CESER
ALSACE
CHAMPAGNE-ARDENNE
LORRAINE
Grand Est

LES AVIS ET
RAPPORTS
DU CESER

Mettre l'emploi durable au cœur des politiques régionales
Quelle stratégie pour la région Grand Est ?

Adopté en séance plénière du 30 janvier 2020

Avis du Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est

Présenté par :

Patrick TASSIN, Président,

Dyna PETER-OTT, Rapporteure,

au titre du groupe de travail temporaire Emploi

Le Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est a voté le présent avis à l'unanimité.

SOMMAIRE

RAPPORT 3

INTRODUCTION 4

I. POLITIQUE DE L'EMPLOI : DE QUOI S'AGIT-IL ? 6

II. ÉTAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DES POLITIQUES DE L'EMPLOI DU GRAND EST 10

1. Contexte socio-économique du Grand Est 10
   a. Population 10
   b. Activité économique 10
   c. Formation initiale 11
   d. Structure de l'emploi 11
   e. Marché du travail 14
2. Les principaux domaines d'action des politiques de l'emploi et leurs mises en œuvre dans le Grand Est 17
   a. Les aides économiques et l'accompagnement des entreprises 17
   b. La création d'entreprise 22
   c. L'aménagement du territoire 23
   d. L'accompagnement des demandeurs d'emploi 24
   e. Les approches territorialisées 27
   f. La formation professionnelle 29
   g. L'information et l'orientation 33
   h. La spécificité transfrontalière du Grand Est 35
3. Gouvernance des politiques de l'emploi : une organisation censée favoriser la concertation en vue d'une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi 38
   a. La gouvernance des politiques de l'emploi en Grand Est 38
   b. L'évaluation : une exigence pour une gouvernance performante 44
4. Analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces sur la situation de l'emploi en Grand Est – (Octobre 2019) 46

AVIS 47

INTRODUCTION 48

I. UNE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE AMBITIEUSE POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI PAR L'INNOVATION ET LE RENFORCEMENT DES FONCTIONS STRATÉGIQUES 51

II. REDÉFINIR, EN PARTENARIAT AVEC L'ÉTAT, LE RÔLE DU CONSEIL RÉGIONAL POUR UN PILOTAGE PLUS RÉGIONALISÉ DES POLITIQUES POUR L'EMPLOI 52

III. UNE POLITIQUE RÉGIONALE POUR L'EMPLOI À DÉPLOYER DANS ET AVEC LES TERRITOIRES 54

CONCLUSION 55

EXPLICATIONS DE VOTE 56

Explication de vote des membres du CESER représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT) 57

Explication de vote des membres du CESER représentant la Confédération Générale du Travail (CGT) 58

Explication de vote des membres du premier collège du CESER 59

ANNEXES 60

Remerciements 61

Composition du groupe de travail temporaire Emploi 62

Bibliographie 63

Contribution des personnes en situation de précarité à la saisine : « *La création d'une véritable politique de l'emploi au sein de notre Région, alors qu'il s'agit de la première des priorités de nos politiques publiques* » 64

Synthèse des travaux des pôles du CESER sur la saisine 67

RAPPORT

INTRODUCTION

Le Président du Conseil régional du Grand Est, Jean ROTTNER, a saisi le CESER en août 2018 sur la question des politiques régionales de l'emploi, sur la nécessité de *« la création d'une véritable politique de l'emploi au sein de notre Région, alors qu'il s'agit de la première des priorités de nos politiques publiques ».*

Les termes de la saisine invitent le CESER à se pencher sur la mise en place d'une véritable politique régionale en matière d'emploi. Cela pose la question de la construction d'une stratégie régionale qui concernera l'ensemble des acteurs dont le Conseil régional.

La multitude des acteurs, des dispositifs et des financements croisés, font des politiques de l'emploi un système complexe, difficile à appréhender.
Il est tout d'abord important de rappeler que la compétence « emploi » est une compétence générale de l'Etat, même si les politiques publiques pouvant soutenir plus ou moins directement l'emploi et qui seront englobées dans ce rapport sous l'appellation « politiques de l'emploi », relèvent aussi des différents échelons des collectivités territoriales, notamment des Régions : développement économique et formation professionnelle en premier lieu, mais aussi sans toutes les citer, aménagement du territoire, innovation, jeunesse, tourisme, agriculture…
Les Régions de France veulent affermir leur rôle pour l'emploi en demandant un élargissement de leurs responsabilités dans ce domaine. A l'occasion du congrès des Régions de France, le 30 septembre 2019 à Bordeaux, les Président.e.s des Conseils régionaux ont en effet revendiqué la possibilité d'étendre leurs capacités d'action, et de disposer d'une compétence pleine et entière du continuum orientation-formation-emploi. Pour se faire, elles souhaitent que leur soit attribué une gouvernance régionale plus ou moins intégrée de Pôle Emploi.

Selon les chiffres d'Eurostat, la France, avec 3% de son PIB consacré à sa politique de l'emploi, dispose du deuxième budget le plus élevé de l'Union Européenne. En dépit des moyens financiers conséquents investis depuis plus de 30 ans au travers de la mise en œuvre de politiques parfois contradictoires, il faut constater que l'efficacité des politiques de l'emploi reste globalement à démontrer. Cela conduit à s'interroger sur les synergies et complémentarités à l'œuvre entre les différentes politiques menées et la coordination des acteurs qui les portent. Comment le système est-il organisé aujourd'hui ? Quel est le rôle du Conseil régional ? Doit-il jouer un rôle plus central dans le système d'acteurs pour une politique de l'emploi plus performante au bénéfice de la région toute entière et des territoires qui la composent ? Quels pourraient être ses moyens pour une action plus affirmée ?

L'avis ne s'étend pas sur les dispositifs nationaux, mais certains sont évoqués dans le rapport afin d'essayer de donner une lecture d'ensemble de l'action publique du point de vue des politiques de l'emploi dites « actives ». Davantage que de s'arrêter sur des propositions d'amélioration des mesures existantes ou à créer, **il s'agit de dégager des pistes pour construire et déployer une stratégie régionale partagée en matière d'emploi**. Elles s'adressent prioritairement au Conseil régional, mais aussi aux autres acteurs : Etat, collectivités territoriales infrarégionales, entreprises, partenaires sociaux, opérateurs de l'emploi, …

Pour mener cette étude sur le sujet transversal de l'emploi qui concerne, à des degrés variables, plusieurs commissions thématiques, le CESER a fait le choix de constituer un groupe de travail spécifique. Ce groupe de travail a pu réaliser son analyse à partir de plusieurs contributions :

- les productions issues des ateliers participatifs des pôles du CESER qui se sont tenus dans le cadre de la saisine,
- une contribution à l'état des lieux réalisée par le groupe de travail « Conjoncture »,
- des auditions d'acteurs et de personnes qualifiées,
- la concertation de 40 personnes en situation de précarité sur le sujet de l'emploi, organisée sous l'égide des Associations de lutte contre l'exclusion.

I. POLITIQUE DE L'EMPLOI : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Préalablement à la définition d'une politique de l'emploi, il est nécessaire de faire un **focus sur les différentes notions de travail, d'emploi et d'activité.**

Afin de mieux cerner ces trois notions, deux approches sont utilisées : la classification du Bureau international du Travail (BIT) et une définition sociologique de l'emploi.

- Selon la classification du BIT :

Le BIT est le secrétariat permanent de l'Organisation internationale du Travail (OIT).
L'OIT est l'institution spécialisée des Nations unies chargée des questions du travail. Ses principaux objectifs sont de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, d'étendre la protection sociale et de renforcer le dialogue social. Unique agence tripartite de l'ONU, l'OIT réunit des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs de 187 Etats Membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à **promouvoir le travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes dans le monde.**

La mesure de la population active diffère selon l'observation statistique qui en est faite. On peut actuellement distinguer trois approches principales : celle du BIT, celle de la Comptabilité nationale[1], celle du recensement[2].

La population active **« au sens du BIT »** regroupe la population active occupée et les chômeurs (ces deux concepts étant entendus selon les définitions du BIT).

- Le taux de chômage est le ratio du nombre de chômeurs sur la population active considérée.
- Le taux d'activité est le ratio du nombre d'actifs sur la population en âge de travailler considérée.
- Le taux d'emploi est le ratio du nombre d'actifs occupés sur la population en âge de travailler considérée.

- Selon l'approche sociologique et historique de l'emploi de Monsieur Hervé JORY, Maître de Conférence à l'Université de Lorraine, des précisions sur les notions de travail, d'activité et d'emploi sont nécessaires au-delà de leur signification statistique usuelle.

La distinction entre travail et activité repose sur le fait que, à certaines périodes historiques de nos sociétés, certaines activités vont être **considérées comme socialement utiles sans pour**

[1] *La population active est définie aux fins de la Comptabilité nationale comme comprenant toutes les personnes des deux sexes au-dessus d'un âge déterminé qui fournissent, durant une période de référence spécifiée, la main-d'œuvre nécessaire aux activités de production (telles que retenues dans la définition de la production du système de comptabilité nationale, SCN). Elle comprend toutes les personnes qui remplissent les conditions pour être considérées comme personnes pourvues d'un emploi (salariés ou non-salariés) ou comme chômeurs.*

[2] *La population active au sens du recensement de la population comprend les personnes qui déclarent : exercer une profession (salariée ou non) même à temps partiel ; aider une personne dans son travail (même sans rémunération) ; être apprenti, stagiaire rémunéré ; être chômeur à la recherche d'un emploi ou exerçant une activité réduite ; être étudiant ou retraité mais occupant un emploi ; être militaire du contingent (tant que cette situation existait). Cette population correspond donc à la population active occupée à laquelle s'ajoutent les chômeurs en recherche d'emploi et les militaires du contingent tant que cette situation existait.*

autant que cette utilité soit reconnue publiquement (ex : par un contrat de travail). Cette séparation n'est pas stabilisée dans le temps. Certaines activités peuvent être considérées comme socialement utiles et d'autres non. Par exemple, des activités effectuées dans la sphère domestique peuvent selon les époques être considérées comme non socialement utiles, mais à d'autres périodes, peuvent le devenir. Le travail se distingue de l'emploi parce qu'il fait l'objet d'une reconnaissance publique dans le cadre des institutions de l'emploi (contrat de "travail", conventions collectives, législation, formes sociales de la rémunération...). Seule une partie du travail fait l'objet d'une traduction en terme d'emploi. Cette reconnaissance publique du travail à travers l'emploi n'est pas non plus stabilisée dans le temps. Le travail réalisé dans le cadre de la sphère domestique (par exemple l'aide des membres d'une fratrie à des parents en perte d'autonomie) peut se transformer en emploi dont la reconnaissance publique reste limitée. De la même façon, et les situations ne sont pas rares, un travail initial de bénévolat peut prendre la forme de l'emploi salarié...Réciproquement, l'emploi peut faire l'objet d'une érosion pour partie ou en totalité, par exemple, dans le cadre du développement de "l'économie souterraine".

L'emploi doit être compris comme une reconnaissance publique du travail, qui garantit un statut social. Cette reconnaissance est liée au travail voire même, selon les situations, à l'activité. De ce point de vue, l'emploi ressort comme une construction sociale car étant l'expression de rapports sociaux (négociations, accords ou non...) évoluant dans le temps et garantissant une rémunération plus ou moins socialisée (SMIC, sécurité sociale...) et des modes d'entrée et de sortie dans et hors l'emploi (qui sont eux-mêmes plus ou moins socialisés).
Ces rapports sociaux se nouent ou se dénouent à différents niveaux : européen, national, local et intermédiaire (notamment accords de branche, de métier, conventions collectives…).
Le chômage moderne qui apparaît au tournant des 19ème et 20ème siècles se construit dans le cadre socio-historique du développement du salariat. En effet, la catégorie de chômeur a permis d'identifier parmi les "sans ouvrages" les personnes qui avaient fait l'objet d'une rupture de contrat de travail. Ainsi, la situation de chômage s'est construite relativement à celle de l'emploi. Le chômage n'est donc pas l'envers de l'emploi mais bien son extension. Les transformations successives des catégories de demandeurs d'emploi renforcent cette analyse. Tout comme l'emploi, les significations socio-économiques du chômage sont susceptibles de transformations plus ou moins profondes.

Politiques de l'emploi selon Jérôme GAUTIÉ, la DARES et l'OCDE :

1. Selon Jérôme GAUTIÉ, Professeur d'économie à l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne et Directeur de l'Institut des Sciences Sociales du Travail [3] : Une politique de l'emploi, c'est l'*« ensemble des* ***interventions publiques*** *sur le* ***marché du travail,*** *visant à en améliorer* ***le fonctionnement et à diminuer les déséquilibres*** *qui peuvent y apparaître ».* Cette première définition fait apparaître la distinction qui existe entre, d'une part, les politiques actives qui *« luttent directement contre le rationnement des emplois en aidant à la préservation d'emplois existants, à la promotion de nouveaux emplois et à l'adaptation de la main-d'œuvre aux besoins de l'économie »* et, d'autre part, les politiques dites passives qui agissent en fonction de l'état du marché du travail et *«*

[3] GAUTIE (1993), *Les politiques de l'emploi,* Vuibert.

atténuent directement les effets du rationnement sur le marché du travail en apportant une aide sociale ou en essayant de limiter la population active ».

2. Selon la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) : *« Les politiques de l'emploi rassemblent toutes les actions dont l'objectif affirmé est* ***le développement de l'emploi*** ». Cette définition est extraite de l'ouvrage sur *« Les politiques de l'emploi et du marché du travail »* qui propose un bilan complet de ces politiques depuis le premier choc pétrolier. Quels sont les fondements des politiques de l'emploi et du marché du travail ? Comment sont-elles coordonnées au niveau européen ? Comment s'articulent-elles avec la gestion macroéconomique ?

3. Selon l'OCDE, *« **Une politique de l'emploi** ne doit pas se focaliser uniquement sur les taux de chômage et d'emploi, mais aussi sur **la qualité de ces emplois** (rémunération, sécurité), **sur une plus grande "inclusivité"** (égalité entre hommes et femmes, insertion des personnes défavorisées face à l'emploi) et sur une flexibilité du marché permettant de résister aux crises ou s'adapter aux évolutions technologiques (avec notamment une mise en valeur des formations continues) »*[4], énumère l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Cette déclaration d'une croissance inclusive de l'OCDE est faite en réaction au constat d'un accroissement des inégalités sociales liées à une polarisation de plus en plus marquée sur le marché du travail entre les travailleurs qualifiés et ceux moyennement qualifiés.

L'analyse et la combinaison de ces trois définitions a amené le CESER à proposer sa propre définition en y introduisant une notion supplémentaire et incontournable : la **mise en synergie des différents acteurs vers une réflexion partagée et une coordination de leurs actions,** incluant celles qui concernent le développement économique, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT) mais également l'insertion socio-professionnelle, le développement de l'attractivité (culture, loisirs, sports…), l'aménagement du territoire, l'éducation, le transfrontalier…

[4] Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2017, publication OCDE

La politique de l'emploi selon le CESER :

L'emploi résulte d'actions économiques, marchandes ou non-marchandes, ainsi que de l'ensemble des mesures mises en œuvre par les administrations publiques. La politique de l'emploi nécessite la convergence de politiques diverses telles que le développement économique, l'enseignement, la formation, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), l'insertion, l'aménagement du territoire, l'attractivité (culture, loisirs, sports…) avec des moyens financiers adaptés pour :

- Soutenir le développement de l'emploi et favoriser l'augmentation du taux d'emploi de la population en âge de travailler (promotion de nouveaux emplois, inclusivité des personnes défavorisées vis-à-vis de l'emploi),
- Aider au maintien d'emplois existants,
- Agir sur la qualité des emplois (formation, qualification, rémunération, conditions de travail…),
- Veiller au respect de l'égalité Femmes-Hommes,
- Favoriser l'anticipation et permettre l'adaptation aux évolutions technologiques, d'organisation…
- Faciliter une meilleure adéquation en agissant à la fois sur l'offre (meilleure caractérisation des besoins) et sur la demande d'emploi (formations continues),
- Aider à l'attractivité des métiers et des emplois dans les territoires,
- Créer, dans le cadre du dialogue social, une véritable synergie des acteurs, aux niveaux local, régional et transfrontalier.

L'efficacité d'une politique de l'emploi nécessite d'inscrire l'action publique dans des temporalités plurielles et de mobiliser, par une action offensive, des moyens pour corriger les déséquilibres présents. Il faut également anticiper les transformations technologiques et sociales pouvant impacter le marché du travail dans le but d'éviter les possibles déséquilibres futurs par des mesures « préventives ». Cet aspect d'anticipation, insuffisamment pris en compte par le passé en raison d'évolutions plus lentes, semble désormais mieux intégré par les acteurs qui recourent de plus en plus à la GPEC.

II. ÉTAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DES POLITIQUES DE L'EMPLOI DU GRAND EST

Une politique d'emploi se construit en fonction d'une réalité de territoire. Afin d'adosser son analyse et ses préconisations aux réalités de la région Grand Est, de la corréler aux enjeux identifiés dans les schémas structurants pilotés par le Conseil régional, le CESER a choisi de réaliser un état des lieux du contexte socioéconomique, en amont de son approche des acteurs des politiques de l'emploi et de leurs outils.

1. Contexte socio-économique du Grand Est

a. Population

Au 1er janvier 2018, la région Grand Est compte **5,56 Millions d'habitants, ce qui représente 8,5 % de la population française** et en fait la 6ème région la plus peuplée sur les 13 régions métropolitaines. La croissance démographique est continue mais ralentit fortement ces dernières années avec un taux de 0,1% par an entre 2011 et 2016. Les pertes de populations des départements à dominante rurale se poursuivent et s'accentuent. Les départements des Ardennes, de la Haute-Marne, des Vosges et de la Meuse perdent des habitants. Un tiers de la population régionale se concentre dans les 50 plus grandes communes.
Si la population est vieillissante à l'instar de la tendance observée dans toute la France, la région Grand-Est n'en demeure pas moins une des plus jeunes de Province avec les Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et les Pays de la Loire.
La part des jeunes de moins de 25 ans ni scolarisés, ni en formation, ni en emploi était de 17,9% en 2014. Cet indicateur se dégrade légèrement par rapport à 2012 (17,4%).

b. Activité économique

L'économie de la région Grand Est se caractérise par les poids de **son industrie et de son agriculture qui sont supérieurs à la moyenne nationale**. La part du secteur de l'industrie représente 19,6% de la richesse régionale en 2015 contre 14,2% en moyenne au plan national. L'agriculture représente pour sa part 3,3% de la richesse régionale quand la moyenne nationale s'établit à 1,8%. En 2015, le PIB régional était de 152,2 milliards d'euros avec une croissance très modérée de 0,36% par an entre 2010 et 2015, comparativement à la moyenne nationale qui s'établit à 0,96% sur la même période.
A contrario, les **activités du secteur tertiaire sont plus faibles** que la moyenne nationale. Ceci est particulièrement sensible pour les activités scientifiques et techniques et services administratifs qui ne participent qu'à hauteur de 8,5% de la valeur ajoutée régionale contre 12,9% en France.
La région Grand Est se positionne au **2ème rang des régions exportatrices de France** derrière l'Ile-de-France avec un montant de 64,7 milliards d'euros de produits vendus à l'international en 2018 qui lui permet d'avoir un excédent commercial de 5,6 milliards d'euros.
Au 1er janvier 2017, la région Grand Est compte **363 330 entreprises (424 642 établissements)** dont 93% ont un effectif inférieur à 10 salariés (93,8% pour la moyenne nationale).
En 2018, on observe une forte **progression de 15% des créations d'entreprises** dans le Grand Est qui demeure toutefois un peu inférieure à la moyenne nationale qui est de 16,9%. Cette croissance importante est principalement le fait des immatriculations de micro-entrepreneurs

et d'entreprises individuelles classiques. Dans le même temps, il faut noter que les défaillances d'entreprises sont reparties à la hausse depuis mi 2018 (+7% sur un an).

c. Formation initiale

La Région Grand Est comptait 218 201 lycéens, 38 571 apprentis et 209 313 étudiants à la rentrée 2017 avec des évolutions d'effectifs qui sont comparables à celles de la France. La Région se positionne au **5ème rang s'agissant du nombre d'étudiants** toutes formations de l'enseignement supérieur confondues.
Les formations d'ingénieurs hors universités ont, en région, un poids beaucoup plus important qu'au niveau national (25,6% de l'effectif national). A l'inverse, les formations d'ingénieurs en universités sont inférieures (5,1% de l'effectif national).
Concernant l'apprentissage, 5 spécialités de formations regroupent 83% des apprentis de la région Grand Est :
- échanges et gestion, comptabilité, secrétariat, commerce, transport (21%)
- transformations agro-alimentaire, transformations chimiques, métallurgie, énergie… (20%)
- mécanique, électricité, électronique (17%)
- services aux personnes, dont hébergement restauration (13%)
- génie civil, construction, bois (12%)

d. Structure de l'emploi

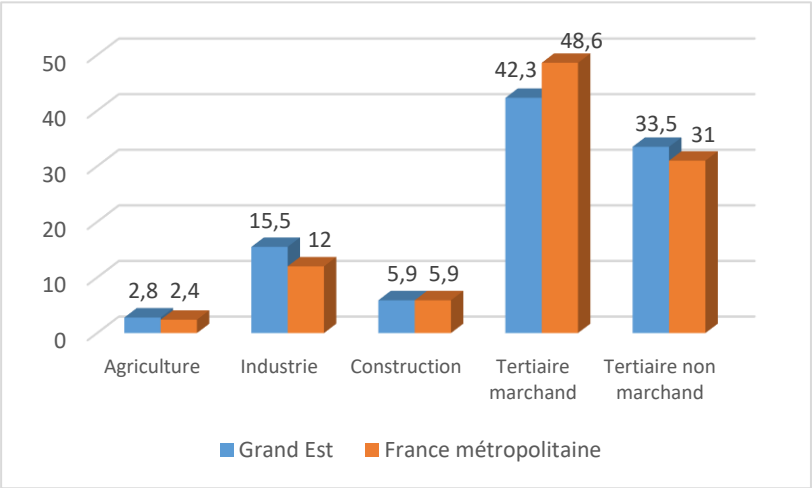
Avec 2 244 000 personnes en emploi en 2016, le taux d'emploi du Grand Est s'élève à 62,9%. En France, ce taux est de 63,4%.
La structure générale de l'emploi du Grand Est se décompose de la manière suivante :

- 63% dans la sphère marchande
- 19% dans le secteur public
- 10% non-salariés (agriculteurs exploitants, chefs d'entreprises, travailleurs indépendants…)
- 8% des actifs en emploi sont des travailleurs frontaliers.

Après une période de croissance de l'emploi salarié de la sphère marchande depuis 2016 dans le Grand Est, **le nombre d'emplois se stabilise depuis le début de l'année 2018** tandis que l'augmentation se poursuit en France. Si l'emploi stagne ou augmente légèrement dans les différents secteurs du tertiaire et du BTP, la **diminution lente mais constante se poursuit dans l'industrie et l'agriculture**.

Sa répartition par grands secteurs en 2016 montre que la **majorité des emplois appartiennent au secteur tertiaire marchand**, mais que son niveau est inférieur de plus de 6 points à la moyenne nationale. À l'inverse, le secteur industriel est plus fort dans la région qu'au niveau métropolitain (+3,5 points).

