

LA GPEC TERRITORIALE Démarche et enjeux



"Tout territoire se caractérise par un ensemble de facteurs socio-économiques : taux de chômage, vieillissement ou renouvellement de la population active, création, développement, mutation ou disparition d'entreprises, de secteurs d'activités..."

La GPEC territoriale apparaît comme un outil d'anticipation pertinent en réponse aux mutations économiques, elle s'appuie sur un large partenariat et une dimension de dialogue social. Elle doit contribuer à renforcer ou maintenir l'attractivité des territoires à travers la valorisation des ressources existantes, leur correspondance avec les besoins territoriaux, et leur adaptation aux évolutions à venir"

De la GPEC à la GPEC territoriale

La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) renvoie à l'ensemble des démarches et outils utilisés en vue d'anticiper les évolutions modifiant les besoins en ressources humaines des entreprises. Elle cherche ainsi à mettre en cohérence les besoins en termes d'emplois et de métiers et les ressources en termes de salariés et de compétences d'une entreprise.

L'obligation de négocier sur la GPEC a été créée par l'article 72 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale afin d'accroître l'anticipation des mutations économiques.

Elle s'applique aux entreprises et groupes d'entreprises employant au moins 300 salariés et aux branches professionnelles. Néanmoins toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, peuvent mettre en œuvre une démarche de GPEC, sans nécessairement négocier un accord collectif, en tenant informé et en consultant le comité d'entreprise ou les délégués du personnel.

Majeure et centrale, la GPEC d'entreprise contient toutefois par construction un certain nombre de limites :

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

Dans ce contexte, l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 consacre un article spécifique à la "dynamique d'accompagnement au niveau du territoire", et présente le territoire comme un échelon adapté à la définition et à la mise en cohérence des stratégies pour l'emploi et les compétences.

Une GPEC menée au niveau du territoire apparaît comme le moyen de compléter la GPEC traditionnelle.





Les enjeux de la GPEC territoriale

"La GPEC territoriale est une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation."

Isabelle Menant, chef de projet GPEC à la DGEFP

Elle doit permettre d'appréhender collectivement les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les salariés et populations.

La GPEC territoriale répond à des objectifs différenciés en fonction des groupes d'acteurs impliqués :

- **Pour les entreprises et les branches professionnelles**, il s'agit d'identifier les écarts entre les ressources disponibles sur un territoire et les besoins en ressources humaines à venir au regard des évolutions économiques.
- **Pour les territoires**, elle vise à anticiper les mutations économiques et les évolutions de l'emploi sur un espace déterminé et au regard des réactions des entreprises.
- **Concernant les individus**, elle permet de renforcer leur parcours professionnel en adaptant leurs formations aux besoins des entreprises.

Quelle gouvernance et quels financements pour la GPEC territoriale ?

Une multiplicité d'acteurs à mobiliser sur le territoire

Entreprises, branches professionnelles, services déconcentrés de l'État, collectivités locales et territoriales, partenaires sociaux, Pôle emploi, PLIE, Missions locales, Maisons de l'emploi, chambres consulaires, OPCA, organismes de formation, structures d'insertion par l'activité économique, comité de bassin d'emploi, pôles de compétitivité..., un très large panel d'acteurs peut être mobilisé dans la mise en œuvre d'une démarche de GPEC territoriale. Cette dernière vise la mise en cohérence de l'action de tous ces opérateurs sur les territoires à travers une dynamique de projet.

La circulaire du 29 juin 2010 relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

"La circulaire du gouvernement propose que le dispositif de coordination soit présidé par la DIRRECTE, mais soit ouvert à l'ensemble des acteurs économiques et sociaux locaux."

Elle invite les préfets à :

- **Désigner un référent** chargé de l'avancement du dispositif.
- Mettre en place un dispositif de coordination pour favoriser le développement de pratiques de GPEC et fédérer les projets de GPEC territoriale.
- **Identifier les projets territoriaux** existants ou en cours d'élaboration, en mettant en exergue les actions à destination des PME-PMI qui pourraient servir de base à la promotion d'une GPEC territoriale, en cohérence avec les projets de développement, local, économique, industriel et/ou de développement durable.
- **Élaborer un plan d'action**, décliné à l'échelle des bassins d'emploi, visant à accompagner en 2011 le plan d'action régional pour développer la GPEC.

Une diversité d'actions de GPECT sur les territoires

La GPEC territoriale peut donner naissance à une pluralité d'initiatives répondant à une diversité de situations sur des territoires hétérogènes, confrontés à des enjeux différents.

Zoom sur 2 actions mises en place en Franche-Comté

"Territoire d'emploi" en pays de Revermont : un projet primé par la Fondation de France

Le constat

Les entreprises du pays de Revermont sont confrontées à des difficultés de recrutement, alors que des personnes restent durablement éloignées de l'emploi. La mobilité est une problématique importante dans ce territoire. Les liens traditionnels de prescription - par le service public de l'emploi - fonctionnent difficilement dans ce contexte de tension. Les formations organisées pour les métiers de l'industrie ont du mal à trouver preneurs. Les entreprises ont des difficultés à anticiper leurs besoins en compétences.

L'Association de lutte contre le gaspillage (ALCG), qui porte des chantiers d'insertion dans le secteur du recyclage, a donc décidé de mettre son expertise de l'accompagnement des parcours professionnels au service des entreprises de son territoire.

