



CESER de Bourgogne
Conseil économique, social
et environnemental régional

« LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL :
UN ENJEU POUR LES BOURGUIGNONS »

Rapport du Groupe de travail
« Dialogue social territorial »

Rapporteur : Joseph BATTAULT

Gérard ALCAZAR, Joseph BATTAULT, Maurice BOLLARD, Daniel EVEILLEAU,
Louis NUGUE, Michel MAILLET et François PRETET

Chargé d'études : Nicolas HUGUET

SEANCE PLENIERE DU 25 SEPTEMBRE 2013

Conseil économique, social et environnemental de Bourgogne

17 boulevard de la Trémouille – CS 23502 – 21035 Dijon – Tél. 03 80 44 34 32 – Fax 03 80 44 33 09
E-mail : cesr@cr-bourgogne.fr www.cr-bourgogne.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
1 ^{ère} partie : Définition du DST	5
2 ^{ème} partie : Ce que nous retenons du débat avec les Conseillers dans les Commissions	9
3 ^{ème} partie : Propositions sur le rôle et le travail du CESER	10
CONCLUSION	11
Expériences qui ont nourri les réflexions du Groupe de travail.....	12
ANNEXE – QUELQUES AVIS DU CESER BOURGOGNE.....	19

REMERCIEMENTS AUX PERSONNES AUDITIONNEES

Jean-Louis WALTER, rapporteur en 2009 de l'avis du CESE « Réalité et avenir du DST »,
Françoise TENENBAUM, présidente de la Conférence régionale de la santé et de l'autonomie (CRSA),
Monique CAVALIER, directrice de l'Agence régionale de santé (ARS) Bourgogne,
Francette MEYNARD, directrice de la santé publique, ARS Bourgogne,
Véronique BIDET, directrice du Pôle Travail, DIRECCTE Bourgogne,
Christophe LEROUGE, directeur régional adjoint - responsable du Pôle entreprises, emploi et économie à la DIRECCTE Bourgogne et Commissaire au redressement productif,
Etienne TROUBAT, directeur de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) Bourgogne.

Gérard KOTTMANN, directeur général, VALINOX NUCLEAIRE,
Patrick MAERTEN, directeur Industriel, VALINOX NUCLEAIRE,
Véronique GUILLON, déléguée générale, UIMM 21,
Yasmine CHEZAL, représentante UIMM - Territoire de Haute Côte-d'Or,
Emmanuelle GAUTHERON, responsable Emploi-Formation, UIMM 21.

Fadila KHATTABI, vice-présidente en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage au Conseil régional de Bourgogne,
Marie-Claire QUIERS, directrice des Mutations économiques et du développement des compétences au Conseil régional de Bourgogne,
Dominique GALLET, Comité régional CGT,
Joseph BATTAULT, Union régionale des syndicats CFDT,
Jeanne RUBIN, présidente de l'UPA Bourgogne,
Jean-François MICHON, CFE-CGC,
Ourida LEBBAL, MEDEF,
Annie MASSON, CFTC,
Céline RABUT, CGPME.

INTRODUCTION

Le Bureau du CESER a confié à un groupe de travail la mission d'explorer en quoi le développement du **Dialogue social territorial (DST)** pourrait participer à l'enrichissement de la gouvernance de la région. Ce groupe est constitué de représentants des collèges des organisations d'employeurs, des salariés, du monde associatif et des personnalités qualifiées.

Après un travail avec le rapporteur de l'avis au CESE et une rencontre avec des acteurs bourguignons, le groupe est revenu vers les conseillers pour une présentation de proximité dans les commissions afin de les informer, recueillir leur avis et déterminer les suites possibles à donner à ce travail. Ce document revient sur les éléments de cadrage élaborés par le groupe et proposés dans les commissions. Il en reprend les éléments essentiels.

Enfin, à partir d'expériences menées en Bourgogne, nous avons tenté de tirer des enseignements utiles pour la mise en œuvre du DST.

En conclusion, comment ce travail va-t-il contribuer à engager, dans l'avenir, les acteurs bourguignons sur la voie du Dialogue social territorial ?

1^{ère} partie : Définition du DST

Le CESER de Bourgogne a dressé le constat suivant : en Bourgogne, les représentants de la société civile sont peu écoutés et entendus dans le cadre de la gouvernance régionale. La « Gouvernance » étant comprise comme le processus d'élaboration de l'ensemble des décisions qui impactent la vie des Bourguignons.

En outre, on assiste à une multiplication des instances territoriales de dialogue dans tous les domaines, parfois avec redondance ou superposition et sans répartition claire de leur rôle. Il en résulte une difficile lisibilité de leurs finalités. A titre d'exemple, on voit bien, en Bourgogne, la difficulté des structures et instances composant la société civile organisée, à faire face à la multiplication, depuis quelques années, des demandes de participation à la réalisation de stratégies, schémas, plans divers... Nous pouvons évoquer le Schéma régional climat air énergie (SRCAE), la Stratégie régionale de développement économique et d'innovation (SRDEI), le Plan régional de l'agriculture durable (PRAD), le Programme énergie climat Bourgogne (PECB), le Plan pluriannuel régional de développement forestier (PPRDF), la Stratégie régionale pour la biodiversité (SRB), le Schéma régional de cohérence écologique (SRCE)... Il y a bien là un risque de dispersion des énergies par rapport aux missions premières des différents organismes participants, qui n'ont pas toujours les ressources pour donner la pleine mesure de leur engagement, malgré tout le dynamisme et la motivation dont ils peuvent faire preuve.

