline sur une période de 3 ans avec une vision prospective des effectifs jusqu'en 2017. **Le référentiel des métiers existants au sein du groupe en est le socle.**

L'enjeu est à la fois collectif et individuel :

- intégrer la GPEC dans la stratégie du groupe.
- donner aux salariés la possibilité d'avoir une visibilité sur les perspectives d'évolution des métiers, pour l'inscrire dans un parcours professionnel.



Source : ORANGE Réunion

La GPEC permet d'anticiper sur les évolutions et de les transcrire en termes d'emploi. Il s'agit aussi d'accompagner les salariés dans leur volonté de changer de métier ou pas.

Pour le salarié, est défini **un parcours professionnel** possible par la mise en visibilité de l'évolution des activités mais aussi celle des effectifs par métiers dans chaque bassin de vie.

Pour l'entreprise, c'est un outil d'**aide à la décision et d'anticipation** sur l'évolution de ses ressources pour l'organisation des activités, la formation des équipes par rapport à l'évolution des métiers (disparition de métiers, nouveaux métiers, ...). Cela est rendu possible avec l'existence d'un observatoire des métiers au niveau national.

Le raisonnement se fait par **territoire/bassin de vie** : 3 bassins GPEC ont été définis en concertation avec les Instances Représentatives du Personnel (IRP) sur la direction Réunion-Mayotte : un bassin Nord (Saint-Paul jusqu'à Sainte-Anne), un bassin Sud et le bassin de Mayotte. Dans chacun de ces bassins de vie, sont étudiées les évolutions quantitatives et qualitatives des métiers en fonction des activités et donc de la stratégie de l'entreprise.

En termes de méthode :

- un rapport « perspectives emplois compétences » est réalisé annuellement. Un bilan emploi de l'année précédente est réalisé. Une analyse des ressources se fait en matière de force de travail interne et de force de travail externe (sous-traitance) ;
- cette analyse se fait par rapport à des prévisions pour l'année suivante, en étudiant les écarts par rapport à celles-ci ;
- une prospective des emplois et des métiers est réalisée sur les évolutions des besoins par rapport à une stratégie de l'entreprise et comparativement à l'évolution des ressources humaines (pyramide des âges). Il y aura une mesure quantitative et qualitative de l'adaptation des ressources en effectif par rapport aux besoins. La structure démographique avec une prospective des retraites est prise en compte, compte tenu de l'importance du nombre de départs en retraite.

Le développement des compétences et l'accompagnement sont les parties qui demandent le plus d'investissement.

Trois éléments sont donc à prendre en compte :

- la stratégie d'entreprise ;
- l'évolution d'activités ;
- l'évolution des ressources.

Ces 3 éléments permettent de définir la GPEC pour connaître l'évolution des compétences nécessaires à la mise en place du projet d'entreprise.

• **Évaluation qualitative**

D'un point de vue qualitatif, les enquêtes montrent que la grande majorité (60 %) des entreprises a respecté l'obligation de mettre en œuvre une GPEC. Ces entreprises ont une perception positive de l'outil, qu'elles considèrent plutôt comme une opportunité. Même si ce sont les grandes entreprises qui ont plus de facilités (budgétaires et humaines), à partir du moment où les dirigeants sont convaincus de l'utilité de la démarche, la taille de l'entreprise importe peu quant à sa mise en place. En effet, l'état des lieux réalisé par le cercle RH en 2009¹⁰ montre que la moitié des entreprises (de moins de 300 salariés) interrogées a mis en place une GPEC ou souhaitent le faire.

Par ailleurs, une autre enquête¹¹ réalisée auprès de DRH et d'IRP en 2010 a montré que les entreprises interrogées estiment que la GPEC permet de développer l'information sur les métiers, leurs évolutions et les passerelles possibles vers d'autres fonctions. Cet outil est favorable à la mobilité interne des salariés.

Pour autant, les salariés ont en général une faible connaissance des outils utilisés dans le cadre de la GPEC, alors même que l'enquête souligne qu'un facteur-clé de succès est l'appropriation de l'accord, et donc de sa communication en amont. De même, le suivi régulier de l'application effective de l'accord est considéré comme une nécessité et impose d'avoir un dialogue social de bonne qualité.

¹⁰ Pratique de la GPEC dans les entreprises – état des lieux – les études de cercle RH et Global Human – avril 2009.

¹¹ Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC – Oasys consultant et WK-RH WK-CE.

❖ Atouts et freins à la démarche en entreprise à la Réunion

Les atouts de cette démarche sont les mêmes à la Réunion que ceux exprimés dans l'enquête qualitative nationale. Toutefois, peu d'entreprises et donc de salariés à la Réunion bénéficient de ces atouts, car le principal **frein est d'ordre sociologique** avec une fragilité structurelle du tissu d'entreprises, liée à sa composition : nos TPE et PME ne peuvent mobiliser à elles seules les moyens nécessaires au déploiement d'une démarche de GPEC.

De plus, actuellement, la conjoncture économique est peu encline à donner de la visibilité et de la lisibilité aux entreprises (**frein d'ordre économique**).

À cela, s'ajoute la méconnaissance des dispositifs de formation et de la démarche de GPEC aussi bien du salarié que des instances représentatives du personnel et des employeurs.

2. La GPEC : une dimension sectorielle qui se couple à une dimension territoriale

Pour compléter, voire dépasser, les limites d'une GPEC au niveau de l'entreprise et permettre d'avoir l'évolution tendancielle au niveau de la branche, l'État a apporté son soutien aux entreprises sur des démarches de GPEC sectorielle. À ce niveau, la GPEC permettrait de définir une cartographie actuelle et **prévisionnelle** des compétences et des métiers dans un secteur défini.

Au départ, une façon de mieux appréhender l'évolution des métiers et des compétences a été faite avec la mise en place des **contrats d'études prospectives** (CEP) au niveau d'une branche ou d'un secteur d'activité.

L'objectif du CEP est **d'anticiper** les changements et d'éclairer les stratégies d'actions des partenaires sociaux et des pouvoirs publics, en matière de politique de ressources humaines au service du développement de l'emploi et des compétences. Ils sont mis en œuvre sur la base des enjeux et objectifs partagés entre l'État et les partenaires socio-économiques d'une branche professionnelle, d'un secteur d'activité ou d'un territoire.

Le CESER voyait en 2004 tout l'intérêt que cela soit un contrat. Ce contrat, passé entre l'État (à travers la DIECCTE) et les organisations syndicales, engageait les signataires dans une démarche anticipatrice en dressant un panorama des mutations économiques, technologiques et sociales du secteur. Il devait permettre de définir une stratégie d'adaptation au changement en contribuant au développement des branches, en améliorant la visibilité du secteur et de ses métiers, en promouvant le dialogue social, en structurant la formation.

Avant 2004, un seul CEP à la Réunion était recensé, dans le prolongement d'un CEP national : celui du BTP, publié en 1996, seule branche structurée à l'époque. Un autre a été réalisé pour le secteur hôtellerie-tourisme-restauration (2004), secteur qui était en cours de structuration. Ces CEP permettaient certes d'avoir une photographie, mais se posait la question de leur animation. Outre ces CEP qui n'ont pas été nombreux au final, l'OREF réalise des études prospectives des emplois et des qualifications, notamment dans le cadre de la veille sur les grands projets et en ce qui concerne les secteurs prioritaires du CPRDFP.

À ce titre, le CESER préconisait déjà la mise en place « d'un observatoire de l'emploi et de la formation efficient et performant », porté par l'OREF dont les missions seraient de :

- réaliser un état des lieux des ressources et potentiels disponibles ;
- réaliser des études prospectives sur les secteurs porteurs ;
- mettre en place des formations adaptées aux besoins en compétences des entreprises dans le cadre du CPRDFP ;
- de contractualiser avec les branches professionnelles des études prospectives.

Force est de constater que la nécessité d'une telle structure semble toujours d'actualité.

Mais c'est **la circulaire de juin 2010 de la DGEFP** relative au développement de la dynamique territoriale de la GPEC qui va impulser un partenariat autour de cette démarche en consolidant l'approche territoriale. En effet, elle indique que « *les démarches de GPEC doivent s'établir sur un projet territorial, reposer autour des partenaires sociaux et avoir une vision prospective* ».

Le rôle de la DIECCTE est affirmé dans la coordination des dispositifs, en articulation avec les Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales (COPIRE)¹² remise à jour dans l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008. Ce rôle de coordination est confirmé par la circulaire du 1^{er} avril 2011 de la DGEFP qui définit un cadre commun dénommé « appui aux mutations économiques » (AME) pour tous les dispositifs de l'État en faveur d'une GPEC.

La COPIRE instance territoriale dédiée au pilotage de ces démarches n'a jamais pu fonctionner localement faute de volonté réelle des partenaires sociaux.

Pour autant, avec le recul, on peut aujourd'hui constater les différentes façons dont la démarche a été appréhendée. Dans ces différents cas, les acteurs publics ont un rôle prépondérant dans l'incitation à la mise en œuvre. Mais le portage et l'initiative restent propres aux organisations professionnelles du secteur ou du territoire.

a. Une démarche de GPEC portée par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)

Le constat est que la démarche est portée par l'OPCA représentative d'une partie de la branche et donc pour les établissements qui les concernent. Trois démarches dans le secteur médico-social et sanitaire illustrent « cette option ».

• **Les démarches GPEC des secteurs social, médico-social et sanitaire**

Au niveau des secteurs du social, du médico-social et du sanitaire à la Réunion, les OPCA de branche ont mené des études de GPEC sectorielles et territoriales :

- AGEFOS-PME, financeur et conseil pour la formation professionnelle des PME et de leurs salariés, a conduit une démarche de GPEC pour les établissements d'hospitalisation privée ;
- l'ANFH, Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier, OPCA de la fonction publique hospitalière, mène une action de GPEC pour les établissements publics hospitaliers ;

¹² Instituées par l'accord du 10 février 1969 sur l'emploi, les COPIRE n'ont été véritablement mises en place dans la plupart des régions qu'après la relance opérée par le protocole paritaire du 6 juillet 1984. Près de 70 % d'entre elles ont ainsi été créées entre 1984 et 1988. Concernant la composition des COPIRE, la règle est celle de la parité entre représentants des organisations syndicales et représentants des organisations professionnelles d'employeurs.

- l'UNIFAF, fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif, a mené une étude de GPEC de branche (sanitaire/médico-social/social) pour les établissements à but non lucratif.

La GPEC dans la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif

L'UNIFAF est un Organisme Paritaire agréé par l'État (OPCA) pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif.

C'est une structure paritaire nationale, avec une délégation régionale paritaire composée de 10 représentants employeurs (UNIFED¹³-FEHAP¹⁴, UNIFED-SYNEAS¹⁵, UNIFED-Croix Rouge, ...) et 10 représentants salariés (Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres (CFE-CGC), Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), Confédération Générale du Travail de la Réunion (CGTR), Force Ouvrière (FO)).

Elle représente à la Réunion 156 établissements, employant plus de 6 900 salariés.

La réalisation de cette GPEC repose sur un partenariat important (DIECCTE, OPCALIA¹⁶, ANFH, Conseil général, organismes de formation, ...) et sur un outil, les EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences), convention bilatérale signée avec la DIECCTE en 2011 sur les CIF et sur la GPEC territoriale.

La GPEC pour les établissements publics hospitaliers

L'ANFH Océan Indien se charge de la gestion et de la mutualisation des fonds versés par les établissements publics de santé de la Réunion et de Mayotte.

Elle couvre à ce jour 100 % des structures publiques de la Région, soit 9 423 agents.

Depuis 2012, un dispositif d'accompagnement des établissements dans la gestion territoriale des métiers et des compétences a été mis en place dans 8 établissements de la fonction publique hospitalière dont 2 foyers de l'enfance.

Une cartographie des métiers a été établie : 10 000 agents Réunion-Mayotte ont été positionnés dans des métiers.

Deux consultants ont été missionnés sur cette étude qui est en cours et qui semble déjà faire apparaître qu'une douzaine de métiers pourraient être en tension.

La GPEC pour les établissements d'hospitalisation privée

AGEFOS-PME est l'organisme collecteur qui a mené cette étude. L'hospitalisation privée à la Réunion représente 15 établissements qui emploient 1 700.

¹³ Union de fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, social et médico-social : **Créée en 1993** à l'initiative de cinq organisations d'employeurs du secteur sanitaire, médico-social et social privé à but non lucratif, l'**UNIFED** négocie, en qualité d'Union de fédérations d'employeurs, des accords de branche.

¹⁴ Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne.

¹⁵ Syndicat d'employeurs associatifs de l'action sociale et santé.

¹⁶ **OPCALIA**, Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA), collecte et gère les contributions des entreprises au titre de la formation professionnelle des salariés.

❖ Les atouts et les freins d'une démarche à l'initiative des OPCA

• **Atouts d'une démarche à l'initiative des OPCA**

Les OPCA disposant de moyens financiers dans le cadre de leur mission en matière de formation professionnelle des salariés (et des demandeurs d'emploi avec le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSP)), la démarche à leur niveau permet une utilisation efficiente aux bénéfices de leurs adhérents.

De plus, le paritarisme de gestion des OPCA permet une démarche concertée des partenaires sociaux, ainsi qu'une connaissance précise des métiers concernés et des potentialités du secteur.

• **Freins d'une démarche à l'initiative des OPCA**

Le manque de concertation entre les OPCA interprofessionnels, les OPCA de branche, les fonds d'assurance formation, les associations gérant les budgets formation des établissements publics constitue un frein à une bonne GPEC sectorielle ou/et territoriale. En outre, le cloisonnement et la redondance dans la mise en œuvre, et l'absence de consolidation des données entre les différents OPCA peut entraîner une GPEC inadaptée. Le manque de mutualisation entraîne une absence de vision d'ensemble préjudiciable à la création de passerelles pour les bénéficiaires.

b. Une démarche par « le secteur »

La démarche GPEC a été initiée en prenant comme clef d'entrée le secteur. Il s'agit pour un secteur donné, d'établir les métiers et les compétences à pourvoir. Prenons l'exemple de deux secteurs dits prioritaires, le tourisme et les TIC.

• **La démarche de la GPEC dans le secteur « Tourisme »**

Cette démarche est initiée en 2004, lorsqu'une des fédérations du secteur, l'Union des Métiers des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) décide d'avoir un état des lieux des besoins en formation, pour répondre entre autres aux demandes de la Chambre de Commerce et d'Industrie. Cet organisme patronal représentatif du secteur, sur avis de la Direction du Travail, propose donc la réalisation **d'un contrat d'objectif**. Le Schéma d'Aménagement et de Développement Touristique de la Réunion (SADTR) du Conseil régional lui a servi de base.

✓ D'un contrat d'étude prospective ...

La première étape a été la réalisation d'un **contrat d'étude prospective** hébergement marchand et restauration, à la demande des professionnels, avec le soutien de l'État et du Conseil régional. L'objectif était de réaliser une étude prospective sur :

- les perspectives de développement du secteur de l'hébergement marchand et de la restauration à la Réunion à l'horizon 2010 ;
- les besoins en emplois-qualifications du secteur à l'horizon 2010 ;
- les stratégies à mettre en œuvre pour y pourvoir.

Ce travail a duré 2 ans (2004-2005) et a permis :

- d'identifier les variables-clés et les facteurs d'influence ;
- de mobiliser les acteurs en constituant des groupes prospectifs : 46 participants ;
- d'élaborer 5 scénarios contrastés d'évolution à l'horizon 2010 ;
- de préconiser des stratégies à mettre en œuvre.