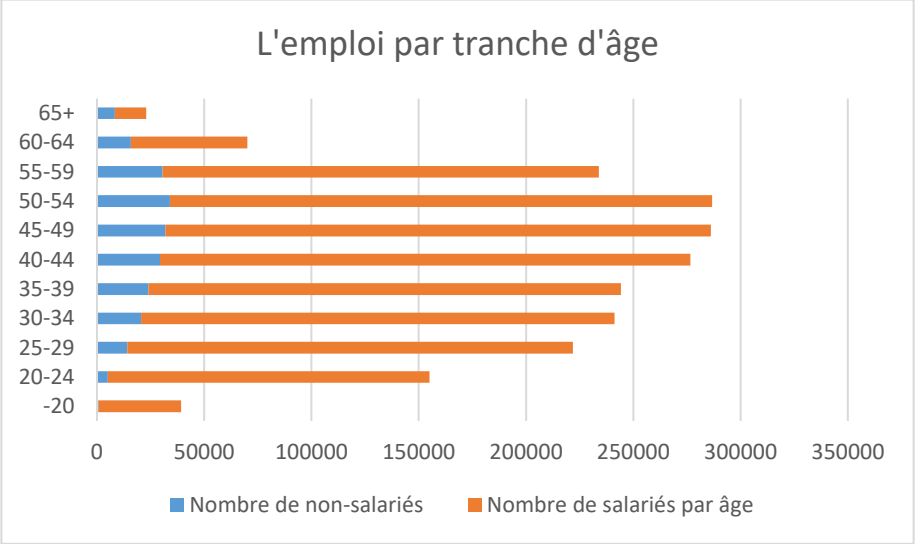
Il est important de souligner que la grande majorité des effectifs de l'emploi intérimaire (68,5%, soit 48 000 emplois) relève de l'industrie et de la construction. Pour autant, ces emplois sont comptabilisés dans le secteur tertiaire.



Source : Insee
**Tertiaire non-marchand : administration publique, enseignement, santé et action sociale*

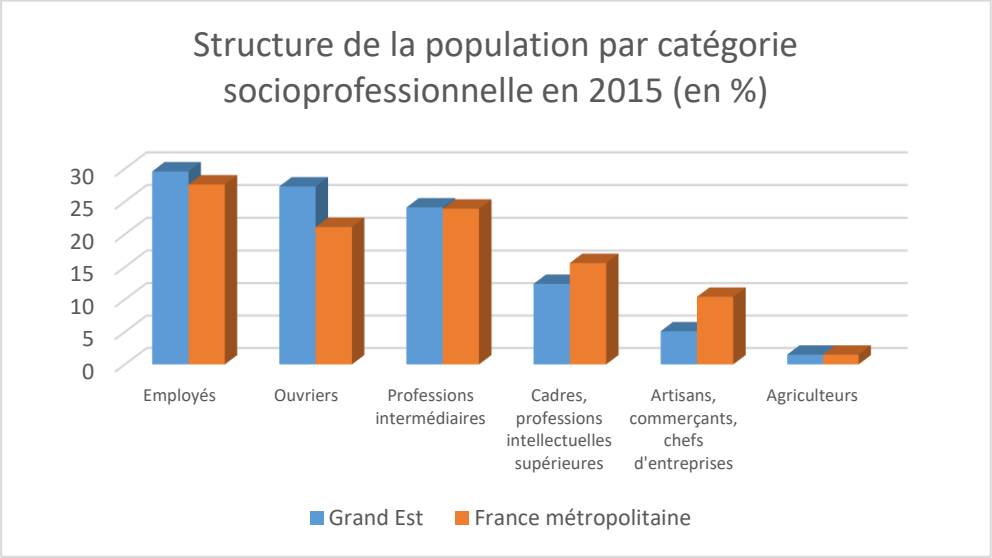
**Tertiaire marchand : commerce, hébergement restauration, immobilier, information-communication, finances, transports et services aux entreprises/particuliers*

Par tranche d'âge, on observe classiquement que le plus grand nombre d'emplois se situe dans les classes d'âge de 40 à 54 ans. À partir de 55 ans, la proportion de salariés diminue avec un décrochage important à partir de la classe des 60-64 ans.



Source : Insee

En segmentant la population en emploi par catégorie socio-professionnelle (CSP), on observe dans le Grand Est une **plus grande représentation des ouvriers par rapport à la France** métropolitaine (27% contre 21%). A contrario, **la part des cadres et professions intellectuelles supérieures est moindre dans la région**. Le différentiel est encore plus important pour les artisans, commerçants et chefs d'entreprises (5% de la population en emploi du Grand Est et 10% au national).



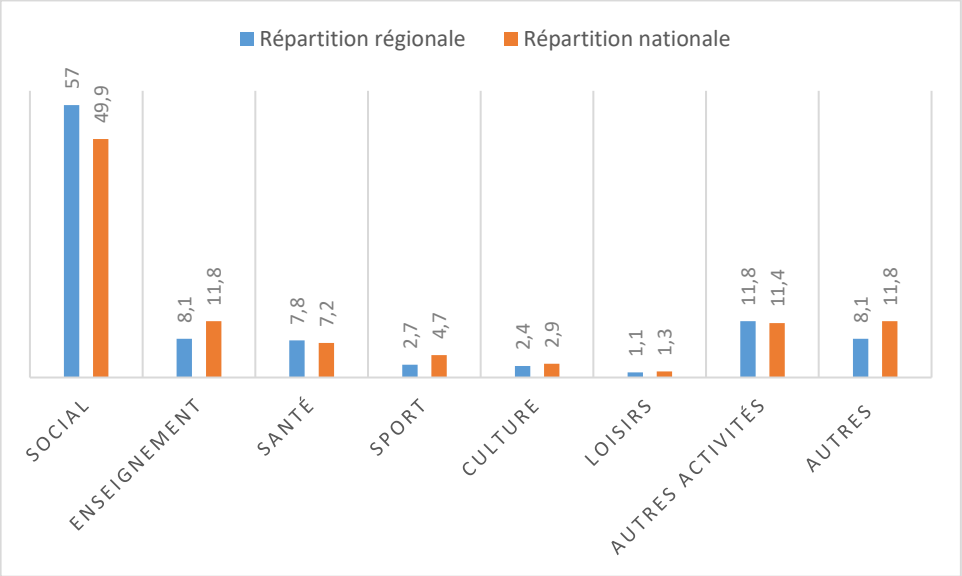
Source : Insee

Concernant l'**emploi féminin**, la part des femmes occupant des fonctions d'encadrement était de 19,9% en 2014, soit un taux un peu supérieur à celui de la moyenne métropolitaine hors Ile-de-France (19,4%). Les écarts de salaires entre les hommes et les femmes, en dehors des effets de structures (typologie des emplois occupés), sont de 11,5% dans le Grand Est, la moyenne métropolitaine hors Île-de-France étant de 11,9%.

Le taux de recours aux **formes particulières d'emploi** (CDD, contrats d'apprentissage, emplois intérimaires) est inférieur dans le Grand Est : 14,9% des salariés ne sont pas en CDI, soit 0,3 point de moins qu'en France métropolitaine, malgré un recours important à l'intérim. Ce sont les secteurs de l'industrie agro-alimentaire et de la construction qui font le plus appel à ces formes particulières d'emploi (environ un emploi sur cinq).
La courbe de l'emploi intérimaire, après avoir connu une hausse continue de 2013 jusqu'au 1er trimestre 2018 (+30 000 emplois sur la période), s'est infléchie à partir du 4ème trimestre 2017. On dénombre **69 584 intérimaires** en juillet 2019 dans le Grand Est.
Dans le Grand Est, les entreprises font appel à **262 000 saisonniers** pour faire face aux pics d'activités, principalement dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme. 57% de ces saisonniers sont employés dans l'agriculture et la viticulture, 17% dans l'hébergement et la restauration et le reste se répartit dans les arts et spectacles, le commerce, les activités de services administratifs et de soutien aux entreprises…
Sur le plan géographique, on constate de fortes disparités de l'emploi saisonnier. **3 zones d'emploi regroupent à elles-seules presque la moitié des saisonniers régionaux** : Épernay, Reims et Troyes. La période des vendanges, d'une quinzaine de jours, vient expliquer ce phénomène car elle nécessite une main d'œuvre considérable. Dans la zone d'emploi d'Épernay, la part des saisonniers représente 52% des emplois.
Les associations représentent un gisement d'emplois non négligeable. On constate que, dans le Grand Est, **l'emploi associatif représente 10,5% de l'emploi**, taux similaire à la moyenne nationale hors Île-de-France. En 2017, on recense 154 834 emplois associatifs dans le Grand Est. Plus de la moitié concerne le secteur social (88 267 postes, soit 57%), plus que la tendance nationale (49%). Le secteur de la santé est légèrement mieux représenté dans le Grand Est

(7,8% contre 7,2%). A contrario, la part des emplois associatifs dans la région au sein des secteurs de l'enseignement et du sport est plus faible qu'ailleurs.

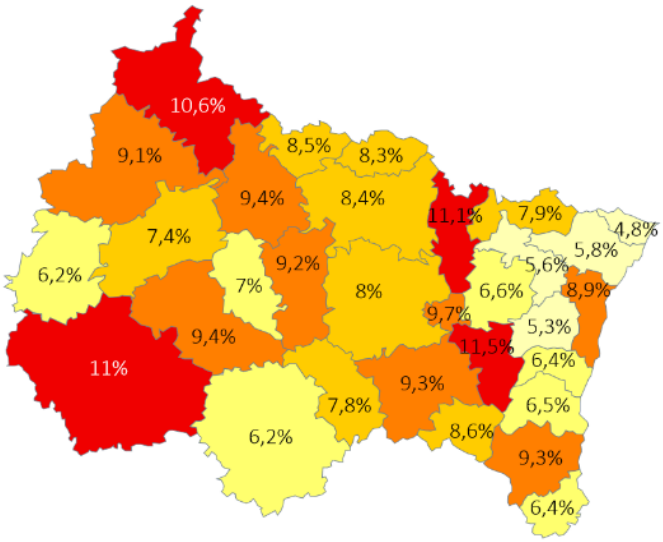
Répartition de l'emploi associatif par secteur dans le Grand Est et en France



**Autre activités : agriculture, recherche, activités liées à l'emploi, tourisme...*
**Autres : associations non classées ailleurs répertoriées par l'INSEE*

e. Marché du travail

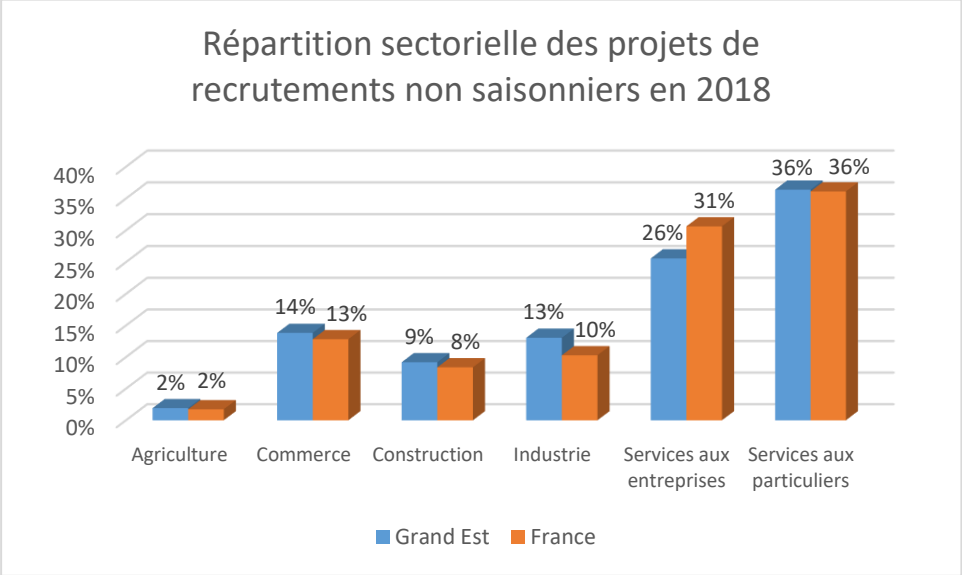
Avec un taux de chômage de 8,1% au 2ème trimestre 2019, la Région Grand Est compte **452 760 demandeurs d'emplois de catégorie A, B ou C**. 13,5% de ces demandeurs d'emplois sont des jeunes de moins de 25 ans et 26,3% ont plus de 50 ans. La moitié des demandeurs d'emplois le sont depuis plus d'un an. **L'ancienneté moyenne du chômage au 2ème trimestre 2019, est de 644 jours**, soit un allongement de la durée de 23 jours sur un an.
De fortes disparités entre les zones d'emplois du Grand Est sont constatées. Les taux de chômage s'échelonnent de 4,8% (Wissembourg) à 11,5% (St-Dié-des-Vosges).



La région Grand Est comptait 295 000 bénéficiaires du RSA en 2017.

Selon l'AGEFIPH, **41 000 demandeurs d'emploi sont en situation de handicap dans le Grand Est en 2018**, ce qui représente 9% des demandeurs d'emploi. Ces demandeurs d'emploi sont souvent dans une situation plus précaire que les demandeurs d'emploi « tout public » : seulement 27% ont un niveau bac et plus (contre 44% pour le « tout public »), et 44% ont un faible niveau de qualification (contre 35% « tout public »). Leur ancienneté dans la demande d'emploi est également plus importante : 61% sont inscrits à Pôle Emploi depuis plus d'un an, avec une moyenne de 860 jours d'inscription.

103 778 projets de recrutements hors emplois saisonniers ont été comptabilisés en 2018, soit 6,7% des projets de recrutement nationaux. 62% d'entre eux concernent les secteurs des services aux entreprises et aux particuliers. Dans le Grand Est, **le secteur de l'industrie a des besoins en main d'œuvre plus importants qu'à l'échelon national** (13% des projets contre 10%). Les secteurs du commerce (14%), de la construction (9%) et de l'agriculture (2%) ont un poids dans les recrutements similaires en région et au plan national. **126 000 embauches sont attendues en 2019.**
Selon Pôle Emploi, **5 métiers regroupent à eux seuls près de 20% des projets de recrutement** à caractère permanent : agents d'entretien de locaux, aides-soignants, aides à domicile et aides ménagères, conducteurs routiers, et techniciens commerciaux.



Source : Pôle Emploi

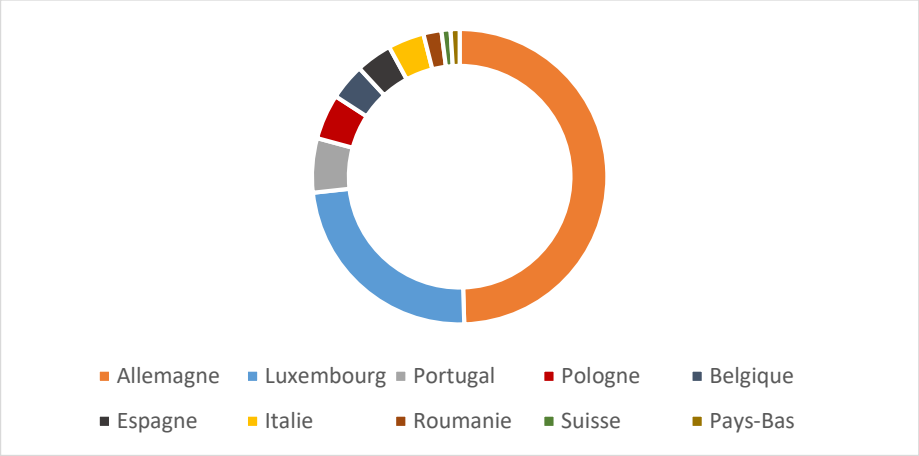
En France, en 2019, selon les résultats de l'enquête des Besoins en Main-d'œuvre de Pôle Emploi et du CREDOC, 50,1% des recrutements étaient qualifiés de difficiles : par manque de candidatures ou par manque de candidats qualifiés pour les postes considérés. Le Grand Est se situe au-dessus de cette moyenne nationale, avec **54,1% de recrutements jugés difficiles**.
Les difficultés de recrutements sont très inégales selon les secteurs. Dans le Grand Est, **pas moins de 12 secteurs d'activité présentent un niveau de recrutements difficiles dépassant le seuil de 50%,** certains atteignant même 86% (aides à domicile/aides ménagères). Si certains sont liés à une rémunération et/ou à des conditions de travail jugées insuffisamment attractives (aide aux personnes, construction, restauration, transport…), d'autres sont liés à un déficit de compétences (notamment les secteurs industriels qui peinent à trouver des cadres et ingénieurs d'études R&D et des ouvriers qualifiés de maintenance mécanique ou le secteur de la mécanique).

Aucune donnée statistique ne permet d'évaluer précisément les projets de recrutement qui n'ont pu aboutir faute de candidat disposant des qualifications adéquates requises par les profils de poste. Toutefois, Pôle Emploi estimait, en 2015, à 12 700 le nombre d'offres d'emplois non pourvues pour cette raison dans le Grand Est. Sachant par ailleurs que Pôle Emploi estime que celles-ci concernent la moitié des offres non pourvues, les autres étant abandonnées, soit en raison d'une disparition du besoin, soit pour des raisons financières, il est possible d'évaluer à **6 300 le nombre d'offres qui sont liées à une inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi**.

Au sein de la région, **le recrutement de cadres en 2017** se fait surtout dans les secteurs de la recherche-développement (R&D), dans le commerce-marketing, la production industrielle et l'exploitation tertiaire. Il faut souligner que, en France, le recrutement de cadres dans le secteur informatique est considérable (20% des recrutements), ce qui est nettement moins le cas dans le Grand Est (11% en 2017). Cependant, les estimations de l'APEC, pour 2018, prévoyaient une hausse de ces recrutements qui devaient passer de 11% à 15%.

Avec 760 km de frontières, la Région Grand Est est la région française la plus concernée par le travail frontalier : près de **la moitié des 400 000 personnes résidant sur le territoire métropolitain déclarant travailler à l'étranger sont des habitants du Grand Est**. Le Luxembourg est la première destination avec 106 000 français frontaliers au 2ème trimestre 2019. D'ici 2035, ce nombre pourrait dépasser les 150 000.
L'Allemagne est le second pays d'accueil, avec près de 40 000 frontaliers en 2018. Cependant ce chiffre est en baisse. Pour leurs parts, la Suisse accueille près de 35 500 français en 2019 et la Belgique environ 8 500 en 2017.

Selon l'Union Européenne, **un travailleur détaché** est un salarié envoyé par son employeur pour effectuer une prestation de services à titre temporaire dans un autre État de l'UE. Hormis le secteur du transport, fortement pourvoyeur d'emplois, la moitié des salariés détachés exerce dans le secteur de l'industrie ou de la construction et 5% dans l'agriculture. Avec plus de 45 000 déclarations de détachement, **le Grand Est est la première région en matière de prestations de service internationales**, généralement de courte durée. En 2017, 45 865 déclarations ont concerné 93 714 salariés, dont 10% d'intérimaires.



Source : DIRECCTE

Cette approche de la situation socioéconomique de la région Grand Est permet de dresser un portrait des singularités du territoire régional, permettant de repérer comment et en quoi les politiques publiques peuvent jouer un rôle d'entrainement et/ou de correction pour favoriser un développement économique générateur de développement d'activités, elles-mêmes génératrices d'emplois. Les principaux éléments caractérisant la région sont :

- Une dégradation de la part des jeunes de moins de 25 ans ni scolarisés, ni en formation, ni en emploi ;
- Une prépondérance de la part du secteur de l'industrie dans la richesse régionale, et, a contrario, des activités du secteur tertiaire plus faibles que la moyenne nationale, notamment pour les activités scientifiques et techniques et services administratifs ;
- Une plus forte représentation des ouvriers par rapport à la France métropolitaine (27% contre 21%) et a contrario, une proportion de cadres et professions intellectuelles supérieures moindre dans la région ;
- Un emploi associatif concentré pour plus de 60% dans le secteur sanitaire et social ;
- Une diminution lente mais constante des emplois dans l'industrie et l'agriculture ;
- Une stabilisation du nombre d'emplois tous secteurs confondus depuis le début de l'année 2018 alors que l'augmentation se poursuit en France ;
- Une difficulté accrue de recrutement des entreprises.

2. Les principaux domaines d'action des politiques de l'emploi et leurs mises en œuvre dans le Grand Est

Pour donner une vision d'ensemble et pouvoir porter une analyse sur l'action de l'État, de la Région et de leurs partenaires, le CESER a fait le choix de traiter la question de l'emploi par le prisme de huit domaines d'action des politiques « actives » de l'emploi. Ces domaines constituent les principaux leviers dont dispose la puissance publique pour soutenir l'emploi. Ils se répartissent en deux grandes catégories :

- L'accompagnement des entreprises
- L'accompagnement des salariés et des personnes en recherche d'emploi

Ces deux grandes catégories se déclinent dans une double approche, régionale et adaptées aux différents territoires, et se déploient dans le cadre des politiques de soutien aux entreprises et de formation initiale et continue.

a. Les aides économiques et l'accompagnement des entreprises

Suite à l'adoption de la loi NOTRe du 7 août 2015, la Région est désormais seule compétente pour définir les aides et les régimes d'aides générales en faveur de la création, de l'extension d'activités économiques ou des entreprises en difficulté. Les orientations de ces aides ou régimes d'aides sont définies dans le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). **Le SRDEII du Grand Est porte l'ambition d'être un axe majeur de la politique de développement des territoires et de l'emploi**. Son objectif est d'être « *un accélérateur des nombreux potentiels territoriaux existants au service de l'emploi, de la croissance et de l'attractivité de notre Région* ». Si les différents dispositifs des aides économiques régionales ne rappellent pas systématiquement leur objectif de soutien à l'emploi, ni ne conditionnent l'attribution des aides à des critères d'emploi, il n'en demeure pas

moins qu'il s'agit d'un objectif transversal, en ce sens qu'il est toujours attendu des aides aux entreprises qu'elles puissent contribuer à maintenir les emplois existants et/ou en créer de nouveaux.

On peut distinguer les aides économiques régionales en fonction de l'horizon temporel des impacts attendus sur l'emploi.
Ainsi, **sur le long terme**, il s'agit essentiellement de faire émerger les métiers et les emplois de demain au travers du soutien à l'innovation des entreprises, qu'il s'agisse de création de startups, de PME ou de grandes entreprises. Des moyens financiers ciblés sont déployés sur l'ensemble de la chaîne d'innovation afin que la valorisation de la recherche et développement permette de créer de nouvelles activités économiques génératrices de nouveaux emplois. Du point de vue de l'emploi, l'évaluation *ex ante* des politiques d'innovation est très difficile : il est en effet compliqué de connaître les résultats de domaines d'activités qui n'existent pas encore. Mais cette évaluation doit être menée, même si les retombées attendues par rapport aux moyens investis sont forcément aléatoires. C'est ce que fait le CESER par les avis qu'il donne dans le cadre de saisines obligatoires. De plus, et comme le démontre le Centre d'Étude de l'Emploi et du Travail du CNAM, l'innovation a des effets « *hétérogènes sur l'emploi et la qualité de l'emploi, positifs pour les innovations de produits et dans le secteur industriel* »[5]. En revanche, s'agissant des innovations de procédés, l'impact sur l'emploi peut être négatif et amène le CEET à conclure que « *le cercle vertueux entre innovation, emploi et qualité de l'emploi mis en avant au niveau européen doit être nuancé* » en raison d'impacts différents selon les catégories socio professionnelles.
À **court et moyen termes**, des aides régionales diverses et ciblées pour toutes les catégories d'entreprises doivent concourir au maintien et au développement des emplois. Il peut s'agir notamment d'aides aux entreprises en difficulté (*aide à la restructuration* et *aide à la reprise d'entreprises en difficulté*), d'aides à la modernisation et à la compétitivité des entreprises, à travers notamment *Grand est Compétitivité* qui vise à accélérer les transformations technologiques, économiques, organisationnelles et environnementales des entreprises régionales. Il peut s'agir également des aides à l'internationalisation telles que *Be Est Export* pour accompagner prioritairement les PME et ETI primo-exportatrices. Des aides sectorielles existent par ailleurs pour contribuer au développement des entreprises et des emplois dans des filières relevant de domaines de compétences régionales comme l'agriculture, le tourisme, la culture. S'agissant de l'agriculture, au-delà de dispositifs d'aide à l'installation ou aux exploitations, des entreprises de l'aval de la filière peuvent bénéficier d'aides économiques. C'est le cas par exemple des entreprises de première transformation du bois ou des industries agro-alimentaires. Pour ces dernières, il est intéressant de souligner qu'une partie de l'aide financière est modulée en fonction des emplois créés.

