

Journées d'information et d'échanges de pratiques pour les Conseils régionaux

Mutations économiques et Régions : anticiper, accompagner, former

Châlons-en-Champagne, 11 et 12 décembre 2007



Journées animées par Maryline Gesbert, responsable du service Observatoire-Etudes, Centre INFFO

De quoi parle-t-on ?

Face aux évolutions de plus en plus rapides de l'économie, il est avéré que le développement de l'emploi passe par une amélioration des capacités des acteurs publics, à anticiper et accompagner les mutations économiques.

La Région Champagne-Ardenne a été touchée directement par ces phénomènes dans ses activités traditionnelles d'industries métallurgiques et textiles. Bon nombre d'autres régions le sont également.

Ces mutations entraînent une fragilisation tant des personnes qui perdent leur emploi que des territoires qui perdent de la richesse et de la compétitivité économique.

Le développement de l'emploi passe par une intervention de l'Etat. Avec la création, fin 2005, d'une délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires ainsi que d'un pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques, l'Etat donne une impulsion forte à la politique d'accompagnement des entreprises confrontées à des difficultés d'ordre structurel, afin d'anticiper les mutations économiques.

Les Régions ont également un rôle important à jouer pour maintenir et développer les emplois sur leur territoire du fait d'une compétence en matière de développement économique avec les aides au développement économique et aux entreprises, le schéma régional de développement économique et d'une compétence pleine et entière en matière de formation professionnelle.

Les Régions sont face à des enjeux forts : piloter et structurer une politique d'accompagnement des mutations, mettre en œuvre une coopération avec les acteurs de la formation, du reclassement et de l'emploi (pouvoirs publics, branches professionnelles...), détecter les situations de tension pour anticiper les effets des évolutions, et développer des actions concrètes, des outils et des dispositifs efficaces pour sauvegarder l'emploi.

Le mot de l'élu de la Région Champagne-Ardenne

M. Jean-Paul BACHY,
Président de la Région
Champagne-Ardenne

Sur la problématique des mutations économiques et industrielles, l'anticipation et l'échange entre les différents acteurs sont des éléments fondamentaux.

Il n'y a malheureusement pas de méthode miracle pour vaincre le chômage. Dans notre région, le chômage de longue durée est assez important, et face à l'ampleur des difficultés, les collectivités territoriales souvent sollicitées, se sentent parfois impuissantes et démunies face aux conséquences de la mondialisation. Cependant, il n'est pas du rôle des Régions d'intervenir dans la maîtrise de ces phénomènes. Il est plutôt de leur compétence de travailler à l'anticipation, l'accompagnement au niveau de la formation et de la relance économique, ainsi qu'à la revitalisation économique. Ainsi, en Champagne-Ardenne, un dispositif a été étudié et réfléchi sous le nom de "MUTAREV" pour permettre à la Région de clarifier son intervention en matière de mutations économiques et industrielles.

Les maîtres mots, sur la base du schéma régional de la formation tout au long de la vie, sont l'innovation et le dialogue entre les élus et les acteurs de la vie économique pour développer des projets de développement économique et locaux, afin de rendre plus attractifs les territoires et de favoriser l'emploi.

Sommaire

Plénière et table ronde

- Anticipation des mutations économiques et décentralisation
- Mutations économiques et Régions :
périmètre d'intervention, élaboration d'une politique et synergie des acteurs publics et privés

Les ateliers

- Cellules de reclassement en Champagne-Ardenne :
quelle implication régionale ? Quelle articulation des dispositifs et des financements ?
- Formation des salariés en Rhône Alpes :
quel partenariat régional avec les branches ?
Quelle articulation des dispositifs et des financements ?
- Anticiper les mutations économiques avec les entreprises en Bretagne
- Les modalités d'accompagnement : la plateforme de transition professionnelle de Lorraine

Pour en savoir plus

- Le CNFPT et les transferts de compétences
- Mutations économiques et Régions à travers les textes



Intervention plénière

Anticipation des mutations économiques et décentralisation

Une étude "Formation, anticipation, mobilité : anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprise" a été menée par un ensemble d'organismes dont le Céreq. Cette étude avait pour objectif de savoir comment sont conduites et vécues dans notre pays, les opérations de restructurations par un large ensemble d'acteurs concernés : entreprises, salariés, syndicats, services publics nationaux et régionaux, intermédiaires sur le marché du travail... depuis l'amont (veille stratégique et gestion anticipée) jusqu'à l'aval (concertation, plans sociaux, reclassements des personnes etc. Présentée par **M. Bernard Hillau, chargé de mission Céreq**, elle montre que les restructurations recouvrent des réalités diverses. La question de l'anticipation est à nuancer. Les limites entre accompagnement et anticipation tendent à s'estomper.