Le dialogue social territorial : pour une **problématique**, dans un **territoire**, des **acteurs** se rassemblent et **dialoguent** pour construire un **diagnostic partagé** et élaborer un **projet porteur de solutions**.

Dans cet exercice, le CESER est dans une situation particulière. Il ne se prononce pas comme d'habitude sur de grandes politiques régionales, mais veut susciter de nouvelles pratiques afin d'engager les acteurs de la société civile bourguignonne à se « mettre en route ».

Au final, ce travail sur le DST peut, à son niveau, contribuer à faire évoluer la gouvernance en Bourgogne. C'est bien à partir de réalisations exemplaires, c'est-à-dire reproductibles, que les esprits et les pratiques évolueront.

Qu'est-ce que le DST ?

➤ Une définition générale issue de l'Europe et du CESE

Le DST porte sur des questions relatives au travail, à l'emploi, élargies à leurs implications économiques, sociales et environnementales. Il est constitué de différentes formes d'échanges, de consultations, voire de négociations au niveau d'un territoire donné et au-delà de l'entreprise même. Les partenaires sociaux, les représentants des pouvoirs publics (Etat, collectivités locales) et d'autres acteurs de la société civile y sont associés.

En effet, au-delà des seules questions du travail et de l'emploi, le DST s'ouvre aux problèmes situés aux frontières de l'entreprise (qui deviennent moins identifiables) et de la cité ainsi qu'à leurs conséquences sur la société dans sa globalité. C'est pour cette raison que beaucoup de thématiques peuvent intégrer le champ du DST.

Le processus de DST permet aux acteurs de participer à la construction de l'intérêt général en confrontant, en intégrant et en dépassant les intérêts particuliers ou catégoriels.

Actuellement, la production de normes se fait par la loi ou par des négociations nationales (reprises par la loi ou étendues par l'Etat). Au niveau des territoires, cette question de la norme ne se pose pas. En effet, aucune des assemblées de collectivités territoriales n'a capacité à créer ou modifier la norme.

Le DST joue son rôle dans la construction de projets.

➤ **Deux formes de DST peuvent être distinguées**

- un DST institutionnel, « qui s'incarne dans des institutions obligatoires prévues par la loi présentes sur tout le territoire national »¹. Il peut s'agir de transcrire et/ou d'adapter une politique publique, une législation, des normes issues de négociations nationales sur les territoires,

- et un DST qui « naît de l'initiative des parties prenantes qui l'organisent elles-mêmes »² à partir d'une problématique locale sur un territoire (région, département, bassin de vie, commune, zone d'activité...). Ce DST multiforme se matérialise notamment par des projets mettant à l'œuvre une méthodologie sortant du cadre habituel existant, spécifique au dialogue social (accords collectifs...). Il s'agit, dans une certaine mesure, d'aller au-delà des normes pour « faire avancer les choses ».

Mais le DST relève de l'expérimentation et de l'invention permanente des acteurs sur des territoires. Et ce qui le caractérise, c'est cette capacité à « mettre en route » ces acteurs, à construire des projets qui apportent des solutions aux problématiques posées sur la base d'un diagnostic partagé.

Le DST constitue une démarche, un process qui fait évoluer les situations en s'adaptant en permanence.

➤ **Différencier DST et démocratie participative**

La démocratie participative désigne l'ensemble des dispositifs et des procédures qui permettent d'augmenter l'implication des citoyens dans la vie politique et d'accroître leur rôle dans les prises de décision. La participation directe des citoyens a donc une place centrale dans ce processus. Elle vient ainsi compléter les modalités de la démocratie représentative, qui régissent aujourd'hui notre vie politique.

A partir de cette définition, on peut également différencier ces deux formes de démarches que sont la démocratie participative et le DST. En effet, le DST se différencie de la démocratie participative et des débats publics par la seule présence de groupes constitués de la société civile. Au-delà de cette distinction nécessaire pour la clarté des débats, le DST et la démocratie participative convergent cependant dans une même direction : le renouvellement des modalités de participation à la vie de la cité, en complément des modalités de la démocratie représentative.

➤ **Les mots clés de l'exercice du DST**

Une problématique

A l'origine, le DST part du constat, établi entre plusieurs acteurs, d'une problématique commune à partager et à solutionner. **Il répond donc à un besoin.** Si la question de l'initiative originelle permettant le lancement d'une telle démarche peut se poser, nous préférons insister sur cette conviction commune de l'intérêt d'un dialogue.

Une telle démarche de DST peut donc se matérialiser, notamment, à partir du moment où ont été identifiés des avis divergents. Le but de la démarche consiste donc à rapprocher les points de vue sur une problématique qui n'a pas trouvé de réponse, en identifiant une voie acceptable par le plus grand nombre sur les avancées/solutions préconisées.

La notion de DST **questionne aussi les conditions mêmes de l'exercice du pouvoir.** Nous estimons que mieux se développe le DST, mieux vivra la démocratie politique, car de la multiplicité des avis et des regards naît la qualité des décisions qui seront prises.

¹ Territoires – Mode d'emploi syndical – Emergences formation conseil expertises.

² Territoires – Mode d'emploi syndical – Emergences formation conseil expertises.

Le DST peut alors devenir un moyen d'éclairer les décisions politiques par anticipation, en faisant évoluer le regard de ceux qui en ont la charge par rapport à une question d'intérêt général.