La crise sanitaire liée à l'épidémie de Chikungunya a nécessité une actualisation des données dans le secteur. Ainsi, en 2008, **une étude sectorielle emploi formation dans le secteur Hôtellerie-Tourisme-Restauration (HTR)** a été initiée, mobilisant différents acteurs: État, Conseil régional, professionnels du secteur (OPCA, syndicats patronaux, ...).

L'objectif de cette étude était :

- de réaliser un état des lieux dans le secteur, post Chikungunya,
- d'accompagner le secteur dans sa réflexion autour des priorités en matière d'emploi et de formation.

Cela a donné lieu à un diagnostic du secteur HTR actualisé à 2008, après la crise du Chikungunya, une enquête sur le profil des actifs du secteur, un bilan du dispositif de formation mis en œuvre durant la crise sanitaire de 2005.

Ce CEP a été réactualisé dans le cadre de la réalisation du **contrat d'objectif Emploi Formation dans le secteur de l'Hôtellerie et de la Restauration pour 2009-2013**. Signé le 17 décembre 2009 par les différents partenaires, il comporte deux axes qui se déclinent en 8 objectifs :

- développer l'emploi en attirant et fidélisant les ressources humaines ;
- développer et optimiser l'offre de formation.

L'animation du contrat a été confiée au CARIF-OREF. Des fiches sectorielles sur les métiers ont pu être élaborées. Un comité de pilotage a permis de faire le point sur l'avancée des actions et le rôle de chacun. La volonté de l'UMIH est dès lors de prolonger le contrat d'objectif au-delà de 2013.

✓ ... à une démarche de GPEC sectorielle et territoriale

Cette première étape a été poursuivie par la mise en place d'une démarche de GPEC sectorielle et territoriale dans le secteur. La DIECCTE et OPCALIA ont ainsi initié et financé une étude visant à préparer une démarche GPEC dans le secteur du tourisme à la Réunion en s'appuyant sur le contrat d'objectif pour l'emploi et la formation dans l'hôtellerie et la restauration, étendu au tourisme. Cette étude a permis de rencontrer plus de 120 acteurs professionnels du secteur qui ont réaffirmé leur volonté de travailler en anticipation sur :

- l'amélioration de la qualité de l'orientation professionnelle des jeunes ou des moins jeunes vers les métiers du secteur,
- la concordance des programmes de formation avec les besoins actuels et futurs,
- la nécessité de veiller au développement des compétences des salariés en poste permettant leur employabilité.

Cette étude a débouché sur un plan d'actions pour la période 2013-2015 et reste en attente d'un animateur pour être mis en œuvre.

• **La démarche de la GPEC dans le secteur des TIC**

L'Association Réunionnaise des professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication (ARTIC)¹⁷ a vu la filière numérique se transformer, passant d'une filière industrielle (câblage, mise en place des infrastructures) à une filière de services.

¹⁷ L'ARTIC est une association créée en 1997, avec pour objectif de promouvoir les professionnels du numérique à la Réunion, dans la zone océan Indien et au niveau national. 4 axes ont été définis autour de l'éducation, le tourisme, le développement économique par rapport à la filière numérique et le développement des usages. L'association compte 80 adhérents qui sont tant les opérateurs historiques (SFR, ORANGE, ZEOP, Médiaserv, Only) qu'un tissu important de TPE et d'indépendants. Ces derniers représentent 60 % des entreprises du numérique au sein de l'ARTIC. L'essentiel des métiers est représenté (la production audiovisuelle, agences de communication, ...).

En termes de chiffre d'affaires, une étude de 2011 d'IPSOS Réunion l'estime à 2 milliards pour la filière numérique, soit environ 7-8 % du PIB de la Réunion, ce qui est plus important que sur le territoire national.

C'est ainsi que l'ARTIC s'est interrogée sur l'opportunité de mettre en place une GPEC pour analyser et anticiper les besoins de demain de la filière. Cette démarche a été initiée par la DIECCTE. Elle a signé avec l'Association de professionnels un accord-cadre d'une durée de 15 mois.

Pour mettre en œuvre la démarche, un **comité de pilotage** a été constitué. Ce comité est composé de la DIECCTE, du Conseil régional et de l'ARTIC. Dans un **comité opérationnel**, plus élargi, il y a en plus les OPCA (OPCALIA, AGEFOS), le Rectorat et différents opérateurs liés à la formation.

Des réunions de restitution a permis un échange avec l'ensemble des acteurs sur l'état d'avancement de la démarche.

S'agissant de **la méthodologie**, le point de départ a été une analyse statique à partir d'**outils** tels que la pyramide des âges, la répartition homme-femme, les fiches métiers, ... À partir de ces derniers, il a été possible de déterminer les métiers qui sont en tension, ceux à forts potentiels, et ceux qui peuvent disparaître. La connaissance de l'évolution des métiers permet de s'interroger sur l'évolution des compétences, qui sont la base même de la conception du métier et de définir au niveau régional une stratégie pour l'emploi. L'objectif est au final de sécuriser les emplois dans l'avenir.

Par exemple, en matière d'évaluation des compétences en interne, ce sont des **entretiens personnalisés** menés par un cabinet extérieur avec l'équipe dirigeante qui permettront de connaître la stratégie et leur vision du développement de l'entreprise.

Par ailleurs, la démarche intègre comme axe prioritaire l'éducation et la formation. En effet, le Rectorat et le Conseil régional dont les compétences tendent à se renforcer avec l'acte III de la Décentralisation, ont été sollicités. Le Conseil régional a, en particulier, émis le souhait que soient définies des formations pour le secteur numérique. D'autres acteurs tels que l'université de la Réunion, notamment l'IUT de Saint-Pierre participent à la définition de cet axe éducation/formation, compte tenu des besoins en personnels hautement diplômés dans l'avenir.

Une étude sur l'évolution de la filière est également menée avec des rencontres des acteurs de la filière pour avoir leur vision sur 3 à 5 ans. Un parallèle est fait avec les fiches métiers qui existent, pour les adapter. Le but est ensuite d'aboutir à un programme d'actions sur 3 à 5 ans, qui devra tenir compte des évolutions futures, telles les programmes opérationnels européens pour la période 2014-2020 par exemple.

❖ Les atouts et les freins de la démarche par secteur

• **Les atouts de la démarche par secteur**

Le principal atout est la possibilité de fédérer plusieurs acteurs du secteur autour d'un même projet, permettant ainsi une meilleure mobilisation des outils. C'est ainsi que le soutien de l'État avec les orientations du Conseil régional a permis d'impulser une dynamique et de trouver les financements nécessaires pour démarrer la démarche.

Un autre atout est de donner de la visibilité aux entreprises et aux salariés sur les perspectives de leur secteur d'activité et ainsi de leur permettre, eux aussi, de se mettre en perspective.

Une telle démarche permet également de démontrer l'utilité d'une structuration de la branche. Dans les deux secteurs étudiés, une volonté de structuration de la filière a favorisé la mise en place de la démarche de GPEC.

- Dans le secteur des TIC, les TPE / PME du secteur sont les plus promptes à vouloir la développer. Elles ont conscience de la volatilité de leurs métiers et que leur valeur ajoutée se fait sur des niches ou des secteurs spécifiques. La GPEC est donc un atout pour eux en termes de visibilité sur la stratégie du territoire, et sur les outils qu'ils peuvent utiliser. L'ARTIC, acteur-clef du secteur, est apparue comme l'acteur légitime et porteur de cette démarche pour la filière.

- Pour le secteur du tourisme, le constat est le même : la démarche était volontariste et portée par une fédération de professionnels du secteur structurée, l'UMIH (257 adhérents et créée en 1984). Par ailleurs, l'OPCA de la branche, OPCALIA, est très bien structuré, paritairement, pour impliquer aussi bien les employeurs que les salariés. La structuration de la branche a permis de mobiliser des fonds nationaux mutualisés et de permettre aux salariés d'accéder aux Certificats de Qualification Professionnels (CQP).

Ces démarches intègrent **un volet formation et éducation important**. Elles favorisent la **formation des salariés** et donc leur montée en compétences. Par exemple, pour le secteur des TIC, des formations, notamment universitaires, se développent de plus en plus en ligne. L'accès à ces formations permet de développer des compétences, même celles des chefs d'entreprises qui n'ont pas toujours le temps de suivre une formation en présentiel.

La démarche permet de **favoriser le bénéfice des dispositifs d'encadrement existant sur le territoire** tels que les cadres stratégiques européen, national, voir régional sur lesquels elle peut s'appuyer. Parmi ces dispositifs, on peut citer la LODEOM (Loi d'Orientation pour le Développement Économique de l'Outre-Mer)¹⁸ qui définissait en 2008 des secteurs stratégiques, les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS). Sur le plan régional, le choix de 10 secteurs prioritaires (parmi lesquels le tourisme et les TIC) par l'exécutif du Conseil régional témoigne de la prise de conscience du potentiel d'emplois qu'ils représentent et de l'enjeu de développement pour le territoire. Plus particulièrement,

- pour le secteur des TIC, sont pris en compte la Stratégie Régionale de Développement Économique (SRDE), les programmes européens, les 18 mesures du plan gouvernemental numérique.

- pour le secteur du tourisme, l'existence du Schéma d'Aménagement et de Développement Touristique de la Réunion (SADTR) a été une opportunité dans la mesure où il a constitué un diagnostic de base sur lequel s'appuyer.

¹⁸ La LODEOM présente deux orientations principales :

- Favoriser la compétitivité et le développement endogène des Départements d'Outre-mer en privilégiant la production locale d'une part et les secteurs innovants d'autre part ;
- Accroître la performance des entreprises en réduisant leurs charges d'exploitation. Ces marges nouvelles pourront servir à l'innovation ou au renforcement des capitaux propres.

La LODEOM a instauré des secteurs d'activité prioritaires qui bénéficient des mesures les plus favorables du dispositif de zone franche d'activité et des exonérations de charges sociales :

- Le tourisme (y compris les activités de loisir s'y rapportant) ;
- L'agro-nutrition ;
- L'environnement ;
- Les énergies renouvelables ;
- Les TIC et la recherche-développement.

Enfin, un élément important est la possibilité d'assurer **le suivi et l'animation de la démarche et de bénéficiaire pour cela de l'accompagnement de structures spécialisées**. À ce titre, le CARIF-OREF assure le suivi et l'animation du comité de pilotage du contrat d'objectifs emploi-formation (2009-2013) dans l'hôtellerie-restauration.

- **Les freins à la GPEC initiée par secteur**

Deux difficultés principales (principaux freins) apparaissent :

- un frein systémique,
- des freins stratégiques et techniques.

Pour le premier point, la principale difficulté a été de mobiliser les différents acteurs, qui ont parfois des divergences d'intérêt. Une pédagogie exposant l'intérêt d'une telle démarche est indispensable pour obtenir leur implication. Il y a une coexistence de ces acteurs mais qui ne communiquent pas entre eux. Par exemple, il y a une coordination trop parcellaire du monde touristique pour atteindre notamment les objectifs définis par le Conseil régional qui sont l'augmentation de l'offre d'hébergement touristique et l'adéquation de l'offre avec l'évolution de la clientèle mondiale.

Pour le second, la remontée des informations représentatives de la filière était contrainte soit par un manque de données consolidées et fiables, soit par le refus de partager des informations pour des raisons concurrentielles.

Au-delà de la mobilisation des entreprises, l'absence de structuration de la branche professionnelle limite les possibilités d'une GPEC en faveur de la montée de compétence des salariés.

c. Une démarche de GPECT par grands projets

Les grands projets induisent la nécessité d'étudier les besoins en emplois et en compétences pour déterminer les formations à mettre en place en fonction de la main-d'œuvre déjà disponible.

- **Les grands projets**

Les expériences du Tram-train et de la route des Tamarins ont permis de mettre en place une démarche de développement de compétences à travers la définition de formations correspondant aux besoins de main-d'œuvre.

En ce qui concerne la Route des Tamarins, une analyse menée en amont par la fédération du BTP, les maîtres d'ouvrage, les maîtres d'œuvre et d'autres partenaires - dont Pôle Emploi¹⁹ (l'ANPE à l'époque) - a permis de diagnostiquer le vivier local pouvant candidater aux 1 500 emplois directs qui devaient être créés. Par la suite, elle a permis de déterminer les besoins nécessaires en formation, en jouant sur les différentes variables qui influeraient sur ces besoins : le planning des travaux, la capacité des entreprises locales, l'encadrement et l'environnement social.

¹⁹ Pôle emploi est né le 19 décembre 2009 de la fusion entre l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et les ASSEDIC. Il s'agit d'un établissement public dont les missions principales sont l'indemnisation et le placement des demandeurs d'emploi, ainsi que l'aide aux entreprises pour leurs recrutements.

Mais, il a souvent été reproché l'impossibilité d'avoir des bilans d'impact très précis. Il aurait été par exemple intéressant de savoir parmi les personnes formées, combien étaient embauchées sur le chantier. Quelques décalages dans le temps, certaines actions ayant été financées en retard, faute d'anticipation, ont été constatés ainsi qu'un manque de suivi de l'insertion des personnes au-delà du chantier.

La signature des **nouveaux accords de Matignon** a été le point de départ du financement de trois grands projets : la Nouvelle Route du Littoral, le Trans Eco Express et l'extension des deux aéroports. Il s'agit d'un financement tripartite entre l'État, la Région et l'Europe. Un volet emploi/formation du projet a été décliné. Ce volet sur les emplois générés par ces grands projets fait l'objet d'une convention entre Pôle Emploi, la DIECCTE et le Conseil régional. Un bilan sur les résultats des travaux est prévu pour le comité de pilotage.

La méthodologie utilisée

À l'instar du constat fait lors de la fin du chantier de la route des Tamarins, des axes de progrès ont été identifiés et déclinés en **objectifs**. Un travail sur la « transférabilité » des compétences a été mené pour permettre à une personne formée à un métier de s'insérer durablement sur des compétences communes à d'autres métiers. A aussi été prise en compte la politique de lutte contre l'exclusion. Sur les 130 000 demandeurs d'emplois inscrits à Pôle Emploi, 50 % sont des chômeurs de longue durée (plus de 12 mois d'inscription). 60 % ont un niveau inférieur au niveau V.

- **Un recensement des besoins par métier**

Métiers	juin-13	NRL	ARG	TEE
Conducteurs de bus	60			
Technicien de maintenance Bus	0			
Conducteurs d'engin	350			
Ouvriers VRD et canalisateurs	220			
Chauffeurs PL SPL	500			
Topographes	50			
Electricien	20			
Mécaniciens engins TP	50			
Coffreurs – Ferrailleurs	550			
Chaudronniers	30			
Laborantin	15			
Centraliste	15			
Chef d'équipe	100			
Chef de chantier	30			
Conducteur de travaux	20			
Grutier	50			
Soudeur	50			
Scaphandriers	30			
Autres métiers NRL	80			
Total	2 220			

- **La mise en place d'une gouvernance**

Une fois ces objectifs déterminés, **une gouvernance** a été mise en place pour les atteindre. L'organisation comprend :

- Un **comité de pilotage (décisionnaire)** constitué par les financeurs de la mission et du Rectorat. Il est volontairement restreint à la Préfecture, la DIECCTE, la Région, le Rectorat et le CARIF-OREF.

- des **comités opérationnels** :

* Un comité pour l'expertise sectorielle et par métier, où l'on retrouve les assistances en maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, le cabinet mandaté. L'approche est pragmatique. Ce sont des cabinets d'études techniques (assistances à maître d'ouvrage) qui travaillent sur les phases travaux, en collaborant avec les acteurs en charge des métiers pour avoir une fourchette d'emplois prévisionnels générés quantitativement et en phasage semestriel.