Au regard du management des restructurations, un fort dualisme a été constaté entre grands groupes et PME.

Les entreprises en restructuration sont devant des contradictions vivantes. Le fait de préparer les restructurations est envoyé comme un signe négatif. Les personnes les plus employables partent en premier. Les grands groupes qui pratiquent une gestion managériale des restructurations sont outillés en matière de gestion prévisionnelle des compétences et mieux armés face à ces risques. En revanche, les PME n'ont pas de vision à long terme. Elles sont dans une obsession permanente de la survie.

Pour ce qui est de l'action publique, la démarche française d'anticipation stratégique est originale en ce qu'elle s'appuie sur le développement des observatoires de branche et territoriaux.

Des observatoires permanents sont chargés de rassembler et d'analyser une information socio-économique complexe et hétérogène. Cette logique d'observatoire a consisté, pour les pouvoirs publics, à créer des partenariats emploi-formation.

La gouvernance économique est une compétence très partagée.

L'Etat a la main sur la question de mutations économiques. La Région se concerta avec l'Etat, lorsqu'elle expérimente un schéma régional de développement économique. Tandis que les DRTEFP construisent à l'échelon régional une anticipation stratégique, les DDTEFP sont chargées à l'échelon local de la mise en œuvre opérationnelle des mesures d'accompagnement.

En France, il y a une logique curative des restructurations. L'ANPE traite les deman-

deurs d'emploi avec des outils de grand nombre (ROME). Depuis vingt ans, on assiste à un processus de modernisation et un effort de mise en réseau des acteurs du SPE, à un raisonnement sur l'anticipation en traitant les restructurations à l'échelon des territoires.

Dans un processus de restructuration, pour ce qui est de l'accompagnement des individus, la période qui précède la restructuration porte de l'angoisse, puis au moment de la décision, il y a la douleur de la séparation : arrachement au corps social dont on fait partie.

En cas de fermeture de site, la charge personnelle est moins forte, de même en cas de proposition de mobilité. Le choc est moins fort aussi en cas de préretraite et d'indemnités financières.

Y a-t-il un bon timing des restructurations ? Au-delà de dix-huit mois, l'attente est interminable et contreproductive. En dessous de douze mois, c'est insuffisant.

Pour aider à rebondir, le facteur important est la formation et l'accompagnement personnalisé.

Le modèle français des restructurations est basé sur un dialogue social faible et le poids des institutions publiques. Quand l'Union européenne parle, elle, du capital humain, de la FPTLV, c'est un discours d'élévation générale du niveau. Ce discours n'est pas suffisant vis-à-vis des questions de restructurations. Il doit porter aussi sur une meilleure ouverture des salariés "en risque" vers un marché du travail de métiers qualifiés, clairement identifiés.



Table ronde

Structuration d'une politique régionale autour du dispositif MUTAREV

La démarche de la Région Champagne-Ardenne s'articule autour de trois axes : anticipation, accompagnement et revitalisation économique.

M. Jaïm Myara, président de la Commission du développement économique, Région Champagne-Ardenne rappelle la nécessité d'avoir une politique d'anticipation inscrite dans le schéma régional de développement économique.

Les premières victimes des licenciements sont les salariés et la Région a vécu, l'année qui vient de s'écouler, quelques cas douloureux avec les entreprises Thomé-Génot, Chausson outillage, et FBMA. Il est nécessaire d'avoir une collaboration avec les collectivités territoriales et entre les différents services de la Région.

Mme Michèle Leflon, vice-présidente en charge de la formation professionnelle, de l'insertion et de l'accès à l'emploi de la Région Champagne-Ardenne précise que la situation de l'entreprise Thomé-Génot, mise

en liquidation en 2006 dans le bassin de la Pointe des Ardennes, a été le dossier déclencheur qui a conduit la Région à prendre des dispositions et donc à travailler, pour cadrer son intervention. Pour ce cas, la Région s'est substituée à l'entreprise dans le versement notamment d'une prime extra légale pour chaque salarié licencié. Afin de ne plus subir ce genre d'épreuves, le Conseil régional a souhaité établir un cadre d'intervention basée sur l'Anticipation, l'Accompagnement et la Révitalisation Economique. MUTAREV signifiant : Anticiper les MUTations Economiques et la REVitalisation. Ce dispositif précise les moyens techniques et financiers relevant de ses compétences dans les domaines du développement économique et de la formation professionnelle. Il conjugue ainsi des mesures existantes et des mesures nouvelles et lie l'aspect préventif et offensif de l'action de la Région.