Des acteurs

Nous insistons sur la **nécessité fondatrice de réunir, autour des partenaires sociaux, des acteurs souhaitant construire ensemble des projets et s'en donnant les moyens**. L'élargissement des frontières de l'entreprise conduit aussi à ce que les partenaires sociaux étendent leurs champs d'action en collaboration avec d'autres acteurs qui interviennent dans des domaines sociétaux (comme le logement, l'insertion, la santé, les transports...) dès lors que leur action a des effets dans ces domaines. D'ailleurs, dans ces domaines, les partenaires sociaux étaient déjà souvent impliqués (par exemple santé et sécurité sociale).

Le DST pourra difficilement se développer sans la présence d'un « acteur moteur » ni la volonté affirmée de cet acteur bien sûr, mais aussi du plus grand nombre. L'Etat, le Conseil régional, les grandes collectivités territoriales ont un rôle d'impulsion important ; mais une fois cette impulsion donnée, ils doivent savoir reprendre leur place d'acteur au même titre que tous les autres.

Une question se posera dès le début du processus sur la légitimité des acteurs. La mesure de la représentativité des organisations syndicales existe. Cette légitimité est donc mesurable, comme celle des institutions gouvernementales et territoriales. Elle doit être examinée pour tous les autres participants (groupes ou individus) qui, dans ce débat, ont prétention à porter le point de vue de telle ou telle catégorie de citoyens.

Il s'agit aussi d'éviter un écueil : la multiplication du nombre d'acteurs autour de la table renforce la difficulté d'aboutir à un consensus sur un projet porteur de solution.

De la même manière, la multiplication des instances qui doivent piloter les projets amène une dilution du pouvoir et des responsabilités, et conduit ainsi à masquer les véritables lieux de décision.

Enfin, le terme d'« acteur » est souvent employé pour désigner des institutions, associations ou organismes représentatifs... Mais le rôle des hommes et des femmes, en tant qu'individus engagés, est primordial, même si ces hommes et ces femmes participent comme représentants ou mandataires.

Une méthodologie : le diagnostic partagé

La question de la méthodologie est fondamentale car c'est elle qui permettra le dialogue : la méthode arrêtée pèsera sur la réussite ou l'échec du DST. En lien direct avec cette question de méthode, la réalisation préalable d'un diagnostic partagé par tous les acteurs est primordiale. L'expression « diagnostic partagé » doit être entendue comme une mise en débat de l'ensemble des informations et connaissances (statistiques, sociologiques...), de tous les participants, permettant ainsi d'établir un état des lieux consensuel. Ainsi, des pistes seront dégagées et chaque acteur pourra mesurer le chemin à parcourir et définir ses propres limites.

Le DST se forge sur la base **d'informations communiquées et partagées** avec les autres acteurs. On constate aujourd'hui le morcellement des informations entre les mondes de l'économie et de l'emploi. Il y a une nécessité de regrouper et de faire circuler cette information afin d'éviter « l'affrontement des ignorances ».

Le territoire

Le territoire ne se détermine pas à partir des limites administratives. Il se définit sur la base de problématique(s) posée(s), de projet(s) à construire, d'acteurs à impliquer.

La question du territoire revient en force car le périmètre des entreprises est en constante évolution, en particulier parce qu'un certain nombre de contraintes et de fonctions sont externalisées (sous-traitance, donneurs d'ordres, intérim...) et que se pose la question de la main-d'œuvre et des compétences disponibles à proximité.

Le développement d'une entreprise ne peut se réaliser que dans un contexte favorable, c'est-à-dire sur un territoire qui réunit les conditions nécessaires pour qu'elle puisse vivre. Ces conditions complexes sont imbriquées et comprennent des éléments comme les infrastructures disponibles pour l'entreprise et pour ses salariés – par exemple transport pour l'approvisionnement des matériaux, déplacements des dirigeants et des commerciaux, mais aussi accès et qualité de vie de tous les salariés.

Enfin, ce que nous pouvons appeler les territoires de référence classique (en particulier l'Etat-Nation) sont bousculés sous les effets de la mondialisation. Cette globalisation conduit à la construction de solutions de proximité par des acteurs locaux.

Un dialogue

L'engagement du dialogue conduit à la question de son débouché. Ainsi, s'il s'agit d'une consultation, l'autorité publique garde une liberté totale par rapport aux propositions émises par les acteurs. Mais il devient difficile de produire un projet dont les finalités soient partagées et portées par tous.

La conduite du dialogue pour la co-construction d'un projet nécessite l'engagement d'une concertation ou d'une négociation. La conclusion de cette phase de dialogue peut prendre la forme d'un accord signé par les parties (négociation) ou d'une intégration des conclusions dans une décision de l'autorité publique (concertation). Dans les deux cas, la recherche du consensus, c'est-à-dire l'adhésion clairement exprimée ou tacite du plus grand nombre de partenaires, est nécessaire.

Après cette phase, le dialogue reste actif pour la mise en œuvre, le pilotage, l'évaluation du projet.

Un projet

La notion de co-construction d'un projet est fondamentale dans le DST. En effet, il s'agit de mettre en route des acteurs pour faire évoluer des situations qui apportent des réponses à une ou des problématiques. La projection dans l'avenir est un élément clé. Ces projets peuvent être extrêmement divers. La notion de réponses à « co-construire » permet de dépasser l'opposition affichée du revendicatif et du gestionnaire.

