

**POUR UNE EVOLUTION MAITRISEE DES COMPETENCES
ET DES QUALIFICATIONS DANS L'INDUSTRIE DE DEMAIN
EN BASSE-NORMANDIE**

AVIS

**du Conseil Economique, Social et Environnemental Régional de Basse-Normandie
adopté à l'unanimité moins 8 abstentions**

Séance du 7 octobre 2013

POUR UNE EVOLUTION MAITRISEE DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS DANS L'INDUSTRIE DE DEMAIN EN BASSE-NORMANDIE

Près de 2 millions d'emplois détruits en 30 ans, une part des actifs industriels dans l'emploi total qui passe de 16 à près de 13 % en 10 ans, la situation difficile de l'emploi est très certainement le "témoin direct" du déclin industriel français.

Cette baisse tendancielle est liée à plusieurs évolutions. Ainsi, l'externalisation de certaines fonctions support (logistique, design, sécurité...) a entraîné des transferts d'emplois de l'industrie vers les services. L'automatisation de la production est, pour sa part, une des causes des destructions d'emplois non qualifiés, partiellement compensées par la création d'emplois plus qualifiés. Il n'en demeure pas moins que, depuis quelques années, les pertes de marchés de l'industrie française dans un contexte de concurrence internationale accrue et d'atonie du marché intérieur expliquent la majeure partie de la baisse de l'emploi industriel.

A ces évolutions quantitatives viennent s'ajouter celles qualitatives liées aux mutations économiques, sociales et sociétales. Le progrès technologique, les évolutions des processus et des marchés, la prise en compte de la contrainte écologique ou le renforcement des normes et règlements entraînent des réallocations d'emplois entre les secteurs et sont à l'origine de mutations profondes concernant l'organisation et les conditions de travail, les qualifications et les compétences nécessaires à l'exercice des métiers.

Les projections proposées au niveau national par les études prospectives générales et sectorielles tendent à confirmer ces tendances. A l'horizon 2020, toutes prévoient la poursuite des destructions d'emplois dans de nombreux secteurs (métallurgie, construction automobile, équipement), tandis que les créations nettes se concentreraient sur un nombre restreint de domaines (matériels de transports autres que l'automobile, maintenance industrielle et industrie de process...). Toutefois, cette érosion pourrait se ralentir, sous l'effet conjugué d'une nouvelle stratégie de réinternalisation de certains services, de destructions d'emplois moins importantes dans des secteurs particulièrement touchés par la crise en 2008-2009 et du dynamisme de certains secteurs nationaux de pointe (aéronautique, énergie, pharmacie...).

Pour autant, lorsqu'à ces créations nettes on ajoute l'estimation des besoins de remplacements des départs en fin de carrières, près de 800 000 postes seraient à pourvoir à l'horizon 2020. Des recrutements devraient avoir lieu dans l'ensemble des domaines industriels, plus ou moins concernés par le renouvellement des générations. Affinés par catégories socioprofessionnelles, ces besoins se concentreraient avant tout sur les emplois de cadres (dont le nombre devrait progresser de 18,5 % entre 2010 et 2020) et les professions intermédiaires (+ 5,7 %). A l'inverse, le nombre d'ouvriers non qualifiés continuerait de baisser (- 6 %).

Alors que l'emploi semble relativement peu dynamique, 20 à 40 % des entreprises déclarent devoir faire face à des difficultés récurrentes de recrutements pour certains métiers ou certaines fonctions¹. Liées principalement à un déficit d'image et d'attractivité, ces difficultés résultent aussi d'une relative inadéquation entre les qualifications des personnes et les besoins exprimés par les employeurs.

Ces mutations attendues sont à regarder à l'aune de la population active industrielle nationale. Les niveaux de diplômes sont aujourd'hui relativement faibles. Dans 16 des 21 familles professionnelles industrielles, plus de deux tiers des actifs ont un niveau scolaire inférieur ou égal à V. Toutefois, on constate une élévation tendancielle des niveaux de formation depuis 30 ans, la part des niveaux supérieurs ou égaux au baccalauréat passant de 12 à 43 % entre 1984 et 2011. L'analyse "générationnelle" confirme cette évolution : dans les familles professionnelles de techniciens et agents de maîtrise, plus de la moitié des moins de 30 ans ont un niveau supérieur ou égal au bac, ce dernier tendant à devenir le seuil d'accès à l'emploi pour les opérateurs de production. Malgré cette évolution, la structure des qualifications industrielles est encore marquée par l'importance des ouvriers qualifiés et non qualifiés (43,2 % des effectifs) et, dans une moindre mesure, de l'encadrement intermédiaire (27,1 %). Dans l'industrie régionale, la part des employés est très en deçà de la moyenne nationale tous secteurs confondus. Enfin, il convient de rappeler qu'à quelques exceptions près (agro-alimentaire, pharmacie, habillement), l'industrie reste encore peu ouverte aux femmes, les hommes représentant 71 % des effectifs salariés.