« L'effort de transformation numérique des entreprises doit être poursuivi, notamment en développant fortement les qualifications dans les technologies du numérique et de l'Intelligence Artificielle. »

Paroles d'un membre du CESER lors des ateliers participatifs

---

[5] Note « Connaissance de l'emploi : quels sont les effets des innovations sur l'emploi dans les entreprises françaises » CEET CNAM – mars 2019

Pour faire face au problème de sous-capitalisation des PME régionales qui constitue un frein à leur développement, le Conseil régional consolide une **offre régionale de solutions de financements en fonds propres et quasi fonds propres**. Comme il est spécifié dans le SRDEII, la Région « *entend déployer au-delà des actions en fonds propres devant faciliter la levée bancaire, de façon volontariste et ambitieuse en lien étroit avec Bpifrance ou d'autres (SODIV, ADER…) tous les outils d'ingénierie financière qui facilitent et sécurisent, pour le porteur, l'accès aux financements bancaires…* ». Cela peut concerner les interventions en garantie à travers les fonds de garantie ou les prêts participatifs sans garanties. Ces outils peuvent être mobilisés dans le cadre de conventions de revitalisations territoriales faisant suite à des plans sociaux pour recréer des emplois.

Conformément à la loi NOTRe, le SRDEII comporte un volet dédié spécifiquement à **l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)**. Le Conseil régional agit en complément de l'État qui a mis en place en décembre 2018, son pacte de croissance de l'ESS pour soutenir les entreprises concernées et leurs emplois (10,5% des emplois salariés en France et 11,4% dans le Grand Est). Pour contribuer aux objectifs du SRDEII, le Conseil régional a ainsi mis en place des soutiens financiers pour accompagner la création et le développement des emplois de l'ESS. Par exemple, l'**aide à l'emploi associatif** vise à soutenir, de manière directe, la création d'emplois en CDI dans des activités qui ont une plus-value sociale, territoriale et sociétale. Cette aide, de 20 000€ maximum sur 3 ans, peut bénéficier aux associations, aux Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) de moins de 15 ETP mais aussi aux groupements d'employeurs associatifs qui peuvent recevoir un bonus forfaitaire de 4 000€, dès lors que le poste mis à disposition est à temps complet.

Par extension, il est possible d'assimiler les **aides à l'emploi** à des aides économiques aux entreprises avec la différence non négligeable que l'aide est entièrement liée à la signature d'un contrat de travail. L'État a mis fin aux contrats aidés du secteur marchand début 2018 en raison d'une efficacité jugée insuffisante. Seuls les Contrats Uniques d'Insertion (CUI) du secteur non marchand ont été maintenus avec des modalités de mise en œuvre différentes et un niveau d'aide financière revu à la baisse. Les Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CUI-CAE) ont été transformés au 1er janvier 2018 en « Parcours Emplois compétences » (CUI-PEC) avec une logique nouvelle reposant sur un triptyque emploi-formation-accompagnement. L'emploi aidé doit permettre l'accès à la formation, le développement des compétences et apporter un accompagnement tout au long du parcours, tant par l'employeur que par le service public de l'emploi.

L'État a mis fin aux aides à l'emploi et aux aides aux entreprises. Et pourtant il continue à déployer indirectement des aides économiques prenant la forme d'exonérations sociales et fiscales destinées à soutenir la compétitivité des entreprises et les emplois. Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) a été remplacé en 2019 par la baisse pérenne des cotisations sociales patronales. Cela représente un coût estimé à 20 Mds € pour l'année 2019, ce qui en fait le plus important dispositif d'intervention publique en faveur des entreprises. L'évaluation des impacts sur l'emploi de ce type d'aide économique est nécessaire et les chiffres estimés des emplois créés ou sauvegardés des différentes mesures mises en place (CICE et nouvelle réduction de cotisation en octobre 2019) sont très variables, s'échelonnant de 200 000 à 400 000 au niveau national, mais ne sont dans tous les cas que peu concluantes. Le Conseil d'Analyse Économique (CAE) confirme des résultats contrastés en établissant que « *les baisses*

du coût du travail, lorsqu'elles ne se font pas sous la forme d'un crédit d'impôt et lorsqu'elles sont concentrées sur les bas salaires, ont bien un impact positif sur l'emploi ». A contrario, au-delà d'1,6 SMIC, l'effet baisse et tend à devenir nul. L'État a également mis en place, en 2019, un dispositif exceptionnel de suramortissement fiscal en faveur des investissements de transformation numérique des PME industrielles.

Enfin les aides aux entreprises peuvent prendre la forme d'aides au conseil. Dans cette catégorie, on peut notamment retenir le dispositif d'appui-conseil Ressources Humaines aux TPE-PME qui permet de faire bénéficier les entreprises d'un financement pour une prestation d'accompagnement dans leurs processus de recrutement, d'intégration de nouveaux salariés ou encore de professionnalisation RH des dirigeants. Du côté du Conseil régional du Grand Est, il existe un dispositif facilitant le recours à des compétences externes pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche de certification ou sollicitent un audit GEODE pour un diagnostic de performance économique.
Pôle emploi a également pour mission d'assurer des services de conseil auprès des employeurs. Il peut proposer un accompagnement sur mesure aux employeurs ayant des difficultés à recruter ou à définir leurs besoins. Dans le cadre de ses services aux entreprises de petite taille ou placées sur des métiers de niche, les conseillers de Pôle Emploi peuvent procéder à des analyses de poste, fournir un support aux entretiens d'embauche, présélectionner des candidatures, ou bien encore conduire des actions d'adaptation des demandeurs d'emploi aux postes de travail proposés.

Pôle Emploi a également pour mission d'accompagner les entreprises dans leur fonction de recrutement de personnel, notamment pour les métiers en tension, en menant avec elles des opérations de recrutements basées sur la Méthode de Recrutement par Simulation (MRS). Cette technique, développée depuis une vingtaine d'année par l'ANPE, puis par Pôle Emploi ne tient pas compte du niveau du diplôme ni de l'expérience du candidat mais s'intéresse aux habiletés et capacités requises par un poste qui sont évaluées par des exercices pratiques de mise en situation. La MRS permet à des personnes d'accéder à des postes auxquels elles n'auraient pas pensé candidater faute de qualification ou d'expérience particulières en rapport avec ces postes. Bien qu'assez ancienne, cette technique, qui montre de bons résultats et une bonne satisfaction des entreprises qui y recourent, se développe mais demeure encore assez méconnue.

L'appui technique au recrutement des petites entreprises est un enjeu important. En effet, selon l'institut Rexecode, les difficultés de recrutement représentent un frein au développement pour six PME sur dix. L'adéquation du profil des candidats aux attentes des entreprises est souvent la raison invoquée, toutefois la qualité du travail proposé (salaire, conditions de travail, horaires, etc…) entre également fortement en jeu comme l'a montré une enquête du ministère du travail. Pour Anne FRETEL, économiste à l'université de Lille et chercheuse au Clersé, « *les difficultés de recrutement tiennent souvent à une représentation décalée des compétences recherchées* ». Ainsi, pour les petites entreprises qui ne disposent généralement pas de responsable RH et qui ne recrutent que peu souvent, l'évaluation des besoins internes ainsi que celle des candidats et de leurs compétences ne sont pas nécessairement justes et en phase avec des réalités.
Cet enjeu est d'autant plus important que la dynamique de création d'emploi générée par une croissance d'activité est plus forte dans les petites entreprises. Ainsi, comme l'affirme

l'économiste Gilles LECOINTRE : « *si l'on regarde la réalité des comptes d'exploitation de nos entreprises, on constate, grosso modo, qu'un emploi est créé moyennant 50.000 € de chiffre d'affaires dans une TPE, 150.000 € dans une PME, 250.000 € dans une ETI, et 350.000 € dans une grande entreprise.* »

Pour soutenir les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement, l'État a mis en place, en 2019, un nouveau dispositif. Le Volontariat Territorial en Entreprise (VTE), basé sur le modèle du Volontariat International en Entreprise, permet d'encourager les jeunes diplômés à réaliser leur première expérience professionnelle dans une PME ou ETI d'un territoire d'industrie afin de juguler le déficit d'attractivité des entreprises industrielles.

Les entreprises, les petites PME en particulier, ont fortement besoin d'être accompagnées et conseillées dans des moments clés tels que : difficultés économiques, développement d'activité ou encore transmission. Chaque type d'entreprise présente des besoins spécifiques nécessitant des réponses adaptées. C'est en partie pour cette raison qu'il existe, dans ce domaine, de nombreux opérateurs plus ou moins complémentaires : Conseil régional, chambres consulaires, agences de développement, Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI), commissaire au redressement productif, clusters…En réaction à cette fragmentation de l'offre de service, le Conseil régional propose de fédérer les acteurs au sein d'un réseau de développeurs économiques nommé Be EST Développeurs afin d'avoir une « *action plus coordonnée et plus lisible au service des entreprises* ». Ce réseau, créé fin 2018, compte 350 membres et a pour but de faciliter la connaissance mutuelle, le partage d'information et l'accès à des formations pour accroître la professionnalisation de ses membres.
Il est important que l'accompagnement s'inscrive dans la durée pour éviter de laisser le chef d'entreprise démuni lorsqu'une prestation de conseil se termine ou qu'un projet d'investissement se concrétise. Il faut que le chef d'entreprise puisse être conseillé dans la phase de transition liée au lancement d'un nouveau projet et avant que l'organisation interne de l'entreprise ait pu être reconfigurée en fonction des changements induits.

b. La création d'entreprise

La **création d'entreprises pérennes est un levier essentiel du développement de l'emploi**, les nouvelles entreprises constituant le principal moteur de l'économie et de l'emploi en permettant de compenser l'écart entre créations et destructions d'emplois qui se produit dans les entreprises existantes[6]. La création d'entreprises est par ailleurs, en elle-même, le moyen de créer son propre emploi non salarié comme l'atteste la part importante des créateurs d'entreprises demandeurs d'emploi qui est d'environ un tiers.

Si les créations d'entreprises sont en forte augmentation ces dernières années, 2018 enregistrant un record avec 17% de créations supplémentaires en France et 15% dans le Grand Est, il n'en demeure pas moins que **la très grande majorité des nouvelles entreprises n'ont aucun salarié**. D'après l'INSEE, en 2018, seules 3% des entreprises ont au moins un salarié au moment de leur création, plaçant la France très loin derrière l'Allemagne et de nombreux pays européens dans ce domaine. D'autre part sur l'ensemble des entreprises qui ont démarré en 2010, 70% étaient toujours en activité après 3 ans et, parmi elles, seul le tiers avait créé des emplois.
Alexis, opérateur de la création d'entreprise en Lorraine, évalue le nombre moyen d'emplois créés par nouvelle entreprise dans les dossiers de création qu'il a accompagné à 1,4 emploi, dirigeant compris. Cet indicateur varie fortement selon les zones géographiques et les secteurs d'activités économiques. Il s'échelonne entre 1 et 1,8 selon qu'on se situe dans une zone du « rural profond » ou dans une métropole et entre 1 pour les artisans d'art à 1,7 pour le commerce et l'industrie.

La bonne dynamique de création d'entreprises et **son impact sur le développement de l'emploi doit être par ailleurs relativisée** au regard du nombre de microentreprises qui augmente plus rapidement que les autres formes d'entreprises (entreprises individuelles hors micro-entreprises et sociétés) et qui représentent désormais près de la moitié des effectifs des nouvelles entreprises ainsi que du chiffre d'affaire moyen qui n'est que de 11 300 € par an. Cela signifie en effet que, dans la très grande majorité des cas, l'activité ne peut constituer qu'un complément de revenu salarié (40% des micro entrepreneurs) ou de remplacement.

Dans le domaine des politiques d'appui à la création d'entreprise, l'État et la Région interviennent en complémentarité. Pôle Emploi apporte une aide financière qui peut prendre la forme d'une constitution de capital à partir des droits d'indemnités restants ouverts du demandeur d'emploi ou bien en continuant à verser des allocations en compléments des premiers revenus d'activité.
De son côté, la Région met en œuvre le **programme Be Est entreprendre** et ses déclinaisons #parcours #financement #formation qui, au travers du soutien financier au réseau de l'accompagnement création-reprise, permet de proposer une offre de service complète particulièrement large pour les demandeurs d'emplois qui en sont les bénéficiaires prioritaires.

[6] Etude de l'institut de Recherche pour la Démographie Des Entreprises : Seules les nouvelles entreprises créent de l'emploi – février 2014

c. L'aménagement du territoire

Dans le cadre de sa politique d'aménagement territorial, **l'État** propose aussi des exonérations sociales et fiscales ciblées pour encourager le développement des emplois dans des secteurs géographiques particuliers. À travers ces aides indirectes, il s'agit de soutenir l'emploi dans les territoires présentant des difficultés spécifiques. C'est dans cette logique notamment que s'inscrivent les exonérations des Zones de Revitalisations Rurales (ZRR) ou celles des Zones Franches Urbaines (ZFU).

Du côté de la **Région Grand Est**, le Schéma Régional d'aménagement et de Développement Durable du Territoire (SRADDET), outil de planification qui a été adopté en novembre 2019 doit veiller au développement des territoires et des services qui doivent répondre aux besoins des populations. L'aménagement du territoire ne constitue pas l'élément central d'une politique de l'emploi, toutefois il peut y participer par différents moyens. Le SRADDET doit aussi être envisagé comme un vecteur potentiel de développement de l'emploi au travers de la recherche d'une facilitation dans la structuration de filières locales, le développement d'infrastructures et la création de services favorisant l'accès à l'emploi. Des gisements d'emplois existent dans les territoires, notamment dans la transition écologique, mais ils nécessitent la création des conditions qui vont permettre d'**organiser des chaînes de valeur complètes** en relation avec les besoins sociaux des populations. C'est le cas des circuits courts et de proximité qui sont visés dans l'objectif 8 ainsi que de l'économie circulaire qui relève de l'objectif 16. L'objectif 27 "*développer une économie locale ancrée dans les territoires*" place également la meilleure exploitation du potentiel de l'économie présentielle générée par les revenus résidentiels comme « *un levier à actionner pour redynamiser l'économie des territoires du Grand Est* ».

L'**aménagement numérique** est également un élément clé de l'attractivité et du développement de l'emploi dans les territoires les plus enclavés. L'ambition du SRADDET dans ce domaine est de couvrir tout le territoire régional par la fibre très haut débit d'ici 2023 en veillant à intégrer le développement des usages qui offrent des possibilités nouvelles dans les e-services, la télésanté ou encore le télétravail.

Enfin, les **transports et les mobilités** jouent un rôle prépondérant pour créer les conditions d'un accès de tous à un emploi ou à une formation. Cet enjeu est rappelé dans l'objectif 22 du SRADDET qui énonce « *le désenclavement des territoires isolés nécessite de mobiliser et d'expérimenter toutes formes de services de mobilité (transports à la demande, covoiturages, mobilités solidaires, auto-stop organisé, pédibus), l'ambition est de proposer un bouquet de solutions de mobilités souple et adapté aux territoires peu denses* ». La mobilité et, plus généralement, les freins périphériques à l'emploi demeurent des problématiques fortes qu'il faut pouvoir régler afin de permettre aux personnes exclues de l'emploi aux faibles ressources résidants dans des territoires enclavés de se mettre en position de recherche d'emploi. Ces difficultés ont été exprimées unanimement par les personnes en situation de précarité réunies le 5 juillet 2019 dans le cadre de cette saisine. Elles font la « *demande d'un soutien dans les recherches de solutions de mobilité, garde d'enfants, logement…qui doivent souvent s'opérer dans une temporalité courte. Il est essentiel de développer sur les territoires et par le biais de nouvelles solidarités des solutions innovantes pour répondre au mieux à cet enjeu, ce qui peut être par ailleurs source de création d'emplois*. » (Document : voir page)

d. L'accompagnement des demandeurs d'emploi

L'accompagnement des demandeurs d'emploi est au cœur de la politique de l'emploi de l'État. Il vise à apporter un appui technique sous forme de suivi individuel aux personnes dans leurs démarches de recherche d'emploi en les guidant et en leur apportant informations et conseils sur le marché de l'emploi, les aides, les techniques de recherche d'emploi...
De nombreux opérateurs interviennent dans ce domaine qui est une prérogative de l'État mais dans lequel certaines régions s'investissent plus ou moins fortement à l'instar de la Région Hauts-de-France avec son dispositif *Proch'emploi*.
Le principal opérateur de l'accompagnement est **Pôle emploi** qui dispose d'une offre de services adaptée aux besoins des demandeurs en termes de fréquence des contacts et de nature du suivi. Quatre modalités d'intervention sont ainsi proposées par Pôle Emploi :

- **L'accompagnement renforcé** : à destination des personnes les plus éloignées de l'emploi, qui ont impérativement besoin d'entretiens physiques réguliers avec leur conseiller. Ce dernier devrait alors gérer un portefeuille maximum de 70 demandeurs d'emploi dans cette situation.
- **L'accompagnement guidé** : pour les demandeurs d'emploi qui ont besoin d'un appui régulier dans leur recherche, par des échanges physiques, téléphoniques ou par e-mail. Le conseiller devrait détenir alors un portefeuille de 100 à 150 personnes.
- **Le suivi et appui à la recherche d'emploi** : cette modalité s'adresse aux demandeurs les plus autonomes et proches du marché du travail. Dans cette situation, le conseiller devrait gérer un portefeuille de 200 à 350 personnes, en veillant à ce qu'elles reçoivent des offres d'emploi et restent actives dans leur recherche. Les contacts sont essentiellement dématérialisés.
- **L'accompagnement global** : en partenariat avec les Conseils Départementaux, Pôle Emploi met en place des binômes réunissant des conseillers Pôle emploi et des correspondants sociaux au sein des départements. Ces derniers mobilisent, au sein des services du Département ou de structures partenaires, les professionnels de l'action sociale qui assurent un accompagnement global coordonné avec le conseiller Pôle emploi.

Mais, début 2019, une « mission flash » d'un député des Vosges, Stéphane VIRY, s'est intéressé à l'efficience de Pôle Emploi et a mis en évidence le manque de moyens humains pour pouvoir répondre efficacement aux attentes des usagers du service public de l'emploi. Bien que Pôle Emploi ait su se moderniser depuis sa création en différenciant ses prestations en fonction des besoins du public et en étoffant son offre de services, la diminution des effectifs a généré une dégradation de l'accompagnement des personnes en raison du nombre de personnes confiées en suivi par conseiller qui était en forte augmentation début 2019 : 349 DE en modalité suivi, 216 DE en modalité guidé, 100 DE en modalité renforcé…

L'offre de services de Pôle Emploi a cependant évolué depuis le 1er janvier 2020, notamment par la mise en place de deux demi-journées d'accompagnement intensif proposées dans le mois suivant l'inscription à Pôle Emploi. Cette nouvelle mesure est accompagnée du déploiement de 1000 nouveaux postes de conseillers au sein des 800 agences sur tout le territoire national. Un accompagnement dédié, confié à des opérateurs privés, doit par ailleurs être créé pour les travailleurs précaires, c'est-à-dire ceux qui sont en situation d'alternance prolongée entre chômage et emploi. L'État met également en place, depuis le 1er janvier 2020, de nouvelles aides concrètes pour permettre aux demandeurs d'emplois de répondre à une offre. Ces aides

sont adaptées aux réalités et besoins d'accompagnement des territoires, il peut s'agir par exemple d'aides à la mobilité et à la garde d'enfant.

Pôle Emploi mise de plus en plus sur l'approche par compétence. Elle vise à aller au-delà du diplôme et des qualifications qui ne constituent plus aujourd'hui des critères essentiels pour les employeurs. D'après Pôle Emploi, 60% des employeurs estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques. Il s'agit dès lors de s'intéresser davantage aux habiletés des personnes et à leurs capacités à agir dans une situation donnée pour mieux définir les offres d'emplois à cibler dans ses recherches et savoir quelles compétences développer et mettre en avant pour répondre aux attentes des employeurs. Cela nécessite, pour les demandeurs d'emploi, d'avoir une bonne connaissance de leurs propres compétences et de pouvoir les valoriser. À cette fin, les conseils de Pôle Emploi pour réaliser un « pitch » (présentation lors d'un entretien) est utile.

« Il faut réellement changer d'approche et passer d'un raisonnement par métiers, qui enferme les personnes et limite les possibilités d'évolutions professionnelles, à un raisonnement par compétences… »

Paroles d'un membre du CESER lors des ateliers participatifs

D'autres opérateurs partenaires de Pôle Emploi au sein du Service Public de l'Emploi proposent des accompagnements pour des catégories de publics spécifiques. Il s'agit notamment des Missions Locales qui prennent en compte toutes les dimensions de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à travers une approche globale de leurs difficultés, de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) pour un public de cadres et de Cap Emploi qui assure l'accompagnement dans l'emploi des personnes handicapées. Les conclusions de la mission flash parlementaire précédemment citée souligne que la valeur ajoutée de chaque opérateur est réelle et doit être préservée mais qu'un « *effort important reste à réaliser pour une meilleure articulation entre eux, afin d'éviter les doublons et aller-retours des DE entre Pôle Emploi et ses partenaires* ».

À côté des opérateurs du Service Public de l'Emploi, des initiatives privées de solidarité existent pour apporter un appui aux demandeurs d'emploi. Il s'agit par exemple de Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC) ou de réseaux de parrainage de seniors bénévoles comme ECTI ou EGEE. Ces initiatives n'ont pas vocation à se substituer à l'action des professionnels de l'accompagnement mais constituent souvent un complément très utile, notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi qui ont perdu confiance en elles et ont plus particulièrement besoin de se sentir soutenues et écoutées. Le sentiment de ne pas être suffisamment écouté et entendu dans la cadre de relations humaines est particulièrement fort et génère une forte démotivation. Cela a été exprimé très clairement par les personnes en situation de précarité sollicitées par le CESER Grand Est.

Pour les publics les plus éloignés de l'emploi, l'accompagnement peut également englober, par extension, les dispositifs d'insertion puisque les différents contrats d'insertion à durée déterminée sont envisagés comme des « sas » vers l'emploi classique et durable. Tous les dispositifs sont désormais regroupés dans un **fonds d'inclusion dans l'emploi** géré par les Préfets de Région qui disposent, avec ce nouveau fonds, d'un peu plus de souplesse qu'auparavant pour affecter les crédits en fonction des besoins régionaux et de leurs évolutions, certains crédits étant fongibles. Pour la région Grand Est, cette enveloppe représente en 2019 un montant de 171 M€ qui sont fléchés vers les structures de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE), les Entreprises Adaptées (AE), les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), les Contrats Parcours Emploi Compétences (PEC) ainsi qu'un fonds d'initiatives territoriales pour apporter une aide à certains territoires sur des problématiques spécifiques (ex : mobilité). Les dispositifs d'insertion ont une forte utilité pour remettre les personnes sur la voie de l'emploi mais les moyens peuvent paraître limités au regard des besoins. Pour l'IAE par exemple, on compte approximativement 30 000 contrats dans le Grand Est, ce qui peut sembler insuffisant.
Toutefois, force est de constater que le marché du travail ne permet pas actuellement à toutes les personnes de retrouver un emploi durable après un contrat d'insertion ou un contrat aidé en raison de la persistance d'un niveau de chômage structurellement élevé. Certains bénéficiaires de ces contrats sont ainsi maintenus dans une précarité dont ils ne parviennent pas à sortir. C'est en partie pour cette raison que le dispositif « Territoire zéro chômeur de longue durée », initié par ATD Quart Monde et en cours d'expérimentation, change de paradigme en proposant des CDI dans des entreprises dites « insérantes ». Les personnes ont ainsi la possibilité de se projeter sur le long terme aussi bien dans leur vie personnelle que professionnelle, sans subir l'angoisse du couperet de la fin de contrat qui peut être synonyme d'échec et de retour à la situation initiale de privation d'emploi.