2^{ème} partie : Ce que nous retenons du débat avec les Conseillers dans les Commissions

Y a-t-il un statut juridique du DST ? Est-il « institutionnalisé » ?

Le DST ne constitue une démarche ni juridiquement définie, ni institutionnalisée. Il ne s'agit pas d'une structure en plus mais bien d'un processus, d'un état d'esprit, d'un outil visant à aborder une problématique relative au travail et à l'emploi, élargie à ses implications économiques, sociales et environnementales. L'aboutissement de ce processus devrait d'ailleurs conduire à la dissolution du groupe car cette démarche, comme tout projet, a un début, un milieu et une fin.

A partir de là, le DST est ce que les acteurs en font, ni plus, ni moins. Le mot d'ordre doit donc être la « modestie » lorsqu'on se penche sur ces questions. Le DST ne résoudra pas tout et là n'est pas son but. Il est un outil disponible en plus dans « l'espace démocratique » pour tenter, autant que faire se peut, de faire avancer positivement une situation localement problématique.

Les 6 mots clés du DST retenus par le groupe sont interdépendants et ne peuvent s'entendre séparément : le DST, c'est une **problématique** identifiée qui détermine le **territoire** et son périmètre, qui permet de réunir des **acteurs** rentrant dans un processus de **dialogue** sur la base d'une **méthodologie** spécifique, le tout formant un **projet**.

Comment se décrète la légitimité des acteurs autres que l'entreprise et les syndicats ?

La légitimité des acteurs repose, pour partie bien sûr, sur le poids de la représentativité, mais pas seulement. Elle repose aussi sur leurs compétences en fonction de la problématique abordée. Au final, cette légitimité se fonde sur celle que reconnaît chacun des acteurs aux autres acteurs participant à la démarche.

*Le diagnostic partagé ne vise-t-il pas à « ligoter » les acteurs
et à supprimer toute forme de contestation ?*

Le diagnostic partagé est une étape essentielle et exemplaire de ce qu'est ou pourrait être le DST. Il doit permettre de « décriper » les positions, étant précisé que les règles de fonctionnement du groupe servant à mener ce projet, y compris la méthodologie utilisée, doivent être définies et partagées par le groupe lui-même.

Le consensus est nécessaire à chacune des étapes du projet (problématique cible, choix des acteurs sollicités, règles de fonctionnement du groupe, diagnostic, objectifs de travail...). Ce consensus se base tout autant sur l'accord que sur la simple acceptabilité. Il constitue donc bien l'adhésion plus ou moins forte à une position partagée.

Quel peut être le rôle du CESER ?

Pour le groupe, le CESER peut jouer un rôle de facilitateur, de promoteur, d'observateur, voire d'agitateur d'idées concernant le DST, mais il ne peut jouer le rôle d'animateur ni celui de leader du DST en Bourgogne.

3^{ème} partie : Propositions sur le rôle et le travail du CESER

Le CESER est un lieu où tous les acteurs de la société civile organisée sont représentés. Il est donc légitime pour développer dans chacun de ses avis des préconisations relatives au DST. Il peut être observateur, promoteur, éclairer. Il peut impulser, orienter et enrichir.

Le CESER pourrait également devenir un « déclencheur » de DST sur des thématiques qui ne seraient pas traitées. Il pourrait ainsi être moteur de l'engagement d'un vrai débat en Bourgogne sur ces questions. Sur la base des 6 mots clés, le groupe considère que le CESER ne réunit pas, ou très rarement, les conditions énoncées dans la première partie de ce rapport. Il ne constitue donc pas un lieu de DST en tant que tel, mais il n'y est pas totalement étranger puisqu'il est composé d'une partie des acteurs du DST. Cet écart doit permettre un travail d'analyse et de recommandations.

Un rôle d'observatoire

Le CESER pourrait rechercher les expériences de DST, les évaluer, les valoriser, les rendre exemplaires et reproductibles, y compris en tirant les enseignements avec les acteurs engagés.

Le CESER pourrait veiller à ce que les lieux de DST qui se mettraient en place ne deviennent pas un mille-feuille institutionnel. Il pourrait faire des recommandations pour faire évoluer ces lieux et les simplifier.

Un rôle dans l'Agenda social régional

Le CESER pourrait interroger les acteurs, ce qui leur permettrait d'anticiper sur d'éventuels projets. Il donnerait ainsi une vue plus globale de ces projets et de leur cohérence. Il pourrait tirer un bilan annuel qui permettrait une analyse et une évaluation.

Quelques avis du CESER Bourgogne qui pourraient être déclencheurs de DST

En s'appuyant sur des avis du CESER de Bourgogne (cf. Annexe), le groupe a tenté d'identifier quelques exemples de problématiques qui détiennent un potentiel en matière de DST. Il ne s'agissait pas, pour le groupe, de porter un jugement qualitatif sur les propositions rendues, mais bien de fournir quelques éléments de réflexion à l'attention des commissions, qui pourraient éventuellement s'intégrer dans le travail de suivi des avis concernés ou même donner lieu, pourquoi pas, à de futures auto-saisines. Le groupe a identifié 4 thématiques traitées par le CESER pouvant s'inscrire dans cette réflexion, cette liste n'étant pas exhaustive. Ce travail nécessitera d'être plus précis dans l'analyse.

Quel rôle à moyen terme ?

Le CESER doit pouvoir poursuivre cette démarche sur la prochaine mandature, tant dans le cadre de ses futurs avis que dans le suivi des plus anciens. Au-delà de ce travail plus traditionnel, il pourrait également participer à rassembler les acteurs pour les interpeller sur cette question.