Ces constats montrent la nécessité d'engager une réflexion anticipatrice sur les emplois, les métiers et les qualifications. Au niveau régional, une telle démarche doit être considérée comme une priorité, permettant d'affiner le travail de définition des cartes des formations (initiale, professionnelle, continue et apprentissage).

L'appréhension de ces évolutions et leurs conséquences sur l'emploi, la formation et les qualifications est aujourd'hui prise en compte au niveau national. Au sein des branches professionnelles, les Commissions Paritaires Nationales de l'Emploi et de la Formation (CPNEF)² sont les instances de discussion "naturelles" sur ces questions. Dans le cadre de leurs missions d'observation, elles produisent, souvent en lien avec l'observatoire prospectif, un examen triennal quantitatif et qualitatif de l'évolution de l'emploi et de la formation. Chargées de la définition et de la promotion de la formation au sein de la branche, elles sont les interlocutrices privilégiées des pouvoirs publics (Etat, Ministère de l'Education Nationale, Pôle Emploi) sur l'évolution et la mise en œuvre des formations. De récents accords nationaux interprofessionnels ont renforcé leurs missions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'accès des salariés à la formation tout au long de la vie. Pour renforcer ses missions au niveau territorial, une CPNEF peut être déclinée en Commission Paritaire Régionale de l'Emploi et de la Formation (CPREF) dans les régions "où la densité de l'emploi le justifie".

¹ Déclaration finale des participants aux Etats Généraux de l'Industrie (2010).

² Instituées par l'Accord National Interprofessionnel du 10 février 1969.

Par ailleurs, certains accords nationaux interprofessionnels rappellent l'importance de se doter d'outils structurés pour approfondir l'observation de ces évolutions. Ceux signés par l'ensemble des partenaires sociaux en 2004 et en 2009 généralisent à l'ensemble des branches professionnelles la création d'observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, tout en renforçant leurs attributions.

Pour autant, cette anticipation est encore très diversement appréhendée dans l'industrie. Rares sont les observatoires qui ont développé le volet prospectif de leur activité. Celui des métiers de la métallurgie fait figure d'exception : il vient récemment de présenter deux études prospectives assez complètes. La première, publiée en septembre 2012, apporte des éléments quantitatifs et qualitatifs sur les besoins de recrutements des 7 branches qui composent l'UIMM³ à l'horizon 2015-2020. Ces résultats nationaux, ayant vocation à être déclinés dans l'ensemble des régions de France, indiquent des besoins de recrutement de 110 000 à 120 000 personnes par an selon les scénarii retenus, qui concerneraient avant tout les cadres et les professions intermédiaires. La seconde, parue en février dernier, estime les besoins de recrutements à venir dans l'industrie automobile (constructeurs et équipementiers) affinés pour 7 régions⁴ et confrontés à l'offre de formation initiale existante. Selon cette dernière, et malgré une situation économique relativement défavorable, 20 000 à 25 000 recrutements seraient nécessaires à l'horizon 2020, principalement des ouvriers qualifiés dans les établissements sous-traitants. Les constructeurs et les équipementiers devraient quant à eux concentrer la majorité des recrutements de techniciens et de cadres.

De plus, quelques branches professionnelles ont mis en œuvre des Contrats d'Etudes Prospectives (CEP). Organisés conjointement par l'Etat et les partenaires sociaux de la branche concernée, de dimension nationale ou territoriale, les CEP proposent une lecture anticipatrice de l'évolution des emplois, métiers, compétences et qualifications du secteur observé. Ils servent de base de travail à la définition de politiques et d'actions nationales d'anticipation de ces mutations, dont certaines peuvent être déclinées dans la mise en œuvre d'Engagements pour le Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC).

Il faut rappeler que, depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences doit faire l'objet d'une négociation obligatoire au sein des entreprises de plus de 50 salariés. Celle-ci peut être accompagnée par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) dont les missions sur ce volet ont été précisées par la loi du 24 novembre 2009.

L'impact de la contrainte écologique dans les secteurs industriels a fait l'objet d'une réflexion pilotée par le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie. Une étude présente les enjeux en termes de dynamiques d'emplois et des comités de filières représentés par des professionnels ont travaillé sur cette question. De son côté, l'AFPA a identifié 24 métiers principalement concernés et les formations

³ Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, d'équipements électriques, de machines et d'équipements, d'autres matériels de transport, industrie automobile, métallurgie et fabrication de produits métalliques, autres industries manufacturières.