* Un comité insertion, où un travail commun est réalisé entre Pôle emploi, les missions locales, les structures d'insertion par l'activité économique.

Le **paritarisme** prévaut dans les comités opérationnels, notamment d'expertise métier, avec l'association de la Fédération Réunionnaise du Bâtiment et des Travaux Publics (FRBTP) et de la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB), de même que les syndicats professionnels des secteurs concernés.

- Un **comité de mobilisation financière**. Une fois les plans d'actions validés par le comité de pilotage, les financeurs sont sollicités, dont les OPCA.

- ❖ **Atouts et freins d'une démarche par projet**

- **Les atouts**

Cette méthodologie a l'avantage d'un maillage entre les secteurs et incite au « travailler ensemble ». Elle permet aussi de partager des objectifs circonscrits, définis dans la temporalité et dans les moyens financiers mobilisables.

Dans le cadre de cette démarche par projet, l'évolution des secteurs d'activité est prise en compte, pour coller au plus près des besoins en main-d'œuvre. Le lien entre le global et le projet est fait. Cette prise en compte se fait avec des GPEC sectorielles.

- **Les freins**

Les freins sont ici d'ordre stratégique et systémique : il y a une difficulté de travailler ensemble, qui peut être liée à des enjeux politiques au niveau des acteurs publics et à des enjeux de concurrence pour les acteurs privés.

Le frein technique existe aussi puisqu'il n'y a pas de prospective mais de la prévision. Pour les projets cités, ce choix se justifie par le fait que la prospective est chronophage. Pour autant, elle permettrait une GPEC au-delà du projet. Par ailleurs, l'appropriation de l'outillage pour réaliser de la prospective au niveau local n'est pas effective. Deux risques seraient alors anticipés : l'arrêt du projet avant mise en œuvre ou la transition à l'issue du déploiement du projet.

Tableau synoptique des différents types de démarches recensées

Démarches	Points communs (convergents)	Forces (ou atouts)	Faiblesses (ou freins)
par l' entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un cadre juridique favorable et renforcé : Loi Borloo de 2005, circulaire de juin 2010, LODEOM définissant des secteurs prioritaires - Existence de cadres stratégiques : * SRDE et SADTR et pour le tourisme, * Accords de Matignon pour les grands projets, 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté exprimée par les entreprises de plus de 300 salariés de respecter l'obligation de négocier un accord de GPEC - Développement de l'information sur les métiers et de la mobilité des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible connaissance des outils par les salariés - Fragilité structurelle du tissu des entreprises - Conjoncture peu encline à donner de la visibilité sur les entreprises
par l' Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) Exemple des OPCA de la Branche Sanitaire, social et médico-social	<ul style="list-style-type: none"> * ScoRAN, SDTAN, Scot pour les TIC, * SFRSS pour le secteur sanitaire, social et médico-social * SRDE,* CPRDFP * SRFSS * POE 2007-2013 (FSE notamment) - Existence d'outils : * Structures spécialisées en matière d'observation de données (CARIF-OREF), * Instance de concertation (CCREFP), * Outils de financement : FSE, FPSPP, Fonds OPCA, Fonds Pôle emploi, Conseil régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Des moyens financiers dont les OPCA disposent au titre de leur mission en matière de formation professionnelle - La possibilité d'avoir une cartographie fine des métiers - Développement de partenariats et utilisation d'outils tel que EDEC (Engagement de Développement des Emplois et des Compétences) - Le paritarisme 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de concertation entre OPCA de la même branche - Cloisonnement et redondance des données - Absence de mutualisation préjudiciable à une vision d'ensemble sur le secteur et à une mobilité professionnelle et à une sécurisation des parcours des salariés.
par le secteur Exemple des secteurs prioritaires : Tourisme et TIC	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie et gouvernance précisées favorables au partenariat : * COPIL décisionnaire (État/Conseil régional/organisations professionnelles), * des comités opérationnels élargis, * définition de plan d'actions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fédération d'acteurs du secteur concernés et mobilisation d'outils - Favorise la structuration de la branche - Donne une visibilité sur le secteur à la fois pour les entreprises et pour le salarié - Implication du monde de l'éducation (le Rectorat, l'université) et de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de mobiliser les acteurs s'il n'y a pas d'accord sur une stratégie commune - Difficulté d'obtenir des données consolidées et actualisées - Défaut d'animation, de suivi et d'évaluation
par le projet Exemple des grands projets		<ul style="list-style-type: none"> - Un cadre financier important entre Pôle emploi, la DIECCTE, le Conseil régional - Un volet emploi/formation faisant l'objet d'une convention - Des objectifs, une temporalité bien définis avec des moyens mobilisables - Démarche partenariale et multisectorielle 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de travailler ensemble : « syndrome du pré carré » - Absence de prospective favorable à une GPEC au-delà du projet.

Si les cinq grands freins (systémiques, stratégiques, économiques, sociologiques, et techniques) définis par la DGEFP dans son guide d'action²⁰ se retrouvent à des degrés divers dans les différentes démarches décrites, elles sont dans les faits la traduction de la difficulté d'articuler la démarche GPEC au niveau de l'entreprise, de la branche ou du secteur, et du territoire. Ces différents niveaux sont complémentaires les uns des autres.

Pour autant, à chacun de ces niveaux, des marges de progression existent :

- **la possibilité de déclinaison locale de cadres stratégiques (Stratégie européenne, Accords de Matignon, SRDE, SCORAN, ...) et méthodologiques,**
- **une volonté partagée de structurer les branches professionnelles et une dynamique volontariste de la part des TPE/PME,**
- **des structures d'observation et d'accompagnements spécialisés,**
- **le développement de démarches partenariales,**
- **l'implication des partenaires sociaux.**

²⁰ « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer » - DGEFP – mars 2010.

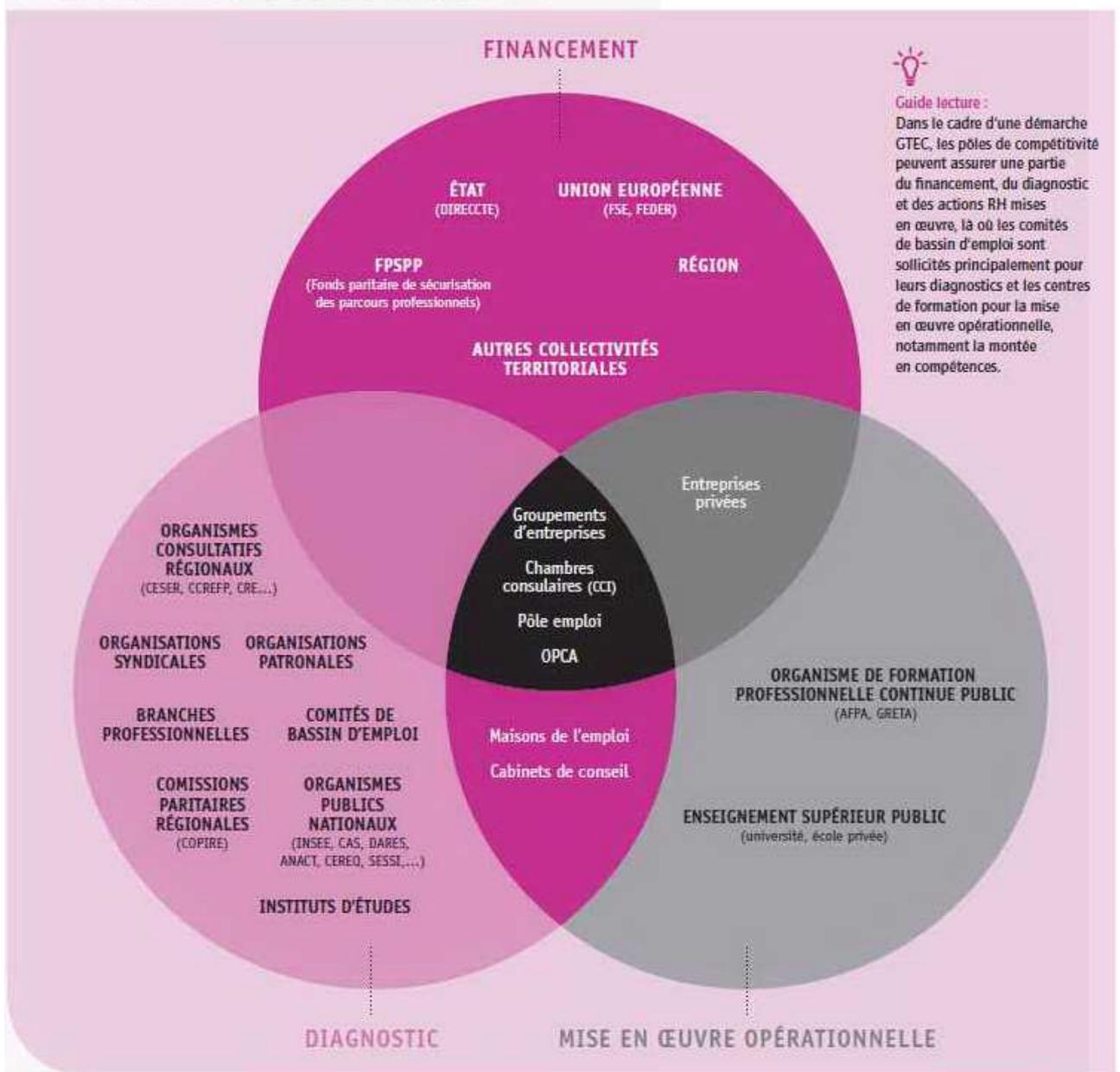
DEUXIÈME PARTIE : PISTES DE RECOMMANDATIONS

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un outil qui a connu un engouement au plan national. Au niveau régional, les expériences décrites montrent que la démarche n'est qu'au début de sa mise en œuvre. Les différents guides qui existent sur ce sujet explicitent de façon précise des outils et méthodologies ayant fait leurs preuves dans d'autres régions ou sur d'autres territoires de l'Hexagone.

Plus que l'outil, dans son acception territoriale, la GPEC est une démarche qui implique :

- de nombreux acteurs à différents niveaux ;
- une méthodologie qui doit allier précision et souplesse dans une temporalité de moyen et long terme.

Acteurs potentiels d'une démarche de GPEC en fonction de leurs rôles



Source : Apec, 2013

Les deux principaux défis qu'il faut arriver à relever pour que la démarche soit effective et produise des effets en matière de développement de l'emploi sur le territoire réunionnais sont :

- la capacité de se fédérer autour d'une démarche commune et partagée.
- la définition d'un projet territorial au sein duquel le volet emploi serait une priorité.

Au-delà de convaincre de leur intérêt aussi bien pour le salarié, l'entreprise, l'ensemble des partenaires œuvrant au développement de l'emploi, les quelques **pistes de recommandations suivantes** tiennent compte de la situation du territoire pour optimiser les démarches déjà entamées et celles à venir.

1. Définir une vision stratégique partagée pour la Réunion, en matière de politique d'emploi

S'entendre sur une vision stratégique territoriale est un préalable à la volonté même de travailler en synergie. Il faut donc définir une stratégie de développement économique et donc de l'emploi pour le territoire, partagée par l'ensemble des acteurs institutionnels, économiques et sociaux, et qui tiennent compte des orientations nationales et de la politique européenne, en matière d'emplois notamment. La mise en place d'un document de Stratégie Régionale de Développement Économique et Social apparaît alors comme un document primordial.

Ce document devra être construit en réelle concertation avec l'ensemble des acteurs du territoire. Il pourrait s'articuler autour de la **Stratégie Régionale d'Innovation (SRI)**, élaborée, validée et adoptée en août 2010 par l'État, la Région et le Département pour le territoire. La SRI, qui synthétise l'ensemble des documents d'orientations stratégiques, expose les orientations et actions à mettre en œuvre à l'horizon 2030, pour engager la Réunion dans un nouvel acte de développement.

Ce document devra aussi s'appuyer sur les schémas directeurs existants et déterminer les secteurs porteurs ou prioritaires pour lesquels l'élaboration d'un schéma directeur est nécessaire. En effet, un des facteurs-clefs de succès de la démarche GPEC territoriale est l'existence d'un cadre qui oriente la politique pour le secteur sur le territoire, par exemple, entre autres, le SCoRAN pour le secteur TIC ou le SADTR pour le secteur du tourisme. Ces schémas directeurs constituent également des bases sur lesquelles les partenaires sociaux d'un secteur en lien avec les acteurs institutionnels vont pouvoir mettre en œuvre une démarche de GPEC territoriale.

2. Développer un diagnostic autour d'un véritable observatoire prospectif des emplois, des compétences et des métiers qui met en lien les différents fournisseurs de données statistiques

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est avant tout une histoire de dialogue entre des entités qui agissent de façon certes complémentaire, mais aussi différente, pour répondre au présent et dans le futur, au besoin d'emplois sur un territoire. La réponse passe par une connaissance précise des métiers, des qualifications et certifications pour mettre en place des formations adéquates. Il faut donc renforcer le lien entre la formation et l'emploi.

Il y a donc, aujourd'hui, urgence de faire un véritable diagnostic des emplois existants et des formations proposées sur notre territoire. L'objectif est de mettre en cohérence la cartographie de l'emploi et celle de la formation.

Au-delà de la mise en place de la Cité des métiers, le CARIF-OREF, fort de son expérience et de son expertise en matière d'observation des données sur l'emploi et la formation, doit en être la structure porteuse et assurer le véritable rôle d'observatoire prospectif des emplois, des compétences et des métiers. Il lui faut donc les moyens d'assurer ses missions propres tout en mettant en place des conventions de partenariat sur ces thématiques pour un partage des données à la fois sécurisées et fiables. De plus, un préalable reste la cohérence des données à récolter.

Il doit y avoir un partage de l'information entre les différents organismes fournisseurs de données : CARIF OREF, INSEE, Conseils régional et général, DIECCTE, Rectorat, observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ), ... afin de consolider les données existantes mais éparpillées et redondantes. Pour ce faire, il est indispensable de garantir la transparence et la lisibilité sur la totalité de l'offre d'emploi et de formations disponibles à l'échelle du territoire, y compris pour ce qui concerne les postes à responsabilités.

Ce travail doit être complété par une démarche visant à capitaliser les expériences acquises à partir des GPEC existantes.

Concernant le rapprochement entre fournisseurs de données et utilisateurs, il y a lieu de se référer à l'expérience du CRIESR de la Réunion (Comité Régional pour l'Information Économique et Sociale). Cette instance, présidée par le Président du CESER et dont le secrétariat est assuré par l'INSEE, assure une concertation entre producteurs et utilisateurs de données statistiques et coordonne les travaux des différents producteurs d'informations économiques et sociales. Il doit être un outil sur lequel les différents partenaires doivent s'appuyer pour développer un échange et une mutualisation des données en matière d'emploi et de formation, développer une réflexion et une évaluation commune à l'ensemble des institutions qui y participent.

Cependant, avoir cette cartographie ne doit pas être un travail statique : les métiers de demain demandent **une veille stratégique et prospective**. Le CESER estime que « *l'anticipation sur les métiers et les opportunités de demain sera de nature à inscrire les entreprises dans une démarche proactive de développement d'activités **ET** de gestion des ressources humaines. Cela passe, tout en développant des outils adéquats, par la création d'une cellule dédiée à cette mission. Celle-ci pourrait s'articuler autour d'un travail commun entre la DIECCTE, le CARIF-OREF, l'ARVISE, les organisations patronales et syndicales, et se décliner dans les territoires* ».

Conformément à l'axe 4 du CPRDFP, celle-ci était envisagée par la mobilisation des COTEF.