Enfin, l'accompagnement des demandeurs d'emploi concerne également les **aides personnelles spécifiques** pour les aspects pratiques qui ne concernent pas directement l'accès à l'emploi mais qui peuvent en constituer des « freins périphériques ». Des aides à la mobilité, à la garde d'enfants ou au logement sont proposées du côté de l'État comme du côté du Conseil régional. Sans détailler ces dispositifs, il faut constater que des difficultés persistent tout particulièrement dans les territoires périurbains et ruraux souvent moins dotés en services. Ces difficultés, qui nécessitent d'être traitées préalablement à toute démarche de recherche d'emploi, appellent de nouveaux moyens et de nouvelles solutions qui sont fortement attendus par les personnes en situation de précarité (cf. document page 64).

e. Les approches territorialisées

C'est au plus près du terrain et des différents bénéficiaires qu'elles ciblent (demandeurs d'emplois, entreprises et salariés), que les politiques de l'emploi sont mises en œuvre.
Les approches descendantes et cloisonnées semblent montrer leurs limites en raison de l'application de dispositifs trop rigides ne permettant pas suffisamment de s'adapter aux particularités locales.
L'**enjeu d'une meilleure prise en compte du contexte local et des problématiques particulières d'emploi** parait toutefois émerger progressivement et il semble désormais admis que c'est en recherchant une bonne articulation localement entre les actions en faveur du développement économique, de l'emploi et de la formation que l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi s'opère le plus efficacement.

C'est une des vocations des 12 **Maisons de la Région Grand Est** qui disposent d'un pôle de développement territorial permettant à l'institution de déployer, au niveau local, ses politiques en veillant à faciliter leur transversalité. Ces services disposent de chargés de développement économique et de délégués à la formation professionnelle qui agissent avec leurs partenaires en vue d'apporter des réponses rapides et sur mesure en adoptant une démarche globale et décloisonnée des projets du territoire.

C'est dans ce même esprit de recherche d'une meilleure coordination des acteurs de l'emploi, publics et privés, qu'ont été mises en place les Maisons de l'Emploi (MDE) en 2005, pour une plus grande efficacité de l'action collective adaptée aux réalités territoriales. Elles doivent tout particulièrement veiller à associer les collectivités territoriales à la mise en œuvre des politiques de l'emploi au niveau local. Leurs missions sont centrées sur la réalisation de diagnostics partagés nécessaires à la mise en place de plans d'action collectifs, l'observation du marché du travail et l'anticipation des mutations économiques notamment par leur participation à des actions de GPECT. Elles ont pour but de contribuer au développement de l'emploi en fluidifiant la transmission d'informations entre les acteurs sans créer d'offre de service supplémentaire dans des domaines aussi divers que la création d'entreprise, le développement des services à la personne, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou encore l'intermédiation entre Pôle Emploi et les TPE pour encourager le recours au service de dépôt d'offres d'emplois de l'opérateur national. Au travers de leur rôle d'animation et d'appui à la création de réseaux, elles favorisent les liens et échanges entre tous les acteurs : jeunes, demandeurs d'emplois, entreprises, structures de l'IAE, entreprises de l'ESS…
Ces structures, qui contribuent à l'expérimentation de solutions nouvelles et soutiennent l'innovation sociale, doivent aussi contribuer à la diffusion de bonnes pratiques entre les territoires à travers leur inscription dans des réseaux comme *Alliance Villes Emploi* ou le *Réseau des MDE du Grand Est*.

Mais la diminution continue du budget de l'État consacré aux MDE ces dernières années a fortement fragilisé un certain nombre de celles-ci, quand cela n'a pas conduit à leur fermeture. Pourtant un bilan globalement positif a été souligné dans un rapport d'information du Sénat de 2018[7]. En Grand Est, leur nombre est passé de 11 en 2018 à 8 en 2019.

[7] Les maisons de l'emploi : renforcer leur gouvernance et pérenniser leur financement pour une politique territoriale de l'emploi vraiment efficace - Rapport d'information de M. Emmanuel CAPUS et Mme Sophie TAILLÉ-POLIAN, fait au nom de la commission des finances n° 652 (2017-2018) - 11 juillet 2018

La production d'études statistiques est indispensable pour pouvoir construire et piloter des projets territoriaux de développement de l'emploi adaptés aux enjeux locaux. Le conseil régional et ses partenaires disposent de ressources mises à disposition par l'Observatoire Régionale de l'Emploi et de la Formation du Grand Est (OREF) qui produit des diagnostics territoriaux à l'échelle des Maisons de Région, ainsi que des tableaux de bord sur l'ensemble des 43 bassins d'emplois, en partenariat avec le service statistiques de Pôle Emploi Grand Est. Ces tableaux de bord contiennent des informations précises sur les métiers en tension et les compétences attendues par les employeurs sur le marché du travail local de chaque bassin d'emploi.
Les diagnostics et le pilotage au niveau des bassins d'emploi peuvent être facilités par l'utilisation de la **plateforme Forma'diag**, outil créé par Pôle Emploi en 2018 et mis à disposition des partenaires de la formation. Cet outil permet de réaliser un diagnostic des besoins en compétences, assiste les utilisateurs dans leur prise de décision en faisant des préconisations d'achat de formation à partir d'un algorithme qui prend en compte le taux de retour à l'emploi, les besoins en recrutement et le caractère « porteur » des métiers. Les données utilisées par l'algorithme sont mises à jours deux fois par an, hormis celles des BMO qui ne sont publiées qu'annuellement.

S'agissant des approches territorialisées, il est également utile de rappeler **le rôle des communes et des EPCI dans la mise en œuvre des politiques de l'emploi**. Leur action dans le domaine est à géométrie variable et dépend principalement de leurs difficultés, de leurs capacités pour agir et de la volonté des décideurs politiques. Le bloc communal peut concourir au service public de l'emploi en créant un service d'accueil des demandeurs d'emploi avec une délégation de Pôle Emploi pour la réception d'offres d'emploi, en participant aux MDE et aux Missions Locales, en mettant en œuvre un Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) ou encore en intervenant dans l'IAE en gérant des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). Par ailleurs, les communes et leurs EPCI peuvent agir seuls ou en partenariat en développant des actions dans le cadre d'une animation territoriale visant à favoriser la mise en relation entre les demandeurs d'emplois et les employeurs. Ils disposent pour cela d'une bonne connaissance de leur tissu économique qui leur permet de mobiliser facilement leurs entreprises. Il peut s'agir, par exemple, de participer à l'organisation de forums emploi ou encore de mener des actions plus originales comme les « Moissons de l'emploi » (prospection des offres d'emploi cachées des entreprises par des demandeurs d'emploi).

f. La formation professionnelle

De nombreuses évolutions, tant politiques que juridiques, ont impacté le domaine de la formation professionnelle ces dernières années. En particulier, la loi du 5 septembre 2018 dite « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a réformé en profondeur le paysage et les responsabilités des acteurs de la formation, engendrant d'importants changements dans l'apprentissage et la formation des salariés et des demandeurs d'emplois.

- **Alternance : apprentissage, le rôle de la Région amoindri**

La réforme de l'apprentissage le 15 juin 2018 dans le cadre de la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel peut poser question sur les avancées qu'elle doit permettre.
Selon la dernière étude de l'INSEE, le nombre d'apprentis en France a baissé depuis 2008. Cette baisse serait liée au contexte économique mais aussi à d'autres causes plus profondes. « *Entre 2008 et 2014, le nombre annuel de jeunes élèves de troisième qui se dirigent vers l'enseignement professionnel a baissé de 30 000. Avec la baisse des redoublements, les jeunes sortant de troisième sont moins enclins à se lancer tout de suite dans le monde professionnel. Néanmoins, les quatre cinquièmes de la baisse des entrées en apprentissage au niveau du secondaire sont imputables à la baisse de l'emploi, en particulier celle des jeunes, dans les métiers traditionnels de l'apprentissage : bâtiment, vente, coiffure, métiers de bouche, industrie et hôtellerie-restauration. »* [8].
En ce qui concerne les causes profondes des freins non financiers à l'apprentissage, le rapport de l'Inspection générale de l'administration (IGA), de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'Inspection générale de l'éducation nationale (IGEN) de février 2014 fait le constat suivant : *« L'apprentissage n'a pas réussi malgré les politiques volontaristes dont il fait l'objet depuis de nombreuses années à se construire une image de formation de qualité au sein du système éducatif, auprès des familles et des élèves. C'est pourquoi, l'orientation vers l'apprentissage se fait trop souvent par défaut. ».* Pour favoriser l'apprentissage, le rapport propose des recommandations qui ont pour objectif de contribuer à son développement. Elles concernent à la fois les personnels de l'Éducation nationale mais aussi les professionnels de l'emploi, les entreprises et le Conseil régional. Sont préconisées une sensibilisation des personnels de l'orientation et de l'enseignement aux atouts de l'apprentissage et l'introduction d'un module apprentissage dans la formation de nouveaux enseignants. Un renforcement des dispositifs de préapprentissage sous statut scolaire et un contrôle pédagogique accru sont recommandés. Pour les entreprises, il est conseillé aux branches professionnelles, dans leurs négociations sur la formation professionnelle, de négocier des objectifs quantitatifs et qualitatifs sur l'apprentissage (outils de connaissance de métiers, accueil, « statut » du maître d'apprentissage, …).
Suite à la réforme de l'apprentissage, **les régions ne sont plus les autorités compétentes de l'apprentissage**. Les centres de formation des apprentis (CFA) sont désormais financés au contrat d'apprentissage qui est calculé sur le coût moyen de formation (le coût plancher) décidé préalablement par France Compétence. Toutefois, Les Régions pourront contribuer au financement des CFA dès lors que des besoins d'aménagement du territoire et de développement économique qu'elles identifient le justifient. D'autres changements dont l'objectif pour le gouvernement est d'inciter les jeunes à s'orienter vers l'apprentissage ont été adoptés. Ils concernent la durée du contrat d'apprentissage (possibilité de la réduire),

[8] Emploi, chômage, revenus du travail Edition 2017 https://www.insee.fr/fr/statistiques/2891699?sommaire=2891780

l'allongement de la limite d'âge pour accéder à l'apprentissage, l'assouplissement de la durée du travail des apprentis, l'élargissement du périmètre d'exécution du contrat d'apprentissage (pays hors Union Européenne), ou encore la rupture unilatérale sans recours devant le Conseil de Prud'hommes. Il est légitime de se demander en quoi ces mesures vont modifier la représentation négative de l'apprentissage auprès des familles et des élèves. Les Régions peuvent donc agir pour compléter les financements nécessaires, encore faut-il que les budgets alloués soient suffisants. Le CESER pose toutefois la question de savoir comment l'égalité des territoires en terme d'apprentissage peut progresser. En effet, pourquoi des CFA s'implanteraient-ils en zone rurale où les conditions d'accès sont plus difficiles ? l'un des principaux objectifs de la Région inscrit dans le CPRDFOP est pourtant de favoriser l'accès de tous à la formation professionnelle, à l'apprentissage sur tout le territoire Grand Est.

Le CPRDFOP : une double approche transversale et sectorielle

En région Grand Est, le CPRDFOP appelé « Performance Grand Est » est construit en 2 volets :

- un volet « transversal » : élaboré par la Région au sein du Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CREFOP), avec l'État et les partenaires sociaux et décliné en 3 priorités :
    - ✓ observer pour décider : diagnostics et prospective ;
    - ✓ l'orientation, un service public régional pour tous ;
    - ✓ la formation professionnelle, un levier de compétitivité économique régionale et territoriale.
- un volet « sectoriel » : élaboré par la Région avec l'État et les branches professionnelles représentatives des secteurs d'activités en Grand Est. Pour chaque secteur, 3 priorités seront déclinées :
    - ✓ Diagnostics et prospective ;
    - ✓ Promotion des métiers ;
    - ✓ Formations professionnelles.

À terme, tous les secteurs d'activités feront l'objet de Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT), leviers opérationnels et sectoriels du CPRDFOP : la démarche « COT » a été enclenchée dès 2016.

Le CPRDFOP se traduit opérationnellement par la construction d'une **offre structurelle** complétée par une **offre conjoncturelle** en réponse aux besoins territoriaux exprimés par les entreprises :

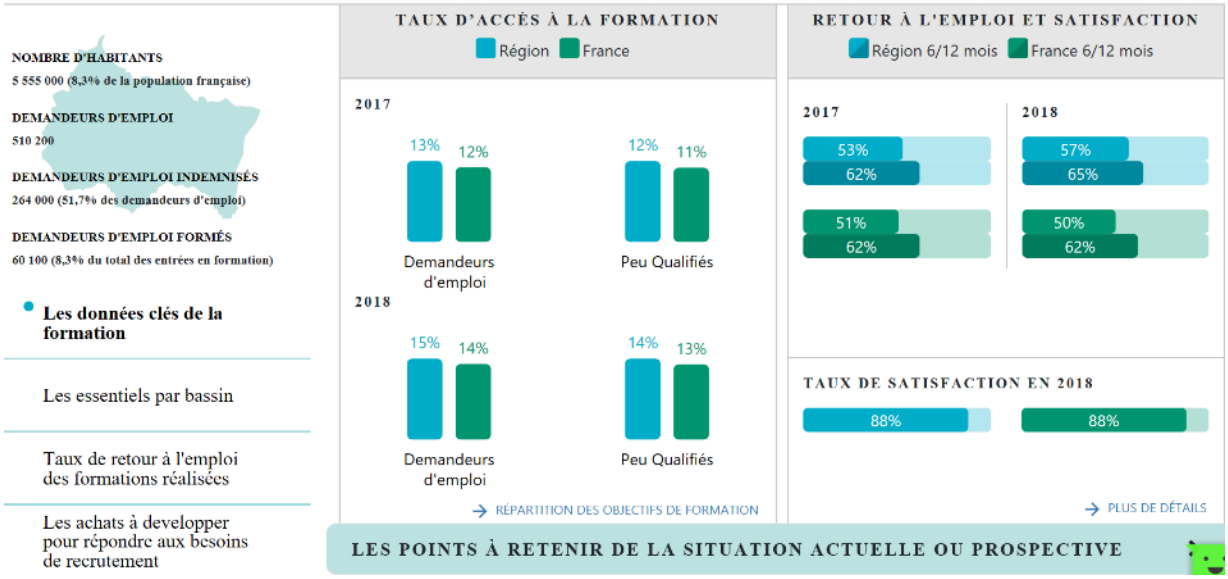
- L'offre structurelle est élaborée de manière concertée entre la Région et Pôle Emploi. La Région répond en anticipation des besoins en compétences et déploie pour cela son **Programme Régional de Formation** au bénéfice des demandeurs d'emploi ainsi que des programmes spécifiques.

Pôle emploi priorise pour sa part les formations qui permettent une adaptation et/ou une certification sur des parcours plutôt courts pour accélérer le retour à l'emploi.

- L'offre conjoncturelle doit permettre de répondre à des projets qui peuvent être identifiés dans le cadre des CTDC ou des Rdv des Compétences. Leur repérage et l'accompagnement dans leur traduction en actions réelles constituent l'une des missions centrales des Maisons de la Région. Le **Fonds d'Intervention pour la Formation et l'Emploi** (FIFE), financé en partie par la Région, permet de financer une action de formation en contrepartie de l'embauche du stagiaire pour une durée minimale de 6 mois par l'entreprise.

Pôle Emploi développe la personnalisation de l'accès à la formation par des formations modulaires permettant de combler rapidement des manques de compétences nécessaires pour répondre à des offres d'emploi. Les actions en interne ou en dehors de l'entreprise se font par le recours à des dispositifs comme l'**Aide Individuelle de Formation** (AIF), l'**Aide à la formation Préalable au Recrutement** (AFPR) ou les **Préparations Opérationnelles à l'Emploi** (POE).
La Région Grand Est a constitué une instance centrée sur la question de l'**évaluation du CPRDFOP**. Ce Comité Régional d'Évaluation (CRE) s'est réuni pour la première fois en octobre 2018 et se compose d'élus du Conseil Régional, de membres du CESER, ainsi que d'experts, chercheurs et autres personnalités qualifiées. Son rôle est d'analyser les dynamiques partenariales en place, de mesurer l'impact des actions menées, de tirer les enseignements utiles à l'amélioration des politiques publiques et de formuler des questions évaluatives à explorer afin d'évaluer l'impact du partenariat formalisé par « Performance Grand Est » sur le territoire régional et le système orientation-formation-emploi. Une seconde réunion du CRE s'est tenue en novembre 2019. En dépit de la volonté de mener ces travaux d'évaluation, la mise en place de ceux-ci est relativement lente puisqu'ils ne devraient réellement démarrer qu'au début de l'année 2020 dans le cadre de binômes qui doivent être constitués.

La plateforme Forma'diag donne la possibilité de voir les résultats obtenus dans l'accès à l'emploi post formation des demandeurs d'emploi. Le taux de retour à un emploi de plus d'un an dans le Grand Est atteignait 57% en 2018 contre 50% au plan national. Ces bons résultats apparents du point de vue de l'évaluation quantitative nécessitent toutefois d'être complétés par d'autres approches d'évaluations, notamment l'approche contrefactuelle (voir infra § 2.2.2 L'évaluation : une exigence pour une gouvernance performante).



Le Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences

Le PACTE Grand Est a été signé début 2019. Il s'inscrit dans la continuité des objectifs du CPRDFOP du point de vue de la Région. Déclinaison régionale du Plan national d'Investissement dans les Compétences (PIC) doté de 15 milliards d'euros sur cinq ans, cet investissement fort de l'État vise à accompagner vers l'emploi par la formation les demandeurs d'emplois peu qualifiés et les jeunes éloignés du marché du travail pour répondre aux besoins des métiers en tension et développer les compétences liées aux transitions écologique et numérique.
Au plan régional, les objectifs du PACTE Grand Est sont :

- Répondre aux besoins en compétences des entreprises et des territoires, en soutien des PRF ;
- Renforcer les logiques de parcours sans couture et individualisés de formation, répondant à la variété des besoins de la personne ;
- Assurer un accès effectif aux formations pour les personnes les plus vulnérables, les jeunes, les parents isolés, les travailleurs en situation en handicap, les bénéficiaires du RSA et les habitants des QPV, les NEET) ;
- Accélérer la transformation du système de formation par une approche compétences et accompagner les organismes de formation dans cette transformation ;
- Contribuer à lever les freins à l'accès à la formation et l'emploi (aide à la mobilité, complément de rémunération ;
- Diffuser l'innovation par des expérimentations de terrain, leur évaluation rigoureuse et la capitalisation des expériences.

La Région Grand Est déploie progressivement des « développeurs des compétences » au sein des Maisons de la Région pour concourir à ces objectifs. Parmi ceux-ci, l'approche compétence, le parcours individualisé et la pédagogie par alternance figuraient déjà dans le PRF 2018. Il serait intéressant de savoir en quoi ils ont facilité la motivation et l'apprentissage afin de pouvoir renforcer certains aspects de ces démarches. Il est à relever que des points tels que les difficultés en termes de mobilité géographique et de coût résiduel de formation restent des préoccupations qui sont prises en compte par le Pacte, sans que les modalités ne soient précisées.
Les autres objectifs tels que la diffusion des expérimentations de terrain et le partage d'expériences restent des plus-values indéniables qui demandent toutefois une réelle organisation.
Pour le PIC mis en place en 2018 avec une enveloppe de 57 millions d'euros, aucune évaluation n'a été réalisée sauf l'évaluation quantitative : 12 676 places supplémentaires dans les secteurs porteurs.
Le deuxième point à soulever est le temps de préparation octroyé à la mise en place du PACTE. Les Régions mettent en place des actions en lien avec les différentes réformes, mais disposent-elles du temps nécessaire et suffisant pour le faire ? La question doit se poser également pour les transferts de compétence. L'information sur les métiers a été transférée aux Régions dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 mais quel temps de préparation a été donné aux institutions concernées pour pouvoir s'organiser ?

Les impacts de la loi du 5 septembre 2018 sur la formation des salariés :

La loi du 5 septembre 2018 vise à transformer le système de la formation professionnelle notamment par une monétisation du Compte Personnel de Formation (CPF) qui sera de 500€ par an pour tout salarié et de 800€ pour un salarié non qualifié. Cette monétisation a pour objectif, d'après la loi, de répondre à un besoin d'autonomie du salarié qui pourra accéder à une formation sans avoir reçu au préalable l'accord de son employeur sur le contenu de la formation si celle-ci se déroule hors temps de travail.
Ces changements posent certaines questions : La monétisation devient-elle le symbole de la liberté d'agir en se confondant avec le pouvoir d'acheter ? Mais acheter quelle formation et à quel prix ? Est-ce que les moyens de réfléchir à une formation répondant à leurs besoins sont donnés aux salariés ? Les Opérateurs de Compétences (OPCO) qui remplacent les OPCA pourront-ils compléter l'achat de la formation si celle-ci dépasse le crédit disponible et auront-ils un rôle dans la labélisation des formations au CPF ?
Pour aider les personnes dans leurs choix, la loi propose le Conseil en Évolution professionnelle (CEP)[9]. Cet accompagnement est gratuit et confidentiel. Il est assuré par 5 opérateurs nationaux, ainsi que par d'autres acteurs désignés par les Régions. Le CEP permet notamment de bénéficier d'un accompagnement pour la mise en œuvre du CPF. L'enjeu de ces mesures serait de réussir les transitions professionnelles et les reconversions qui y sont associées dans un marché du travail en perpétuel mouvement.
Autre évolution notable, le Congé Individuel de Formation (CIF) a été remplacé le 1er janvier 2019 par le CPF de transition professionnelle qui ne vise plus que les situations de reconversion professionnelle quand le CIF permettait aussi aux salariés de suivre des formations de longue durée pour leur promotion professionnelle.

g. L'information et l'orientation

Toutes les politiques de l'emploi, qu'elles soient dirigées vers les demandeurs d'emplois, les salariés ou les entreprises, comportent un enjeu commun et central d'efficacité de communication et d'information à destination des publics qu'elles ciblent.
Cet enjeu est d'autant plus important que la multitude d'acteurs, de canaux d'information et de dispositifs qui évoluent en permanence, peuvent rendre particulièrement difficiles et décourageantes les recherches d'informations par les bénéficiaires visés. Dans ce domaine, des marges de progrès sont encore possible et des actions pour y concourir doivent être menées.

En matière d'information et d'orientation, la Région exerce une responsabilité particulièrement forte puisqu'elle est autorité organisatrice du **Service Public Régional d'Orientation (SPRO)** depuis la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale. Le SPRO doit garantir « *à toute personne l'accès à une information gratuite, complète et objective, sur les métiers, les formations, les certifications, les débouchés et les niveaux de rémunération, ainsi que l'accès à des services de conseil et d'accompagnement en orientation de qualité et organisés en réseaux* ».

[9] *Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Il permet, s'il y a lieu, établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...). Il est assuré par des conseillers d'organismes habilités.* https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457

La loi du 5 septembre 2018 est venu renforcer le rôle des Régions en matière d'orientation en leur confiant la mission d'organiser les actions d'information sur les métiers et les formations en direction des élèves et de leurs familles, des apprentis et des étudiants. Pour sa part, l'État garde la responsabilité de l'orientation, de la validation des choix et de l'affectation des jeunes. Le SPRO du Grand Est s'appuie sur 13 réseaux intervenant dans les champs de l'accueil, de l'information, de l'orientation, de l'évolution professionnelle et de l'accompagnement qui ont signé une charte d'engagements pour la période 2018-2022. L'ambition partagée par les signataires de la charte est de : « *Mettre la personne au cœur du service afin de répondre au mieux à ses besoins en matière d'orientation tout au long de la vie requiert une organisation adaptée et efficiente ainsi qu'une mobilisation de tous les acteurs de l'orientation et de l'information.* ». La nécessaire recherche d'une meilleure coordination des acteurs est soulignée lorsqu'est évoqué l'enjeu de parvenir à « *passer d'une logique de juxtaposition et d'addition des services, des actions et des dispositifs à une logique de réseau et de complémentarité.* »
Pour répondre à cet enjeu, la Région Grand Est a créé, et mis en service le 30 septembre 2019, un **portail numérique unique d'information :** https://formation-orientation.grandest.fr/. Il présente l'intérêt de s'adresser à tous les publics : particuliers (recherche d'emploi, de formation, d'information sur les métiers, d'un accompagnement…) et entreprises (recherche d'apprenti, projet de recrutement, développement des compétences…), ainsi qu'aux partenaires des politiques de l'emploi (informations sur la politique régionale et les dispositifs qui les concernent, accès à des ressources…). Ce nouveau portail nécessite d'être complet, pleinement opérationnel et connu de tous pour pouvoir devenir un outil d'information de référence auquel tous les bénéficiaires recourent.