⁴ Lorraine, Nord-Pas de Calais, Pays de la Loire, Franche-Comté, Rhône-Alpes, Ile-de-France et Alsace.

permettant d'y accéder ont été renouvelées pour intégrer les nouvelles compétences nécessaires à leur exercice⁵.

La réflexion par filière s'organise au niveau national dans le cadre de comités stratégiques constitués dans le prolongement des Etats Généraux de l'Industrie et de l'installation du Conseil National de l'Industrie. Chargés de renforcer l'existant et de travailler à l'émergence de filières nouvelles, la plupart des comités stratégiques ont un axe de réflexion sur l'évolution des emplois, des compétences et des formations. L'automobile, la chimie et les matériaux, le ferroviaire, le nucléaire et l'agro-alimentaire ont constitué des comités de filières.

Enfin, lors de la conférence sociale qui s'est tenue les 20 et 21 juin 2013, l'approche prospective des emplois, des métiers et des qualifications a été définie comme un des chantiers prioritaires de l'année 2014. A ce titre, le commissariat général à la stratégie et à la prospective est chargé d'animer un réseau d'observation, de coordonner les travaux nationaux, régionaux ou sectoriels et de proposer un appui méthodologique aux démarches prospectives régionales. Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux de plusieurs filières s'engagent à construire des passerelles entre les secteurs fragilisés et ceux qui présentent des opportunités durables d'emplois à court ou moyen termes.

Concernant l'industrie, le groupe "emploi" de la Conférence Nationale de l'Industrie (CNI) et les groupes "emplois, compétences" des comités de filières sont chargés d'identifier les éléments prospectifs et d'analyse des emplois et des compétences. La CNI doit réaliser pour le premier semestre 2014 une étude portant sur la capacité de transferts de compétences entre les filières industrielles.

Les outils permettant d'engager une réflexion prospective existent donc mais sont encore peu mobilisés. De plus, cette thématique est toujours abordée de façon autonome par chaque secteur et les données produites sont loin d'être homogènes.

Enfin, bien qu'encouragées dans les accords nationaux interprofessionnels, les déclinaisons régionales des CPNEF et des observatoires sont loin d'être généralisées. Ces constats sont partagés par les participants de la conférence sociale qui rappellent qu'en matière de prospective "de nombreux outils existent, mais ils sont disparates, insuffisamment croisés entre eux et limités dans leurs effets opérationnels, du fait du manque d'articulation avec les décideurs publics et les acteurs économiques. Les travaux de branches sont insuffisamment utilisés et difficilement capitalisables"⁶.



⁵ AFPA, "Les métiers de l'industrie à l'heure du développement durable", 2013.

⁶ Feuille de route de la conférence sociale des 20 et 21 juin 2013.

Engager une démarche d'anticipation suppose de disposer d'éléments du contexte sectoriel, structurel et sociodémographique régional⁷.

En Basse-Normandie, dont le caractère industriel est encore marqué, la part des salariés industriels dans l'emploi total reste relativement importante (15,6 % contre 13 % au niveau national). Disposant d'une relative spécialisation dans les domaines de l'agro-alimentaire, de l'industrie automobile et du nucléaire (production d'énergie et activités connexes), la région compte aussi d'autres activités plus diffuses dans les industries manufacturières, la fabrication de produits métalliques, la plasturgie et composites, le bois et le papier... Le tissu régional est majoritairement composé de petits établissements (91 % des entreprises comptent moins de 20 salariés). La faiblesse de l'implantation de sièges sociaux en région se traduit notamment par la dépendance marquée des établissements aux décisions relevant de plus grands groupes dont la plupart sont implantés en Ile-de-France, ainsi que par une présence importante de productions de sous-traitance.

L'industrie régionale connaît des évolutions similaires à celles constatées au niveau national. Entre 1990 et 2010, l'emploi a baissé de près d'un quart, certains secteurs comme l'automobile, la métallurgie, le textile, l'habillement, le cuir et l'industrie d'équipement électrique et électronique ayant été durement touchés.

Ces éléments de contexte sont à connaître dans le cadre d'une réflexion prospective. L'importance des TPE industrielles peut être ici considérée comme un facteur de fragilité. Souvent, ces dernières ne sont pas dotées de fonction de ressources humaines, ce qui rend difficile l'approche prospective de l'emploi et des compétences. L'absence de centres de décisions et de sièges sociaux implantés au niveau régional peut aussi complexifier l'organisation de démarches d'anticipation, la politique de ressources humaines de certains établissements régionaux étant parfois tributaire des décisions prises par les groupes auxquels ils appartiennent.

Enfin, le poids de l'industrie implantée en milieu rural (44 % des emplois, première région de France sur ce critère) rend difficile l'identification des besoins et parfois l'organisation d'une réponse formation de proximité.

