

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

Omniprésentes dans les médias et les discours des responsables politiques depuis quelques années, les difficultés de recrutement seraient au centre des préoccupations des entreprises.

Mais concrètement, qui en parle dans les territoires ? Dans quel cadre ? Et cela permet-il d'anticiper les évolutions des métiers et de s'accorder sur les besoins de formation ?

Avec cette étude, le CESER analyse plusieurs démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences menées en Bretagne, de manière à comprendre comment elles s'organisent et dans quelle mesure elles permettent effectivement d'anticiper les besoins.



Octobre 2023

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

Rapporteurs

Yannick SAUVÉE et Jean-Claude THIMEUR

 **CESER**
Conseil économique, social
et environnemental régional

L'emploi-formation : un paysage foisonnant et complexe

Entreprises, branches professionnelles, opérateurs de compétence, Etat et collectivités, opérateurs du service public de l'emploi et de l'orientation, partenaires sociaux, organismes de formation, chambres consulaires, observatoires...

Le dialogue emploi-formation dans les territoires engage une grande diversité d'acteurs aux compétences complémentaires en matière de développement économique, d'emploi, de formation et d'orientation professionnelles, voire d'insertion et d'éducation.

Au niveau régional, les différentes politiques consacrées à l'emploi et à la formation sont coordonnées par le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP), qui regroupe l'Etat, la Région, les organisations professionnelles d'employeurs et les syndicats de salariés.

Au niveau local, l'Etat et la Région ont institué 14 Commissions territoriales de l'emploi-formation (CTEF). Ces instances devaient permettre de sortir d'une gouvernance des politiques publiques d'emploi et de formation professionnelle construite en silos et favoriser une dynamique de projets. Elles ont pourtant été peu citées lors de nos auditions.

Une réflexion est en cours pour revoir leur fonctionnement et une expérimentation est menée dans quatre territoires (Brest, Saint-Brieuc, Auray-Vannes, Redon) afin de transformer les CTEF en CTEFI avec un « I » pour « insertion ». Cette transformation implique en particulier d'intégrer les Départements dans la gouvernance.

Au-delà de ces instances « officielles », nous avons recensé de nombreuses initiatives de dialogue emploi-formation dans les territoires, initiées localement pour répondre à trois types de problématiques :

- les difficultés de recrutement, comme par exemple l'initiative Agil'agro dans le Finistère et la zone d'emploi de Vitré

- une logique sociale d'accompagnement vers l'emploi, visible par exemple dans les « Territoires zéro chômeur de longue durée »
- une volonté de dynamiser le territoire, à l'image de celle qui préside au dialogue emploi-formation dans les zones d'emploi de Vitré et Fougères, ou encore de l'initiative « Territoire apprenant du pays de Vannes ».

I Réussites et limites des démarches de GPEC territoriale

De manière générale, il subsiste une relative méconnaissance réciproque entre les acteurs de l'emploi-formation. Ainsi, les acteurs publics demeurent peu informés des projets de développement des entreprises tandis que les employeurs privés connaissent mal l'offre de formation du territoire ou les dispositifs existants. Les acteurs de l'éducation sont quant à eux trop rarement associés au dialogue sur ces sujets.

À contrario, les initiatives que nous avons identifiées permettent de construire un diagnostic partagé au sujet d'une filière ou d'un secteur d'activité, de réfléchir ensemble aux solutions qui doivent être apportées, de susciter une dynamique d'échanges qui peut perdurer, de renforcer l'interconnaissance entre les acteurs, voire de dépasser le cloisonnement institutionnel, en s'appuyant sur le volontarisme de quelques-uns ainsi que sur des financements publics. Elles débouchent souvent sur des réponses originales et spécifiques ou encore sur la création de nouvelles formations professionnelles, adaptées aux besoins du territoire concerné.

Néanmoins, certaines problématiques apparaissent peu traitées dans les situations de dialogue territorial que nous avons rencontrées : la reconversion des salarié-es, l'égalité professionnelle femmes-hommes, la transition écologique, la formation initiale et les stages en entreprises des lycéens et lycéennes de la voie professionnelle. Une partie de ces manques suggère une déconnexion avec les objectifs du Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) et de la Stratégie des transitions économiques et sociales.

Une autre limite est liée à l'horizon temporel des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT). Celui-ci est généralement court : un à trois ans. Il s'agit davantage de réagir à l'évolution des besoins immédiats que de s'interroger sur les conséquences des transitions pour le territoire, son économie et ses habitants. Or, si la GPECT n'est pas en soi une démarche de prospective, elle pourrait et aurait tout intérêt à se nourrir des exercices de prospective qui sont à disposition. De nombreuses études nationales sur l'évolution des métiers et des compétences existent, souvent à l'initiative des branches professionnelles, mais elles sont peu connues des partenaires sociaux dans les territoires, et donc peu mobilisées dans la GPECT.

Enfin, les démarches de GPEC dans les territoires de Bretagne gagneraient à être mieux coordonnées.

I Les préconisations du CESER



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

Au-delà de la « gestion prévisionnelle », le CESER appelle à construire une vision partagée de l'avenir des emplois, des métiers et des compétences sur un territoire. A cet effet, il invite à :

- **Développer un rôle des CTEF(I) autour de l'anticipation**, en les missionnant pour animer des réflexions sur les évolutions à moyen/long terme des emplois, des métiers et des compétences.
- **Programmer des rendez-vous réguliers autour de l'anticipation** dans toutes les instances de dialogue (CREFOP, CTEF et autres instances locales).
- **Améliorer la connaissance des études prospectives dans les territoires** et susciter des échanges autour de ces questions.