Le CESER ajoute que « *cette vision prospective doit se faire également en lien avec les perspectives de formation professionnelle et d'insertion professionnelle sur le territoire régional certes, mais également hors du territoire régional, compte tenu de l'étroitesse du marché et de l'évolution quantitative et qualitative des jeunes formés et diplômés. Sur ce point, une approche nouvelle doit être faite vis-à-vis des territoires environnants, avec pour ligne directrice la prise en considération de l'ouverture de la Réunion sur les pays de la zone, voire **ailleurs*** »²¹.

²¹ Avis du CESER sur le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) – 23 septembre 2011 - p. 11

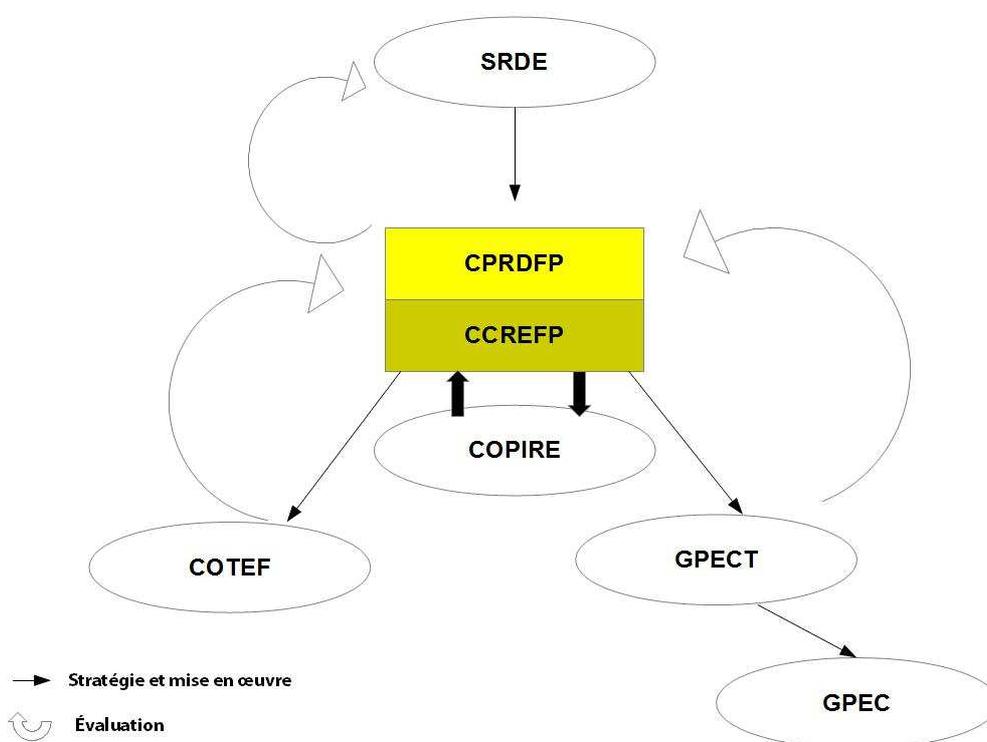
Cette veille stratégique doit aussi porter sur l'ensemble des projets, publics et privés, permettant de garantir leur transparence et leur visibilité, les rendant ainsi accessibles à tous.

La culture de la prospective, véritable aide à la décision pour les décideurs politiques, est aujourd'hui une nécessité et doit donc être développée. Cela peut se faire à partir :

- des outils utilisés par les organismes nationaux ;
- de la mise en place des séminaires ou sessions de formations permettant une appropriation des différentes méthodologies existantes.

Cette vision prospective, au-delà de la durée des mandats politiques, pourrait ainsi permettre d'anticiper la fin de grands projets.

3. Promouvoir les instances de concertation et de dialogue territorial



Des instances de concertation et de facilitation du dialogue territorial existent. Plusieurs de ces instances (COPIRE, CCREFP, ...) ont dans leurs missions la possibilité d'œuvrer à la mise en place de démarche de GPECT. Il est indispensable de se mobiliser pour les faire fonctionner, et cela en cohérence des unes par rapport aux autres.

Le rôle du CCREFP est primordial. Le CESER insiste pour que cette instance devienne un réel lieu de dialogue et de concertation au-delà du suivi et de la mise en œuvre du CPRDFP²².

Pour rendre effective l'opérationnalité de la démarche GPECT au plus près du terrain, il faut davantage impliquer les acteurs territoriaux dont les maisons de l'emploi et les établissements publics de coopération intercommunale.

²² Avis du CESER sur le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) – 23 septembre 2011 – p. 6.

La dynamique territorialisée de la GPEC peut être renforcée par l'apport des maisons de l'emploi²³, dont le cadre en « *matière de développement de la gestion territorialisée des ressources humaines* » a été entériné par la loi de réforme du service public de l'emploi du 13 février 2008. Les maisons de l'emploi peuvent également être des structures légitimes pour piloter un projet de GPECT. À la Réunion, 3 maisons de l'emploi existent sur le territoire : au nord, au sud et à l'est de l'île.

Outre ces maisons de l'emploi, les établissements publics de coopération intercommunale²⁴ (CINOR, CASUD, CIVIS, CIREST et TCO) doivent être également sollicités pour fournir des données et travailler sur la connaissance des métiers, des emplois et des compétences de leur territoire. En effet, ils disposent de prérogatives en matière de développement économique et d'aménagement de leur territoire.

Ces structures doivent être reliées au Service Public de l'Emploi Régional (SPER), qui est aujourd'hui l'instance de dialogue et d'échanges sur les politiques de l'emploi à la Réunion. Ses orientations doivent être relayées dans chaque bassin d'emplois au sein des Services Publics de l'Emploi Locaux (SPEL) qui devraient se réunir chaque mois sous la présidence du sous-préfet d'arrondissement. En ce sens, le SPER dont le rôle est de coordonner les actions en faveur de l'emploi sur ces territoires pourrait favoriser la mise en visibilité des démarches GPEC engagées sur les bassins d'emplois.

De plus, il est nécessaire de développer une complémentarité entre les acteurs du territoire, en particulier entre les maisons de l'emploi et les 4 missions locales de la Réunion. La jeunesse de notre population oblige à mobiliser les compétences des missions locales qui ont pour rôle d'informer, d'orienter et d'accompagner le jeune dans son parcours vers l'emploi. Ces structures exercent une mission de service public de proximité.

4. Saisir l'opportunité des nouvelles missions des OPCA pour faire de l'entreprise au sens large (employeurs et salariés, organisations professionnelles et syndicales de salariés) un acteur essentiel dans le développement des compétences, et de la sécurisation des parcours professionnels

Les OPCA ont vu leur mission s'élargir depuis la réforme émanant de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation tout au long de la vie. Ils disposent, par ailleurs, d'un nouvel outil financier complémentaire, le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP²⁵).

²³ Organisme ayant pour mission d'assurer une meilleure coopération entre les collectivités locales et le Pôle Emploi. Les maisons de l'emploi ont 3 objectifs :

- identifier les problèmes d'emploi sur son territoire,
- aider l'accès et le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté,
- favoriser le développement de l'emploi et la création d'entreprise.

²⁴ Les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) sont des regroupements de [communes](#) ayant pour objet l'élaboration de « projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité ». Ils sont soumis à des règles communes, homogènes et comparables à celles de collectivités locales. Les communautés urbaines, communautés d'agglomération, communautés de communes, syndicats d'agglomération nouvelle, syndicats de communes et les syndicats mixtes sont des EPCI. (Définition INSEE).

²⁵ Le FPSPP a été créé par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009 et repris par la loi d'orientation-formation du 24 novembre 2009.

Outre ses missions de collecteur et de financeur, l'OPCA doit :

- contribuer au développement de la formation professionnelle continue des salariés ;
- informer, sensibiliser, accompagner les entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle ;
- participer à l'identification des compétences et des qualifications mobilisables au sein de l'entreprise et à la définition des besoins collectifs et individuels au regard de la stratégie de l'entreprise, en prenant en compte les objectifs définis par la GPEC ;
- apporter un service de proximité, d'information et de conseils auprès des TPE et PME ;
- contribuer au financement de l'ingénierie des certifications des formations.

L'accompagnement et la formation des composantes de l'entreprise doivent permettre de « vulgariser » la démarche GPEC et même, de l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise. L'appui aussi bien des OPCA que des Chambres consulaires est ici le moyen d'impliquer l'entreprise, quelle que soit sa taille.

Pour remplacer les salariés qui partent en formation, la mise en place de projets innovants trouvant leur source de financement dans le FPSPP est envisageable. Cela pourrait permettre de proposer un dispositif qui met en lien les demandeurs d'emplois disponibles et compétents, et les postes libérés par les salariés partis en formation. Le double objectif d'insertion du demandeur d'emploi et de formation continue du salarié serait atteint.

En effet, le FPSPP a pour objectif :

- le maintien dans l'emploi ou la reconversion des salariés ;
- la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi.

Sa mise en œuvre passe par une convention annuelle entre État/FPSPP pour définir les priorités, des appels à projets annuels et des conventions avec l'OPCA-OPACIF²⁶ et des partenariats avec Pôle emploi et le Conseil régional.

La récente convention cadre ETAT/ARF/CPNFP²⁷ (partenaires sociaux) constitue un fait nouveau important par la régionalisation du financement des actions prioritaires soutenues dans le cadre des appels à projets du FPSPP et permet d'établir des partenariats avec la Région voire l'État déconcentré et le FSE. Cette convention renforce le rôle des partenaires au sein de la COPIRE en tant que force de proposition en matière de formations en lien avec la GPEC.

Toutefois, il est indispensable de veiller à ce que le statut spécifique de région ultrapériphérique (RUP) de la Réunion, en matière de mobilisation du FSE, ne soit pas un obstacle à l'éligibilité à ces différents fonds, par rapport à la métropole. À titre d'exemple, à la Réunion, à ce jour, la programmation opérationnelle convergence ne permet pas aux maisons de l'emploi de mobiliser des fonds FSE pour financer des actions développées au titre de leur mission relative à l'anticipation des mutations économiques.

²⁶ Les OPACIF (Organismes Paritaires Agréés au titre du CIF) ou Fongecif (Fonds de gestion du congé individuel de formation) assurent la prise en charge des congés individuels de formation (CIF) ou les Bilans de compétences (BC) formulés à l'initiative du salarié. Les niveaux de prise en charge sont variables en fonction des priorités de chaque organisme.

²⁷ Commission Paritaire Nationale pour la Formation Professionnelle.

Les OPCA pourraient construire des partenariats avec les **Chambres consulaires**, Chambre de Métiers et de l'Artisanat, Chambre d'agriculture, Chambre de Commerce et d'Industrie et la Chambre Régionale de l'Économie Sociale (CRES) dans le cadre des missions d'appui et de conseils aux entreprises. Fort de ces missions, l'OPCA doit être l'intermédiaire privilégié pour renforcer l'employeurabilité en mettant en place des solutions d'accompagnement et de mutualisation, pour les TPE notamment. Il faut enrichir les dispositifs existants par une fonction RH ou créer un dispositif de ressources humaines mutualisé au profit des TPE.

5. Poursuivre la structuration des branches professionnelles pour favoriser le passage du territoire à l'entreprise et réciproquement

Le CESR proposait en 2004 de faire des branches professionnelles un relais de la GPEC : « *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* »²⁸.

La déclinaison de la démarche au niveau de chaque branche professionnelle à la Réunion permettrait d'avoir une visibilité de la stratégie pour le secteur d'activité, aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié. Au-delà de cette nécessité, la structuration des branches professionnelles facilitera la mise en œuvre d'une GPEC sur le territoire. D'autre part, elle permettra d'identifier de façon précise les acteurs du secteur et de créer des interactions entre les secteurs, pour favoriser la transférabilité des compétences d'un secteur à un autre.

Il s'agit de s'inscrire dans un projet plus global renforçant l'interdépendance entre chaque secteur par un dialogue social territorial élargi. À ce niveau, les OPCA ont un rôle primordial à jouer.

Il faut donc renforcer la proactivité des OPCA par une meilleure concertation à l'échelle du territoire. Pour cela, il s'agira de développer la formation et l'information sur les démarches GPECT envisagées dans leurs secteurs, en direction des membres des conseils d'administration des OPCA, et ce en lien avec la COPIRE. La mobilisation de la COPIRE à la Réunion permettra aussi d'alerter le FPSPP pour la nécessaire prise en compte de nos spécificités.

À l'instar de ce qui a été acté dans la loi du 4 mai 2004, il faut mettre en place, lorsqu'ils n'existent pas, des Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ) pour les branches professionnelles et s'appuyer sur leurs données, en lien avec les fournisseurs de données institutionnels.

6. Faire de la GPEC un outil intégrant pleinement le salarié et intégré à la stratégie de l'entreprise

Il faut renforcer la place et le rôle du **salarié** dans la démarche, d'autant qu'avec le **compte personnel de formation** créé par l'accord du 11 janvier 2013, son droit individuel à l'information est renforcé, allant dans le sens de la sécurisation de son parcours professionnel.

Le salarié doit avoir un rôle plus grand dans son évaluation. Les entretiens individuels professionnels devraient être systématisés pour lui permettre de s'exprimer sur son projet professionnel.

²⁸ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – CESR de la Réunion – Assemblée plénière du 7 octobre 2004 (page 57).

- **Relier GPEC et plan de formation**

Une véritable information et communication sur le plan de formation de l'entreprise doivent être instaurées pour que le salarié puisse construire son parcours professionnel en toute connaissance de cause. Par ailleurs, le volet formation de l'ANI du 11 janvier 2013²⁹ accorde une large place à la formation et au développement des compétences des salariés. Ainsi, la négociation sur la GPEC, pour les entreprises de plus de 300 salariés, est renforcée avec « une mise en perspective des parcours professionnels » via la formation. Cette négociation devra donc inclure les grandes orientations du plan de formation, qui sont également examinées lors des consultations annuelles des comités d'entreprises.

Pour cela, il est aussi indispensable de former **les instances représentatives du personnel** sur la démarche GPEC, plus généralement sur les dispositifs de formations professionnelles et de financement de la FPC (Formation Professionnelle Continue).

- **La GPEC dans le secteur public : promouvoir la démarche dans la fonction publique territoriale**

Au vu du nombre de salariés dans les collectivités locales à la Réunion³⁰, il nous faut aussi promouvoir cette GPEC dans le secteur public, notamment dans la fonction publique territoriale, qui dispose d'outils tels qu'un observatoire, des répertoires des métiers (le CNFPT). Une telle démarche permettrait un réel recensement des besoins du secteur à la Réunion.

De plus, la gestion prévisionnelle ne peut pas faire l'impasse sur l'importance, aussi bien quantitative que stratégique, des contrats aidés à la Réunion : une politique qui rend « objective » l'attribution de ces contrats mérite d'être mise en œuvre. Par exemple, l'attribution de la compétence d'embauche des communes au Pôle emploi permettrait de lier besoins en main-d'œuvre et compétence recherchée, de consolider les données et d'évaluer l'action pour l'améliorer.

Plus généralement, les pistes de réflexion développées en 2002 par le CESR³¹ restent d'actualité : il faut rompre avec une politique de l'occupationnel pour arriver à « *une gestion globale et mutualisée* » qui crée du lien entre les différents secteurs de l'économie, qui décroïsonne les publics, pour développer de l'activité et donc de l'emploi.