Certains enjeux prospectifs ressortent de la structuration de la population active industrielle bas-normande. Cette dernière apparaît moins qualifiée que celle des autres secteurs économiques. En 2009, plus de la moitié des salariés en postes ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au niveau V. Dans l'industrie du bois, de l'ameublement, du papier-carton, dans le travail des métaux et de la mécanique générale, le textile - habillement - cuir et l'industrie agro-alimentaire, ces niveaux de diplômes concernent plus de 70 % des actifs.

Toutefois, comme au niveau national, l'analyse générationnelle montre une forte élévation des niveaux de diplômes. En 2009, 42,2 % des actifs industriels de moins de 30 ans sont titulaires d'un niveau égal ou supérieur au baccalauréat, contre 25,9 % dans la génération précédente. Certains domaines professionnels affichent un profil relativement âgé, supposant d'engager rapidement une réflexion sur le renouvellement des générations (textile, habillement - cuir, maintenance industrielle

⁷ Pour une vision synthétique de l'industrie bas-normande, ses forces et ses faiblesses, voir le rapport et l'avis concernant "l'avenir de l'industrie", voté par le CESER en parallèle du présent travail.

et méthode, industries graphiques). La plupart des métiers, à quelques exceptions près, affichent de façon constante un faible taux de féminisation.

Concernant la prospective, les acteurs régionaux affichent une ambition certaine. Le premier axe du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP) marque clairement la volonté des signataires d'engager une réflexion approfondie sur cette thématique. Les principales branches industrielles (métallurgie, agro-alimentaire, plasturgie et composites, habillement, industries graphiques...) travaillent avec le Conseil Régional dans le cadre de Chartes Qualité Emploi Formation, dont une des orientations est explicitement consacrée à la prospective. Le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, contractualisé entre l'Université et le Conseil Régional, rappelle que le renforcement de l'attractivité de la région passe notamment par la mise en place de formations supérieures en lien avec les besoins du territoire. Dans cette logique, le développement des licences professionnelles industrielles et des Diplômes Universitaires de Technologie (DUT) se fait en partenariat avec les représentants des secteurs concernés sur la base des besoins qu'ils ont exprimés.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la charte régionale de l'automobile, les partenaires sociaux, les représentants des branches professionnelles concernées, l'Etat et la Région ont initié une enquête auprès des établissements régionaux de la filière. L'objectif est de mieux connaître leurs ressources humaines, les problématiques rencontrées et les besoins à venir en emploi et en formation. La métallurgie et l'agro-alimentaire échangent trimestriellement avec Pôle Emploi au sein de comités d'expertise sur les évolutions de leurs secteurs et les besoins d'emplois. Sur chaque territoire, les Equipes Locales de Coordination (ELC) mènent une réflexion annuelle sur les besoins de formation exprimés par les branches et les entreprises.

Par ailleurs, au sein de ces espaces de dialogue, ces partenaires travaillent sur les problématiques d'orientation et d'attractivité des secteurs. Des actions comme la semaine et les soirées de l'industrie, les conventions avec le Rectorat et l'Université pour développer les Parcours de Découvertes des Métiers et des Formations (PDMF), signés par l'ensemble des représentants de l'industrie, ont pour objectifs de renforcer l'attractivité des secteurs industriels au niveau régional, notamment auprès des publics scolaires et des demandeurs d'emploi.

Tous ces échanges permettent, d'une part, de formaliser des réponses à court terme aux besoins de formations et, d'autre part, d'engager un travail des acteurs sur l'attractivité des formations et des emplois industriels. Ainsi, avec Pôle Emploi et le Conseil Régional, les échanges portent avant tout sur l'évolution des actions de formations en direction des demandeurs d'emplois à programmer pour répondre aux besoins immédiats des entreprises.

Au-delà des déclarations d'intention, il convient de rappeler que certaines démarches d'anticipation sont déjà engagées en région. Le chantier de l'EPR a fait l'objet d'un Engagement de Développement des Emplois et des Compétences (EDEC) financé par l'Etat et les partenaires sociaux. L'objectif est de sécuriser les parcours professionnels des salariés pour favoriser leur reconversion et l'accès à l'emploi à l'issue du chantier.

Dans le prolongement, la Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF) du Cotentin anime un groupe de travail partenarial au sein duquel les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants formalisent leurs besoins en emplois et en qualifications à moyen terme. Ces données sont regardées à l'aune de l'offre de formation actuellement déployée, nourrissant ainsi la réflexion pour l'évolution des cartes de formations. En vue de préparer les opérations de grand carénage du parc nucléaire français qui pourraient commencer dès 2016 sur le site de Flamanville, Nucléopolis, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Cherbourg, a organisé une rencontre entre EDF et 110 entreprises potentiellement sous-traitantes afin de pouvoir échanger sur les besoins de main d'œuvre à venir.