La charte du SPRO fixe des valeurs communes qui sont : la gratuité, la proximité, l'accessibilité au sens large, la confidentialité, la coopération, la liberté de choix, la neutralité/objectivité, la non-discrimination / égalité femme/homme. Concernant la liberté de choix, le CESER souhaite attirer l'attention sur son manque de traduction dans les pratiques professionnelles ressenti par les personnes en situation de précarité et qui doit faire l'objet d'une réelle prise en compte.

« On cherche dans notre branche mais on nous dit « pour vous je vois plutôt ça ou ça » »
« on est mis dans des cases »

Paroles de demandeurs d'emploi en situation de précarité

Le déficit d'attractivité de certains métiers ou secteurs d'activité générant de fortes difficultés de recrutement peut être amoindri par l'**information sur les métiers** lorsque c'est leur méconnaissance ou les préjugés qui en sont principalement à l'origine. La Région et Pôle Emploi agissent pour mieux faire connaître les métiers et réduire les risques de rupture liés à une mauvaise orientation dans les parcours. La Région Grand Est propose aux acteurs du SPRO une aide financière (soutien aux actions de promotion des métiers) pour développer des actions territoriales ou sectorielles telles que salons, forums, ateliers découvertes…Pôle Emploi a lancé l'opération #versunmétier pour faire découvrir et promouvoir les métiers en tension.
Ces actions du secteur public sont nécessaires pour renforcer l'attractivité de certains métiers. Cependant, elles doivent pouvoir être complétées par des mesures des branches et des

entreprises afin d'améliorer les conditions de travail et les rémunérations qui sont parfois plus spécifiquement à l'origine des difficultés de recrutement.

h. La spécificité transfrontalière du Grand Est

Avec 760 km de frontières, le Grand Est présente la singularité d'être la seule région à être limitrophe de 4 pays. Sa situation géographique implique d'importants flux de travailleurs frontaliers qui appellent des coopérations spécifiques et des réponses particulières dans les services à pourvoir aux salariés et aux demandeurs d'emploi qui travaillent ou souhaitent travailler dans ces pays.

- **Les dispositifs d'information aux salariés**

Plusieurs structures dans le Grand Est aident, conseillent, orientent les citoyens en matière d'accès à l'emploi, de services, de fiscalité, d'offre culturelle et de consommation dans les pays voisins. Nous pouvons citer les différents Infobest, Maison du Luxembourg à Thionville, Maison Ouverte des Services sur l'Allemagne à Forbach, Euro-Institut à Kehl, Centre Européen de la Consommation…

Ainsi que le prévoient les orientations stratégiques transfrontalières adoptées par la Région Grand Est fin 2018, il importe « de créer et animer le réseau des structures transfrontalières d'information des usagers à l'échelle du Grand Est et de tous ses espaces frontaliers » et de pallier les carences identifiées sur certains secteurs géographiques (Ardennes-Wallonie, Longwy-Longuyon), afin d'« assurer la couverture totale de ces services d'information sur l'ensemble des zones frontalières du Grand Est. »

- **Les projets de coopérations qui ont un effet facilitateur sur l'emploi**

EURES (EURopean Employment Services) est un programme de la Commission européenne pour le soutien de la mobilité transfrontalière des marchés de l'emploi (salariés et employeurs). C'est un portail européen (https://ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage) qui s'appuie sur le réseau humain de ses 1 000 conseillers, répartis dans toute l'Union européenne, quotidiennement en contact avec des chercheurs d'emploi et des employeurs.

Les partenaires du réseau incluent des services publics de l'emploi, des services privés de l'emploi, des syndicats, des organisations d'employeurs et d'autres acteurs pertinents du marché du travail. La mise en commun des ressources des organisations membres et partenaires d'EURES constitue une base solide, qui permet au réseau d'offrir des services de qualité, aux travailleurs et aux employeurs désireux d'exercer dans un autre pays européen que le leur.

En outre, EURES a un important rôle à jouer en matière de fourniture d'informations particulières et de placements au profit des employeurs et travailleurs frontaliers des régions transfrontalières européennes. En effet, les travailleurs frontaliers font face à un certain nombre d'obstacles au quotidien, tels que les différences entre les pratiques nationales, les systèmes de sécurité sociale, les régimes fiscaux et les systèmes juridiques. De plus, les transports publics sont souvent moins développés dans les régions transfrontalières qu'à l'intérieur des pays, ce qui entrave encore la mobilité professionnelle transfrontalière.

EURES aide les travailleurs transfrontaliers à surmonter ces obstacles en offrant un soutien financier aux partenariats transfrontaliers, sous l'égide de l'EaSI, programme de l'UE pour l'emploi et l'innovation sociale. Ces partenariats incluent des membres et des partenaires

d'EURES qui collaborent au-delà des frontières pour favoriser la mobilité des travailleurs et des employeurs.
Deux partenariats EURES transfrontaliers concernent le Grand Est : EURES Grande Région (Wallonie, Luxembourg, Sarre, Lorraine, Rhénanie-Palatinat) et EURES-T Rhin Supérieur (Alsace, Pays de Bade, sud du Palatinat et Suisse du nord-ouest). Ces partenariats incluent notamment des associations telles que Frontaliers Grand Est (https://www.frontaliers-grandest.eu/), centre de ressources du travail frontalier, dont la principale mission est d'informer les frontaliers sur leurs droits en matière de travail, fiscalité et protection sociale en Allemagne, Belgique, Luxembourg et Suisse.
Créée en 2011 comme projet INTERREG IV-A (et prolongée en 2015 en projet INTERREG V-A), la Task Force Frontaliers (TFF) associe plusieurs partenaires allemands, français, belges et luxembourgeois. Sa mission principale est de promouvoir la mobilité de l'emploi transfrontalier dans la Grande Région. À cette fin, elle élabore des propositions de solutions juridiques et administratives répondant aux principaux problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs frontaliers, les frontaliers étudiants, apprentis, stagiaires et en cours de formation continue, ainsi que les entreprises qui emploient des travailleurs frontaliers. La TFF transmet ces propositions aux responsables politiques concernés, à l'échelle régionale, nationale et européenne, afin que celles-ci soient concrétisées. Ainsi, la TFF contribue progressivement à supprimer certaines barrières et à améliorer dans son ensemble la mobilité sur le marché du travail de la Grande Région.
Pôle Emploi et l'Agence fédérale pour l'emploi (Bundesagentur für Arbeit) travaillaient depuis plusieurs années à l'amélioration du placement transfrontalier : échanges d'offres et de profils, diffusion par la presse et la radio, organisation de rencontres-recrutements, participation conjointe à des salons, ateliers à Pôle Emploi et dans les lycées professionnels etc. Ce partenariat a abouti à un accord-cadre de coopération, signé en février 2013. Il s'est concrétisé avec la création de quatre services de placement transfrontalier situés le long de la frontière franco-allemande. Ces services apportent notamment des conseils spécifiques pour la rédaction de CV et la préparation à l'entretien d'embauche.
En dépit de l'absence d'accord-cadre entre États, les agences Pôle Emploi de Saint-Louis (pour la Suisse) et à proximité du Luxembourg effectuent un travail comparable pour faciliter la recherche d'emploi de l'autre côté de la frontière.
Plusieurs manifestations centrées sur l'emploi transfrontalier sont organisées régulièrement, à l'image de « Warum nicht » (Pourquoi pas), événement annuel organisé depuis 2014 à Mulhouse par la Maison de l'emploi et de la formation ou le salon de l'emploi de la Grande Région à Sarrebruck. Rassemblant les acteurs de la formation et de l'emploi des pays concernés, ils ont pour but d'informer le public de collégiens, lycéens, étudiants et adultes demandeurs d'emploi ou salariés sur toutes les opportunités de travail, de formation et d'apprentissage qui existent dans le pays voisin.
La société luxembourgeoise Moovijob propose quant à elle depuis 2007 une plateforme d'emploi transfrontalière couplée à une activité événementielle. Elle entend mettre en relation les chercheurs d'emploi, en poste ou non, avec les entreprises qui recrutent. Sa spécificité est de proposer à la fois du recrutement en ligne, mais aussi des formations, avec le site Moovijob.com, ainsi que du recrutement en face à face avec les différents évènements organisés tout au long de l'année : les Moovijob Tour France et Luxembourg sont les plus grands salons Emploi, Formation, Carrière, dans le Nord-Est de la France et au Luxembourg.

Inscrit dans le programme INTERREG V, le projet « Réussir sans frontière – Erfolg ohne Grenzen » part du constat que la frontière franco-allemande entre le Bade-Wurtemberg et l'Alsace est marquée par une disparité en terme d'employabilité. Côté allemand, les entreprises proposent nombre d'offres d'emploi qui peinent à trouver preneur quand, dans le même temps, un certain nombre d'alsaciens ne parvient pas à trouver du travail.
Aussi, « Réussir sans frontière » vise à apporter une formation adéquate aux demandeurs d'emploi français afin qu'ils puissent répondre aux offres d'emploi côté allemand. Les trente-trois partenaires de ce projet porté par la Région Grand Est se coordonnent pour apporter des solutions facilitant l'accès à la formation transfrontalière et l'insertion sur le marché du travail dans le Rhin Supérieur. Il cible en particulier les jeunes et les demandeurs d'emploi sur l'ensemble de la région. Le projet fait notamment une large place à l'apprentissage transfrontalier.

- Apprentissage transfrontalier

Depuis 1996, le dispositif de mobilité "certificat Euregio" permet à tous les apprentis et élèves de lycées professionnels français, allemands et suisses du Rhin Supérieur d'effectuer un stage en entreprise dans le pays voisin, de quatre semaines minimum. L'objectif est de permettre aux apprentis et aux élèves de lycées professionnels d'acquérir une expérience professionnelle à l'étranger, et aux formateurs et tuteurs de développer des qualifications interculturelles. Le dispositif a été étendu au Palatinat du Sud en 2013.
Puis, en 2013 et 2014 deux accords-cadres relatifs à l'apprentissage transfrontalier ont été conclus : le premier, à l'initiative de la Conférence du Rhin supérieur, concernait l'Alsace, le Bade-Wurtemberg et la Rhénanie-Palatinat ; le second concernait la Lorraine et la Sarre. Associant de nombreuses institutions françaises et allemandes, ces accords avaient pour objectif de développer les coopérations dans le domaine de la formation professionnelle initiale et continue, et notamment d'encourager et faciliter la mobilité transfrontalière des apprentis.
La Région Grand Est poursuit cette politique aujourd'hui. Le projet « Réussir sans frontière » soutient la mobilité transfrontalière des apprentis à l'échelle du Rhin supérieur, alors qu'un partenariat entre le Grand Est et la Bundesagentur für Arbeit promeut l'apprentissage transfrontalier entre la Lorraine et la Sarre.
En 2015, la France et le Luxembourg ont signé une déclaration d'intention pour une expérimentation de coopération transfrontalière dans le domaine de la formation professionnelle par l'apprentissage. Cette expérimentation de deux ans est régie par un accord sur la formation professionnelle transfrontalière conclu en octobre 2017 entre le Luxembourg et, côté français, l'État et le Grand Est. Il permet à des jeunes luxembourgeois et des jeunes lorrains du CAP au BTS d'effectuer la partie théorique dans un pays et la partie pratique de l'apprentissage dans une entreprise du pays voisin.

3. Gouvernance des politiques de l'emploi : une organisation censée favoriser la concertation en vue d'une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi

Pour développer l'emploi, l'État et la Région déploient un très grand nombre de dispositifs qui sont en évolution permanente. Cela n'est pas de nature à permettre de déterminer précisément les périmètres des responsabilités et induit des risques de chevauchement et de concurrence entre les dispositifs et les acteurs. Au surplus, le repérage et l'activation des différents dispositifs par les acteurs et les bénéficiaires est difficile et cela invite à s'interroger sur la gouvernance et les processus de régulation qui sont à l'œuvre pour mettre en cohérence et en synergie les politiques de l'emploi.

a. La gouvernance des politiques de l'emploi en Grand Est

La Gouvernance régionale quadripartite

Le Comité Régional de l'Emploi, de la formation et de l'Orientation professionnelles (CREFOP) est l'instance qui est positionnée au cœur de la gouvernance des politiques régionales de l'emploi. Créé en 2014, le CREFOP est issu de la fusion du Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP) et du Conseil Régional de l'Emploi (CRE). Il a été conçu pour rationaliser le pilotage des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle en créant un espace de concertation unique, chargé également de la problématique connexe de l'orientation.

L'article L6123-3 du code du travail dispose : *« Le comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles a pour mission d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région.*
Il comprend le président du conseil régional, des représentants de la région, …, des représentants de l'État dans la région, …, et des représentants des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel ou multi-professionnel, ou intéressées, et des chambres consulaires, ainsi que, avec voix consultative, des représentants des principaux opérateurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles. Pour chaque institution ou organisation pour laquelle le nombre de représentants est supérieur à un, le principe de parité entre les femmes et les hommes doit être respecté.
Il est présidé conjointement par le président du conseil régional et le représentant de l'État dans la région. La vice-présidence est assurée par un représentant des organisations professionnelles d'employeurs et par un représentant des organisations syndicales de salariés.
Il est doté d'un bureau, composé de représentants de l'État, de la région, …, de représentants régionaux des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel.
Il est doté également d'une commission chargée de la concertation relative aux politiques de l'emploi sur le territoire, qui assure la coordination des acteurs du service public de l'emploi ».

Le CREFOP Grand Est est organisé autour de 6 composantes : le comité plénier et le bureau qui sont coprésidés par l'État et le Conseil régional ainsi que quatre commissions thématiques dont les travaux sont orientés et suivis par le bureau :

- La commission « prospective » présidée par la CPME ;
- La commission « orientation » présidée par la CGT ;
- La commission « compétences-qualifications-alternance » présidée par le Conseil régional ;
- La commission « emploi » présidée par l'État.

S'agissant du secrétariat permanent de ces instances, c'est la Direction de l'Orientation de de la Formation pour l'Emploi (DOFE) du Conseil régional qui est en charge de la coordination des travaux de l'ensemble. Pour le secrétariat des séances des six composantes, il en va de même, à l'exception de la commission emploi dont le secrétariat est assuré par le pôle Entreprises, emploi, économie de la DIRECCTE.
Les commissions ont pour mission de s'appuyer sur les champs d'expertise des membres du CREFOP pour investir des thématiques spécifiques en vue de suggérer des actions à mener. Elles n'ont pas vocation à produire elles-mêmes mais à impulser le partage d'informations et à favoriser l'articulation entre les interventions des différents acteurs au service de la sécurisation des parcours professionnels.

Les **documents stratégiques** sur lesquels s'appuient les travaux des commissions sont le CPRDFOP pour les commissions compétences-qualification-alternance, prospective et orientation et la Stratégie Régionale de l'Emploi (SRE) pour la commission emploi. Le CPRDFOP est entré en application en 2018 et se poursuit jusqu'en 2022. En revanche, la SRE a été mise en œuvre de 2016 à 2018 et n'a pas été redéfinie pour la période triennale suivante, ce qui pose question au CESER.
Le cadre législatif et réglementaire a évolué dans ce domaine. Il était en effet demandé aux Régions et à l'État d'élaborer des Stratégies Coordonnées en matière d'Emploi, d'Orientation et de Formation Professionnelles (SCEOFP) en lien avec les SRDEII de sorte à n'avoir qu'un seul document de référence pour construire et piloter les politiques régionales de l'emploi. Cette disposition a toutefois été supprimée par la loi « avenir professionnel » du 5 septembre 2018. Certaines Régions ont élaboré des stratégies uniques dans ce cadre. C'est le cas de la Région Pays de la Loire où une stratégie unique préparée et rédigée par les quatre parties composant le CREFOP (État, Région, collège employeurs, collège salariés) a été adoptée fin 2017.

En Grand Est, les organisations participant au CREFOP ont effectué un bilan triennal du fonctionnement du quadripartisme en Grand Est sur la période 2016-2018 à partir des contributions des différentes organisations. Selon ce bilan, des points positifs et des axes d'amélioration ressortent.
Les principaux points positifs sont :

- Une **mise en œuvre réelle et visible du quadripartisme** et une unanimité sur l'intérêt de se concerter sur le sujets emploi-formation-orientation en région.
- Une **progression visible de la concertation quadripartite**. Les échanges et débats ont évolué et sont devenus plus riches pour dépasser le seul partage d'information.
- Une **capacité à trouver des consensus.**
- Une **complémentarité entre les composantes du CREFOP,** en particulier les commissions.

- Une **organisation des séances et un secrétariat efficaces…**

Les axes d'amélioration sont :

- Un **positionnement du CREFOP à éclaircir**. Organe de concertation sur la bonne coordination, il devrait évoluer vers une instance stratégique de gouvernance régionale pour faire avancer l'action publique. Il semble nécessaire de mettre mieux en application le quadripartisme avec un portage politique fort de la part des quatre composantes.
- Proposer une organisation et une **animation plus quadripartite des séances**, l'animation reposant encore beaucoup sur la Région et l'État.
- Apporter de la **visibilité sur les marges de manœuvre des partenaires sociaux** en région.
- **Questionner le fonctionnement des commissions**. La communication entre elles est insuffisante. Davantage de participation est attendue dans certaines commissions dans lesquelles l'information descendante prend le pas sur les débats et propositions.
- Créer **davantage de lien entre le quadripartisme régional et les interventions plus locales** des acteurs emploi-formation-orientation. La communication est notoirement insuffisante entre les commissions du CREFOP et les diverses instances locales (SPED ou SPEP dont les comptes rendus ne sont pas communiqués aux commissions emploi et orientation). Faible visibilité sur la manière dont les débats du CREFOP sont retranscrits auprès des acteurs locaux. Il est constaté qu'ils ne sont pas toujours informés des outils mis en place par la Région et les acteurs régionaux.

« Pour améliorer les choses, il faut pouvoir développer la communication et l'échange entre tous les acteurs : opérateurs de l'emploi, entreprises, partenaires sociaux, organismes de formation… »

Parole d'un membre du CESER lors des ateliers participatifs

La Gouvernance infrarégionale

La coordination du SPE au niveau régional (SPER) s'effectue donc au sein de la commission emploi du CREFOP.

Au niveau infrarégional, elle s'effectue dans chaque département autour du Préfet lors des réunions du Service Public de l'Emploi Départemental impliquant les acteurs du Service Public de l'Emploi, le Conseil régional, le Conseil départemental, les intercommunalités, les chambres consulaires et les partenaires sociaux. Cette instance est en charge de la mise en œuvre de la Stratégie Régionale pour l'Emploi et de la concertation des acteurs des départements, en veillant à la bonne articulation de la politique de l'État avec celles des politiques des collectivités qui en sont proches, en particulier les politiques d'insertion, dont l'Insertion par l'Activité Économique ou l'insertion des bénéficiaires du Revenu de solidarité Active. Le bon fonctionnement des Service Public de l'Emploi Départemental est assez variable et tient principalement aux acteurs en place dans les départements.

Au niveau local, des Service Public de l'Emploi de Proximité sont constitués sur décision du Service Public de l'Emploi Régional dans des zones prioritaires pour lesquelles une animation

spécifique apparaît nécessaire. Le Service Public de l'Emploi de Proximité devient alors le lieu de concertation des acteurs pour la mise en place de projets locaux de développement de l'emploi et de réponse aux besoins de sécurisation des transitions professionnelles par la mobilisation des outils des politiques de l'emploi. Ces instances sont organisées et animées par les sous-préfets concernés. Leur mode de fonctionnement est également variable et il a pu être remonté, au travers des auditions, que l'approche « projet » est parfois effacée au profit d'une logique de bilan et d'information descendante.

Au niveau plus spécifique de la formation professionnelle, le Conseil régional pilote, au niveau des Maisons de Région, des Comités Territoriaux de Développement des Compétences (CTDC). Les CTDC constituent les équivalents des Service Public de l'Emploi de Proximité avec lesquels ils doivent être articulés afin de déployer, en concertation avec les différents acteurs (État, Pôle Emploi, Maisons de l'Emploi, Missions Locales, chambres consulaires…), les dispositifs de formation adaptées aux besoins locaux ou de mener des actions spécifiques (forum, Rendez-vous des compétences, information des publics…) pour répondre aux besoins RH des employeurs, notamment dans les métiers en tension.

La Gouvernance des acteurs du Service Public de l'Emploi

Les opérateurs du SPE relèvent d'une grande diversité d'actions et de modes de gouvernance. Ainsi, Pôle Emploi et Cap emploi ont une gouvernance principalement partagée entre l'État et les partenaires sociaux. Les Missions Locales et les Maisons de l'Emploi sont souvent présidées par un élu intercommunal mais l'État et le Conseil régional qui participent à leurs financements sont également représentés. Pour les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi, c'est également un élu local qui pilote le dispositif et ils disposent de financements de l'Union européenne (Fonds Social Européen), du bloc communal et des départements.
Une convention-cadre entre la Région et les 8 MDE du Grand Est a été signée en juin 2019 pour organiser la participation de ces acteurs aux objectifs de création, d'innovation et d'expérimentation inscrits dans les orientations 5 et 6 du SRDEII. La participation des MDE à ces objectifs doit se faire à travers 7 axes de travail mis en œuvre de façon adaptée en fonction des besoins de leurs territoires :

- La détection et l'analyse des besoins en compétences et en formations (dont la GPECT)
- La participation à la collecte et à l'analyse qualitative des données socioéconomiques territoriales
- Le développement des clauses sociales et le rôle de facilitateurs
- Le développement de l'emploi transfrontalier
- La sensibilisation / incitation à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)
- L'innovation et l'expérimentation économique et sociale
- La participation aux POCE

Les évolutions juridiques introduites par la loi NOTRe de 2015 impactant la gouvernance des politiques de l'emploi

L'article 7 de la loi NOTRe a ouvert de nouvelles possibilités aux Régions pour leur permettre d'intervenir en matière d'emploi dans le cadre de délégations de compétences. L'article L 5311-3-1 du code du travail dispose : « *L'État peut déléguer à la région, dans les conditions prévues*

à l'article L. 1111-8-1 du CGCT et après avis du CREFOP, la mission de veiller à la complémentarité et de coordonner l'action des différents intervenants, notamment les missions locales, les plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi, Cap emploi et les maisons de l'emploi, ainsi que de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences, sans préjudice des prérogatives de l'institution mentionnée à l'article L. 5312-1 du présent code. La région évalue le taux d'insertion dans l'emploi.
La convention de délégation signée entre les présidents des régions délégataires et le représentant de l'État précise les objectifs et les conditions d'exercice et de suivi de la délégation, notamment les conditions de transfert par l'État aux régions délégataires des crédits affectés hors dispositifs nationaux des politiques de l'emploi. »
Après demande d'avis à la Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP) et au CREFOP, les Régions peuvent donc demander à exercer certaines prérogatives de l'État pour une durée de 6 ans.
Toutefois, après une instruction ministérielle en date du 14 octobre 2016 ayant fait l'objet d'une demande de retrait de la part de Régions de France et de 7 Régions qui avaient fait la demande d'expérimenter cette délégation de compétence, les choses ont été reprécisées quant au périmètre de la délégation. Il porte sur la coordination des acteurs du service public de l'emploi (en dehors des dispositifs nationaux), mais pas la gestion des dispositifs des politiques de l'emploi. Ainsi peuvent être déléguées les missions d'animation et de mise en œuvre de la GPECT (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Territoriale), la coordination des maisons de l'emploi, l'animation des plans régionaux pour l'insertion des travailleurs handicapés (Prith). Le ministère avait accepté que des enveloppes FSE *"à définir région par région"* puissent aussi être déléguées. Les missions locales avaient été exclues du périmètre de délégation.