M. JM Gonnot, DDTEFP des Ardennes, a travaillé avec la Région sur une cellule de reclassement interentreprises.

La procédure de reclassement doit fonctionner avec l'organisation syndicale, car elle est centrale dans les entreprises. La cellule interentreprises des Ardennes dans le cadre du contrat territorial du département des Ardennes, a pour axe l'accompagnement des mutations économiques et pour cible, les entreprises non incluses dans un plan social pour l'emploi. L'Assedic et l'ANPE doivent être associées à la cellule de reclassement interentreprises, afin de permettre l'articulation avec l'existant.

Mme Racapé, consultante du cabinet Rebond, a en charge la cellule interprofessionnelle de reclassement du département de Haute-Marne. Celle-ci accueille les licenciés économiques des entreprises de moins de 50 salariés. La cellule n'est pas un guichet, mais doit accompagner et permettre le retour à l'emploi avec des outils tels que le portefeuille de compétences.

M. Jérôme Ducuing, directeur du développement économique de la Région Champagne-Ardenne rappelle l'action en parallèle, d'un travail de revitalisation et les aides aux entreprises encadrées de façon stricte par l'Union européenne. 95 % des interventions de la Région vont vers des entreprises de moins de 50 salariés.

M. David Cazzitti, représente l'Agence régionale de développement économique de la Champagne-Ardenne, CADEV qui propose un travail de veille : observation des entreprises à partir des données financières et cherche à attirer l'attention des reprenneurs, pour éviter les liquidations.



Coopération des acteurs et des financeurs

Atelier 1

Cellules de reclassement : quelle implication régionale ? Quelle articulation des dispositifs et des financements ?

Les cellules de reclassement ne sont pas de la compétence de la Région, et pourtant la Région est approchée par tous : salariés, via les syndicats qui demandent conseil, l'Etat pour apporter une réponse commune, entreprises, prestataires, et mandataires judiciaires.

Mme Katia Berthou, chargée de mission à la Région Champagne-Ardenne explique à travers différents exemples, comment la Région est sollicitée aux niveaux technique, économique et organise son accompagnement.

Le DDTEFP de Haute-Marne en 2003 et la Région constatant que les salariés des PME ne trouvaient pas d'appui similaire à ceux des grandes entreprises, ont mis en place une première cellule inter-entreprises interprofessionnelle cofinancée par le FSE.

Avec un porteur, la CGPME, et un prestataire, le cabinet Rebond, la cellule accueille 80 personnes. L'entreprise donne les coordonnées des salariés à la CGPME, qui retransmet au cabinet Rebond. Il est primordial d'aller chercher les personnes au plus près de chez elles.

Depuis la mise en place de la convention de reclassement personnalisée (CRP), cellule et CRP sont systématiquement proposées, les circulaires administratives précisant que les cellules de reclassement sont complémentaires de la CRP.

Dans les Ardennes, est testé le contrat de transition professionnelle (CTP) sur une partie du territoire. La cellule interentreprises continue à vivre sur la partie du territoire n'ayant pas le CTP ; la Région pour sa part, n'intervient que sur la part formation du CTP. L'efficacité des cellules varie selon leur mode de fonctionnement et surtout la priorité des adhérents : reclassement ou indemnité.

Atelier 2

Formation des salariés : quel partenariat régional avec les branches ? Quelle articulation des dispositifs et des financements ?

Présenté par **Mme Catherine Raffin-Dewaele, responsable du service "Territoires et pilotage des CTEF"** et **Mmes Nathalie Maisonneuve et Adeline Payebien-Desgranges, chargées de mission à la Région Rhône-Alpes**, le Plan Régional pour l'emploi structure l'intervention de la Région Rhône-Alpes.

Il vise des publics prioritaires : les demandeurs d'emploi, en priorité les plus éloignés du marché du travail (jeunes non-qualifiés, seniors, femmes) ; les salariés, en priorité ceux fragilisés dans leur emploi ou susceptibles de connaître des ruptures professionnelles. Il s'agit de qualifier et d'accompagner l'élévation des compétences dans le cadre de sécurisation des parcours professionnels. La politique régionale en faveur des salariés se traduit par le renforcement des actions de formation et autres : création du dispositif de Promotion sociale et professionnelle (PSP), cofinancement des outils de professionnalisation des salariés et la contractualisation avec les OPCA et les OPACIF (PASS formation - PASS VAE),

le financement d'actions en direction des salariés en préavis ou licenciés économiques (le PASS reconversion - la prolongation des cellules de reclassement).