CONCLUSION

En conclusion, au-delà des seules questions du travail et de l'emploi, le DST s'ouvre aux problèmes situés aux frontières de l'entreprise et de la cité. Ces « frontières » devenant de plus en plus floues pour des raisons liées à la globalisation de l'économie, la réorganisation du travail, le partage des tâches des acteurs économiques, etc...

Ce rapport contribue à donner des éléments aux acteurs qui souhaitent mettre en œuvre le dialogue social territorial en Bourgogne. En aucun cas, il ne s'agit de délivrer une vérité intangible sur ce sujet. Le DST doit être compris comme un process, avec des repères contenus dans ce texte qui balisent cette démarche.

La prise en compte et l'utilisation des éléments contenus dans ce texte pourraient être élargies à d'autres formes de concertations, de consultation, de négociation qui existent déjà en Bourgogne. Là aussi ces éléments pourraient servir à créer une dynamique.

Maintenant, le Groupe propose que le CESER s'en saisisse, fasse évoluer son rôle pour susciter et accompagner de nouvelles pratiques afin d'engager les acteurs bourguignons à « se mettre en route ».

Expériences qui ont nourri les réflexions du Groupe de travail

1 Des auditions qui présentent des situations diverses

Nos auditions et débats ont fait ressortir des expériences, des questions et des potentialités. Les auditions ont permis de découvrir des projets et des initiatives :

- l'action de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) dans les domaines de la santé au travail,
- le projet « Jeunes-Seniors » concernant les entreprises de la métallurgie en Saône-et-Loire,
- le projet de Commission paritaire locale (CPL) « aide à domicile » dans l'Yonne,
- le projet de Gestion anticipée des compétences et des emplois sur le territoire (GACET) sur le bassin dijonnais,
- les expériences de GPEC territoriale comme celle menée dans le Tournugeois.

Globalement, ces expériences ne correspondent pas stricto sensu à du DST. Néanmoins, nous avons retenu deux expériences qui illustrent, en Bourgogne, des formes du DST. Ainsi, Boost'Avenir s'inscrit dans une démarche de DST qui « naît de l'initiative des parties prenantes qui l'organisent elles-mêmes »³ à partir d'une problématique locale sur un territoire. Le Plan pour les continuités professionnelles (PCP) s'inscrit plutôt dans le cadre d'un DST plus « institutionnel », dans une négociation plus formalisée. Ce projet, au final, questionne sur la capacité du PCP à mobiliser les acteurs localement pour qu'ils co-construisent un projet qui intègre le dispositif sur les territoires.

2 Présentation de deux expériences significatives qui ont nourri les réflexions du groupe

La démarche « expérimentale » : Boost'Avenir à Metal'Valley

Métal'valley est le regroupement de 7 entreprises de la métallurgie situées à Montbard et Venarey-Lès-Laumes, qui emploient 1 600 salariés. Deux d'entre elles, Valinox Nucléaire et Salzgitter Mannesmann SMST, appartiennent également au Pôle nucléaire de Bourgogne (PNB), pôle de compétitivité visant au développement industriel grâce à l'innovation et la R&D. Le poids de ces entreprises est important sur le marché du travail local : de 2008 à 2011, elles ont évalué à 250 le nombre de recrutements qu'elles devront réaliser d'ici à 2013. Les acteurs de l'emploi et de la formation ont donc décidé, avec l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) en chef de file, de mettre en place un guichet unique pour harmoniser initiatives et engagements : Boost'avenir. Il est le fruit d'un partenariat étroit entre les différents acteurs de l'emploi et de la formation (l'UIMM Côte-d'Or, le Conseil général de Côte-d'Or, le Conseil régional de Bourgogne, la DIRECCTE, Pôle Emploi et le Rectorat).

Boost'Avenir vise donc à résoudre cette problématique : comment répondre aux besoins de recrutement des entreprises du secteur de la métallurgie sur le territoire de la Haute Côte-d'Or ? Dans cet objectif, une offre de services globale et lisible, avec un guichet unique, a ainsi été créée. Cette véritable démarche de GPEC territoriale est structurée en 4 axes :

- communiquer sur les métiers, les offres à pourvoir et les formations,
- mettre en relation les offres d'entreprises et les candidatures des demandeurs d'emploi,
- anticiper, organiser des actions de formations initiales et continues pré-qualifiantes, diplômantes et/ou professionnalisantes avec les acteurs de la formation et les financeurs,
- accompagner et mettre en œuvre la mobilité professionnelle en Haute Côte-d'Or par des démarches de ressources humaines spécifiques au bassin.

³ Territoires – Mode d'emploi syndical – Emergences formation conseil expertises.

L'action de Boost'Avenir se traduit par de multiples projets. Par exemple, Boost'Avenir a mis en place le mécanisme Job Evolution afin de répondre aux besoins de promotion des métiers du secteur de la métallurgie. Job Evolution constitue un outil de promotion de la filière. Il se situe dans les locaux du GRETA avec un salarié de l'UIMM attaché à son fonctionnement. Des parcours « découvertes » des métiers de la métallurgie sont notamment organisés au sein même des entreprises (surtout des postes « conduite de ligne » et « chaudronnerie ») avec la participation des professeurs du lycée.