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

La stratégie régionale en matière d'emploi-formation est définie conjointement par l'Etat, la Région et les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés au sein du CREFOP. Ses priorités sont la réindustrialisation, l'accélération et la réussite des transitions ainsi que la cohésion et l'inclusion sociale, sans oublier un axe transversal autour de l'égalité femmes-hommes. Ces priorités doivent aussi irriguer les démarches locales :

- **Intégrer le sujet de la transition écologique dans les GPEC territoriales**. La cellule d'appui évoquée plus haut pourrait aider les territoires à approfondir les réflexions dans ce sens ; les études montrent en effet que nombre d'entreprises ne considèrent pas spontanément que la transition écologique doit les interroger au-delà de la sensibilisation ou de la promotion des éco-gestes.
- **Intégrer la problématique de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les GPEC territoriales**, pour ne pas risquer de cantonner les hommes dans les « métiers d'hommes » et les femmes dans les « métiers de femmes » et se priver ainsi d'une partie des ressources de main-d'œuvre dont certains métiers ont tellement besoin.

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

Le CESER invite le Conseil régional à renouveler son soutien aux démarches de GPECT, qui passe actuellement par des appels à projets annuels, tout en le complétant. Ainsi il propose de :

- **Définir des critères d'évaluation ex post**, ce qui permettrait à la collectivité de bénéficier de connaissances précises au sujet de chaque projet, dans l'objectif d'une production de repères pour les projets à venir.
- **Créer une cellule technique d'appui**, chargée de coordonner l'ensemble des informations et des données nécessaires à ces démarches.



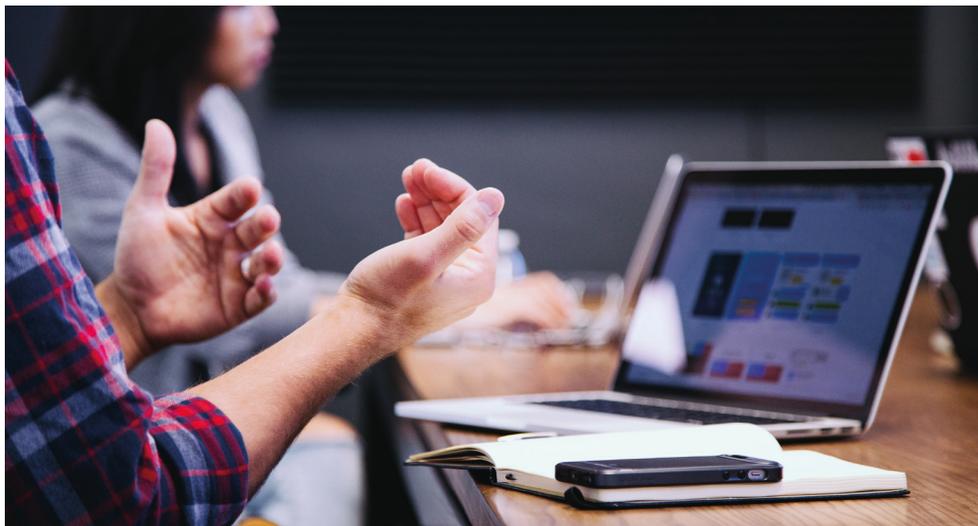
➤ Développer la connaissance sur les questions d'emploi-formation dans les territoires et dans les entreprises

Parmi les éléments qui nous ont frappés dans le cadre de cette étude : la complexité du système de l'emploi-formation, qui nous conduit à douter que tout le monde puisse en avoir une connaissance et maîtrise suffisantes ; mais aussi le fait que de nombreux dirigeants d'entreprises méconnaissent les ressources en formation de leur territoire. Face à ces constats, le CESER propose de :

➤ **Faire connaître et rendre lisibles et accessibles les ressources et dispositifs de l'emploi-formation**, ce qui suppose une mobilisation collective, à commencer par les opérateurs du conseil en évolution professionnelle, sans oublier les employeurs, et les représentants des personnels. Il faut aussi accompagner les entreprises pour une montée en compétences et le développement de leur « employabilité »

➤ **Développer l'appropriation par les élu-es et les habitant-es des questions d'emploi-formation sur leur territoire**. Le CESER préconise de mettre à disposition des élu-es un diagnostic emploi-formation de leur territoire et les résultats des études GPEC territoriales lorsqu'elles existent, pour leur permettre de délivrer une information sur les évolutions de leur territoire auprès des habitant-es.

Au terme de cette étude, il apparaît que la connaissance des questions d'emploi-formation doit aller jusqu'aux citoyen-nés. Nous espérons donc que ce rapport contribuera lui-même à une meilleure appropriation sociale et mise en débat de tous ces sujets.



RAPORTEURS

Yannick SAUVÉE
et Jean-Claude THIMEUR

CONTACT

Virginie GICQUEL, Cheffe de pôle
virginie.gicquel@ceser.bretagne.bzh



CESER

Conseil économique, social
et environnemental régional

Les études du CESER peuvent faire l'objet de présentations publiques sur simple demande.

5 rue de la Châtaigneraie - 35510 Cesson-Sévigné
T. 02 99 87 18 75 - contact@ceser.bretagne.bzh

🐦 twitter.com/ceserbretagne - ceser.bretagne.bzh