De son côté, la MEF de l'Agglomération Caennaise formalise une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) qui prend appui sur l'analyse croisée de l'évolution de l'emploi et de l'indice de spécialisation de l'ensemble des secteurs présents sur son territoire. A terme, cette approche doit permettre aux partenaires de l'emploi et de la formation de formaliser un plan d'action. Pour l'industrie, cette analyse fait très clairement ressortir des enjeux de recrutement sur des fonctions d'encadrement (agents de maîtrise, cadres, ingénieurs) et de montées en compétences dans les industries de process, ainsi que le remplacement de génération et de maintien des compétences dans le travail des métaux. Le rapport souligne la nécessité de vérifier que l'offre de formation proposée sur le bassin d'emploi correspond bien aux besoins des industriels.

En Basse-Normandie, le développement des Energies Marines Renouvelables (éolien et hydrolien offshore) et leur structuration en filière devraient représenter des opportunités d'emplois. L'évolution de certains métiers existants et la création de métiers nouveaux supposent une adaptation des formations à plus ou moins brève échéance. Dans cette optique, une démarche prospective est en cours de concrétisation dans la région. La Maison de l'Emploi et de la Formation du Cotentin s'est vue confier l'animation d'un groupe de travail regroupant l'ensemble des partenaires concernés (représentants des branches professionnelles, des acteurs de l'emploi et de la formation, grands donneurs d'ordre). L'objectif est de formaliser les besoins quantitatifs et qualitatifs en formation sur la base d'une estimation des emplois à venir dans ce secteur. Ces échanges ont d'ores et déjà donné lieu à la publication de "l'annuaire des métiers et des formations régionales bas-normandes en lien avec l'éolien en mer".

La commission post-bac, animée par le Conseil Régional et composée du Rectorat et de l'Université, engage un travail sur les évolutions à apporter aux formations existantes pour qu'elles puissent répondre aux compétences attendues et, le cas échéant, sur les formations nouvelles à programmer sur la région. Le Rectorat, quant à lui, anime depuis juin 2013 un groupe de travail concernant l'adaptation des formations initiales en lien avec les grands donneurs d'ordre (EDF Energies Nouvelles et ALSTOM). Enfin, la Basse-Normandie est, avec une dizaine de partenaires anglais et la Haute-Normandie, partie prenante du projet européen INTEREG IV *BEEMS*⁸. L'objectif principal est de travailler à l'adaptation des compétences déjà existantes dans les entreprises aux besoins de l'industrie éolienne offshore et de développer des offres de formation dans ce domaine.

⁸ Building European Environmental and Maritime Skills.

Pourtant, malgré l'existence d'une volonté affichée, d'espaces de dialogue reconnus permettant d'évoquer les besoins à court terme et des initiatives récentes, force est de constater que l'outillage pour aborder la question de l'anticipation des besoins en emploi et en formation à moyen et long termes est encore perfectible en région.

A ce jour, seuls les métiers de la métallurgie se sont dotés d'une Commission Paritaire Régionale de l'Emploi et de la Formation (CPREF) mais elle ne semble pas s'être saisie de la dimension prospective. La régionalisation des Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications, pourtant souhaitée au niveau national, est encore peu effective en Basse-Normandie. Seul l'agro-alimentaire dispose d'une telle structure par la création de l'Association Régionale pour le Développement de l'Emploi et des Formations dans l'Agro-alimentaire (ARDEFA) avec le concours financier de la Région. Les autres secteurs s'appuient principalement sur des données prospectives produites par des observatoires nationaux (habillement, industries graphiques, bois...) ou mènent ponctuellement des études prospectives régionales dans le cadre des Chartes Qualité Emploi Formation, comme c'est le cas notamment pour la plasturgie et composites.

Par ailleurs, l'ERREFOM réalise des enquêtes sectorielles sur l'emploi et la formation (industries graphiques, industries agro-alimentaires...) et produit des statistiques sur les secteurs et sur les métiers pour outiller la réflexion des partenaires⁹. Mais, si ces travaux favorisent l'appréhension du présent, ils n'ont pas à ce jour de dimension anticipatrice. Toutefois, l'OREF s'est récemment doté d'un outil d'animation prospectif. Créé par l'OREF de la Région Centre et en cours de déploiement dans d'autres régions, le modèle permet une estimation quantitative des besoins en emploi à dix ans, selon trois scénarii. L'objectif est de pouvoir confronter ces chiffres bruts aux réalités vécues par les acteurs économiques.