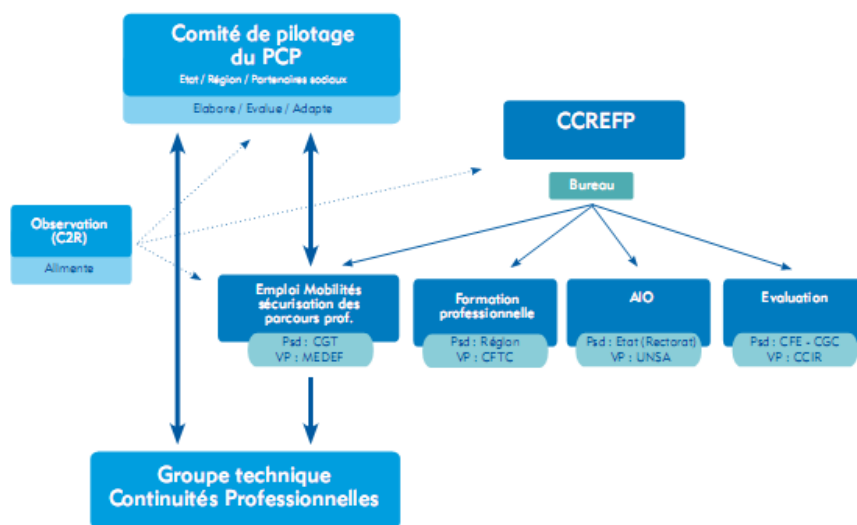
Un autre dispositif mené avec les partenaires sociaux, les Missions locales, le GRETA..., concerne la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Il s'agit d'un dispositif national de Pôle Emploi qui n'est pas spécifique à cette branche professionnelle. Boost'Avenir a également conclu un partenariat avec les Maisons de l'emploi pour des projets de GPEC territoriale. Des réflexions sont en cours par secteur d'activité avec, en premier lieu, les secteurs du bois et des services à la personne.

Depuis 2011, une thématique « insertion » s'est développée avec le groupe ID'EES pour des publics loin de l'emploi. Une Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), ID'EES INTERIM, a ainsi été mise en place. Cette ETTI est une filiale du Groupe ID'EES, dont le siège social se trouve à Chenôve et dont l'objet exclusif est la création, le développement et la gestion d'activités de production au service de l'insertion par l'activité économique. Partant du postulat que l'emploi est le principal vecteur d'insertion, ID'EES INTERIM exerce au même titre qu'une entreprise de travail temporaire classique et sous les mêmes obligations légales, des activités de délégation de main-d'œuvre, à la nuance près que celle-ci n'emploie que des personnes en fin de parcours d'insertion. Cette agence d'intérim s'est installée dans la commune de Montbard en septembre 2011, et vient donc compléter l'offre du territoire en matière d'insertion par l'activité économique (IAE) sur l'ensemble de la Haute Côte-d'Or.

La démarche « institutionnelle » : le Plan pour les continuités professionnelles (PCP)

Découlant de la mise en œuvre du Contrat de plan régional de la formation professionnelle (CPRDFP), ce plan doit permettre d'accompagner les salariés pour sécuriser leur emploi grâce à la formation professionnelle. Le PCP porte sur des thématiques qui n'étaient pas directement inscrites dans le CPRDF mais qui semblaient importantes aux partenaires sociaux pour répondre aux besoins des salariés. Le PCP s'est ainsi construit sur un mode participatif et collaboratif avec l'ensemble des acteurs concernés : partenaires sociaux (CFDT, CFTC, CGT, CFE-CGC, FO, UPA, MEDEF et CGPME), Etat et Conseil régional. Au final, il résulte donc d'une décision collective matérialisée par son adoption lors de la séance plénière du Conseil régional du 20 février 2012 et la signature du plan par l'ensemble des partenaires le 5 mars 2012.

Schéma de gouvernance du Plan



Le Conseil en évolution professionnelle constitue la première action concrète mise en place grâce au PCP. Ce nouveau service gratuit, accessible à tous les salariés bourguignons, a été mis en place pour favoriser leur mobilité, leur évolution professionnelle et pour sécuriser leurs parcours. Il permet aux salariés de bénéficier, en dehors du cadre de l'entreprise, d'entretiens confidentiels pour réfléchir à leurs parcours professionnels. Depuis le 2 avril 2012, il est possible de se rendre dans l'un des points relais conseils répartis dans les quatre départements pour bénéficier de cet accompagnement. A la Maison de l'emploi et de la formation de Haute Côte-d'Or, trois personnes assurent le conseil en évolution professionnelle sur un territoire très vaste. « Notre secteur s'étend de Montigny-sur-Aube, au nord, à Arnay-le-Duc, au sud. Nous allons au plus près des salariés en organisant des permanences délocalisées pour assurer l'égal accès de tous à ce service ».

3 Des enseignements qui pourraient servir de support à des propositions

Dans cette partie du document, nous ne reprenons pas tout ce travail de définition réalisé dans la 1^{ère} partie. Mais à partir de ces expériences, nous avons souhaité éclairer, illustrer et conforter les éléments que nous avons sélectionnés d'une manière plus conceptuelle.

Le DST est une démarche, un processus qui évolue constamment en s'approchant des 6 mots clés que le groupe a retenus, qui sont interdépendants et ne peuvent donc s'entendre séparément. Le DST repose bien sur une **problématique** identifiée sur un **territoire** qui permet la réunion d'**acteurs** rentrant dans un processus de **dialogue** sur la base d'une **méthodologie** spécifique, le tout formant un **projet**.