- **Développer une GPEC dans le secteur de l'économie sociale et solidaire**

Il y a nécessité de mettre en œuvre une GPEC dans le secteur de l'économie sociale et solidaire qui a un poids important dans l'économie réunionnaise. Ce secteur rassemble les structures et entreprises qui concilient activité économique, gouvernance démocratique et/ou utilité sociale. C'est une économie transversale qui concerne tous les secteurs professionnels. Selon les chiffres de l'INSEE en 2010, l'économie sociale et solidaire représente plus de 1 740 établissements employeurs (1 528 associations, 136 coopératives, 38 fondations). Ce sont près de 22 000 salariés, soit 11 % de l'emploi salarié total à la Réunion.

²⁹ L'Accord National Interprofessionnel « pour le nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés » a été signé par l'ensemble des organisations patronales et par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGC.

³⁰ 36 524 agents au 31 décembre 2010 soit 17 % de l'emploi salarial à la Réunion. L'emploi titulaire représente 33 % de l'emploi total – Étude régionale du CNFPT de mars 2012.

³¹ Pour un dispositif répondant aux besoins de l'emploi – CESR de la Réunion – Assemblée plénière du 24 septembre 2002.

Un partenariat entre Pôle emploi, le CNFPT, les collectivités locales et les représentants de l'économie solidaire et sociale pourrait être établi pour la mise en œuvre de la démarche.

- **Permettre aux jeunes diplômés l'accès aux postes à responsabilité**

La mise en place d'une déclinaison de l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres) à la Réunion pourrait nous permettre de faciliter l'accès des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur aux postes d'encadrement. En effet, cette association a pour vocation d'accompagner les cadres. Ils y trouveraient les informations sur le marché du travail (issues des GPEC ou pas) ainsi que les conseils et services pour réussir leur intégration ou leur évolution professionnelle. En résumé, elle leur offrirait l'opportunité de construire leur parcours professionnel en lien avec la GPECT.

- **Favoriser la démarche par la création de postes de « développeurs de la GPEC »**

En outre, il faut faire connaître la GPEC pour la développer. À l'instar des postes de « développeurs de l'apprentissage » créés par le Conseil régional, il faut aussi mettre en place des « **développeurs de la GPEC** » pour accompagner, sensibiliser, apporter un appui technique à la démarche GPEC, tant aux employeurs de TPE et dans une moindre mesure des PME que dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, favorisant ainsi sa généralisation.

Dans le cadre des formations supérieures, il faut consacrer au sein même des formations en ressources humaines, un module sur la GPEC. Il s'agit de dépasser l'aspect purement juridique et gestionnaire pour développer dans les entreprises des outils en faveur d'une connaissance plus qualitative des métiers et de leurs évolutions. Cette connaissance et le développement de ces outils doivent aboutir à un dispositif d'évaluation au sein de l'entreprise.

7. Mobiliser et optimiser l'utilisation des dispositifs de financement de la formation pour développer la GPEC

La GPEC permet d'établir le lien entre la stratégie de l'entreprise, de la branche et/ou du territoire, les compétences disponibles et les potentiels à développer. Ceci implique l'existence d'un projet stratégique, d'un dispositif d'évaluation des compétences et des potentialités des personnels et d'un plan de formation.

La GPEC est indissociable de la formation initiale et continue.

Une mise en synergie des financements en faveur des dispositifs de formations en cohérence avec les démarches de GPEC doit être envisagée.

Ainsi, le CPRDFP prévoit un outil, **la Conférence des financeurs**, mettant en lien l'achat de formation par le Conseil régional, l'État, les OPCA et Pôle emploi, ... Cet outil doit servir de plateforme de mutualisation des financements existants. Le portail «FORMANOO» et l'ouverture de la Cité des métiers doivent permettre de présenter sur une même base ou dans un même lieu, l'offre publique financée et l'offre de formation non conventionnée et ainsi mettre à disposition de tous un langage commun.

La situation particulière de région ultrapériphérique de la Réunion est aussi un atout pour développer des appels à projets innovants dans le cadre de la stratégie européenne 2020 et la stratégie développée pour les RUP. **Le Fonds Social Européen (FSE)**, principal instrument dans le financement de la formation, a représenté en 2011, 69 591 100 euros dont, entre autres :

- 23 529 488 € pour développer les dispositifs d'éducation et de formation innovants ;
- 6 209 446 € pour anticiper les mutations économiques en adaptant les compétences des salariés au marché du travail.

Le **Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP)** qui concerne à la fois le salarié et le demandeur d'emploi, est aussi un outil qui doit être davantage mobilisé.

Par ailleurs, les OPCA utilisent 40 % de leurs fonds collectés dans le cadre des plans de formation. Pour autant, il serait intéressant qu'ils bénéficient d'une visibilité du lien fait dans les entreprises entre leur plan de formation et une démarche GPEC. Une analyse approfondie de ces éléments permettrait une identification des entreprises auprès desquelles une action d'information et d'accompagnement en matière de GPEC serait nécessaire.

L'État, en partenariat avec l'ARVISE, a déjà initié des actions d'information et de sensibilisation à la démarche GPEC vers les partenaires sociaux régionaux. Ces actions méritent d'être étendues aux acteurs en entreprise, et dans ce cadre, les fonds cités précédemment, en particulier le FSE, pourraient être mobilisés.

PISTES DE CONCLUSION :

Il n'y a pas de fatalité : la situation économique et sociale à la Réunion amène à un pessimisme destructeur qu'il nous faut combattre ; d'où cette nécessité anticipative et préventive dans la gestion des emplois mais surtout des compétences.

Des démarches de GPEC Territoriale se mettent en place avec des méthodologies éprouvées. Il s'agit de les coordonner, pour que le lien entre l'entreprise, en prise avec sa réalité économique, et le territoire se tisse.

La politique de l'emploi qui s'applique à la Réunion doit tenir compte des spécificités du territoire certes, mais aussi de son environnement régional.

Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale doit amener les acteurs à innover dans leurs pratiques. Créer un cadre permet dès lors de le dépasser en proposant des actions innovantes.

Le cadre juridique et méthodologique incite, voire oblige, au «travailler ensemble ». Un langage commun doit être développé au service d'une stratégie territoriale commune. Si chacun reconnaît la nécessité d'une anticipation, celle-ci n'est pas encore effective dans les pratiques.

Au final, l'intérêt du territoire doit guider toute démarche de GPEC et pour cela, il est indispensable de dépasser les intérêts particuliers.

« Il va falloir qu'on accepte de travailler ensemble et de partager un objectif commun ... Il faut qu'il y ait un partenariat où chacun se reconnaisse, pour que les choses se fassent de manière harmonieuse (...) c'est une histoire d'hommes et de femmes ».

Isabelle MENANT - Actes séminaires GPEC - Mars 2012.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE

AME	Appui aux mutations économiques
ANFH	Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier
ANPE	Agence national pour l'emploi
APEC	Association pour l'emploi des cadres
ARF	Association des régions de France
ARTIC	Association des professionnels des technologies de l'information et de la communication
ARVISE	Association réunionnaise de valorisation des initiatives socio-économiques
ATSEM	Agent territorial spécialisé des écoles maternelles
AVS	Auxiliaire de vie scolaire
BIT	Bureau international du travail
CAPEB	Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment
CASUD	Communauté d'agglomération du sud de la Réunion

CCREFP	Comité de coordination régionale de l'emploi et de la formation professionnelle
CEP	Contrat d'étude prospective
CIF	Congé individuel de formation
CINOR	Communauté intercommunale du nord de la Réunion
CIREST	Communauté intercommunale de l'est
CIVIS	Communauté intercommunale des villes solidaires du sud
COPIRE	Commission paritaire interprofessionnelle régionale pour l'emploi
COTEF	Comité territorial de l'emploi et de la formation
CPNFP	Commission paritaire nationale de la formation professionnelle
CPRDFP	Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles
CQP	Certificat de qualification professionnel
CRIESR	Comité Régional pour l' Information Économique et Sociale de La Réunion
DAS	Domaine d'activités stratégiques

DEFM	Demandeur d'emploi en fin de mois
DGEFP	Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle
DIECCTE	Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DIF	Droit individuel de formation
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
FPSP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
FRPBTP	Fédération du bâtiment et des travaux publics
FSE	Fonds social européen
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IRP	Instance représentative du personnel
IUT	Institut universitaire technologique
LODEOM	Loi pour le développement économique des Outre-Mer

OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OPMQ	Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications
POE	Programme opérationnel européen
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
SCORAN	Stratégie de cohérence régionale pour l'aménagement numérique
SCOT	Schéma de cohérence territoriale
SDATR	Schéma de développement et d'aménagement touristique de la Réunion
SDTAN	Schéma directeur territorial d'aménagement numérique
SFRSS	Schéma régional des formations sanitaires et sociales
SPEL	Service public local
SPER	Service public de l'emploi régional
SRDE	Stratégie régionale de développement économique
SRI	Stratégie régionale d'innovation

TCO Territoires de la côte ouest

TER Tableau économique de la Réunion

TPE/PME Très petites entreprises/Petites et moyennes entreprises

UMIH Union des métiers des industries et de l'hôtellerie

VAE Validation des acquis et de l'expérience

ANNEXE 2 : ACTEURS PRINCIPAUX (NON EXHAUSTIF) EN MATIÈRE D'EMPLOIS ET DE FORMATION

Organisme	Sigle	Composition	Mission
Association Réunionnaise pour la Valorisation des Initiatives Socio-Économiques	ARVISE	Un collège des organisations patronales Un collège des organisations syndicales de salariés Un collège des institutions publiques et acteurs socio-économiques.	Missions de services publics : Mission ARACT : Amélioration des conditions de travail Mission CAP Emploi : Insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en situation de handicap Études, recherche et innovation sociale : - Conduite de projets dans les domaines de compétences suivants : Emploi, gestion des ressources humaines, santé et conditions de travail, dialogue social, gestion.
Centres d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation et les Observatoires Régionaux Emploi Formation	CARIF-OREF	Composés de représentants de l'État et de la région, les partenaires sociaux y sont souvent associés.	Ils ont pour fonction de : - contribuer à l'analyse des évolutions de l'emploi, des compétences, des besoins en qualifications en lien avec les mutations économiques, démographiques et sociales ; - promouvoir la formation tout au long de la vie ; - favoriser l'information sur l'orientation, l'insertion et la formation.
Conseil Régional de l'Emploi	CRE	État (Préfet et services), Conseil Régional, Conseil Général, Association des maires, Pôle Emploi, Missions locales, Maisons de l'Emploi, Agefiph et partenaires sociaux	- Consultation sur l'organisation territoriale de service public de l'emploi en région - Consultation sur les conventions annuelles État/ Pôle Emploi - Émettre des avis sur la programmation des interventions en matière d'emploi.

Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation	CCREFP	<p>Six membres au titre de l'État :</p> <p>a) Le Recteur d'académie ;</p> <p>b) Des représentants des services de l'État désignés par le préfet de région, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> -le directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle ; -le directeur régional de l'agriculture et de la foret ; -le directeur régional de la jeunesse, des sports et des loisirs ; <p>Six membres au titre de la Région ;</p> <p>Sept membres au titre des organisations d'employeurs et des chambres régionales d'agriculture, de commerce et d'industrie et de métiers ;</p> <p>Sept membres au titre des organisations de salariés, dont cinq représentants des organisations syndicales représentatives au plan national.</p> <p>Par ailleurs, siège au sein du comité le président du conseil économique, social et environnemental régional ou son représentant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concertation régionale des orientations à moyen terme des politiques de l'État, de la Région, du Département et des partenaires sociaux en matière d'emploi et de formation professionnelle. - Suivi et évaluation du CPRDFP -Information sur les activités de l'Agence nationale pour l'insertion et la promotion des travailleurs de l'Outre mer -Information des interventions dans la Région, du Fonds pour l'emploi -Examen du bilan des activités du conseil général en matière de développement économique local et d'aide à l'insertion sociale et professionnelle, information sur les activités de l'agence départementale d'insertion -Avis, sur saisine de la Présidente du conseil général, de toute question relative au développement économique local et à l'aide à l'insertion sociale et professionnelle dans le département. - Avis sur les demandes de labellisation dans le cadre du SPO
Comité Territorial Emploi Formation	COTEF	<p>Cf CARIF-OREF. Élus et techniciens de l'emploi et de la formation sur un territoire</p> <p>Association, Pôle Emploi, Cap emploi, Missions locales, maisons de l'emploi, lycées, collèges, organismes de formation, OPCA, Région, État</p>	<p>Élaboration et actualisation d'un diagnostic territorial partagé</p> <p>Élaboration et suivi de mise en œuvre d'un plan d'action local adapté aux besoins du territoire.</p> <p>Information, Communication, concertation sur la de mise en œuvre opérationnelle locale en matière d'emploi et de formation (formation initiale, professionnelle et insertion professionnelle).</p> <p>Le COTEF est un lieu d'information, de validation des travaux du SPEL mais surtout d'impulsion de ceux-ci. Le SPEL étant le lieu de préparation technique des diagnostics et d'élaborations et de mise en œuvre opérationnelle des plans d'actions.</p>

Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi	COPIRE	Instance paritaire (ANI du 10 février 1969)	Information et étude sur l'évaluation de l'emploi et les besoins en formation au niveau régional Définition des priorités professionnelles et territoriales Participation à l'élaboration des différents plans et schémas régionaux relatifs à la formation professionnelle et à l'emploi
Direction des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi	DIECCTE	Elle regroupe notamment les anciennes direction régionale et directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.	La DIRRECTE est issue de la réforme de l'administration territoriale de l'État. Elle est structurée en trois pôles : - Le pôle entreprises, emploi et économie (développement économique en faveur des entreprises et développement de l'emploi et des compétences en faveur des salariés et des demandeurs d'emploi), - Le pôle concurrence, consommation, répression des fraudes et métrologie (respect des règles relatives à la concurrence, à la protection économique, à la sécurité des consommateurs et à la métrologie légale), - Le pôle politique du travail (inspection du travail, amélioration de la qualité du travail et des relations sociales).
Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation	FONGECIF		Les dispositifs proposés par le FONGECIF : - Le Congé Individuel de Formation (CIF) pour évoluer ou se reconvertir. - Le Congé Bilan de Compétences (CBC) pour faire le point et préparer son avenir professionnel. - Le Congé Validation des Acquis de l'Expérience (CVAE) pour faire reconnaître son expérience. - Le Droit Individuel à la Formation (DIF) des salariés en CDD, pour développer ses compétences. Les conseillers FONGECIF ont une mission d'instruction de dossier et de conseil qui consiste à accueillir le salarié, lui faire préciser son projet professionnel et de le faire déboucher sur diverses prestations : un bilan de compétences, une formation, une VAE.