Des actions en direction des entreprises sont menées : dispositif SECURISE'RA (développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises de moins de 250 salariés), soutien à des actions collectives innovantes et soutien aux groupements d'employeurs.

Une méthode de travail partenariale est instaurée avec les représentants des entreprises (branches, OPCA, partenaires sociaux) avec au niveau du territoire, la démarche Contrats Territoriaux Emploi Formation (CTEF) et au niveau régional, un partenariat avec, les branches professionnelles : concertation sur les besoins emploi-formation de la branche professionnelle...

Les points positifs rapportés sont notamment l'intégration des besoins du secteur économique dans la réflexion formation, le décloisonnement des publics salariés et demandeurs d'emploi et une évolution des métiers de chargé de mission emploi-formation.

Modalités d'intervention, comment la Région anticipe et accompagne les mutations ?

Atelier 3

Anticiper les mutations économiques avec les entreprises

Selon **M. Thierry Pellerin, chargé des mutations économiques auprès du président de la Région Bretagne**, il faut avoir une gestion par projet en permanence pour faire face aux mutations économiques.

Formation, emploi, développement économique et politiques territoriales ont été intégrés. Comment faire évoluer les décisions des entreprises, comment une Région peut accompagner des mutations économiques en établissant des relations de confiance avec les entreprises sur le territoire, la plupart des PDG de groupes étant à l'extérieur de la région ?

Il faut utiliser le terme de mutation, car il y a un aspect dynamique. Comment les territoires peuvent être associés, comment la politique territoriale peut intégrer des aspects d'ingénierie ?

L'Etat est en première ligne et les principaux interlocuteurs de la Région à l'Etat sont le TPG, les sous-préfets et les DDTEFP.

Les démarches sont collectives : Région, Départements, collectivités concernées. La réflexion porte sur l'accompagnement des territoires en crise, des entreprises en crise. C'est au territoire, qui se dit en crise, de solliciter la Région. En Bretagne, il existe une cellule transverse : groupe de quatre personnes désignées par les directeurs généraux. Elle se réunit une fois par semaine : il s'agit de savoir comment gérer des filières, des entreprises en crise et d'aller sur les territoires en crise. Pour des entreprises en crise, la Région et le Conseil général ont accordé une garantie sur le court terme pour sortir d'une situation difficile.

Suite p.4

Animation des ateliers

Merci à Mme Katia Berthou, M. Bernard Bobot, M. Jérôme Ducuing, M. Jean-Robert de Pasquale, de la Région Champagne-Ardenne, à Mme Doan Tran, Région Lorraine, M. Thierry Pellerin, Région Bretagne, Mme Catherine Raffin-Dewaele, Mme Nathalie Maisonneuve et Mme Adeline Payebien-Desgranges de la Région Rhône-Alpes d'avoir assuré les fonctions d'animateur d'atelier.

Le CNFPT

L'accompagnement "formation" des personnels transférés dans le cadre de l'Acte II de la décentralisation

Avec l'Acte II de la décentralisation, ce sont plus de 2 500 agents de l'Education nationale et plus de 1 050 agents des Directions départementales de l'équipement (DDE) qui sont transférés aux Conseils généraux et au Conseil régional de Champagne-Ardenne. Pour accompagner ces transferts de compétences, la **délégation régionale Champagne-Ardenne du CNFPT a rencontré régulièrement les DRH et les responsables de formation des cinq collectivités** concernées sur le territoire afin de mieux appréhender les effectifs, les métiers et les compétences concernés et ainsi identifier les besoins en formation de ces agents.

Pour les personnels issus de l'Education nationale, l'offre du CNFPT dans les domaines Technique, Hygiène et Sécurité et Restauration collective était en adéquation avec les premiers besoins identifiés. Seule spécificité, un besoin de polyvalence important des agents auquel la délégation régionale a répondu par la **mise en place d'un cycle de formation technique de quinze jours sur cinq métiers différents du bâtiment (électricité, plomberie, maçonnerie, peinture, menuiserie et vitrerie)** - cinq modules de trois jours). Les 1^{ères} actions de formation "intra" sont mises en place à la fin du 1^{er} semestre 2007, pour les collectivités dont la volonté de formation des nouveaux agents était forte (le Conseil régional et les Conseils généraux de l'Aube et des Ardennes) : 20 groupes de formation et 214 agents ont ainsi été formés en 2007 au sein même des collèges et lycées permettant ainsi une partie "pratique" importante.