Les relations contractuelles avec les Établissements Publics de Coopération Intercommunale

Dans le cadre de la mise en œuvre du SRDEII, la Région Grand Est encourage des alliances territoriales pour développer la compétitivité et l'attractivité économiques du Grand Est et de ses territoires. Appelées Pactes Offensive Croissance Emploi (POCE), ces alliances scellent un partenariat fort de dialogue et d'action entre la Région et les groupements d'Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, dont les métropoles. Engagés sur des bases volontaires et co-construits avec la Région, les POCE sont envisagés comme des leviers de l'emploi, de l'attractivité et de la compétitivité économique des territoires.
Les POCE précisent :
- la réciprocité ou la complémentarité des engagements de la Région et des groupements d'EPCI en matière de développement économique et d'innovation pour le territoire concerné autour de l'identification de projets prioritaires structurants (projets d'entreprises ou de services aux entreprises, projet de territoire dans le champ économique) ;
- la clarification des contreparties à l'engagement de la Région pour le territoire et le fléchage des aides aux entreprises que l'EPCI souhaite compléter dans le cadre d'une politique d'intervention du SRDEII par conventionnement avec la Région ;
- les conditions de soutien de la Région en matière d'immobilier et de foncier d'entreprise, en complément de l'intervention de plein droit des EPCI ;
- la proximité d'instruction et la coordination et structuration des acteurs pour une meilleure efficacité de la réponse publique et des investissements sur le périmètre des Maisons de Région.

Les POCE devraient ainsi obéir à une double finalité :
- d'une part, ils devraient être le lieu privilégié de dialogue, de complémentarité et de convergence entre l'EPCI et la Région;
- d'autre part, ils sont censés cibler en déclinaison du SRDEII, les actions structurantes en termes de développement économique et d'innovation qui vont être décisives pour l'avenir du territoire concerné.

Les POCE constituent donc des cadres conventionnels visant à faciliter la bonne coordination entre les deux catégories de collectivités qui se partagent la compétence du développement économique depuis la loi NOTRe : Régions et EPCI. La coordination doit reposer sur l'échange d'information et la transparence ainsi qu'un suivi assuré dans le cadre d'un pilotage organisé par les Maisons de Région.
Jusqu'à présent les POCE ne disposaient d'aucun moyen financier spécifique. Le budget primitif 2020 du Conseil régional y remédie en prévoyant désormais une enveloppe de 5M€ dont l'affectation précise et les effets attendus sur l'emploi ne sont pas encore connus.

La convention de partenariat État/Région/Pôle Emploi

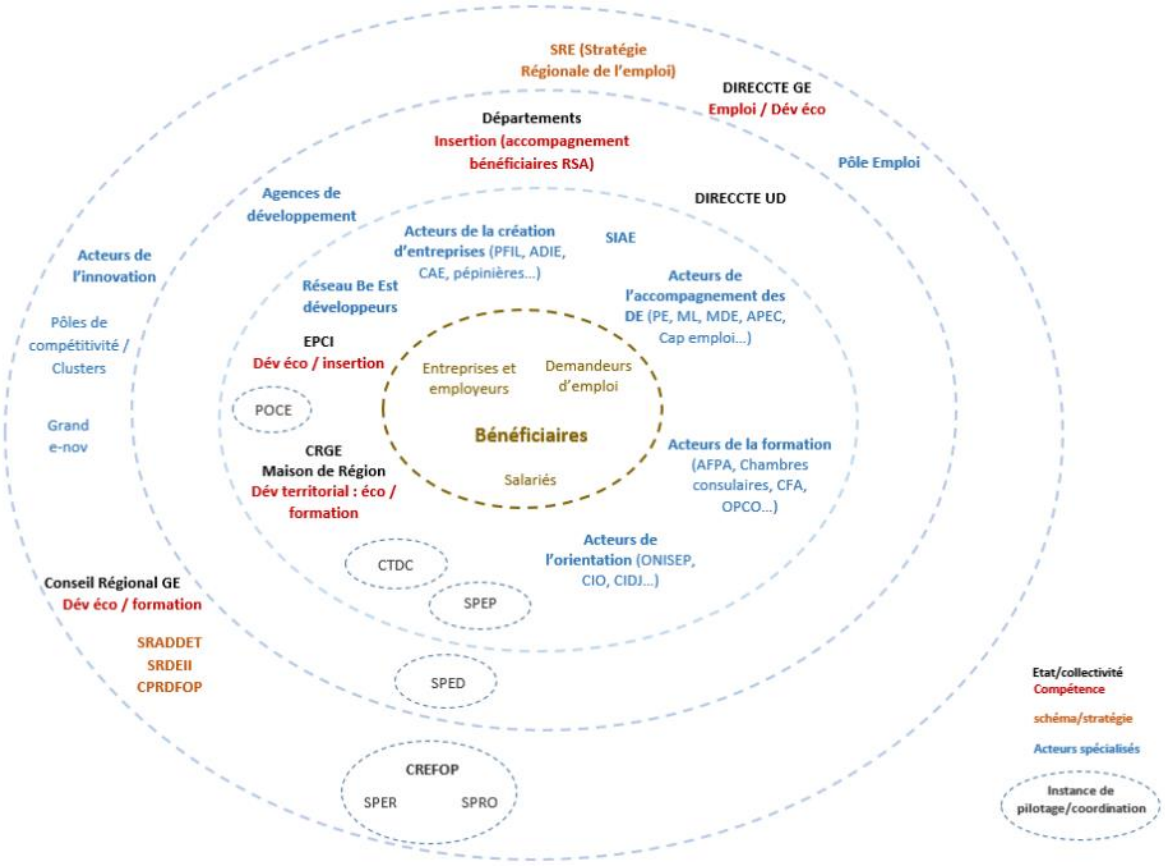
En réponse à l'enjeu d'une action conjointe et organisée pour une mobilisation de la formation professionnelle en direction de l'emploi, l'État, la Région et Pôle Emploi ont signé, en 2017, une convention partenariale pour toute la durée du CPRDFOP (2017-2022).
Cette convention a pour objet :

- De définir les principes de la démarche concertée d'analyse de besoins de formation et de la construction d'une offre de formation pour les personnes en recherche d'emploi, en cohérence avec les autres voies de formation,
- D'installer une modalité de gouvernance entre les signataires pour la mise en œuvre des actions, tenant compte de toute l'offre de formation au niveau régional, financée par les branches professionnelles à travers les Organismes Paritaires Collecteurs Agrées (OPCA) (devenus Opérateurs de Compétences) et les fonds mutualisés,
- D'établir les bases d'un pilotage territorial de l'offre de formation professionnelle à destination des demandeurs d'emploi.

Le partenariat Région Grand Est/Pôle Emploi, qui semble désormais bien ancré, avait démarré à l'occasion du plan « 500 000 formations supplémentaires » et s'est construit progressivement par une concertation renforcée et des outils partagés favorisant l'échange d'informations pour une meilleure lisibilité de toutes les actions de formations réalisées localement.

Analyse du CESER sur la gouvernance des politiques de l'emploi : Bien que des instances de concertation fonctionnent aux différents échelons administratifs, un déficit d'approche par « projet » se fait ressentir. La logique à l'œuvre, qui repose encore trop sur l'application de dispositifs descendants, n'est pas de nature à favoriser une coordination pleinement efficace, ni un pilotage réellement partagé avec tous les acteurs des politiques de l'emploi. Des marges de progrès sont indispensables pour une meilleure mise en synergie de l'ensemble des acteurs dans un cadre stratégique commun qui fait défaut à ce jour.

Au regard de la difficulté d'appréhender l'organisation des politiques de l'emploi dans sa globalité, le CESER a établi un schéma de représentation, théoriquement simplifié, du système d'acteurs. Celui-ci révèle de fait la grande complexité de l'organisation actuelle, difficilement compréhensible pour tout un chacun, y compris les acteurs et décideurs :



b. L'évaluation : une exigence pour une gouvernance performante

L'évaluation constitue un enjeu central des politiques de l'emploi qui recèle une grande complexité en raison de l'enchevêtrement des différentes politiques, de contours des responsabilités qui ne sont pas toujours très bien définis, de temporalités variables dans les effets attendus ainsi que des importants moyens qui sont investis pour développer l'emploi et lutter contre le chômage.

L'évaluation doit être engagée dans la durée et concerner les politiques de l'emploi dans leur globalité pour éclairer utilement les arbitrages qui doivent être faits en vue d'arrêter, d'ajuster ou de mettre en place des actions selon les effets recherchés sur l'emploi et les résultats obtenus. Il semble en effet que de nombreuses mesures ou dispositifs soient arrêtés ou réformés sans que les décisions de ces choix ne soient prises avec le recul nécessaire permis par une pleine connaissance de leur bien-fondé.

Son objet doit être multiple. L'évaluation doit tout autant s'intéresser aux effets sur l'emploi produits par les différentes politiques (efficacité), ce qui suppose d'avoir des objectifs en terme d'effets attendus clairement définis préalablement, qu'à l'efficience de ces politiques par la

mise en relation entre les résultats et les moyens investis. La difficulté de mesurer l'efficacité résidera souvent dans l'établissement du lien de causalité entre une intervention et ses résultats en raison de multiples paramètres qui influencent tant les trajectoires des personnes (demandeurs d'emploi ou salariés) que les choix de gestion des entreprises. Les « effets nets » doivent également tenir compte des effets d'aubaine (effets bénéfiques qui auraient été obtenus même sans l'intervention publique) et des effets de déplacement (un effet positif sur l'emploi est constaté mais se fait au détriment d'un autre emploi par ailleurs).
Elle doit par ailleurs s'intéresser à la mise en œuvre des actions et dispositifs pour identifier d'éventuels dysfonctionnements et voies d'amélioration dans leurs processus d'application.

Diverses méthodes peuvent être utilisées pour mener les évaluations. Celles-ci devraient toujours être réalisées à la fois au niveau des bénéficiaires (entreprises, demandeurs d'emplois et salariés) par le biais d'études microéconomiques reposant sur l'observation ou des enquêtes par exemple, et au niveau de l'économie régionale par le biais d'études macroéconomiques permettant de suivre des indicateurs socio-économiques qu'il sera possible de comparer avec les tendances évolutives d'autres régions ou des moyennes nationales.

Il est essentiel de ne pas oublier d'intégrer, dans l'évaluation des effets sur l'emploi des politiques menées, l'analyse portant sur la qualité des emplois maintenus, créés ou retrouvés par les demandeurs d'emploi. Ainsi, il est important de recueillir et analyser des données sur le statut, la durée du travail, le salaire, l'adéquation projet personnel/formation/emploi, la qualité de vie au travail (risques psycho sociaux, pénibilité…) des emplois concernés.

Les enseignements des évaluations des politiques de l'emploi menées à travers le monde.

Dans leur ouvrage « Politiques de l'emploi : Apprendre de l'expérience », les auteurs, Bruno CREPON et Gérard VAN DEN BERG, se sont intéressés aux différentes expériences connues de mises en œuvre d'évaluations, en particulier les évaluations dites « randomisées ». Cette méthode consiste à assigner, de façon aléatoire, les participants potentiels à un programme, soit dans un groupe « test » bénéficiant du programme, soit dans un groupe « témoin » n'en bénéficiant pas. L'étude des évaluations conduites avec cette approche scientifique a permis aux auteurs de démontrer que l'effet des programmes d'emplois ne sont pas mécaniques. Les programmes d'appariements entre demande et offre d'emploi, c'est-à-dire les services d'assistance à la recherche d'emploi, semblent être les plus efficaces et aussi les moins coûteux. A l'inverse les programmes de soutien à la productivité des demandeurs d'emploi (subventions, formation…) montrent des résultats très modérés et ne parviennent souvent pas à améliorer la situation en emploi des bénéficiaires avec, au surplus, des impacts sur les revenus souvent très faibles.
L'ouvrage montre l'importance d'apprendre de l'expérience avec des méthodes rigoureuses et systématiques pour améliorer, de façon continue, les programmes d'emploi, notamment de formation. Dans ce sens, la démarche à adopter est de bien identifier les besoins des bénéficiaires, concevoir des interventions en réponses à ces besoins, puis évaluer pour tester les hypothèses relatives aux comportements et aux mécanismes sous-jacents à l'œuvre afin de mesurer l'impact final.

4. Analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces sur la situation de l'emploi en Grand Est – (Octobre 2019)

FORCES - ATOUTS	FAIBLESSES
- Augmentation des projets de recrutement - Attractivité internationale (IDE) - Dynamisme à l'export de l'industrie - Diversité économique et savoir-faire variés - Des secteurs économiques à potentiel en développement - Richesses culturelles, historiques et naturelles - Pôles de recherche publique développés et pôles de compétitivité - Dynamisme de certains territoires - Réponse transfrontalière à l'offre d'emploi des régions et pays voisins	- Difficultés de recrutement - Forte hétérogénéité territoriale en matière de dynamique démographique, d'emploi, d'activité économique, de mobilité y compris culturelle, d'accès au numérique… - Niveau de l'emploi insuffisamment qualifié - Faiblesse des effectifs dans les catégories cadres et travailleurs non-salariés… - Niveau des qualifications faible et illettrisme relativement important - Faiblesse de la R&D dans la plupart des entreprises - Multiplicité des acteurs et des dispositifs (pas toujours lisibles et stables) et connexion entre eux pas toujours visible - Manque de moyens et de vision dans les RH dans les TPE et PME - Méconnaissance des dispositifs emploi dans les TPE et PME - Méconnaissance des groupements d'employeurs par les entreprises - Difficultés de s'orienter dans son parcours professionnel (complexité du système d'acteurs) et d'accéder aux services d'accompagnement - Déficit d'attractivité de certains secteurs d'activité (industrie, aide à la personne, restauration, construction…) - Défaut d'apprentissage et de maîtrise des langues
OPPORTUNITÉS	**MENACES**
- Situation géographique au carrefour de l'Europe (emploi transfrontalier) - Déploiement du Très Haut Débit (télétravail, formation ouverte à distance…) - Secteurs à potentiels d'emploi : métiers de la transition écologique (économie circulaire, énergies renouvelables, artisanat…), numérique/IA, silver économie - Montée en compétences des besoins des entreprises - Besoins exponentiels en formation (Pacte Régional d'investissement dans les Compétences…) - Renforcement du rôle social de l'entreprise - Croissance de l'entrepreneuriat coopératif	- Vieillissement démographique - Risque de développement de l'illectronisme - Départ des jeunes de la région après leur formation - Fuite des compétences vers les régions et pays voisins - Risque de désertification de certains territoires ruraux - Évolutions quantitative et qualitative rapides des métiers et risque d'inadaptations des compétences - Difficultés économiques du secteur associatif

AVIS

INTRODUCTION

Le Président du Conseil régional du Grand Est, Jean ROTTNER, a saisi le CESER en août 2018 sur la question des politiques régionales de l'emploi, sur la nécessité de *« la création d'une véritable politique de l'emploi au sein de notre Région, alors qu'il s'agit de la première des priorités de nos politiques publiques ».*

Cette saisine invite le CESER à se pencher sur la mise en place d'une véritable politique régionale en matière d'emploi. **Pour le CESER, cela pose la question de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie régionale intégrée pour l'emploi qui concerne le Conseil régional ainsi que l'ensemble des acteurs des politiques de l'emploi** (État, partenaires sociaux, opérateurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles).

Pour mener cette étude sur le sujet transversal de l'emploi qui concerne, à des degrés variables, plusieurs commissions thématiques, le CESER a fait le choix de constituer un groupe de travail spécifique. Ce groupe de travail a pu réaliser son analyse à partir de plusieurs contributions :

- les productions issues des ateliers participatifs des pôles du CESER qui se sont tenus dans le cadre de la saisine,
- une contribution à l'état des lieux réalisée par le groupe de travail « Conjoncture »,
- des auditions d'acteurs et de personnes qualifiées,
- la concertation avec 40 personnes en situation de précarité sur le sujet de l'emploi, organisée sous l'égide des Associations de lutte contre l'exclusion.

La dernière stratégie régionale de l'emploi pilotée par la DIRECCTE s'est achevée fin 2018. Une évaluation *ex post* de cette stratégie aurait été la bienvenue. Quoi qu'il en soit, aucune poursuite de la démarche n'a apparemment été entreprise à ce jour. La redéfinition d'une stratégie pour l'emploi, construite sur la base d'un diagnostic partagé, initiée et animée par la Région dans le cadre du Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CREFOP) et s'articulant avec les politiques nationales pour l'emploi de l'État, serait une opportunité pour redynamiser l'ensemble des acteurs de l'emploi autour d'objectifs communs.

Politique pour l'emploi : une nécessaire recherche de convergence de plusieurs politiques publiques

Selon le CESER, l'emploi résulte d'actions économiques, marchandes ou non-marchandes, ainsi que de l'ensemble des mesures mises en œuvre par les administrations publiques. Une politique pour l'emploi nécessite la convergence de politiques diverses telles que le développement économique, l'enseignement, la formation, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), l'insertion, l'aménagement du territoire, l'attractivité (culture, loisirs, sports…) avec des moyens financiers adaptés pour :

- Soutenir le développement de l'emploi et favoriser l'augmentation du taux d'emploi de la population en âge de travailler (promotion de nouveaux emplois, inclusivité des personnes défavorisées vis-à-vis de l'emploi),
- Aider au maintien d'emplois existants,
- Agir sur la qualité des emplois (formation, qualification, rémunération, conditions de travail…),
- Veiller au respect de l'égalité Femmes-Hommes,

- Favoriser l'anticipation et permettre l'adaptation aux évolutions technologiques, d'organisation…
- Faciliter une meilleure adéquation en agissant à la fois sur l'offre (meilleure caractérisation des besoins) et sur la demande d'emploi (formations continues),
- Aider à l'attractivité des métiers et des emplois dans les territoires,
- Créer, dans le cadre du dialogue social, une véritable synergie des acteurs, aux niveaux local, régional et transfrontalier.

L'efficacité d'une politique de l'emploi nécessite d'inscrire l'action publique dans des temporalités plurielles et de mobiliser, par une action offensive, des moyens pour corriger les déséquilibres présents. Il faut également anticiper les transformations technologiques et sociales pouvant impacter le marché du travail dans le but d'éviter les possibles déséquilibres futurs par des mesures « préventives ». Cet aspect d'anticipation, insuffisamment pris en compte par le passé en raison d'évolutions plus lentes, semble désormais mieux intégré par les acteurs qui recourent de plus en plus à la GPEC.

Emploi : une compétence générale de l'État, un rôle important des Régions

L'emploi se décline dans les trois secteurs que sont le secteur marchand, l'Économie Sociale et Solidaire et le secteur public. Ce sont les structures employeuses, dans toutes leurs composantes, qui créent les emplois en fonction de l'évolution présente ou anticipée de leur activité. Dans ce cadre, les politiques pour l'emploi doivent contribuer à faciliter et à amplifier les créations d'emploi dans les périodes de croissance et ralentir la hausse du chômage en période de rétractation de l'économie. Les pouvoirs publics tentent d'agir pour améliorer l'appariement sur le marché du travail ou pour favoriser le développement des emplois par le biais de dispositifs nationaux ou régionaux. Au côté de l'État qui dispose d'une compétence générale dans ce domaine, les Régions jouent un rôle important en intervenant dans le champ de politiques dites « en faveur de l'emploi » qui relèvent de leurs attributions (développement économique, formation professionnelle, orientation, aménagement du territoire…). En excluant les politiques dites « passives », il est possible de considérer que les politiques de l'emploi sont structurées autour de huit domaines d'action ou modes d'action qui sont les principaux leviers de développement de l'emploi : les aides aux entreprises, le soutien à la création d'entreprise, l'aménagement du territoire, l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les approches partenariales et territorialisées, la formation professionnelle, l'orientation et le soutien à l'emploi transfrontalier.

Les difficultés de recrutement des entreprises s'accentuent

Alors que les enquêtes de Pôle Emploi concernant les intentions d'embauche des entreprises montrent une augmentation régulière depuis plusieurs années (construction, industrie, services…), les difficultés de recrutement s'accentuent fortement malgré un niveau de chômage, certes en baisse au niveau régional, mais qui reste très élevé dans certains bassins d'emploi. La part des recrutements jugés difficiles par les entreprises a dépassé 50% en 2019, traduisant des tensions fortes sur le marché du travail. Ces difficultés entravent la capacité de développement des entreprises. Elles touchent plus spécifiquement les TPE et les PME, mais les grandes entreprises y sont également confrontées.
Les causes des difficultés de recrutement sont multifactorielles et parfois cumulatives. Il s'agit notamment de difficultés liées à l'inadéquation des profils des candidats et des postes (compétences, expérience…), aux caractéristiques des postes (technicité, contrat,

rémunération…), ou encore au déficit d'image des entreprises ou d'attractivité du secteur auquel elles appartiennent.
Pour surmonter ces difficultés, les entreprises sont dans l'obligation de s'adapter. Elles peuvent modifier les caractéristiques des emplois proposés, renoncer à certaines exigences (qualifications, expérience…) et élargir leurs canaux de recherche de candidats. Cependant, elles ne disposent pas toujours des ressources internes nécessaires pour bien anticiper et qualifier leurs besoins en compétence et mener leurs recrutements avec une connaissance suffisamment pointue du marché du travail. Ceci est particulièrement vrai pour les TPE et les petites PME. L'insuffisance d'accompagnement personnalisé des chefs d'entreprises dans la durée, tout particulièrement sur le volet Ressources Humaines (RH), contribue à augmenter ces difficultés de recrutement. La démographie décroissante du Grand Est pose la question de l'arrivée de nouvelles compétences dans les domaines clés permettant de renouer avec la tradition d'accueil et d'attractivité de la région.

Le triple coût du chômage : économique, social et humain

Les enjeux de l'emploi sont particulièrement sensibles. Le coût économique et social du chômage est très élevé et son coût humain tragique. Les difficultés personnelles d'ordres financier, sanitaire ou encore familial vécues par les personnes privées d'emploi les éloignent progressivement un peu plus de l'emploi et de la société à mesure que la durée du chômage s'allonge. La perte d'indépendance et les sentiments d'insécurité et d'inutilité ressentis par les personnes exclues du monde du travail, peuvent les conduire rapidement à des situations de renoncements à la recherche d'un emploi, à des projets personnels, parfois à des soins…

Un fort investissement des pouvoirs publics pour former les demandeurs d'emploi, mais il ne faut pas oublier l'accompagnement individuel

En matière de lutte contre le chômage, de nouveaux moyens conséquents sont mobilisés pour soutenir la formation, notamment avec le Plan d'Investissement dans les Compétences visant les publics les plus exclus de l'emploi (jeunes, demandeurs d'emploi de longue durée, personnes peu qualifiées…). L'investissement dans le domaine de la formation pour accroître les compétences de tous les individus et favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, ne doit cependant pas se faire en oubliant le nécessaire accompagnement humain et qualitatif des demandeurs d'emploi dans leurs démarches d'insertion socioprofessionnelle. En effet, l'accompagnement personnalisé continue de montrer, quand il est bien mené, son efficacité pour faciliter le repérage dans les parcours les plus pertinents permettant l'accès à une formation et/ou à un emploi. Le CESER souligne que l'accompagnement individuel fait l'objet d'une attente forte des publics qui cumulent des difficultés dans leur insertion professionnelle.