Instance Paritaire Régionale	IPR		Les instances paritaires régionales, créées par la loi du 13 février 2008 portant réforme du service public de l'emploi, participent au niveau régional à la politique de l'emploi tant lors de son élaboration que lors de son suivi. Par ailleurs, elles veillent à la bonne application des règles relatives à la convention d'assurance chômage ; dans ce cadre, elles sont amenées à statuer sur des situations particulières de demandeurs d'emploi sollicitant le bénéfice des allocations d'assurance chômage.
Maison De l'Emploi	MDE	<p>Le Conseil d'Administration des maisons de l'emploi est composé de membres constitutifs obligatoires, de membres constitutifs à leur demande et de partenaires associés.</p> <p>Les membres constitutifs obligatoires sont : les collectivités territoriales porteuses de projet, l'État et Pôle Emploi</p> <p>Les membres à leur demande peuvent être : le conseil régional, le conseil général, les intercommunalités et les communes concourant au projet</p> <p>Les autres acteurs locaux de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle comme les partenaires sociaux peuvent devenir membres associés si et seulement si leur admission a reçu l'accord préalable des membres constitutifs obligatoires.</p>	<p>Mise en synergie et coordination des moyens pour une conduite opérationnelle (projets) de l'action territoriale en matière d'emploi.</p> <p>Réalisation des diagnostics territoriaux</p> <p>Optimisation de l'offre de services d'information, d'accompagnement et de reclassement des demandeurs d'emploi.</p> <p>Appui au développement de l'emploi et de la création d'entreprise</p> <p>Anticiper et accompagner les mutations économiques et favoriser la GPEC</p> <p>Favoriser le dialogue social territorial sur l'emploi et les compétences</p>

Organismes Paritaires Collecteurs Agrés	OPCA		<p>Les OPCA de branche interviennent comme financeur et conseiller en formation pour les entreprises des branches professionnelles.</p> <p>Les OPCA professionnels (AGEFOS-PME et OPCALIA) sont opérateurs de formation pour les entreprises de certaines branches adhérentes et pour les entreprises ne relevant d'aucune branche professionnelle. Elles interviennent au niveau national et régional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte et mutualisation des contributions des entreprises à la formation professionnelle continue ; - Conseil et services de proximité auprès des entreprises ; - Participation à l'identification des compétences et des besoins collectifs et individuels de formation.
Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications	OPMQ		<ul style="list-style-type: none"> - Veille sur les tendances dans la branche pour permettre aux acteurs du champ professionnel d'anticiper les évolutions possibles ; - Étude sur les évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et des qualifications dans la branche. Le CEREQ met à leur disposition des données statistiques ; - Production de diagnostics et de pronostics qui peuvent servir à la définition de la politique de la branche en matière d'emploi et de formation au sein des commissions paritaires nationales de l'emploi.

Missions locales et Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation	PAIO		<p>Favoriser l'insertion des jeunes par un parcours personnalisé (16-25 ans révolus) : recherche d'emploi, accès à la formation, à la santé, au logement, aux droits, ...</p> <p>Les missions locales peuvent participer aux actions des Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE). Le plan local pour l'insertion et l'emploi vise à mettre en cohérence les acteurs économiques, sociaux et institutionnels pour développer des actions au niveau du territoire pour favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes en difficultés. Il mobilise souvent des financements européens.</p>
Pôle Emploi			<ul style="list-style-type: none"> - Accueille, informe oriente et accompagne les personnes, qu'elles disposent ou non d'un emploi, à la recherche d'un travail, d'une formation ou d'un conseil professionnel ; - Inscrit les demandeurs d'emploi et procède à un entretien en vue de l'établissement d'un Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE) ; - Notifie également le refus d'inscription, le transfert de catégorie, la cessation d'inscription et la radiation de la liste des demandeurs d'emploi.

Pôle Régional d'Innovation Sociale et de Modernisations des Entreprises	PRISME	CGPME, MEDEF Réunion CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, UIR-CFDT, UNSA	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser, développer et animer le dialogue social. - Échanger, débattre et réfléchir sur des problématiques économiques et sociales. - Élaborer des positions communes en matière d'emploi, de formation professionnelle et de développement du territoire. - Informer et former au dialogue social territorial - Promouvoir le dialogue social, notamment la structuration des branches à la Réunion. - Évaluer le niveau de structuration des branches et d'application des conventions collectives. - Recenser et informer sur les avancées de la négociation collective locale, notamment dans les domaines du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de l'hygiène et de la sécurité ainsi que de la protection sociale, ...
Service Public de l'Emploi Local	SPEL	État (sous préfet), collectivités locales, Pôle Emploi, AFD, Missions locales, Cap Emploi, Consulaires, OPCA, représentants employeurs et éventuellement salariés locaux.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les besoins de recrutements des entreprises localement et identifier les besoins en formation pour rapprocher les offres des demandeurs. - Élaboration et mises en œuvre de plans d'actions opérationnelles, de plans d'actions locaux en matière d'emploi/formation.

Service Public pour l'Emploi Régional	SPER	État (Préfet et services), Conseil Régional, Conseil Général, Association des maires, Pôle Emploi, Missions locales et partenaires sociaux	- Définition la stratégie régionale de mise en œuvre des mesures de formation, d'emploi et d'insertion financées par l'État en particulier vis-à-vis des publics prioritaires. - Élaboration des orientations régionales. - Coordination de l'activité des SPEL .Suivi et évaluation les programmes locaux des SPEL. - Suivi et évaluation des programmes locaux des SPEL.
--	-------------	--	---

ANNEXE 3 : LES CADRES STRATÉGIQUES

ScoRAN, SDTAN, SCot

L'État propose aux collectivités de nouveaux outils favorisant un aménagement numérique cohérent de chaque échelon territorial. Les données relatives aux réseaux et à la couverture en services, fournies par les opérateurs et les gestionnaires, alimenteront cette réflexion stratégique.

La stratégie de cohérence régionale pour l'aménagement numérique (SCoRAN) fixe les grandes orientations souhaitées par les acteurs régionaux, afin de garantir que chaque territoire soit couvert par un schéma directeur territorial d'aménagement numérique.

Le schéma directeur territorial d'aménagement numérique (SDTAN), instauré par la loi du 17 décembre 2009 relative à la lutte contre la fracture numérique, dite loi Pintat, définit une stratégie de développement des réseaux établie à l'échelle d'un département au moins. Il vise à soutenir la cohérence des initiatives publiques et leur bonne articulation avec les investissements privés. La moitié des départements français est aujourd'hui engagée dans l'élaboration d'un SDTAN.

Le schéma de cohérence territoriale (SCoT), qui s'applique à un territoire supra communal, décline au plan local les orientations du SDTAN, la loi Grenelle 2 ayant élargi le champ du SCoT à la couverture numérique.

Le gouvernement a présenté en février 2013 ses **18 mesures pour l'aménagement numérique** du territoire à l'horizon 2022. 3 axes orientent ces mesures :

- 1 – faire du numérique une chance pour la jeunesse
- 2 – renforcer la compétitivité des entreprises grâce au numérique
- 3 – promouvoir nos valeurs dans la société et l'économie numérique

la Stratégie régionale de développement économique (SRDE) se fonde sur les orientations stratégiques issues de travaux divers (Réunion Ile Verte, SRI, SAR, CPRDFP, PR2D, GERRI).

Ses objectifs sont :

- en premier lieu, créer un contexte particulièrement favorable au développement de l'initiative, à la croissance des entreprises et des emplois. La Région Réunion souhaite renforcer l'attractivité du territoire.
- soutenir efficacement les secteurs traditionnels réunionnais comme vecteur essentiel d'activités et d'emplois et socle de la compétitivité de l'économie réunionnaise : en particulier, soutenir à travers la commande publique le secteur du BTP, primordial pour la cohésion territoriale et le développement de l'économie réunionnaise.
- donner aux secteurs porteurs et prioritaires, les moyens de se renforcer, de changer d'échelle, d'atteindre l'excellence. Ces domaines doivent pleinement jouer leur rôle d'entraînement de l'ensemble de l'économie réunionnaise.
- permettre à l'ensemble des entreprises d'innover et de s'ouvrir sur le monde pour conquérir de plus vastes marchés.
- donner de nouvelles ambitions aux jeunes Réunionnais qui pourront s'épanouir.

ANNEXE 4

**AVIS
DU CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL**

SUR

**LE CONTRAT DE PLAN REGIONAL DE DEVELOPPEMENT
DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES (CPRDFP)**

*Adopté à l'unanimité des membres du Bureau présents et représentés, le 23 septembre 2011
(délégation de l'Assemblée plénière du 28 juin 2011)*

En vertu de l'article 57 de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'Orientation et à la Formation Tout au long de la Vie, le Programme Régional de Développement des Formations (P.R.D.F.) prend la forme d'un Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP). En conséquence, plus qu'un plan, le document proposé est véritablement un **contrat** signé pour une durée de 4 ans, entre les représentants de l'Etat (le Préfet, le Recteur et le Directeur régional de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt) et le Président de la Région Réunion. Les implications même de la notion de contrat en termes d'**engagement** de chacune des parties signataires, soulignent l'orientation que doit avoir une véritable politique de formation professionnelle pour la Réunion.

A partir d'un **diagnostic partagé**, le CPRDFP doit :

- permettre de définir une programmation à moyen terme des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes, et d'assurer un développement cohérent des filières de formation professionnelle initiale et continue ;
- déterminer les objectifs communs aux différents acteurs sur le territoire régional,
- et enfin, pouvoir être décliné par bassin d'emplois.

PRÉAMBULE

Le CESER tient à souligner que le CPRDFP revêt une importance fondamentale sur le plan stratégique, compte tenu de son impact potentiel sur le développement économique et social de la Réunion au cours des prochaines années et de l'ampleur des défis qu'elle a à relever.

Par ailleurs, le CESER adhère à l'idée que la compétitivité des Hommes, celle économique et celle du territoire (nécessaire au rayonnement de notre île dans son espace régional et au-delà) passe par une offre de formation adaptée à la pyramide des âges et à son évolution dans les années à venir.

De ce fait, au-delà de l'**outil** de programmation de la formation professionnelle que représente le CPRDFP, une question essentielle reste celle que posait déjà le C.E.S.R.¹ en 2005 : *« l'axe stratégique majeur d'une politique de formation et la finalité prioritaire de la formation ne devraient-ils pas être l'**insertion** professionnelle de tout individu autant qu'une contribution au développement économique, garant du maintien, voire de la croissance de l'emploi ? »*

Cette question semble n'avoir pas, ou du moins que partiellement, trouvé de réponse compte tenu du contexte socio-économique, admis par tous, dans lequel s'est élaboré ce CPRDFP (55,3 % des jeunes de 15 à 24 ans et 16,1 % des 50/64 ans sont sans emploi en 2010², respectivement 49,1 % et 13,8 % en 2007).

Le CESER rappelle donc que la logique de formation doit nécessairement se faire en lien étroit avec l'emploi, sa situation et son évolution. Ce lien doit tenir compte notamment de la problématique de la démographie de la Réunion, du tissu entrepreneurial ainsi que des réformes nationales. En particulier, il y a nécessité de prendre en considération :

¹ Avis du C.E.S.R. sur le Plan Régional de Développement des Formations (P.R.D.F.) – Assemblée plénière du 12 décembre 2005.

² Données identiques quasiment à celles de 2001 : 53,8 % pour les 15/24 ans et 16,6 % pour les 50/64 ans !

- le nombre de jeunes à la Réunion, et encore plus ceux sans emploi et sans qualification (42 000 n'ont aucun diplôme en 2007, soit 40 % des 15 à 25 ans),
- le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans en constante augmentation (62 000 en 2007, soit 8 % de la population réunionnaise contre 21 % prévisible en 2040, soit 219 000) dont la prise en charge pose la problématique des métiers à créer et à pourvoir,
- le fait que nos entreprises sont en très grand nombre des TPE, voire des micro entreprises,
- mais aussi, l'impact pour les personnes de 50 à 65 ans, de la réforme des retraites faite par le gouvernement (cf. supra taux de chômage).

Il souligne, également, qu'il ne trouve nulle part la notion de développement humain ou d'épanouissement humain par la formation. Pourtant, si l'offre de formation doit répondre aux besoins des entreprises, elle doit répondre aussi, et au même titre, à ceux des personnes à chaque instant de leur vie et permettre plutôt qu'une offre de stage, un véritable parcours de formation.

De même, le C.E.S.R. affirmait en 2005 qu'« *il paraît regrettable que le Schéma Régional de Développement Economique (S.R.D.E.), ou son équivalent, ... ne soit pas défini à ce jour. En bonne logique, le P.R.D.F. aurait alors été, en toute cohérence, une déclinaison de celui-ci.* ». Aussi le CESER, s'il note que la « *formation est un outil en faveur de l'emploi et un moteur de développement économique* », souhaite que ce document, en cours d'élaboration, soit rapidement adopté par les différentes instances et renouvelle sa préconisation : le CPRDFP « *ne devant pas être un cadre figé de la politique de formation, **il conviendra de procéder aux réajustements nécessaires** le moment venu.* »

S'il acte, comme indiqué en conclusion, que le CPRDFP « *engage les parties prenantes durant les quatre années de sa durée* », il regrette que la contractualisation concrète s'opérera par « *des conventions annuelles d'application et des conventions complémentaires particulières avec les autres signataires, les Chambres consulaires, les OPCA, Pôle emploi...* ». De ce fait, le CPRDFP, comme le P.R.D.F. de 2005, reste au niveau des orientations et ne fait pas apparaître les engagements de chacun en termes financiers, humains, ...
Ce Contrat aurait gagné en opérationnalité si une déclinaison et une programmation prévisionnelle financière, annuelle voire pluriannuelle, des différentes actions étaient prévues et revisitées chaque année.

Enfin, le CESER prend bonne note des bonnes déclarations d'intention dans plusieurs domaines qui rejoignent ses propositions sur la dépendance, l'apprentissage, la VAE, ou encore l'économie solidaire... Il constate également que certaines préconisations et remarques formulées dans son avis sur le P.R.D.F., en 2005, restent d'actualité concernant le CPRDFP (cf. infra).

SUR LA FORME

Le CESER avait fait la remarque lors de son avis sur la note d'orientation générale³ de « la bonne dynamique » qui se dégageait de ce CPRDFP. Par ailleurs, sa structuration (en quatre parties) bien distincte de la démarche du projet tend à en faciliter la lecture et donc la compréhension.

Il souligne la qualité du document, satisfaisant au plan de l'analyse et bien construit. Une synthèse de quelques pages en partie introductive, à l'intention des non initiés, aurait donné une plus grande lisibilité et aurait été de nature à contribuer à sa bonne appropriation par le plus grand nombre.

Dès le préambule, il y a une volonté affirmée d'une **rupture dans la gouvernance** de la politique régionale de formation professionnelle. Le caractère nouveau est maintes fois cité. La notion même de contractualisation est sans cesse répétée et se traduit par des outils (conventions annuelles, conventions d'objectifs territoriaux, conventions d'objectifs et de moyens, conventions de coopération) qui définissent la façon opérationnelle et financière de décliner les engagements stratégiques. Il semble que le Conseil régional s'attache à mutualiser son action et à opérationnaliser fortement ses axes stratégiques.

La Collectivité régionale, en partenariat avec les trois autres signataires, s'inscrit dans **une démarche de projets** qui présente :

- le cadre méthodologique et juridique,
- le diagnostic partagé,
- le projet de société,
- les engagements.

Chacune de ces parties éclaire sur **le chantier** que représente la mise en œuvre du CPRDFP, et fait apparaître la nécessité de rechercher une optimisation de la concertation et de la coordination des acteurs. Le CESER y voit là l'occasion pour le Conseil régional de réaffirmer **son rôle de chef de file** en matière de formation professionnelle, qui se veut adaptée aux besoins du marché du travail, et par conséquent aux besoins du territoire régional.

Il met en exergue, en particulier, la partie « engagement » qui doit être la traduction en actions des axes stratégiques, donnant ainsi le déroulé de ceux-ci sous forme d'objectifs opérationnels, avec des indicateurs de suivi et une échéance de réalisation. Cette déclinaison opérationnelle devra permettre un suivi de la concrétisation des actions programmées. Toutefois le CESER ne peut que regretter, d'une part, que l'aspect financier n'y soit pas évoqué, d'autre part, que le pilotage ne soit pas défini plus précisément pour chacune des actions. Sur ce dernier point, il est interpellé sur la pertinence d'un comité de pilotage tel qu'évoqué en page 113, dont l'objectif est « *de suivre la réalisation des actions prévues au CPRDF* ». Pour le CESER, un comité de pilotage a un rôle politique et décisionnel. Par ailleurs, les échéances définies s'arrêtent à 2012. Il s'interroge sur la mise en œuvre du projet au-delà de cette date.