L'absence d'observatoires régionaux et de déclinaisons régionales des CPNEF est préjudiciable à l'élaboration d'un corpus de données homogènes permettant d'appréhender l'évolution à moyen et long termes des différents secteurs. Ainsi, les représentants des branches communiquent et partagent peu avec les acteurs de l'emploi et de la formation sur les pyramides des âges et les structures de qualification. Cette absence de données concrètes et objectives peut avoir des conséquences sur l'évolution de certaines formations. Ainsi, des filières de formations initiales déficitaires en nombre d'élèves peuvent être fermées, faute d'échanges précis et objectifs sur les besoins de la profession à moyen terme. Le fait que le critère d'attractivité auprès des élèves soit parfois le seul utilisé pour décider de l'avenir d'une formation peut entraîner des désaccords entre le Rectorat et les employeurs ou leurs représentants qui ne comprennent pas la fermeture d'une filière alors que des tensions persistent sur les métiers auxquels elle préparait. Cette incompréhension a pu être renforcée ces dernières années par le fait que le Rectorat a peu consulté les acteurs économiques sur l'évolution de la carte des formations initiales liée à la réforme des baccalauréats professionnels.

⁹ "Portraits de familles des métiers" et "Portraits de secteurs".

Les relations entre les branches professionnelles semblent encore peu développées en région. Ainsi, une des réponses proposées en matière de formation professionnelle continue par les branches pour faire face aux besoins de qualification communs est la création de Certificats de Qualifications Professionnelles Interbranches (CQPI). Cinq d'entre eux, spécifiquement industriels, concernent les métiers de la maintenance, la conduite d'équipements industriels et le contrôle qualité. Toutefois, tous ne sont pas reconnus par l'ensemble des branches et restent relativement peu utilisés par les entreprises. Au niveau régional, certains secteurs comme l'agro-alimentaire ne mobilisent donc que très partiellement ces CQPI. Pour répondre à certains de ces besoins, des entreprises expérimentent le temps partagé en faisant appel aux groupements d'employeurs (Groupement d'Employeurs du Cotentin à Cherbourg et PROGRESSIS GE dans l'Orne et le Calvados), mais son utilisation reste encore très modeste dans la région.



En apparence, le contexte économique semble peu propice à une démarche d'anticipation. Un travail d'estimation des besoins de compétences et de qualifications à moyen terme peut paraître accessoire au regard de la détérioration récente et parfois brutale de la visibilité économique dans l'industrie. Pourtant, l'avenir de l'industrie dépend pour partie de sa capacité à répondre en termes de compétences et de qualifications aux principales évolutions et mutations qui la traversent. **Engager une telle réflexion est donc aujourd'hui indispensable et urgent.**

En effet, la dynamique de l'emploi, qui est principalement portée par le remplacement des départs en fin de carrière, s'accompagne d'une mutation des emplois et du travail.

Ainsi, certains secteurs comme l'automobile, l'industrie du bois de première et de deuxième transformation ou l'agro-alimentaire sont principalement confrontés à un besoin de renouvellement des générations qui doit s'accompagner d'une élévation des niveaux de qualification. Dans ceux plus transversaux comme la plasturgie et composites ou l'électronique, les enjeux résident principalement dans la capacité à adapter les compétences et les qualifications en intégrant notamment les besoins et les attentes des clients des différents domaines dans lesquels ils interviennent. Pour les secteurs émergents, comme les Energies Marines Renouvelables et, plus généralement, les métiers liés à la transition verte, il s'agit avant tout d'identifier ce qui relève de l'adaptation des qualifications et compétences existantes de ce qui nécessite la mise en place de nouvelles formations.

D'une manière générale, l'industrie est confrontée à un **déficit d'image et d'attractivité qui se caractérise par un manque d'élèves sur les filières de formation, créant des tensions de recrutement sur certains métiers** (chaudronnerie, soudure, conduite de ligne et maintenance...). Cette problématique est d'ailleurs très prégnante pour la filière nucléaire (santé, démantèlement,

énergie...) qui va être confrontée à brève échéance à un besoin de main d'œuvre important dans des métiers qui peinent déjà à recruter.

Au-delà de cette approche sectorielle, l'évolution des process, la généralisation de l'automatisation et le progrès technologique créent **des besoins d'emplois communs à l'ensemble des secteurs industriels**. Pour les métiers du pilotage de lignes de production, de la maintenance, du contrôle qualité, de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement, **l'engagement d'une réflexion interbranche en lien avec les acteurs de l'emploi et de la formation semble indispensable**.