Un plan plus important encore est prévu en 2008, en particulier pour la Région, qui s'est dotée d'un programme de formation ambitieux, par exemple une formation à l'accueil physique et téléphonique pour près de 150 agents. Pour sa part, le Conseil général de la Marne a sollicité des formations à la norme HACCP, des formations à l'habilitation électrique et la mise en place d'un réseau ACMO.

La délégation régionale a procédé de la même manière pour le transfert des personnels issus des DDE : rencontres - information et présentation de l'offre CNFPT aux quatre Conseils généraux, mais aussi identification des agents transférés qui assureraient auparavant des fonctions de formateurs au sein des DDE.

Dans le même temps la délégation travaillait, aux côtés des délégations du Grand Est avec le CIFE - Centre interrégional de formation professionnelle des DDE de Pont-à-Mousson. Une convention de partenariat est d'ores et déjà signée entre le CNFPT et le CIFE. Le but est de perpétuer et de développer encore l'offre de formation à l'échelle régionale et interrégionale. Prochaine étape, des rencontres avec les directeurs des routes de chaque département afin d'affiner l'identification des besoins et de mettre en place éventuellement des actions en "intra".

Contact : laurent.dumanche@cnfpt.fr

Remerciements

Merci à la Direction de la formation et à la Direction du développement économique de la Région Champagne-Ardenne, à Mme Katia Berthou, chargée de mission à la Direction de la formation professionnelle et à Monsieur Bernard Bobot, directeur de la Direction de la formation professionnelle pour avoir mobilisé leurs partenaires et leurs collègues de la Région et pour avoir participé activement à l'élaboration de cette journée qui a accueilli 55 participants venant de 15 Régions.

...Suite de la p.3

Atelier 4

Les modalités d'accompagnement : la plateforme de transition professionnelle de Lorraine

Une plateforme de transition professionnelle est expérimentée sur le département des Vosges suite aux difficultés économiques du textile. Au regard des problèmes d'emploi, la Région Lorraine cherche à concilier une approche préventive par la maîtrise de l'avenir professionnel et une approche curative : atténuer la rupture professionnelle. Pour **Mme Doan Tran, directrice de la mission "Transition professionnelle" Région Lorraine**, la mission de la plateforme créée par la Région est d'accompagner complémentaires aux dispositifs existants des services nationaux de l'emploi, les populations salariées et licenciées du secteur textile et de l'habillement et leurs entreprises dans les modifications de vie et d'organisation professionnelle imposées.

La plateforme doit accueillir 600 personnes par an issues du textile, réparties en deux catégories : public dit classique (600 personnes par an) et personnes les plus fragilisées : 200 parmi les 600.

Le Conseil régional de Lorraine par le biais d'un comité de pilotage composé des partenaires socioéconomiques et institutionnels du territoire, est le pilote de l'opération, valide et appuie des projets des adhérents, et y apporte des moyens adaptés.

Deux opérateurs (cabinets JJ PRAT et H&E) ont été chargés de l'accompagnement vers les solutions, avec pour le public 1, de la VAE, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, du reclassement, la découverte de nouveaux métiers, et pour le public 2, des créations d'emplois, selon leurs compétences, dans les domaines d'entretien d'espaces verts, d'entretien des bâtiments, etc.

Une évaluation doit avoir lieu fin 2008 qui pourrait étendre le financement, en plus de celui du Conseil régional et du FSE.

Les mutations économiques à travers les textes

Loi n° 89-549 du 2.8.89 - art. L.432-1-1 du Code du travail (JO du 8.8.89)

Loi de cohésion sociale n° 2005-32 du 18.1.05 (JO du 19.1.05)

Loi n° 2006-339 du 23.3.06 (JO du 24.3.06) et ordonnance n° 2006-433 du 13-4-06

Décret n° 2007-101 du 25.1.07 (JO du 27.1.07)

Circulaire DGEFP n° 2006-18 du 20.6.06

Pour en savoir plus sur cette journée ...

Retrouvez le programme, le dossier documentaire, les supports pédagogiques sur :

www.centre-info.fr,

rubrique Régions

www.cnfpt.fr,

rubrique un agent - se former

Rédaction

Centre INFFO

Nathalie Legoupil

CNFPT

Jean-François Claverie

Karine Tirel

Laurent Dumanche

Maquette

Claudie Carpentier

Bettina Pedro

Rédacteur-réviseur

Abdoulaye Faye

Impression

Centre INFFO