³ Avis adopté en Assemblée plénière du CESER du 17 novembre 2010.

PARTIE 1 : LE CADRE METHODOLOGIQUE ET JURIDIQUE

I.1. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Une véritable démarche de concertation à faire perdurer : une gouvernance qui s'organise

Le CESER souligne le respect des engagements du Conseil régional dans sa note d'orientation générale de faire du CPRDFP le « *fruit d'une réflexion collective et partenariale* » (p. 1), en tout cas, dans sa phase d'élaboration.

Il souligne le choix fait par la Collectivité d'élaborer ce document, à la fois stratégique et opérationnel, par elle-même et en partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés, répondant en cela au souhait formulé par le CESER dans différents avis d'une large concertation.

Il se félicite donc de l'important travail de concertation soutenue et constructive qui a été mené. Il salue également la forte implication des acteurs du champ de l'emploi et de la formation et ceux de la société civile.

Ce choix a permis une appropriation par chacun des acteurs tant du contenu que des enjeux du CPRDFP.

Par ailleurs, le CESER tient à souligner la qualité du pilotage technique assuré par le CARIF-OREF⁴ et l'ARVISE⁵.

Ce travail s'est traduit :

- par l'organisation,
 - d'un séminaire interinstitutionnel,
 - de réunions hebdomadaires sous forme d'ateliers de travail (3 ateliers thématiques⁶ permettant l'expression de chacun, auxquels le CESER a été associé),
- par la mise en ligne d'un site « communautaire », espace de travail informatique, qui permet un échange interactif d'informations.

Ce travail de concertation a été d'autant plus nécessaire qu'il a mis tous les acteurs tant de la formation (Etat, Région, Rectorat) que de terrain (centres de formation, ...) en bon ordre de marche pour la mise en application du CPRDFP et par la suite permettre son évaluation. Cette bonne gouvernance devra se poursuivre à toutes les autres étapes du CPRDFP, de sa mise en œuvre à son évaluation.

⁴ Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation - Observatoire Régional Emploi Formation.

⁵ Association Régionale pour la Valorisation des Initiatives Socio Economiques.

⁶ 3 groupes de travail ont été constitués afin d'approfondir le contenu de ces axes et de produire des fiches actions :

- groupe I : l'égalité d'accès à la formation et la cohérence et cohésion de l'offre de formation.
- groupe II : liens formation/emploi/développement économique et lien territorial.
- groupe III : pilotage (instances et évaluation).

Le CESER considère que cette « façon de faire » innovante, très largement partenariale et inscrite dans le temps, pourrait inspirer l'élaboration d'autres projets stratégiques.

Le CESER note qu'un des axes du CPRDFP en est le pilotage. Le CPRDFP doit en effet renforcer la gouvernance régionale des formations professionnelles en associant les acteurs concernés dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique régionale. Le Comité de Coordination Régional sur l'Emploi et la Formation Professionnelle (CCREFP) – Comité pour l'Emploi, la Formation, et l'Insertion Régionale (CEFIR) - a assuré un rôle fédérateur autour de la réalisation du CPRDFP. Il doit augurer cette nouvelle démarche de concertation et concrétiser la cohérence d'ensemble par la mise en place de réunions régulières.

Pour le CESER, le CCREFP doit être l'instance de dialogue et de concertation pour suivre la mise en œuvre du CPRDFP, et en particulier la mise en place d'un Service Public de l'Orientation.

I.2. LE CONTEXTE EUROPEEN

Dans le cadre des politiques européennes 2007/2014, les priorités ont pour objectif de faire de l'Union européenne « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici 2010* ». Si les efforts doivent, certes répondre aux exigences de compétitivité, conformément à la Stratégie de Lisbonne, le CESER constate que le document ne fait pas référence au modèle de développement durable prôné par la Stratégie de Göteborg ; pourtant l'ancrage territorial du CPRDFP est clairement affirmé.

Il note avec intérêt la prise en considération d'autres documents stratégiques ou dispositifs publics comme le FSE⁷, la SRI⁸, le SAR⁹ ou les APE¹⁰. Il souligne que la cohérence du CPRDFP avec ces documents doit se retrouver non seulement au niveau stratégique, mais aussi apparaître au stade de la déclinaison des actions et enfin être analysée en tant que critère d'évaluation du projet.

I.3. CADRE JURIDIQUE

Le CESER relève que le passage du P.R.D.F. au CPRDFP, d'une logique de programmation à celle contractuelle, dénote une volonté d'instaurer une nouvelle dynamique.

Impliquant une relation contractuelle, sur la base d'engagements réciproques, il s'agit d'un document responsabilisant les parties concernées et donc, in fine, qui devrait améliorer l'efficacité des dispositifs. Cette approche est aussi de nature à contribuer au développement de la culture de projets.

⁷ Fonds Social Européen.

⁸ Stratégie Régionale d'Innovation.

⁹ Schéma d'Aménagement Régional.

¹⁰ Accords de Partenariat Economique.

PARTIE 2 : LE DIAGNOSTIC PARTAGE

Le CESER regrette l'absence d'évaluation du P.R.D.F., ce d'autant plus que le suivi et l'évaluation sont érigés en axe stratégique et que des bases de données existantes, même insuffisantes, auraient pu être exploitées. Cette évaluation aurait permis d'apprécier les évolutions sur la période écoulée.

▪ Un diagnostic partagé, mais sur des données hétérogènes et datées

Le document souligne, à juste titre, qu'une véritable stratégie repose sur l'existence d'un diagnostic partagé. Mais son élaboration a mis en évidence, également, la difficulté de pouvoir disposer de données actualisées et communes.

Le CESER avait déjà pointé cette difficulté et fait observer le rôle que peut jouer le CARIF OREF dans l'observation de la formation (*cf. avis 2005 p. 2*). Ce rôle est réaffirmé par une circulaire de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) du 25 juillet 2011¹¹, en particulier pour les CARIF, en matière d'information sur l'offre de formation et du recueil de celle-ci sous un format unique homogène et, pour les OREF, dans l'observation, l'analyse et la prospective sur les évolutions de l'emploi, des compétences, des qualifications, de la formation et de la relation emploi-formation.

Le CESER agrée l'idée d'un **Système d'observation global partenarial**. Il rappelle que ce dernier peut s'appuyer, pour sa mise en place, sur le Comité Régional pour l'Information Economique et Sociale de la Réunion (C.R.I.E.S.R.) qui regroupe des partenaires de la formation professionnelle qui ne participent pas, pour certains, aux différentes instances de concertation.

PARTIE 3 : NOTRE PROJET DE SOCIETE

Les 5 grands axes autour desquels s'organisent les actions de ce Contrat, suscitent dans leur ensemble l'adhésion du CESER. L'objectif est de faire de la formation :

- un outil en faveur de l'emploi et un moteur de développement économique,
- une offre garantissant l'égalité d'accès de toutes les Réunionnaises et de tous les Réunionnais à la connaissance et à la qualification,
- un système organisé et cohérent,
- au plus près des territoires,
- un système piloté, suivi et évalué.

D'un point de vue stratégique, le CESER note que globalement les axes 1, 2 et 4 répondent aux problématiques du développement durable, respectivement, au travers des trois dimensions indissociables que sont l'économique, le sociétal et l'environnemental. Les concernant, il estime, cependant, que leur formulation permet de cerner difficilement les objectifs réellement visés. S'agissant des axes 3 et 5, il considère qu'il s'agit plutôt de moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

¹¹ Circulaire n°2011-20 du 25 juillet 2011 de la DGEFP.

III. 1. LE PREMIER AXE : LA FORMATION, UN OUTIL EN FAVEUR DE L'EMPLOI ET UN MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le CESER rappelle que s'il est essentiel que les objectifs du CPRDFP soient davantage articulés avec les documents de stratégie économique (PR2D, RIV, GERRI, SRI, ...), il est tout aussi essentiel que le CPRDFP soit impérativement en phase avec la réalité économique des entreprises réunionnaises. Notre tissu économique où prédominent de très petites, voire micro entreprises, n'est pas de nature à faciliter l'accès à la formation professionnelle qu'elle soit initiale ou continue.

Aussi le CESER rappelle la nécessité, pour les pouvoirs publics (Etat et Région), de tout mettre en œuvre afin d'inciter rapidement à une structuration des branches, condition nécessaire pour permettre de répondre aux différents défis, en particulier de la formation professionnelle.

III.1.2 Adapter notre politique de formation à la demande sociale et économique

- Le contrat d'apprentissage

Le CESER partage la volonté de doubler les effectifs d'apprentis entre 2011 et 2015 afin d'en atteindre, à cette date, le nombre de 8 000. En effet, dans son rapport¹² sur l'apprentissage, il préconisait de développer et valoriser cette filière (« *Reconnue comme l'une des filières pertinente et importante pour la promotion individuelle et l'insertion professionnelle, l'apprentissage doit donc être **développé et valorisé**, ...* »).

Cependant, cet objectif quantitatif ne doit pas constituer une fin en soi et se faire au détriment de la qualité et de l'insertion.

Il est indiqué dans le document que « *Dans un monde de mutations, de l'aléa, de l'incertain, les entreprises doivent adapter leurs compétences pour répondre à la variabilité des situations professionnelles* » (p. 58). Certes, mais nous devons rester vigilants au risque que ces contrats soient utilisés comme variable d'ajustement. Il est donc indispensable de créer les conditions pour qu'ils débouchent sur une insertion durable, en développant au mieux la connaissance des futurs apprentis, mais aussi en responsabilisant les entreprises qui souhaitent les accueillir.

Il y a aussi nécessité d'apporter des réponses concrètes et innovantes à la limite objective que constitue notre tissu économique de micro entreprises, incapables actuellement d'absorber plus de stagiaires.

Par ailleurs, le CESER regrette que les causes des ruptures de contrat d'apprentissage n'aient pas été au préalable recherchées. En effet, cette connaissance et son analyse auraient permis de prévenir et pallier les fins de contrat. En ce sens, il demande une attention toute particulière en ce qui concerne le suivi, tant des stagiaires que des entreprises accueillantes (quel que soit le type de formation).

Il souligne également que le déficit en maîtres d'apprentissage existe pour les formations en alternance.

¹² « *L'apprentissage : une voie de formation contribuant au développement humain* » - septembre 2008.

- Une véritable complémentarité à rechercher entre le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation

Le CESER rappelle que l'originalité de ces deux dispositifs d'alternance tient du fait qu'ils apportent aux publics concernés la possibilité de se former tout en se confrontant au monde de l'entreprise. Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation doivent se compléter. Leur développement doit se faire en concomitance et pourra être permis par la définition d'une carte pédagogique cohérente des formations en alternance, élaborée par l'ensemble des partenaires, opérateurs et financeurs.

- La formation des chefs d'entreprise: accompagner le développement d'une politique de formation des branches

Alors même que le diagnostic fait état d'un tissu économique composé essentiellement de TPE et de PME, avec 66 % d'établissements qui n'ont aucun salarié (soit 35 286 établissements), peu d'actions sont prévues quant à la formation de ces chefs d'entreprise. Or, la création d'activités et/ou le développement d'activités sont un préalable à la création d'emplois. Par ailleurs, les chefs d'entreprises de petites structures sont peu enclins à définir une vision prospective du développement de leurs activités.

Le CESER encourage donc les signataires à stimuler l'appropriation de cette vision prospective et stratégique en accompagnant, en partenariat avec les OPCA¹³ et les branches, la définition d'une politique de formation, pour les salariés mais aussi pour les chefs d'entreprise, salariés ou non de leur structure, avec un accent sur ces derniers.

III.1.3. Développer une approche prospective qui tienne compte des métiers d'aujourd'hui et de demain

Le CESER préconise qu'au-delà de l'évaluation de la politique menée et de l'observation du lien emploi-formation, une réflexion sur une vision prospective des métiers de demain soit mise en œuvre. En effet, l'anticipation sur les métiers et les opportunités de demain sera de nature à inscrire les entreprises dans une démarche proactive de développement d'activités **ET** de gestion des ressources humaines.

Cela passe, tout en développant des outils adéquats, par la création d'une cellule dédiée à cette mission. Celle-ci pourrait s'articuler autour d'un travail commun entre la DIECCTE, le CARIF-OREF, l'ARVISE, les organisations patronales et syndicales, et se décliner dans les territoires avec l'association des futurs Comités Territoriaux Emploi Formation (COTEF).

L'accord-cadre de formation professionnelle entre l'Etat, le Conseil régional et Pôle Emploi qui prévoit un volet de prospective en matière d'emplois, trouve tout son intérêt et sera de nature à concentrer plus de moyens sur cette démarche encore peu développée aujourd'hui.

Cette vision prospective doit se faire également en lien avec les perspectives de formation professionnelle et d'insertion professionnelle sur le territoire régional certes, mais également hors du territoire régional, compte tenu de l'étroitesse du marché et de l'évolution quantitative et qualitative des jeunes formés et diplômés. Sur ce point, une approche nouvelle doit être faite vis-à-vis des territoires environnants, avec pour ligne directrice la prise en considération de l'ouverture de la Réunion sur les pays de la zone, voire ailleurs.

¹³ Organismes Paritaires Collecteurs Agréés.

- Développer la GPEC

Dans la logique d'une vision sur l'avenir, comme il est inscrit dans le CPRDFP, le CESER réaffirme ses préconisations en matière de **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**¹⁴ (GPEC).

Mais, là aussi, la composition du tissu économique fait que les entreprises sont dans la gestion de l'immédiateté, sans pouvoir forcément s'engager dans une telle démarche. Les signataires du CPRDFP ne peuvent donc pas faire l'économie de la GPEC s'ils veulent qu'elle soit réellement efficace en matière de lien entre l'offre de formation et l'emploi.

De ce fait, un préalable apparaît incontournable pour le CESER : **la structuration des branches professionnelles**. Une démarche volontariste et une méthodologie doivent être adoptées en la matière. Cette étape est indispensable pour disposer d'une analyse globale des besoins et maîtriser la capacité opérationnelle de mise en œuvre.

III.1.6. Soutenir le développement de l'économie sociale et solidaire

Le CESER note que le document reprend une de ses recommandations¹⁵ : « *le développement de l'ESS passe par la formation plus spécifique des dirigeants, créateurs et entrepreneurs en s'attachant à renforcer les capacités favorisant des pratiques de gestion démocratiques et d'innovation sociale* ».

III. 1.7. Une politique de formation centrée sur 10 secteurs prioritaires

Le CESER aurait souhaité avoir une hiérarchisation de ces secteurs d'activités, savoir quelle est la priorité des priorités.

Il rappelle que¹⁶ « *Les modifications brutales de politiques économiques créent des pertes de confiance qui paralysent les initiatives et déstabilisent les opérateurs. Une telle politique va à l'encontre d'un développement durable des activités et des emplois.* »

III. 2. LE DEUXIÈME AXE : LA FORMATION, UNE OFFRE GARANTISSANT L'ÉGALITÉ D'ACCÈS DE TOUTES LES RÉUNIONNAISES ET DE TOUS LES RÉUNIONNAIS À LA CONNAISSANCE ET À LA QUALIFICATION

III.2.1.4 Les personnes rencontrant des difficultés économiques et sociales

Le CESER relève la volonté de permettre l'insertion des personnes les plus fragiles dans les entreprises. Il s'interroge cependant sur le cadre juridique de cette mesure, l'accompagnement des entreprises volontaires et le suivi des bénéficiaires.