La mise en œuvre d'un travail d'anticipation des évolutions de l'emploi et des qualifications et l'élaboration de réponses en termes de formations doivent s'appuyer sur des branches professionnelles structurées régionalement. Aussi, à l'instar de la métallurgie, **la création de Commissions Paritaires Régionales de l'Emploi et de la Formation (CPREF) au sein des branches significatives en région** (agro-alimentaire, nucléaire, plasturgie et composites, bois) apparaît comme un élément préalable à l'élaboration de toute démarche régionale concertée. Ces dernières doivent s'attacher à **définir une "feuille de route" permettant d'appréhender les aspects prospectifs de l'emploi et des qualifications**. Afin d'outiller la réflexion, il apparaît indispensable que ces branches puissent rapidement **se doter et activer des observatoires prospectifs régionaux des métiers et des qualifications**.

L'anticipation des besoins en compétences des entreprises est, avec l'accès au financement, l'ouverture à l'international et l'accompagnement des PME, une des quatre grandes missions confiées par l'Etat aux pôles de compétitivité. Ceux présents ou intervenant en région se sont plus ou moins saisis de cette question. Le Pôle MOVEO qui concerne l'industrie automobile a constitué un groupe de travail "MOVEO compétences", chargé d'assurer un accompagnement sur le volet des compétences des projets structurants du pôle et de contribuer au développement de formations initiales et continues du secteur. La feuille de route 2013-2018 du Pôle Transactions Electroniques Sécurisées prévoit une meilleure prise en compte de la problématique formation. A ce titre, le pôle souhaite renforcer l'identification et l'anticipation des besoins en compétences des entreprises afin de faciliter l'adaptation et l'évolution des offres de formations. Cela passe aussi par une implication plus forte des acteurs de la formation au sein des pôles et par un dialogue régulier avec les entreprises. Le pôle VALORIAL qui concerne l'industrie agro-alimentaire ne semble pas aujourd'hui avoir une action particulière sur la question de l'anticipation des compétences et des formations. Parce qu'ils sont porteurs des projets les plus innovants dans les secteurs qu'ils couvrent et en relation directe avec les entreprises et la recherche, **les pôles de compétitivité doivent être partie prenante dans la démarche régionale de prospective des emplois et des qualifications dans l'industrie**.

Le tissu industriel de la région étant principalement composé de TPE et de PME, l'un des enjeux réside dans la capacité à les associer à la réflexion. Pour ce faire, les partenaires pourraient, le cas échéant, **s'appuyer sur les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)** dont le rôle d'accompagnement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été renforcé par la loi du 24 novembre 2009.

Sur la base de ces éléments constitutifs, les branches professionnelles et les acteurs de l'emploi et de la formation (Etat, Région, Rectorat, Pôle Emploi...) doivent avoir une vision partagée des enjeux concernant les ressources humaines et la formation.

Il conviendrait donc de définir un "état des lieux dynamique" qui s'appuierait sur un corpus homogène de données issues des branches professionnelles permettant a minima d'actualiser et de suivre régulièrement les éléments concernant les pyramides des âges, les niveaux de diplômes actuels, la structure des qualifications ainsi que la répartition hommes/femmes. Concernant la formation professionnelle mise en œuvre au sein des entreprises, il pourrait être procédé à un traitement global des données issues de la déclaration fiscale 24.83 relative à la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue. Cela permettrait notamment de connaître les modalités de mobilisation de formation par les entreprises (formation interne, externe, nombre de salariés concernés, éléments financiers et quantitatifs sur la mobilisation de la formation individuelle). L'élaboration d'un tel recueil de données serait notamment assurée par l'ensemble des observatoires prospectifs régionaux, en coordination avec le Comité de Coordination Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP). Le traitement et la publication pourraient être accompagnés par le service des études de l'ERREFOM. Ces éléments serviraient alors de socle aux discussions sur les évolutions des formations à prévoir.

Une fois cette structuration acquise, une mise en dynamique prospective pourrait être initiée par le déploiement de l'outil d'animation prospectif de l'ERREFOM auprès des branches industrielles. Cet outil permet de disposer de données quantitatives concernant l'évolution de l'emploi et des métiers à l'horizon 2020 selon trois scénarii (tendanciel, favorable et défavorable), élaborés à partir de tendances observées sur la période 2000-2008. Les acteurs économiques sont invités à réagir, pour confirmer, infirmer ou affiner ces éléments chiffrés. Cette première approche servirait de base à l'élaboration d'une réflexion prospective commune menée par les acteurs de l'industrie régionale et les partenaires de l'emploi et de la formation dans le cadre du CCREFP.

La mise en œuvre d'une telle démarche ne peut réussir que si elle se fait en bonne intelligence avec les territoires. Certains Comités Locaux Emploi Formation (CLEF) mettent déjà en œuvre des actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ces derniers doivent participer activement à la démarche, à la fois pour faire remonter au niveau régional les besoins recensés, mais aussi pour diffuser les données, permettant l'appropriation et la participation des acteurs au niveau local. A l'heure où les CLEF se dotent d'une compétence économique, il conviendrait que ces derniers puissent proposer des temps annuels d'échanges sur les évolutions en cours ou attendues des secteurs industriels locaux, auxquels participeraient les représentants des branches professionnelles industrielles, les entreprises et les OPCA. De plus, les CLEF doivent tisser des liens avec les CPREF industrielles lorsque celles-ci seront effectives tandis que les ELC doivent pouvoir s'appuyer sur les travaux des observatoires régionaux.