Elle s'est rapprochée du groupement des industriels du pays de Revermont (qui regroupe 5 entreprises employant 1 100 salariés) et de l'AFPI, organisme de formation de la branche "métallurgie", pour monter un dispositif d'accompagnement des demandeurs d'emplois dans les métiers de l'industrie.

Le projet co-construit par les 3 partenaires comprend plusieurs étapes

- Une phase de préparation de salariés sélectionnés au sein de l'ALCG (sensibilisation aux postes en industrie, remise à niveau, développement des capacités d'adaptation...)
- Une phase de qualification en alternance durant 3 mois (conduite conjointement par le Greta et l'AFPI) conduisant à un Certificat de qualification professionnelle Interbranche de Conducteur d'équipement industriel.
- Une phase d'intégration en entreprises.

6 stagiaires ont bénéficié de ce projet en 2010

Les conditions de réussite

M. Collard, directeur de l'ALCG, rappelle que ce projet a été possible grâce au développement des relations entre l'ALCG et les entreprises du territoire : "Il a fallu démystifier la vision de l'IAE chez les responsables d'entreprises et s'ouvrir nous-mêmes aux entreprises : avant, l'ALCG travaillait avec une seule entreprise, aujourd'hui on a une offre de services en direction de 300 entreprises". La participation de l'organisme de formation - l'AFPI - est aussi une des clés du fonctionnement de ce projet. Le succès du partenariat vient donc du changement de positionnement de la SIAE : ne plus se cantonner au traitement social du chômage, mais développer une véritable offre de services aux entreprises et collectivités de son territoire.

Source : "Gestion territoriale des emplois et des compétences" Focus - ETD - mars 2010

La sécurisation des parcours professionnels en Franche-Comté

L'ACTE I

Un protocole interprofessionnel en faveur des salariés et des entreprises impactées par la crise a été signé le 5 mai 2009 par l'État, le Conseil régional de Franche-Comté et les partenaires sociaux. L'expérimentation a été mise en place pour répondre à la baisse d'activité consécutive à la crise économique qui frappe particulièrement la Franche-Comté du fait d'un secteur industriel fort.

Les objectifs du protocole visent

- le maintien du contrat de travail et donc de l'emploi des salariés et de leur rémunération,
- le maintien et le développement des compétences des salariés,
- le maintien de l'activité des entreprises en allégeant les coûts pendant les périodes de sous-activité.

La formation des salariés pendant le temps de chômage partiel a été financée sur des fonds mobilisés par

- l'État (FNE formation, crédits EDEC, indemnisation du chômage partiel...),
- le Conseil régional (Fonds de sécurisation des parcours professionnels, crédit EDEC automobile...),
- les entreprises (plan de formation, DIF, période de professionnalisation, passeport professionnel...)
- les OPCA (cofinancement de dispositifs, prise en charge de rémunération...).

Une évaluation réalisée tant auprès des salariés que des chefs d'entreprise concernés par l'expérimentation montre que les objectifs ont été atteints.

L'ACTE II

Fort de l'évaluation positive de l'acte I, un second protocole a été signé le 10 février 2011 afin de poursuivre la mobilisation sur la sécurisation des parcours en Franche-Comté.

Il porte sur 6 axes

- la poursuite de l'accompagnement par la formation des salariés et des entreprises en phase de sous-activité,
- la sécurisation des parcours d'intérimaires et de CDD,
- La mise en place de binômes intergénérationnels.
- le renforcement de la mobilité interne par le développement des compétences et le maintien dans l'emploi,
- La préparation à la mobilité externe par l'anticipation de reconversion et la consolidation de l'expérimentation du passeport professionnel,
- la labellisation de 6 000 contrats de professionnalisation.

[Protocole de l'acte I](#)

[Protocole de l'acte II](#)



D'autres actions menées sur les territoires sont mises en lumière dans

- [Gestion territoriale des emplois et des compétences](#) - Focus - ETD - mars 2010
- [Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire](#) expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi - Guide pour l'action - mai 2009



Pour aller plus loin sur la GPEC territoriale...

"La GPEC territoriale prend par définition des formes diverses, en fonction de ses périmètres, de ses acteurs ou de ses enjeux. Si la modélisation est très difficile, il existe néanmoins des méthodes efficaces qu'il convient de mettre en œuvre".

Pierre Ferracci, Président directeur général du groupe Alpha

Gpec territoriale : comprendre, agir, évaluer

SÉMINAIRE DU 28 MAI 2010 À BERCY

400 personnes issues des réseaux en charge des politiques de l'emploi ainsi que des responsables d'entreprises et d'organisations professionnelles, des partenaires sociaux et professionnels de la formation ont participé le 28 mai 2010 à un séminaire de réflexion sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale organisé à Bercy. L'objectif de cette journée était de faire le point sur les démarches prospectives territoriales.

Les temps forts de ce séminaire

À cette occasion a été diffusé, un guide d'action à destination des acteurs dans les territoires

Ce guide a été élaboré par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle à partir de réunions de travail regroupant des partenaires sociaux, des chefs d'entreprise, des participants des services déconcentrés de l'État, des collectivités territoriales, des agents de développement et des réseaux consulaires... venus présenter leurs expériences et leurs points de vue. Il mêle réflexion théorique, présentation de bonnes pratiques et d'instruments méthodologiques.