A) LA PROBLEMATIQUE

- Quelle est la **problématique** ? A-t-elle été le déclencheur/le moteur de la démarche ?

* C'est vraiment très important qu'on sache, au départ, quelle problématique on souhaite traiter. Que veut-on résoudre ? Il ne faut pas que les acteurs présents soient en décalage sur la problématique et les enjeux auxquels on souhaite répondre (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

* La clé d'entrée pour le PCP ne visait pas au départ à balayer tous les thèmes (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

* Concernant la problématique de l'illettrisme, la Maison de l'emploi développe un groupe en la matière (Y. CHEZAL – 6 mai 2013).

Lorsque l'entreprise énonce ses besoins, nous voyons bien la place que les partenaires sociaux tiennent sur les problématiques qui leur sont liées. Mais quand on dialogue avec les porteurs du projet, on voit aussi très rapidement se dessiner en creux tous les autres besoins qui concernent le logement, le transport, l'insertion des salariés éloignés de l'emploi, les questions de santé et d'enseignement...

C'est l'illustration d'un travail nécessaire qui dépasse le cadre formel de l'entreprise, et qui regroupe d'autres intervenants que les partenaires sociaux.

La problématique peut être posée de différentes manières et par tous les acteurs. Mais il est important de la formaliser pour qu'elle conduise à la production d'une analyse puis d'un diagnostic partagé.

B) LES ACTEURS

- Associer les acteurs en fonction de la problématique concernée dès le début de la démarche

* Il y a eu une véritable dynamique du Conseil régional dans les négociations, la mise en place. Nous avons été beaucoup sollicités, mobilisés. Le PCP a été signé au final par l'ensemble des acteurs après beaucoup de travail. Ce fut dense, et au final, approuvé par toutes les organisations (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

* La mutualisation des entreprises sur ces problématiques est un atout et cela est relativement nouveau. La question est bien de savoir comment continuer cette dynamique pour associer tout le monde en amont, dès le départ sur des problématiques communes.

Ce que nous faisons n'aurait pas été possible sans Metal'Valley et cette expérience de regroupements de bonnes volontés (V. GUILLON – 5 juillet 2012).

* Une difficulté existe aussi : les représentants des partenaires sociaux ne sont pas les mêmes dans les différents organismes concernés tels que le Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) (V. GUILLON – 5 juillet 2012).

* Mais nous avons un frein qui existe : les organisations syndicales de l'entreprise même, qui ne sont pas forcément au courant de ce que nous menons avec Boost'Avenir sur le territoire parce qu'elles n'ont pas été mises dans la boucle au départ du projet. Nous avons l'idée de développer un passeport « formation – compétences » avec la Maison de l'emploi pour ces salariés. Mais il y a des blocages.

Ce type de blocage peut très bien se produire en Haute Côte-d'Or même avec la présence de Boost'Avenir. Les organisations syndicales de notre territoire n'ont effectivement pas toutes une idée précise de ce que nous faisons, des services que nous proposons.

La communication avec les représentants des organisations syndicales est donc importante (V. GUILLON – 6 mai 2013).

* Si nous avons mis les organisations syndicales dans la boucle de Boost'Avenir au départ, nous aurions gagné du temps dans la mise en place des projets. Mais avec Boost'Avenir, on était plus dans l'urgence mais nous aurions pu le faire et cela aurait limité les freins potentiels car ils auraient été impliqués dans la démarche. (V. GUILLON – 6 mai 2013).

* Nous avons de bons partenariats qui se sont mis en place sur le territoire de la Haute Côte-d'Or. Les partenaires se connaissent même s'il n'est pas toujours facile de rentrer dans ce cercle. Il faut du temps, des explications, pour mettre les gens en confiance. Ce travail avec les partenaires locaux porte ses fruits (Yasmine CHEZAL – 6 mai 2013).

- **Rôle, poids et légitimité des acteurs** tout au long de la démarche/du projet

* Il faut effectivement être attentif à l'importance du poids respectif des acteurs car on perd parfois la main sur l'orientation même des contenus (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

* Il faut noter aussi que l'Etat a par ailleurs ses priorités. C'est par exemple le cas concernant les Contrats de génération et les Contrats d'avenir. Il souhaite s'appuyer sur Boost'Avenir pour favoriser la communication et la mise en place de ces contrats mais c'est compliqué. Nous voulions étendre les démarches que nous menions sur le territoire au-delà de la métallurgie mais la Sous-préfète avait, à l'époque, freiné cette envie en nous demandant plutôt de rester sur la métallurgie (V. GUILLON – 6 mai 2013).

Sur cette question de l'implication des acteurs dès le départ et de leur légitimité, il est nécessaire de trouver un équilibre entre un grand nombre d'intervenants et un « comité restreint ». Ce sont bien des acteurs impliqués dans la co-construction d'un projet qui doivent être invités, des acteurs en capacité d'agir et qui représentent une ou des réalités locales.

Le DST peut lui-même contribuer à accroître les connaissances de l'ensemble des parties prenantes, mais c'est aussi la question du développement des compétences des acteurs privés et publics dans le cadre du dialogue social de façon générale qui se pose.

Il apparaît aussi nécessaire de bien définir la place de chacun, en particulier dans les aspects opérationnels et/ou de pilotage (cf. mot clé « projet »).

- **Attention aux moyens** des partenaires sociaux

* Question aussi du temps et des moyens disponibles pour les organisations syndicales : quels types de moyens sont à disposition de ceux qui s'engagent dans un projet de DST ? Certains Conseils régionaux et Conseils généraux versent des subventions aux organisations syndicales (J. BATAULT – 23 octobre 2012).