Un travail approfondi doit être rapidement engagé concernant les besoins communs à l'ensemble des branches industrielles. Les auditions menées dans le cadre du rapport ont permis de faire ressortir quelques fonctions et compétences

pour lesquelles plusieurs branches devraient connaître des besoins similaires à brève échéance. Bien qu'encore imparfaitement identifiées, celles concernant la conduite de ligne et la maintenance industrielle ainsi que certains métiers du contrôle qualité, de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement font déjà l'objet de besoins partagés. Il semble nécessaire d'affiner la liste de ces compétences et métiers "transversaux" ainsi que les besoins quantitatifs de chacune des branches. Cette opération pourrait éventuellement se faire dans le cadre d'un **contrat d'études prospectif territorial intersectoriel**. Concernant ces fonctions, la réflexion entre les branches doit se concentrer sur la **possibilité de mettre en place des formations ayant un socle commun et dont l'acquisition de compétences techniques plus spécifiques serait assurée par la branche dans laquelle la personne est recrutée**.

La réflexion actuellement en cours concernant l'évolution des formations dans le cadre des **Energies Marines Renouvelables** doit être poursuivie et approfondie. Ainsi le potentiel prometteur des énergies marines renouvelables peut devenir une réalité si les savoir-faire et les compétences nécessaires à leur déploiement sont localement et immédiatement mobilisables. Pour ce faire, la Région et ses partenaires doivent continuer, voire renforcer, le travail de structuration de ces besoins en formation. La Basse-Normandie pourrait développer des formations pour lesquelles elle bénéficierait d'une renommée nationale, voire internationale.

Enfin, le travail mené actuellement par le CESER devrait confirmer l'opportunité de **développer une filière concernant le démantèlement et la déconstruction**. Les acteurs de l'emploi et de la formation devront rapidement mettre en place des actions concernant les métiers utiles à son développement. Certains besoins émergent déjà, comme ceux liés au démantèlement de l'usine de retraitement des déchets de la Hague, et semblent n'être que très partiellement couverts. Les premières approches métiers font ressortir des besoins de qualifications industrielles classiques teintées d'une compétence démantèlement spécifique, ainsi que l'émergence de nouveaux métiers.

Pour conclure, il convient de rappeler que ce travail régional d'anticipation s'engage dans un **contexte en pleine évolution**. Depuis la loi du 8 juillet 2013 "d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République", le Conseil Régional est chargé d'arrêter la carte des formations professionnelles initiales du territoire régional¹⁰. La partie législative de l'acte III de la décentralisation concernant les régions devrait d'ailleurs renforcer leur rôle en matière de programmation des actions de formations professionnelle initiale et continue et d'organisation de l'apprentissage.

De plus, ces collectivités élaborent actuellement les dispositions relatives aux nouvelles générations de fonds européens (et notamment le FSE, dont elles seront autorité de gestion) et définissent les "stratégies de recherche et d'innovation pour une spécialisation intelligente"¹¹. Or, ces dispositifs incluent nécessairement une réflexion anticipatrice sur les compétences et les qualifications au niveau régional.

¹⁰ Article L214-12 du Code de l'Education.

¹¹ Research Innovation Strategies for Smart Specialisation ou RIS 3.

Au niveau national, l'anticipation des besoins devrait être abordée dans la loi de réforme de la formation professionnelle. Le document d'orientation envoyé par le Gouvernement aux partenaires sociaux évoque la "nécessité d'accroître la capacité collective d'anticipation, de suivi, d'évaluation et d'adaptation de la qualité et de l'efficacité du système de formation professionnelle, en lien avec les structures nationales et régionales concernées".

Enfin, les décisions prises dans le cadre de la conférence sociale sur la mise en œuvre de démarches nationales et régionales d'anticipation des besoins en emplois et en qualifications devraient se concrétiser dès l'automne 2013 : l'accompagnement par le commissariat général à la stratégie et à la prospective des démarches régionales, les rapports nationaux sur les transferts de métiers et de compétences entre les filières sont autant d'éléments qui devront être intégrés dans la réflexion régionale.

Ce contexte place le Conseil Régional au cœur de la réflexion prospective. Celui-ci doit donc très rapidement se donner les moyens d'assumer son rôle de chef de file, en ayant sur cette thématique une politique offensive et structurante qui doit être menée avec le souci d'y associer le plus grand nombre d'acteurs.