Mieux coordonner les acteurs, une nécessité pour optimiser les efforts collectifs

La multitude d'acteurs, pas toujours bien coordonnés entre eux, et de dispositifs en perpétuelle évolution constitue un frein à l'efficience et à l'efficacité des politiques susceptibles d'agir pour le développement de l'emploi en région. Dans ce domaine, malgré les diverses instances de concertation du Service Public de l'Emploi prévues pour assurer une coordination des acteurs de l'emploi, le CESER constate qu'il subsiste des difficultés importantes pour que la coopération soit pleinement efficace. Le cloisonnement est encore trop fort dans la mise en œuvre des différentes politiques de l'emploi. Il ne permet pas de conjuguer entièrement les efforts déployés autour d'objectifs qui devraient être mieux partagés afin d'articuler efficacement, par

exemple, l'orientation et la formation avec les emplois proposés dans les branches et dans les territoires et en phase avec les objectifs du développement économique.

Développer l'emploi dans le Grand Est : des opportunités à saisir, des faiblesses à réduire

La région Grand Est dispose d'un certain nombre d'atouts et d'opportunités à saisir pour développer l'emploi :

- Sa situation géographique,
- la présence de pôles de compétitivité et une recherche publique relativement développée,
- une industrie en cours de modernisation qui dynamise l'export,
- des secteurs à fort potentiel d'emploi qui émergent : transition écologique (dont la chimie verte et les biotechnologies), numérique, silver économie…

Pour concrétiser ces opportunités, un certain nombre de handicaps régionaux doivent toutefois être surmontés, liés aux trop faibles qualifications à tous les niveaux et au déficit d'encadrement dans les entreprises, notamment de cadres supérieurs. Il s'agit là d'un défi majeur à relever pour que les entreprises soient en capacité de progresser et de devenir plus compétitives par la recherche et développement et l'innovation et pouvoir ainsi optimiser la création d'emplois.

Afin que la politique régionale produise des effets supplémentaires sur l'emploi, le CESER considère qu'il faudrait bâtir, dans le cadre d'une expérimentation régionale volontariste, une véritable stratégie intégrée pour l'emploi autour de trois axes forts :

- Une dynamique économique ambitieuse pour développer l'emploi par l'innovation et le renforcement des fonctions stratégiques ;
- Une redéfinition, en partenariat avec l'État, du rôle du Conseil régional pour un pilotage plus régionalisé des politiques pour l'emploi ;
- Une politique régionale de l'emploi à déployer dans et avec les territoires.

I. UNE DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE AMBITIEUSE POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI PAR L'INNOVATION ET LE RENFORCEMENT DES FONCTIONS STRATÉGIQUES

Si les différents dispositifs d'aides aux entreprises ne rappellent pas systématiquement leur objectif de soutien à l'emploi, ni ne conditionnent toujours leur attribution à des critères d'emploi, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un objectif transversal, en ce sens qu'il est toujours attendu des aides économiques qu'elles contribuent à maintenir les emplois existants et/ou en créer de nouveaux.

L'ambition portée par la Région dans le cadre du Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation, de transformer l'économie régionale en s'appuyant sur la connaissance et l'innovation pour développer l'emploi, doit être confortée et amplifiée. L'insuffisance d'investissements des PME en matière de Recherche et Développement et Innovation et de prospective stratégique (marchés et compétences) est l'enjeu central vers lequel les efforts doivent se concentrer. Pour y répondre, il est essentiel d'inciter les entreprises à monter en gamme et à développer leur compétitivité. À cet égard, il est indispensable de faire progresser sensiblement le niveau des qualifications des salariés. Les entreprises ont, dans ce domaine, un rôle important à jouer pour accompagner ce mouvement en adoptant des plans de développement des compétences volontaristes.

Préconisations du CESER:

- **Pour le CESER, il faut accentuer fortement et rapidement l'action régionale engagée pour concourir à atteindre la part de dépenses de R&D à hauteur de 3% du PIB** (le niveau actuel dans le Grand Est est de 1,3%) **et pour une politique de développement des compétences ambitieuse**. Pour le CESER cela implique de :
    - Renforcer les moyens d'action des 6 pôles de compétitivités implantés en tout ou partie dans la région ;
    - Favoriser la lisibilité et la stabilité des moyens d'actions de Grand E-nov pour asseoir son développement ;
- Promouvoir des dispositifs qui ont démontré leur efficacité, comme par exemple ARDAN, ainsi que les nouveaux dispositifs tels le Volontariat Territorial en Entreprise dans les Territoires d'industrie ;
    - Organiser une concertation avec les branches professionnelles et leurs Opérateurs de Compétences (OPCO) pour définir des actions partenariales de soutien à la promotion professionnelle des salariés des PME dans des fonctions de cadres supérieurs, en particulier dans les domaines scientifiques et techniques.
- **Le CESER recommande de soutenir fortement la mise en réseau des TPE-PME**. Le tissu régional est essentiellement constitué de TPE-PME qui ne coopèrent pas toujours suffisamment entre elles. Pour cela, il serait nécessaire de :
    - Promouvoir et faciliter le recours à l'emploi partagé proposé par les groupements d'employeurs pour les emplois du secteur marchand comme pour ceux du secteur de l'utilité sociale.
    - Inciter les TPE-PME à créer ou à rejoindre des grappes d'entreprises qui peuvent mettre à disposition des moyens en ingénierie pour les aider à construire leurs stratégies et accompagner leur développement, en particulier dans leur fonction RH et la GPEC.

II. REDÉFINIR, EN PARTENARIAT AVEC L'ÉTAT, LE RÔLE DU CONSEIL RÉGIONAL POUR UN PILOTAGE PLUS RÉGIONALISÉ DES POLITIQUES POUR L'EMPLOI

Bien que des instances de concertation fonctionnent aux différents échelons administratifs, la logique de dispositifs qui prévaut sur une réelle approche « projet » n'est pas de nature à favoriser une coordination pleinement efficace des acteurs des politiques de l'emploi. L'engagement de tous les acteurs dans une stratégie régionale pour l'emploi est un préalable indispensable pour réussir une politique ambitieuse. Cela suppose que tous les acteurs puissent être les parties prenantes de la politique régionale pour l'emploi en trouvant leur place dans la gouvernance afin de pouvoir participer pleinement à la préparation, au suivi de la mise en œuvre et à l'évaluation de la stratégie.

Les contours, encore parfois trop flous des responsabilités entre l'État et la Région dans les différents domaines de l'action publique qui concourent à l'emploi, impliquent un manque de lisibilité et de cohérence des dispositifs qu'il est indispensable de rendre plus stables et plus accessibles, tant pour les bénéficiaires que pour les autres acteurs de l'emploi. La coordination des acteurs du Service Public de l'Emploi, encouragée au niveau des instances stratégiques et

opérationnelles par diverses dispositions législatives, doit être améliorée. Des marges de progrès paraissent possibles pour mettre en synergie l'ensemble des acteurs dans un cadre stratégique commun qui semble faire défaut à ce jour. Un effort de clarification doit être envisagé et une animation régionale, visant une véritable implication des partenaires sociaux et des territoires, est nécessaire pour accroître l'efficacité de l'action publique et privée. Pour cela, il est nécessaire de développer une véritable coordination régionale des acteurs dans le cadre d'un Service Public de l'Emploi rénové. Le CESER recommande à la Région, dans le cadre d'une expérimentation multiple, de revendiquer le pilotage de cette coordination.

Préconisations du CESER :

- Le CESER est favorable à une délégation de compétence au Conseil régional en matière d'emploi, en vertu de l'article L 5311-3-1 du code du travail : coordination des acteurs du service public de l'emploi, animation et mise en œuvre de la GPECT, coordination des maisons de l'emploi, animation des plans régionaux pour l'insertion des travailleurs handicapés. D'autre part, tout en respectant les prérogatives de Pôle Emploi, le CESER soutient la nécessaire mise en cohérence des dispositifs de formation par la mise en œuvre de l'expérimentation de gouvernance régionale de Pôle Emploi en matière de formation proposée par le Premier Ministre à l'occasion du Congrès des régions de France.
- Pour le CESER, une évaluation *in itinere* (« chemin faisant ») de la plateforme numérique « Performance Emploi », associant les différentes parties prenantes, doit être envisagée. Cette nouvelle plateforme, qui doit permettre de rendre plus lisible et visible l'offre de service de tous les acteurs de l'emploi et qui s'adresse à toutes les catégories de bénéficiaires, doit être partagée et utilisée par tous les acteurs pour être opérante. Les modalités d'accompagnement des publics à son utilisation doivent être au centre des préoccupations.
- Le CESER recommande que l'évaluation *in itinere* de la contribution du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP) à l'accroissement sensible des qualifications dans le Grand Est, à tous les échelons, du niveau 3 au niveau 7, soit réellement mise en œuvre. C'est la condition *sine qua non* pour que les acteurs puissent vérifier l'atteinte de cet objectif et adapter leurs pratiques en conséquence.
- Le CESER estime nécessaire de redonner leur place à chacun des acteurs composant le CREFOP. Cela pourrait se concrétiser en organisant des Assises régionales pour l'emploi qui seraient l'occasion de poser les bases d'une stratégie régionale partagée pour l'emploi (échanges sur un diagnostic actualisé, partage d'une vision et des valeurs…). En effet, si le quadripartisme existe formellement au sein du CREFOP Grand Est, il n'en reste pas moins que, dans les faits, un déséquilibre est constaté dans la prise en compte des points de vue de chacune des composantes.

III. UNE POLITIQUE RÉGIONALE POUR L'EMPLOI À DÉPLOYER DANS ET AVEC LES TERRITOIRES

La mobilisation et l'articulation des ressources locales, en particulier les EPCI, dans le cadre d'une concertation territoriale co-organisée et co-animée par l'État et le Conseil régional, sont indispensables pour garantir la complémentarité et la cohérence de l'action de l'ensemble des partenaires intervenant dans les domaines du développement économique, de l'orientation, de la formation et de l'emploi. Dans cette optique, le CESER considère que l'échelon pertinent pour la mise en œuvre de la stratégie pour l'emploi est celui des 43 bassins d'emploi (OREF).
Les territoires sont des gisements d'emplois non délocalisables. Pour favoriser leur attractivité, les acteurs territoriaux doivent prendre en compte les attentes des populations en terme de qualité de vie dans une logique de développement durable. La réponse à ces attentes et besoins offre des potentialités de développement d'emploi dans l'économie de proximité, les services aux personnes, l'économie circulaire…en s'appuyant sur les structures de l'ESS.

Préconisations du CESER :

- Dans le cadre souhaité d'une délégation de la compétence emploi au Conseil régional et dans un souci de lisibilité et de clarté, **le CESER recommande que les Maisons de la Région jouent le rôle déterminant de lieux de coordination dans le domaine de l'emploi.** Elles auraient ainsi l'opportunité d'intégrer l'ensemble des acteurs du Service Public de l'Emploi au sein des Comités Territoriaux de Développement de Compétences dont elles ont la responsabilité, les Comités Territoriaux de Développement de Compétences se substituant de fait aux Service Public de l'Emploi de la Proximité là où ils existent. Il serait nécessaire de renforcer les moyens des Maisons de la Région dans ce domaine, de les ouvrir plus largement à tous les acteurs locaux qu'elles doivent fédérer (agences de développement, Pôle Emploi, conseils départementaux, chambres consulaires, partenaires sociaux, Établissements Publics de Coopération Intercommunale…). Elles auraient la responsabilité des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) en veillant à intégrer les dimensions transfrontalières et interrégionales dans les bassins d'emploi concernés.
- **Le CESER recommande de généraliser les prospectives métiers adaptées aux filières phares du Grand Est** qui permettront d'alimenter les démarches de GPECT. L'enjeu du développement très rapide des secteurs d'activité en émergence et/ou à fort potentiel (métiers de la transition écologique, bioéconomie, numérique/Intelligence Artificielle, aide à la personne…) l'impose.
- **Le CESER préconise d'amplifier les efforts de création des conditions favorables à l'émergence d'expérimentations pour l'emploi dans les territoires du Grand Est.** Au-delà des dispositifs déjà mis en œuvre comme « fabriques à projets d'utilité sociale » qu'il faut parvenir à généraliser dans l'ensemble de la région, « ingénierie territoriale » et « AMI Initiatives territoriales », **il est nécessaire de renforcer les soutiens à l'ingénierie de développement territorial** afin de multiplier des actions innovantes dans l'esprit du dispositif expérimental « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée » qui atteste d'une véritable dynamique et d'un investissement partagé des acteurs locaux pour développer l'emploi. En complément, **l'apport d'un soutien financier à de nouveaux emplois issus des initiatives territoriales** serait un facteur facilitant la concrétisation des emplois.

CONCLUSION

Dans le respect de l'exercice de ses compétences, le Conseil régional du Grand Est participe, au côté de l'État, au développement des emplois par la mise en œuvre du SRDEII, du CPRDFOP et désormais du SRADDET. Le CESER relève toutefois qu'un cadre stratégique commun et intégré pour l'emploi, qui serait de nature à mettre en synergie les différentes parties prenantes et serait articulé avec les différents schémas régionaux, fait désormais défaut. La préparation d'un nouveau cadre stratégique impliquant plus fortement le CREFOP devrait dès lors être initiée. Pour le CESER, il devra fortement miser sur le développement de la compétitivité des entreprises par le renforcement de leur faculté à innover. Par ailleurs, pour pallier au déficit de coordination constaté, ce nouveau cadre stratégique devrait reposer sur une gouvernance reconfigurée s'appuyant plus fortement sur la Région, dans le cadre d'une délégation de compétence de l'emploi et de celle du pilotage des achats de formations de Pôle Emploi. Il s'agit de mesures nécessaires pour offrir aux bénéficiaires une meilleure lisibilité et visibilité des actions déployées qu'il faudra veiller à inscrire dans la durée. Pour cela, un recours plus systématique aux évaluations parait impératif. Enfin, il faudra que la coordination s'opère au plus près des territoires et de leurs acteurs. Cela suppose de conforter les moyens et missions des Maisons de la Région afin de mieux analyser les besoins présents et futurs en matière d'emplois et de compétences pour pouvoir apporter des réponses collectives adaptées.

EXPLICATIONS DE VOTE

Explication de vote des membres du CESER représentant la Confédération française démocratique du travail (CFDT)

Le challenge n'était pas facile à relever et la CFDT est agréablement surprise par le contenu de l'avis qui nous est proposé, elle remercie les personnes qui se sont impliquées dans les travaux du groupe et celles qui ont participé à la rédaction de l'avis.

Cependant nous voulons exprimer quelques regrets :

- Le premier tient à une approche de l'emploi qui est globalement restée trop classique car trop centrée sur la nécessité d'adapter la demande d'emploi à l'offre d'emploi. Certes la formation, la montée en compétences des demandeurs d'emploi n'est pas à négliger mais sera-t-elle suffisante un jour pour trouver une solution d'emploi aux 494 880 personnes inscrites à Pôle emploi au 31 décembre 2019 ? Sachant que le solde net des emplois dans la région pour 2019 penne à atteindre le nombre de 2000, soit 0,4%.
- C'est l'activité qui créé l'emploi et l'énergie d'une politique de doit se concentrer sur la création d'activité en réponse à des besoins non satisfaits ou en valorisant des ressources, dont la ressource humaine, qui ne le sont pas assez. Or dans le projet d'avis le terme « activité » n'apparaît qu'une seule fois (ligne 1828).
- Assez naturellement l'entreprise est le cœur naturel des préconisations formulées mais de quelle entreprise s'agit t'il ? L'entreprise ramenée à l'entrepreneur ou au détenteur du capital, l'entreprise ramenée à sa seule définition juridique ou l'entreprise communauté de femmes et d'hommes en capacité de relever ensemble les défis ? Vous l'aurez compris, il semble que la place des partenaires sociaux est à notre avis un peu congrue.
- Enfin, à l'heure où nous devons réussir la transition écologique il nous semble urgent de mieux réfléchir à la place des acteurs des territoires dans la mise en œuvre d'une politique de l'emploi qui prend en compte les enjeux environnementaux.

Avec cette saisine et l'avis qui nous est proposé la CFDT estime que le travail de réflexion a débuté, a même bien débuté mais qu'il serait utile qu'il se poursuivre avec l'ensemble des acteurs socio-économiques au premier rang desquels les partenaires sociaux. Personne ne pourra relever le défi sans s'inscrire dans cette dynamique.

En votant l'avis nous espérons qu'il n'est qu'une première étape.

Marie-Claude BRIET-CLEMONT, Najat COTTUN, Bartolina CUCUZZELLA, Adrien ETTWILLER, Alex GORGE, Philippe GUETH, Arnaud LAMBOLEZ, Alain LEBOEUF, Dominique LEDEME, Anne LEININGER, Bruno MALTHET, Corinne MARCHAL, Sandrine MARX, Paul NKENG, Brigitte RITZENTHALER, Francine PETER, Laurent STIEFFATRE

Explication de vote des membres du CESER représentant la Confédération Générale du Travail (CGT)

Notre plénière intervient après l'annonce de bons chiffres, mais attention :

- On voit les effets de la réforme de Pôle Emploi ;
- L'écart d'évolution des catégories A et des catégories ABC montre que l'emploi créé n'est pas forcément du plein temps ;
- Des catastrophes s'annoncent dans l'automobile en Sarre et Rhénanie Palatinat, et cela touchera les frontaliers.

Nous saluons le travail réalisé.

Oui à la délégation expérimentale, celle du pilotage de Pôle emploi n'ayant pas été retenue pour le Grand Est, cela n'empêche pas de mener d'autres expériences.

Le CREFOP pilote, oui, à condition qu'il y ait une structure entre celui-ci et le terrain, au niveau des Maisons de la Région avec une organisation dans le même format quadripartite du CREFOP.

Ses missions pourraient être de :

- Mener des expérimentations, et par exemple, candidater pour une deuxième expérimentation « Territoire Zéro Chômeurs de Longue Durée » ;
- Impulser la GPECT comme par exemple à la SMART ;
- Veiller, prévenir, anticiper les mutations, sécuriser ;
- Accélérer le dispositif « Territoire d'industrie ».

Nous voterons les amendements. Nous disons oui à 3% pour la recherche et l'innovation, mais aussi à un rééquilibrage privé/public.

Il faut aussi faire un bilan de l'utilisation du crédit impôt/recherche.

Enfin, une politique de l'emploi c'est mettre un frein au démantèlement de l'AFPA et ses conséquences sur les sites de la région.

Odile AGRAFEIL, Chantal BERTHELEMY, Bénédicte DA PONT, Pascal DEBAY, Olivier FOUCAUT, Jean-Pierre LANGLET, Jérôme MARCEL, Pascal MARLIER, Emmanuelle MOISSONNIER, Delphine ROUXEL, Françoise SEIROLLE, Patrick TASSIN

Explication de vote des membres du premier collège du CESER

Concernant l'avis « Mettre l'emploi durable au cœur des politiques régionales – quelle stratégie pour la région Grand Est ? ».

Le 1er collège salue le travail effectué. L'emploi durable est celui qui permet de se protéger dans l'avenir. C'est donc se mettre dans un contexte de lutte contre le chômage.

Mettre en avant un objectif de politique économique locale, c'est afficher le développement de l'emploi et la durabilité de la croissance.

Mettre en avant l'appui possible sur le CREFOP, c'est afficher la mission de celui-ci qui est d'assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi, et la cohérence des programmes de formation dans le Grand Est.

Le 1er collège regrette seulement le manque de faits concrets pour étayer cet avis.

Mettre en évidence des bonnes pratiques dans différents bassins d'emplois qui ont produits plusieurs effets positifs, c'est utiliser les forces vives des territoires au profit de l'ensemble de la région Grand Est.

Le 1er collège votera cet avis, et considère cet avis comme point zéro, point de départ d'une démarche pro-active du CESER de valorisation de cet avis, condition sine qua non pour qu'il ait matière à vivre.

Cet avis prend tout son sens au vu de l'actualité autour de la réforme des retraites. Et nous amène à souhaiter vivement que les pertes économiques de très nombreuses entreprises ? quel que soit leur taille, des situations sont préoccupantes.

Ne pas prendre en considération leur situation économique, aura des conséquences dramatiques sur l'emploi.

Béatrice MOREAU, au nom du premier collège du CESER

ANNEXES

Remerciements

Le CESER remercie vivement l'ensemble des personnes rencontrées et auditionnées dans le cadre de cette étude :

- Madame Francicia COURTOIS, Directrice Régionale Adjointe, Pôle Emploi
- Monsieur Louis-Michel BARNIER, Délégué Général, et Madame Sylvia COLLIN, Déléguée Générale Adjointe, Association ALEXIS
- Monsieur Philippe GERARDY, Président, Communauté de communes du Pays d'Etain
- Monsieur Olivier SIMON, Directeur Général, CCI Nancy Métropole Meurthe-et-Moselle
- Monsieur Michel HEINRICH, Président, et Monsieur Emmanuel BRANDENBURGER, Directeur du développement économique, Communauté d'Agglomération d'Epinal
- Monsieur Hervé JORY, Maître de conférence en sociologie, Université de Lorraine
- Monsieur Dominique LEDEMÉ, ancien Directeur du travail, membre du CESER Grand Est
- Messieurs Steven THENAULT, Pierre LAMOTTE, Jean-François DORIAT, Pascal KUTKOWSKI, Didier EXBRAYAT, Conseil Régional Grand Est
- Madame Anne MATTHEY, Responsable du service de l'emploi, de l'Insertion et des Mutations Economiques, DIRECCTE Grand Est
- L'ensemble des participants à la journée du 5 juillet 2019 à Tomblaine ainsi que les Associations de solidarité qui ont co-organisé cet évènement participatif : ATD Quart-Monde, Secours Populaire, Secours Catholique.

Composition du groupe de travail temporaire Emploi

- Christian BLANCKAERT
- Marie-Claude BRIET-CLEMONT
- Marie-Josée DAVANZO
- Bruno FAUVEL
- Lydie GOURY
- Christine GRAFFIEDI
- Sabrina GREAU
- Béatrice HESS
- Véronique KLEIN
- Sébastien LORIETTE
- Marie-Madeleine MAUCOURT
- Luc MOUROT
- Paul NKENG
- Dyna PETER-OTT
- Marc PHILIBERT
- Claudine RENARD
- Anne RIBAYROL-FLESCH
- Jacques RIMEIZE
- Michel RUDENT
- Françoise SEIROLLE
- Alain TARGET
- Patrick TASSIN
- Bruno THERET
- Valérie VIANA
- Virginie WILLAIME

Bibliographie

- Ouvrage « Politiques de l'emploi, Apprendre de l'expérience » – Bruno CREPON, Gérard VAN DEN BERG – 2017
- Ouvrage « Zéro chômeur ! Dix territoires relèvent le défi » - Claire HEDON, Daniel LE GUILLOU, Didier GOUBERT – 2019
- Ouvrage « Les politiques de l'emploi » - Jérôme GAUTIE – 1993
- Rapport « Emploi et Territoires – Rapport de l'observatoire des territoires 2016 »
- Rapport « L'accompagnement des bénéficiaires du RSA » – Claire PITOLLAT et Mathieu KLEIN – 2018
- Rapport « Emploi, chômage, revenus du travail » - INSEE – 2017
- Rapport/avis « Les leviers de création d'emplois en Hauts-de-France pour les 6 ans à venir » - CESER Hauts-de-France – 2017
- Rapport/avis « Comment améliorer la politique de l'emploi en région des Pays de la Loire » - CESER Pays de la Loire – 2016
- Article « Les politiques de l'emploi » - Patrick COTELETTE – 2008
- Note « Quels leviers pour l'emploi ? » - France stratégie - 2016

Contribution des personnes en situation de précarité à la saisine : « *La création d'une véritable politique de l'emploi au sein de notre Région, alors qu'il s'agit de la première des priorités de nos politiques publiques* »

Avant-propos :

A la demande du CESER Grand Est, les Associations caritatives (ATD Quart Monde, Secours Populaire et Secours Catholique) représentées au sein du CESER par un conseiller, Monsieur Jean-Claude PROLONGEAU, se sont mobilisées entre fin avril et début juillet 2019 pour faire entendre la parole des publics qu'ils accompagnent sur la question centrale de l'accès à l'emploi et du maintien dans l'emploi.