III.2.2.2 Le Service Public de l'Orientation

- **La mise en place du Service Public de l'Orientation : un préalable à la réussite professionnelle**

Le but de l'orientation est de rendre chacun, acteur de son évolution professionnelle et personnelle. Elle s'intègre donc dans son parcours initial ou sa carrière professionnelle. La loi du 24 novembre 2009 en développant le concept de **Service Public de l'Orientation** donne l'occasion de repenser globalement l'organisation régionale de l'orientation.

¹⁴ « *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* » – octobre 2004.

¹⁵ « *Les associations, acteurs essentiels du secteur social et médico-social : des contraintes, un défi* » - novembre 2008.

¹⁶ Avis de la Commission "Développement économique" du C.E.S.R. de la Réunion sur l'évaluation de la loi de programme pour l'Outre-mer - juin 2006.

Le CESER constate que ce ne sont pas les outils et dispositifs en faveur de l'orientation qui manquent. Mais il y a nécessité, d'une part, de les rendre lisibles, visibles et accessibles et, d'autre part, de les mettre en réseau. Si cette nécessité est comprise et admise par tous, reste à la mettre en œuvre.

Il note le choix de créer **une Cité des métiers**, qui permettrait de faire se rencontrer tous les acteurs de l'accueil, de l'information et de l'orientation en un lieu unique. Le choix de cette configuration se fait sur la base d'expériences réussies sur le territoire hexagonal et de l'existence de conventions de labellisations nationales. Le CESER insiste sur l'impératif de rendre ce lieu opérationnel en favorisant à la fois la coordination et la coopération entre les différents partenaires concernés.

Ce Service Public de l'Orientation doit naturellement s'intégrer dans celui de l'emploi et participer à la sécurisation des parcours et à la démarche qualité.

III. 3. LE TROISIÈME AXE : LA FORMATION, UN SYSTÈME ORGANISÉ ET COHÉRENT

III.3.1.1 Coordonner et optimiser nos réponses à travers une conférence de financeurs

Le CESER salue l'idée de la mise en place de **la conférence des financeurs** qui apportera une lisibilité et une complémentarité dans le financement des actions de formation.

Il souligne l'intérêt de la nouvelle démarche affichée, consistant à non plus « *acheter du stage mais commander des prestations diversifiées, susceptibles dans le cadre d'une approche individualisée de prendre en compte les publics et les besoins économiques de nos territoires* ».

Cette rupture dans le mode de relation avec les organismes de formation devra s'accompagner d'un contrôle réel quant à la fiabilité des structures, les conditions de stage et la qualité des prestations. Ce contrôle s'avère d'autant plus nécessaire que le contexte de crise internationale et de rigueur budgétaire exige que les fonds publics soient plus que jamais bien utilisés, voire optimisés.

Concernant les moyens financiers qui seront alloués, le CESER rappelle que la démarche d'earmarking qui vise à cibler une part des dépenses FSE (60 % des crédits) sur des opérations répondant aux objectifs de la Stratégie de Lisbonne, doit trouver, depuis 2010, une lisibilité dans les documents nationaux et régionaux. Aussi, il invite la conférence des financeurs à être attentive à cette obligation.

III.3.1.2 Créer le Service Régional de la Formation Professionnelle

Une nécessaire clarification et mutualisation des rôles de chacun

La formation professionnelle se caractérise par la diversité des institutions et des acteurs, et la multiplicité des dispositifs et de statuts. Le CESER encourage donc les signataires à trouver de la cohérence et de la complémentarité. En ce sens, **le Service Régional de la Formation Professionnelle** devra concourir à mutualiser l'ensemble des partenaires autour d'un objectif commun : **l'insertion professionnelle**. C'est un service public d'envergure qui doit se mettre en place. L'organisation en SIEG (Service d'Intérêt Economique Général) paraît pertinente au regard du droit communautaire.

De la qualité en formation à la valorisation des expériences innovantes en matière de formation

Au cours des travaux d'élaboration du CPRDFP, il a été acté la volonté de pourvoir à une offre de formation de qualité. Il est donc indispensable que cette qualité soit recherchée à chaque maillon de la chaîne.

Si le choix est d'établir une charte de bonnes pratiques, une réflexion doit être menée sur la labellisation et certification des organismes de formation. Ces derniers doivent répondre aux exigences des missions de service public qui leur sont confiées, définies par un cahier des charges précis et faire l'objet d'un suivi rigoureux en particulier qualitatif.

III. 4. LE QUATRIÈME AXE : LA FORMATION, AU PLUS PRÈS DES TERRITOIRES

Le CESER approuve l'objectif d'avoir une formation au plus près des territoires. Il renouvelle pour cet axe les différentes remarques et/ou observations qu'il a faites supra. Il demande cependant que les différentes Maisons de l'Emploi soient associées aux déclinaisons et mises en œuvre du CPRDFP, ainsi que les communautés de communes ou d'agglomérations.

III.5. Le cinquième axe : la Formation, un système piloté, suivi et évalué

En inscrivant l'évaluation comme l'un des axes prioritaires, les signataires s'engagent dans la culture de l'évaluation qu'il s'agit de développer dans la pratique. S'il ajoute tout l'intérêt de se doter en interne d'outils de suivi et d'évaluation, le CESER rappelle sa préconisation quant à la création d'une structure indépendante d'évaluation¹⁷. Il note avec satisfaction que la majorité de ses préconisations issues de sa contribution ont été intégrées au projet.

S'il a souligné la bonne dynamique générale qui se dégage du CPRDFP, celle-ci se retrouve tout particulièrement au stade de l'évaluation.

Il partage, très largement, le choix de tous les critères d'évaluation, la volonté d'accentuer l'approche qualitative et la nécessité d'évaluer en continu.

Le CESER tient à rappeler, toutefois, le caractère fondamental du diagnostic (cf. supra). Compte tenu des changements prévisibles de l'environnement socio-économique et des priorités communautaires, nationales et régionales, il lui paraît impératif d'en prévoir une actualisation à mi-parcours.

En termes de cohérence, le CESER insiste sur la nécessité de prendre en compte les enseignements tirés des évaluations des P.O.E. Il s'agit aussi de coordonner les différents travaux menés et de rechercher la meilleure articulation possible entre l'instance d'évaluation du CPRDFP et le Comité Régional d'Evaluation (CRE) des P.O.E. Il rappelle les réflexions, préconisées par le CESER, qui seront menées au sein de ce dernier, concernant :

- le maintien et la création d'emplois,
- les dispositifs de lutte contre l'illettrisme,
- les pratiques pédagogiques,
- la politique de mobilité¹⁸.

¹⁷ Cf. contribution du CESER « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion, à partir de l'exemple des programmes européens » adoptée le 5 mars 2010.

¹⁸ Evaluation à mi-parcours de la stratégie régionale plurifonds et des programmes européens 2007-2013 à La Réunion – Programme opérationnel FSE – Rapport final Ernst & Young – 30 octobre 2010.

Ces thématiques sont en accord avec les nouvelles orientations européennes qui se dessinent, davantage centrées sur les aspects humains et revêtent donc un caractère prioritaire.

Il sera également nécessaire d'adapter les indicateurs de contexte en conséquence. Le CESER suggère que l'Indice de Développement Humain soit adopté et ajoute que le CRIESR a défini une batterie d'Indicateurs de Développement Durable déclinés à l'échelle territoriale, dans le droit fil de la réflexion conduite aux niveaux national et européen, qu'il conviendrait de s'approprier.

ANNEXE 1 : Présentation des secteurs prioritaires : enjeux et perspectives

Le CESER considère que la déclinaison opérationnelle des fiches actions reste à un niveau trop général pour permettre d'identifier les moyens et les indicateurs cibles. Or ces éléments sont indispensables en amont de la mise en œuvre pour un pilotage efficace et conditionnent la faisabilité des évaluations en aval.

Par ailleurs, le diagnostic des filières ne repose que sur 1 ou 2 ans de données, ce qui est insuffisant pour définir des stratégies de formation à moyen terme.

Il aurait été utile de mobiliser les outils d'analyse existants (études de branches de l'INSEE, des organismes de formations, de l'ARVISE, des Chambres consulaires, du CARIF-OREF,...) afin de dégager les tendances de long terme et d'évaluer les besoins en formation pour les secteurs stratégiques et de se positionner par rapport à eux.

Il apparaît aussi, nécessaire, et a minima, de travailler sur les métiers en tension avec Pôle Emploi afin de former pour mieux répondre à l'offre d'emplois existante et non satisfaite. Cette démarche pragmatique s'avérerait être gage de cohérence car, par exemple, pour ce qui concerne le **secteur prioritaire BTP**, paradoxalement, beaucoup de formés ne trouvent pas d'emploi et beaucoup d'emplois ne sont pas pourvus, faute de candidats formés.

Tout ce qui précède est d'autant plus vrai pour le **secteur prioritaire sanitaire et social**. Pour avoir mené une réflexion, tant sur le secteur social et médico-social¹⁹ que sur les personnes âgées et la dépendance²⁰, le CESER regrette l'imprécision de l'état des lieux effectué. Il lui semble que les besoins, aussi bien actuels que futurs, peuvent être identifiés. Il y a lieu de travailler avec l'ARS, les professionnels du secteur et les OPCA de la branche.

Concernant certains secteurs

Le BTP : Pour le CESER, à court et moyen terme, il n'est pas appelé à se développer compte tenu du contexte économique actuel. Son chiffre d'affaires global va se stabiliser après la période d'euphorie 2005-2008. L'augmentation « prévisible » des logements sociaux ne viendra pas compenser la baisse de production des logements privés.

Les transports : Le CESER estime que si des perspectives existent (même si ce secteur est en mutation perpétuelle), il aurait souhaité une quantification des besoins pour les métiers spécifiques (page 181).

¹⁹ « *Les associations, acteurs essentiels du secteur social et médico-social : des contraintes, un défi* » - novembre 2008.

²⁰ « *Les personnes âgées à la Réunion : anticiper les risques et les besoins* » - juin 2011.

L'agro-alimentaire : Le CESER considère que ce secteur doit être en lien avec la production agricole pour tenir compte de l'augmentation de la part des produits transformés localement.

La croissance verte : Le CESER souligne la nécessité pour le CPRDFP de prendre en compte l'évolution des métiers dans ce secteur compte tenu du contexte économique de plus en plus évolutif. Concernant la filière éolienne, il rappelle l'impossibilité d'implanter des éoliennes dans les coupures d'urbanisation destinées à préserver des espaces naturels.

EN GUISE DE CONCLUSION

Pour le CESER, la démarche de « concertation renforcée » augure d'une nouvelle méthode de travail, fondée sur un projet partenarial fort. Le Contrat engage, sur 4 ans, les parties signataires à mobiliser **tous** les moyens nécessaires afin d'atteindre les objectifs définis. Ce CPRDFP apparaît ainsi clairement comme un outil opérationnel pour organiser des systèmes jusqu'alors juxtaposés.

Mais la maîtrise de cette démarche de projets ne doit pas faire oublier que le CPRDFP **est** un projet politique. En tant que tel, il **est** au service du Citoyen en général et de la société réunionnaise en particulier. La vigilance est donc de mise sur les engagements qui ont été pris aujourd'hui mais qui doivent s'inscrire dans la continuité.

ANNEXE 5 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL

• LA METHODE DE TRAVAIL

Conformément aux pratiques habituelles du CESER, la Commission « Éducation et Formation professionnelle » (cf. annexe 7) s'est appuyée sur deux démarches complémentaires :

- la recherche documentaire qui a permis de mobiliser les ressources statistiques disponibles (INSEE, CARIF-OREF, Pôle Emploi, DIECCTE, ...) et de s'appuyer sur les publications relatives à la problématique (cf. annexe 8) ;
- les auditions de personnes ressources (cf. annexe 6) organisées dans le cadre des réunions mensuelles de la Commission.

1. REDACTION DU RAPPORT

Ces deux démarches ont permis de recueillir des informations qui ont alimenté le présent rapport. Celui-ci a été rédigé sous la responsabilité de la Présidente de la Commission « Éducation et Formation professionnelle », Mme Christine NICOL, avec le concours actif de M. Éric PAYET, Chargé de mission au CESER et dans le cadre d'un groupe de travail composé de Mme Michèle ANDRE, MM. Thierry FAYET, Yannick LAURI, Frédéric MIRANVILLE et Mme Maryvonne QUENTEL.

Il a fait l'objet de validations collectives lors des réunions plénières de la Commission et des autres commissions du CESER et a été remis au Bureau du CESER le 15 novembre 2013.

ANNEXE 6 : REMERCIEMENTS

- M. Jean-François DUTERTRE, Directeur de la DIECCTE
- M. Thierry BLIN, de la DIECCTE
- M. MICHEL CIOCCI, Directeur territorial ouest de Pôle emploi
- M. Philippe DOKI-THONON, de l'UMIH
- M. Olivier GUYOT, chargé d'études au CARIF OREF
- M. Jacques DE PALMAS, consultant
- Mme Frédérique LEVENEUR et Mme Sabrina PONAÏMA, de la Direction des Ressources Humaines d' ORANGE
- M. Farid HUMBLOT, chargé de mission à l'ARTIC
- M. Yann DE PRINCE, Président du MEDEF
- M. Anil CASSAM CHENAÏ, de la CGPME
- M. David NICOL, consultant
- M. Harry PAYET, Directeur de OPCALIA

ANNEXE 7 : COMMISSION « ÉDUCATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE »

- Éric PAYET, Chargé de mission du CESER
- Michèle ANDRÉ, personnalité qualifiée (***Vice-présidente de la Commission***)
- Patrick CORRÉ, représentant de la C.G.T.R.
- Yann de PRINCE, représentant du MEDEF de la Réunion
- Philippe DOKI-THONON, représentant de l'UMIH, de l'UHR et du SYPRAL
- Thierry FAYET, représentant de l'UROF et de la FFP
- Judex GOPAL, représentant de la Chambre de métiers et de l'artisanat
- Marie-Claire HOAREAU, représentante de l'UNSA (***Rapporteur de la Commission***)
- Yannick LAURI, représentant le syndicat des armements réunionnais palangriers congélateurs, le syndicat des marins pêcheurs de la Réunion et le syndicat des armateurs réunionnais à la pêche palangrière pélagique
- Céline LUCILLY, personnalité qualifiée
- Frédéric MIRANVILLE, représentant de l'Université de la Réunion
- Stéphane NICAISE, représentant de l'URIOPSS, de l'AREP et des structures d'insertion
- Christine NICOL, représentante de l'UIR-CFDT (***Présidente de la Commission***)
- Christian PICARD, représentant du FSU
- Maryvonne QUENTEL, représentante de l'UIR-CFDT

ANNEXE 8 : BIBLIOGRAPHIE

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – CESR de la Réunion – 7 octobre 2004
- Le marché de la formation professionnelle à la Réunion en 2010 – Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi de la Réunion – 12 juillet 2012
- « Accord du 11 janvier : les 7 mesures formation à retenir » in débat formation – n° 17 - AFPA - mars 2013
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi – Guide pour l'action – Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi – Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – mai 2009
- État des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences – n° 2013-10 – APEC - mars 2013
- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences - guide d'action – ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi - mai 2010
- « La GTEC peine à se mettre en place » - localtis.info – Article du 15 avril 2013
- « Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC » - Oasys Consultants / WK-RH WK-CE – février 2013
- « La négociation sur la GPEC a connu une accélération significative en 2008 » - Liaisons sociales quotidien – article du 29 avril 2009
- Le bilan de la GPEC, cinq ans après la loi de cohésion sociale – WK-RH – janvier 2010