Cette démarche du CESER Grand Est a été engagée en cohérence avec une circulaire du ministère de l'intérieur du 27 juin 2013 qui prévoit qu'**« *il apparait opportun de chercher les moyens …/… d'associer les personnes en situation de pauvreté et de précarité aux travaux du CESER* »**.

Les personnes qui ont accepté de participer aux travaux du CESER sont issues de différents horizons et structures liés aux trois associations précitées. Il s'agit de :

- Metz (57), secours populaire français
- Joinville (52), nouvelle équation
- Geispolsheim (67), les maisons de l'engagement, Caritas Alsace
- Colombey-les-belles (54), la fabrique « territoire zéro chômeur de longue durée »
- Reims (51), mission locale, jeunes du dispositif « garantie jeunes »
- Reims (51), ATD quart monde
- Reims (51), secours catholique
- Colmar (68), Caritas

Les différents groupes se sont réunis le 5 juillet 2019 à la Maison des sports de Tomblaine afin de mettre en commun leurs réflexions, de débattre et de co-construire un avis sur la problématique de l'accès à l'emploi en s'appuyant sur leur expérience de vie. Le présent document en constitue la synthèse.

La journée de regroupement a été ponctuée de travaux en petits groupes et de travaux collectifs en plénière

1/ Les perceptions des personnes en situation de précarité sur les difficultés vécues lorsqu'elles sont exclues de l'emploi et les bénéfices lorsqu'elles sont en emploi

Les propos montrent le contraste très fort qu'il peut exister dans le vécu des personnes **lorsqu'elles ont un emploi**…
«On se sent plus sécurisé, c'est la clef des problèmes. On a la possibilité d'acheter une voiture pour ses déplacements ou louer un appartement. Cela permet d'éliminer les problèmes familiaux. »
« Le travail assure l'indépendance et permet de retrouver la joie de vivre. »
« ça permet d'avancer, de faire des projets. »
« Le travail permet d'avoir des liens sociaux. »
« On peut se permettre de se faire plaisir, on se sent valorisé, en sécurité et indépendant. »
« On ressent une fierté vis-à-vis la famille, de ne pas être dépendant des associations pour de l'aide etc… »
« Quand on a un emploi à quel prix ? Quand on est privé on paie le prix… »
« On a toujours peur de le perdre (son emploi) quand on en a un. »

…Et **lorsqu'elles sont privées d'emploi**…
« On se sent désespéré, exclus de la société. On se met en marge de la société. »
« On n'est pas bien dans sa tête. On se sent perdu, désabusé. »
« Il faut toujours faire attention à son budget. »
« Il faut toujours se justifier auprès des organismes comme Pôle Emploi etc… »
« On se sent en marge de la société et on a peur d'avoir des soucis avec la banque, ou même de ne pas pour pouvoir manger ou payer ses factures. Il faut se justifier sans cesse ce qui est démoralisant et fatiguant »
« On vit avec l'angoisse au jour le jour, sans savoir comment on va faire le lendemain…Les journées sont plus longues. »
« la nuit je ne dors pas je compte »

…ce qui démontre que **l'emploi est le principal facteur d'intégration dans la vie sociale** qui permet d'acquérir son indépendance et d'envisager pouvoir sortir de la précarité.

2/ Les principaux freins et difficultés pour accéder à l'emploi durablement

Les débats ont permis d'identifier quatre éléments importants pour favoriser l'accès ou le retour à l'emploi et pouvoir y rester durablement :

- **L'accompagnement socio-professionnel** des publics par les associations et les acteurs de l'emploi : Les personnes expriment une forte demande d'appui dans leurs démarches, de se sentir soutenues et sans jugement. Cela implique une meilleure compréhension des difficultés que vivent les personnes en situation de précarité, une écoute et du respect dans des rapports humains bienveillants. Internet est un outil incontournable mais il n'est pas accessible à tous et surtout il déshumanise les relations sociales. Pour que l'accompagnement porte ses fruits, il est indispensable de « remettre l'humain au centre de l'échange » sans quoi il est difficile de sortir de l'isolement engendré par le chômage et de conserver son entière motivation.

- **Les freins périphériques à l'emploi :** le préalable pour pouvoir entreprendre et réussir des démarches d'accès ou de retour à l'emploi est de lever tous les freins périphériques :

mobilité, garde d'enfant, logement etc…Il est donc essentiel de développer sur les territoires et par le biais de nouvelles solidarités des solutions innovantes pour répondre au mieux à cet enjeu. On peut ajouter à ces freins à l'emploi « classiques » d'autres freins à lever qui sont essentiellement des savoirs de base à acquérir et qui nécessitent des soutiens sous forme d'apprentissage : utilisation d'Internet, langage et codes sociaux.

- **Le respect des choix des personnes :** Les personnes ont fortement exprimé leurs attentes d'être écoutées et surtout entendues par rapport à leurs aspirations professionnelles. Elles constatent unanimement que leurs conseillers en insertion socio-professionnelle leur imposent de suivre des voies de formation ou d'emploi qui ne correspondent pas à leurs souhaits (« on est mis dans des cases »). C'est un facteur de démotivation très fort et c'est surtout vécu comme un manque de confiance vis-à-vis de leurs capacités à réussir dans une voie choisie. Elles demandent donc le droit à l'essai et à pouvoir démontrer qu'elles ont des compétences à valoriser. Les personnes déplorent le fait que certaines formations ne les amènent pas forcément vers un emploi.

- **Le rôle social des entreprises :** L'attente d'écoute, de respect mutuel et de confiance est également forte vis-à-vis des employeurs et de l'environnement de travail en général. La réussite de reprise d'un travail après une longue période de chômage nécessite un temps de réadaptation plus ou moins long selon les personnes et leurs parcours. Il est donc essentiel que les employeurs en aient conscience et puissent adapter le cadre de travail sans « surcharger » dès la reprise tout en veillant à intégrer les personnes et à leur apporter la considération nécessaire à leur motivation pour se maintenir dans l'emploi.

3/ Les principales propositions de solutions pour favoriser l'accès à l'emploi

- Donner la possibilité de construire son projet professionnel en fonction de ses aspirations pour ne pas subir un emploi par défaut (c'est un des principes de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée qui démontre que c'est possible)
- Accompagner les personnes pour les aider à lever leurs freins à l'emploi
- Développer le travail partagé (groupement d'employeurs)
- Proposer plus de formations à l'utilisation d'internet et en français pour les étrangers
- Mieux dépenser l'argent public et rémunérer les élus en fonction des emplois créés
- Créer des espaces de rencontres et d'échanges dans le cadre d'activités professionnelles, sportives, culturelles… entre les employeurs et les demandeurs d'emploi dans lesquels tous les acteurs sont au même niveau pour faire tomber les préjugés
- Simplifier les démarches administratives notamment pour la création d'entreprise et mettre en place des suivis plus rigoureux de l'administration pour prévenir les risques
- Développer le parrainage pour transmettre les codes dans l'entreprise et permettre l'intégration (parrainage en dehors et dans l'entreprise)
- Faciliter les initiatives coopératives dans les territoires, c'est à ce niveau que se construisent les solidarités pour pouvoir régler les difficultés comme la mobilité ou la garde d'enfants.
- Valoriser le bénévolat pour permettre aux personnes d'en vivre

Synthèse des travaux des pôles du CESER sur la saisine

SYNTHÈSE DES ATELIERS PARTICIPATIFS DES PÔLES DU CESER SUR LA SAISINE :

« LA CRÉATION D'UNE VÉRITABLE POLITIQUE DE L'EMPLOI AU SEIN DE NOTRE RÉGION, ALORS QU'IL S'AGIT DE LA PREMIÈRE DES PRIORITÉS DE NOS POLITIQUES PUBLIQUES »

20 JUIN 2019

CESER ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE Grand Est

Préambule

Le présent document vise à présenter de manière synthétique les acquis des ateliers participatifs des pôles développement économique, équilibre des territoires, cohésion sociale, relations extérieures et formation tout au long de la vie, qui ont eu lieu dans le cadre de la saisine du Président du Conseil Régional du Grand Est pour la mise en œuvre d'une véritable politique régionale de l'emploi.

Ces acquis s'organisent autour de **4 entrées**:

1/ La définition de priorités transversales dans la construction et la mise en œuvre d'une politique régionale de l'emploi

2/ La mise en place d'un schéma régional de l'emploi à partir d'axes stratégiques à investir

3/ La mise en œuvre des conditions nécessaires à la création d'un écosystème favorable au développement de l'emploi

4/ La mise en œuvre des conditions qui, sans relever directement d'une politique régionale de l'emploi, peuvent contribuer à en renforcer significativement l'impact.

Des priorités transversales dans la mise en œuvre d'une politique régionale de l'emploi

De manière transversale, le CESER considère qu'une politique régionale de l'emploi sur la région Grand Est doit prioritairement:

- Permettre aux personnes les plus exclues du marché du travail (demandeurs d'emploi, jeunes, femmes isolées, seniors…) d'accéder à un emploi et viser dans ce cadre à ce qu'il y ait 0 décrocheurs
- Permettre à tout un chacun de s'intégrer dans l'entreprise, de s'épanouir professionnellement et personnellement, et de lui donner les moyens d'être en mesure d'anticiper et d'agir pour évoluer dans son parcours professionnel en développant ses compétences
- Soutenir le développement de l'activité économique et des emplois des TPE et PME notamment par un appui dans la mise en œuvre de leurs politiques des Ressources Humaines

4 axes stratégiques a investir

La mise en œuvre d'un schéma régional de l'emploi sur la région Grand Est pourrait s'organiser autour de 4 axes stratégiques:

- ✓ Axe 1: Investir fortement dans les métiers d'avenir et secteurs à forts potentiels d'emploi
- ✓ Axe 2: Tirer parti de la position géographique de la région
- ✓ Axe 3: Accompagner les personnes et les entreprises dans le développement de leurs compétences et l'accès à l'emploi
- ✓ Axe 4: Renforcer les solidarités dans les territoires

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
INVESTIR FORTEMENT DANS LES MÉTIERS D'AVENIR ET SECTEURS À FORTS POTENTIELS D'EMPLOI	FILIÈRE IA/ NUMÉRIQUE	• Création d'une agence régionale (centre de ressource) en vue de faire connaître et faciliter l'intégration de solutions numériques locales dans la commande publique et de développer l'écosystème d'offreurs de solutions • Poursuivre et concrétiser la transformation numérique des entreprises (industrie du futur) en développant les qualifications dans les technologies numériques et l'IA pour en faire une spécificité forte permettant d'être attractif dans ce domaine
	ECONOMIE VERTE	• Développer les métiers de la bioéconomie (biocarburants, biotechnologies, matériaux biosourcés, chimie verte…) • Développer les recherches et formations en agronomie du futur (sur l'ensemble du territoire et sous forme de plusieurs « pôles ») • Accompagner l'ambition nationale pour la rénovation du bâti pour développer les métiers verts de l'artisanat • Accélérer plus fortement les acteurs dans la structuration et le développement des circuits court et/ou de proximité • Renforcer la structuration et l'accompagnement des entreprises de la transition écologique
	SERVICES À LA PERSONNE ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	• Soutenir les métiers favorisant le lien social (infirmiers, éducateurs, services à la personne…) notamment en incitant à adapter les formations dans ces domaines • Soutenir le développement des métiers émergents dans le champ de l'ESS • Développer le dispositif Grand Est Emploi Associatif (GEEA)

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
Tirer parti de la position géographique de la région	Education Jeunesse	• Susciter une curiosité et une ouverture culturelle pour les régions voisines dès le plus jeune âge pour développer le sentiment d'appartenance à une région plurilingue et de culture européenne • Développer dans ce cadre la capacité des enfants et des jeunes à coopérer • Développer le multilinguisme avec pour objectif que chaque collégien ou lycéen soit bilingue ou trilingue en innovant dans les méthodes et parcours proposés (priorisation de l'apprentissage oral) • Organiser des jumelages et séjours à l'étranger, stages de fin d'étude, stages d'apprentissage à l'étranger dans tous les établissements frontaliers • Soutenir la labellisation des Universités de la région au niveau européen pour une reconnaissance mutuelle des qualifications entre pays voisins • Multiplier les structures transfrontalières (crèches, lieux de perfectionnement linguistique, espaces de coworking…) • « Inciter » les communes frontalières, les lycées, les entreprises et universités, à développer des actions dans le domaine de l'apprentissage des langues et dans la constitution d'un bassin de vie et d'échange transfrontalier • Informer, orienter et former les jeunes en lien avec les besoins des entreprises de la région et des pays voisins (bourse numérique d'emploi sur le GE et régions voisines)

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
Tirer parti de la position géographique de la région	Coopérations transfrontalières	• Mettre en place, dans le cadre de partenariats transnationaux, des plans d'apprentissage de la langue du pays frontalier • Amplifier les aides à l'exportation notamment au profit des PME et PMI • Créer des clusters transnationaux dans différents domaines (bois, agroalimentaire, industrie, filière des nouvelles énergies,…) pour développer des partenariats universités/entreprises dans la RDI • Renforcer les coopérations et synergies transfrontalières (projets INTERREG, agences de développement transfrontalières ex CCI international…)

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
Accompagner les personnes et les entreprises dans le développement de leurs compétences et l'accès à l'emploi	Jeunes - Education	• Intensifier les efforts de développement dans les compétences numériques • Développer tout autant les savoir être (langage, respect de l'autre et des règles, aptitudes relationnelles, travail en mode coopératif, adaptabilité) que les savoir faire • Développer les visites découvertes et stages d'immersion en entreprise du collège au lycée • Sensibiliser à l'entrepreneuriat
	Jeunes – Information, orientation	• Orienter les jeunes vers les métiers émergents, en tension, et sur les cursus de formation pouvant être empruntés • Revaloriser les métiers industriels, de l'accompagnement à la personne et les parcours d'apprentissage • Mieux informer les jeunes sur les dispositifs de soutien existants et les modalités de constitution des dossiers en visant à réduire les inégalités • Renforcer la communication sur le dispositif entrepreneuriat des jeunes du CR

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
Accompagner les personnes et les entreprises dans le développement de leurs compétences et l'accès à l'emploi	Jeunes, inclusion dans l'entreprise	• Renforcer les aides à la mobilité et au logement des jeunes • Appliquer le dispositif Aide régionale au recrutement d'un apprenti dès le recrutement du premier apprenti • Impliquer plus fortement les associations dans le dispositif • Insister dans ce cadre sur le fait que le parcours d'apprentissage doit contribuer à la découverte de l'entreprise, à l'acquisition de savoir-être • Développer les fonctions de tutorat en entreprise vis-à-vis des jeunes
	Demandeurs d'emploi, personnes vulnérables et jeunes décrocheurs	• Communiquer sur le PACTE Grand Est et les formations mises en place dès le collège • Mieux identifier les personnes les plus vulnérables en lien avec associations présentes sur les territoires • Identifier en lien avec les acteurs du SPE et dans chaque territoire des référents garants d'un parcours intégré d'accès et d'intégration dans l'emploi • Développer les fonctions de tutorat en entreprise en direction des personnes vulnérables • Mettre en place les conditions d'une inclusion professionnelle des plus vulnérables en soutenant les entreprises sociales intervenant dans ce champ et en analysant les réussites existantes (ex: Emmaüs)

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
Accompagner les personnes et les entreprises dans le développement de leurs compétences et l'accès à l'emploi	Tous salariés	• Accompagner les individus dans leur besoin d'adaptation par l'identification et l'explicitation de leurs compétences tout au long de la vie pour qu'ils en deviennent acteurs (utilisation d'un portefeuille individuel de compétences) • Développer la VAE • Développer la formation tout au long de la vie en se centrant sur le développement des compétences: ➢ favorisant l'adaptation professionnelle et personnelle, la mobilité ➢ en lien avec les transitions en cours (écologique, numérique) • Innover en matière de formation dans le champ du numérique, de l'Intelligence artificielle,… • Accompagner les individus dans l'appropriation de l'information et son exploitation leur permettant des choix éclairés dans les parcours de formation

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
Accompagner les personnes et les entreprises dans le développement de leurs compétences et l'accès à l'emploi	Entreprises	• Soutenir les entreprises régionales dans la recherche de profils adaptés • Accompagner la montée en compétences des entreprises dans leur fonction RH (gestion des compétences et carrières, recrutement…), notamment les TPE et petites PME • Informer et accompagner les entreprises afin qu'elles mobilisent outils / dispositifs / modalités existantes permettant de s'inscrire dans des démarches de formation de leurs salariés • Valoriser les compétences de tous les salariés par la constitution d'une bibliothèque de compétences • Développer les services aux salariés sur leur lieu de travail (conciergerie, crèches…) • Accompagner le développement de la RSE des entreprises • Encourager le développement du télétravail • Flécher les aides vers les TPE et petites PME non délocalisables

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
RENFORCER LES SOLIDARITÉS DANS LES TERRITOIRES	VALORISATION DES COMPÉTENCES	• Inciter les territoires à construire des diagnostics des compétences permettant de construire un CV de territoire
	COOPÉRATIONS ET MUTUALISATIONS	• Développer les initiatives « coopératives » • Favoriser le partage des compétences des TPE et petites PME pour les fonctions support, notamment RH (aide aux groupements d'employeurs) • Initier un fonctionnement en réseau des TPE dans le domaine RH en vue de permettre aux salariés de passer d'une entreprise à l'autre tout en évoluant positivement dans leurs carrières • Faire dans ce cadre de la GPEC(T) un véritable outil d'anticipation • Développer les coopérations interentreprises pour créer de nouvelles activités • Développer le partenariat local entre acteurs de l'ESS et entreprises : encourager le recours aux services des entreprises d'insertion (EI) et Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) dans une démarche gagnant/gagnant

Axe stratégique	Domaines et/ou publics cibles	Actions suggérées
RENFORCER LES SOLIDARITÉS DANS LES TERRITOIRES	RÉDUCTION DES INÉGALITÉS TERRITORIALES	• Développer les actions concertées Région/intercommunalités/entreprises (en s'appuyant notamment sur le dispositif Territoires d'Industries) • Soutenir la création et les développement des Entreprises à But d'Emplois (EBE) • Mettre en place des bonifications pour les aides aux entreprises qui s'installent ou se développent dans le rural et les QPV en complément des dispositifs d'exonérations existants (ZRR, ZFU…) • Mettre en place dans ces territoires des services de proximité de type EHPAD, pôles de formation… • Développer les emplois de proximité et de cohésion sociale dans ces territoires • Développer les mobilités solidaires de proximité

Créer un écosystème favorable au développement de l'emploi

La création d'un écosystème favorable au développement de l'emploi pourrait s'appuyer sur:

- Un ensemble de **valeurs partagées**
- La mise en place d'une **démarche anticipatrice et d'innovation**
- Des **changements de paradigmes**
- Un **positionnement spécifique** de la Région.

Cette création sera en outre facilitée par la mise en place d'un ensemble de mesures pratiques sur quelques points d'attention.

Suggestions de valeurs partagées

- Faire en sorte que le développement de l'emploi participe au droit de chacun d'accéder au bien-être
- Avoir une approche systémique prenant en compte les évolutions en cours, les compétences des individus, la nécessité d'un bien-être au travail, les contraintes de déplacements domicile – travail, l'intégration de chacun dans un réseau relationnel, etc…
- Viser à ce que les personnes soient en capacité d'être actrices dans l'évolution de leur parcours

Une démarche anticipatrice et d'innovation

Prendre en compte les profondes évolutions en cours au plan sociétal et économique suppose de s'inscrire dans une démarche anticipatrice et d'innovation.

Il est ainsi suggéré de:

- Réaliser une prospective des métiers d'avenir et adapter les formations en impliquant les entreprises dans leur définition
- Développer des outils de veille pour clairement identifier les métiers émergents et de demain (Big data)
- Construire des passerelles Universités Entreprises autour de ces métiers (chaires privées, recherche-actions universités/entreprises…)
- Promouvoir l'innovation, expérimenter et évaluer, en s'appuyant notamment sur la mobilisation du tissu universitaire (hypothèse d'un brainstorming permanent associant des universitaires)

Des changements de paradigmes

Les mutations sociétales (individuation, relation au travail,..) et économiques (mutations accélérées) qui sont en cours supposent d'importants changements de paradigme:

- Garantir le fait que les personnes puissent être actrices de leur parcours et de son évolution
- Passer d'un raisonnement en termes de métiers (qui enferment les personnes dans des cases et ne permet pas de faire face aux mutations accélérées des activités et des emplois) à un raisonnement en termes de compétences
- Dépasser les approches sectorielles

Ces changements de paradigmes supposent notamment:

- De développer la communication et l'échange entre tous les acteurs de l'emploi (services publics de l'emploi ou non, entreprises, SIAE, organismes et acteurs de la formation, collèges et lycées…)
- Un engagement fort des territoires dans la mise en œuvre de politiques anticipatrices et novatrices (animation, co-construction de projets d'accompagnement au développement économique et de l'emploi, diagnostic territorial et GPECT, accompagnements de proximité favorisant l'intermédiation humaine et permettant à tout un chacun d'accéder à un emploi,…).

Le positionnement de la Région

Dans ce cadre, le positionnement de la Région au titre d'une politique de l'emploi semble devoir consister à :

- Défendre l'intérêt général en anticipant et répondant aux nouveaux besoins des personnes, des entreprises et des territoires,
- S'appuyer sur les réussites des anciennes Régions
- Animer les territoires, les acteurs et les dispositifs autour d'actions concertées
- Accompagner les territoires en terme d'ingénierie (territoriale et de projets)
- Promouvoir une action régulatrice, notamment en vue de réduire les disparités de fonctionnement des acteurs composant le SPE et en contribuant à essaimer les bonnes pratiques
- Inciter à la mutualisation des financements (aides publiques, privées, droits à la formation,…)

Des points d'attention

Une attention particulière devra en outre porter sur le fait de :

- Mieux faire connaître les dispositifs existants
- Simplifier les procédures d'accès à ces dispositifs
- Renforcer la performance des acteurs de la région (entreprises, associations, …) dans la mobilisation de financements européens
- Développer le capital-risque au profit de la création d'entreprises, notamment dans l'économie verte et le numérique

Des conditions favorisant l'impact d'une politique régionale de l'emploi sur le grand est

Deux conditions sont apparues comme pouvant fortement amplifier l'impact d'une politique régionale de l'emploi sur le Grand Est :

Condition 1 : Renforcer l'attractivité de la région en en valorisant les atouts (environnement, patrimoine culturel et naturel, gastronomie, foncier disponible, situation de carrefour européen, jeunesse, formations européennes spécifiques, ressources et filières universitaires, services aux entreprises…) et en mobilisant les corps intermédiaires et les collectivités territoriales pour qu'ils participent à cette valorisation.

Condition 2 : Aménager le territoire en vue de mieux répartir l'activité et d'y **faciliter la mobilité** (organisation de solutions de mobilité de proximité, mutualisation de l'information entre Collectivités Territoriales et opérateurs de transport, développement des infrastructures, notamment en se connectant au réseau européen et en développant les transversales EST-OUEST et NORD-SUD et en réhabilitant d'anciennes voies ferrées, coordonner les temps des entreprises de mêmes zones d'activités, développer des plateformes de mobilités…).

CESER
ALSACE
CHAMPAGNE-ARDENNE
LORRAINE
Grand Est

Retrouvez toutes les infos du CESER Grand Est sur internet :
www.ceser-grandest.fr

Suivez-nous
sur les réseaux sociaux pour ne rien manquer de nos actualités :

@cesergrandest

@ceserge

Site de Châlons-en-Champagne
5, rue de Jéricho - CS70441 - 51037 Châlons-en-Champagne Cedex
Tél : 03 26 70 31 79

Site de Metz
1 Place Gabriel Hocquard - CS 81004 - 57036 Metz Cedex 01
Tél : 03 87 33 60 26

Site de Strasbourg
1 Place Adrien Zeller - BP 91006 - 67070 Strasbourg Cedex
Tél : 03 88 15 68 00