* Il est difficile de mobiliser les acteurs du fait, notamment, de nombreuses réunions, de la multiplicité des fiches-actions (C. RABUT – 16 mai 2013).

* Il y a beaucoup de fiches sur un calendrier assez serré de 3 ans. C'est donc loin d'être évident. Cela demande aussi, de notre part, d'avoir un suivi assez intense de ce travail du fait des nombreuses fiches-actions et donc des nombreuses réunions. Nous sommes donc beaucoup mobilisés mais en n'ayant, finalement, qu'une vision difficilement claire de l'ensemble des démarches et du travail réalisé. Le problème est que si nous étions peut-être moins nombreux comme partenaires, ou moins mobilisés sur les réunions, nous aurions aussi cette impression d'un projet qui nous échappe. Il y a un équilibre à trouver (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

* Il est important d'avoir une présence au quotidien. Il faut insister sur le fait que pour cela, une présence quotidienne est nécessaire avec des moyens et cela a un coût. Cette présence, avec le temps, permet de rentrer dans le cercle fermé des acteurs de ce territoire (V. GUILLON – 6 mai 2013).

- Que faire en cas de hiatus entre le projet d'accord initial et son examen -et **éventuelle modification-** par l'assemblée politique ?

* Le DST ne veut pas toujours dire « accord signé ». Là, en l'occurrence, pour le PCP, nous sommes arrivés à une signature commune. C'est positif d'arriver à un tel engagement. Mais cela questionne aussi l'écart existant pour marier cet accord par rapport à une assemblée élue légitime.

La question est donc : quelles sont les places du politique et des partenaires sociaux ? Concernant le PCP, il a été présenté en assemblée plénière du Conseil régional mais que se serait-il passé si des amendements avaient été adoptés par les élus ? Quelle valeur aurait eu leur signature ? (J. BATTAULT – 23 octobre 2012).

C'est bien dans l'implication de tous les acteurs dès le départ que cette question trouve réponse. Mais elle interroge aussi sur la représentation et la légitimité des mandatés qui sont présents. Comment les élus politiques suivent l'évolution ? Comment les mandatés (partenaires sociaux, institutions...) rendent compte à leurs mandants tout au long du dialogue ?

C) UNE METHODOLOGIE : LE DIAGNOSTIC PARTAGE

Le diagnostic partagé s'appuie sur l'état des lieux qui peut être descriptif et intégrer des données statistiques : il est le résultat d'un débat entre les acteurs, il dégage des hypothèses d'objectifs et d'actions pour construire un projet.

- Importance de l'état des lieux et du diagnostic partagé sur les problématiques

* L'état des lieux présenté au travers de 73 diapos était inutilisable en l'état ! On ne peut pas considérer que cet état des lieux était partagé. On a bien vu aussi les difficultés des partenaires à se mettre d'accord (J. BATTAULT – 23 octobre 2012).

* Concernant l'état des lieux, précisons que celui concernant le PCP portait sur l'inventaire des dispositifs existants en région Bourgogne et c'est tout ! Pas pour préparer un bilan, une évaluation... (D. GALLET – 23 octobre 2012).

Il a constitué le point faible du PCP. Le diagnostic partagé issu de l'expression de la problématique et de sa formalisation en données doit permettre de rechercher les hypothèses de solutions. Donc, si la collecte de données et la réalisation de l'état des lieux peuvent être confiées à un organisme extérieur au groupe, le diagnostic partagé fait partie du débat et de la production des partenaires.

D) LE TERRITOIRE

- Comment rapprocher des projets régionaux des territoires locaux ?

* Le PCP est une vraie démarche de DST mais une question se pose le concernant : quelles sont les conditions remplies aujourd'hui pour assurer son bon fonctionnement ? Comment peut-il fonctionner sans une véritable déclinaison territoriale ?

* Il est vrai que nous sommes plutôt dans une approche régionale et que cette question des territoires, des expérimentations locales... que vous soulevez, ne l'a pas été par le Conseil régional. Ce n'était pas l'objectif, il n'y a pas eu d'approche territoriale au départ et toujours pas maintenant. Le PCP s'inscrit bien dans une démarche de coordination régionale, par le Conseil régional, des dispositifs et des acteurs de la formation professionnelle continue (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

* Le problème est aussi que les instances locales ne sont pas impliquées (maison de l'emploi...). (A. MASSON – 16 mai 2013).

* On voit bien l'importance de la présence humaine sur le territoire (J. BATTAULT – 6 mai 2013).

* Nous voulions étendre les démarches que nous menions sur le territoire au-delà de la métallurgie (V. GUILLON – 6 mai 2013).

* Il semblerait que le PCP soit plutôt sur un mode « gestion » de dispositif plutôt que sur une réelle dynamique dans des territoires ciblés (J. BATTAULT – 16 mai 2013).
* Il ne devrait pas forcément s’agir de développer un grand dispositif mais peut-être de partir d’expérimentations (J. BATTAULT – 16 mai 2013).

Le groupe insiste sur l’importance de la **déclinaison locale d’un projet régional**, qu’il soit porté par l’Etat ou le Conseil régional. Le portage sur les territoires doit être prévu dans le projet et sa mise en œuvre. Cette importance de la territorialisation de la démarche pose également la question des acteurs associés : acteurs locaux ou représentants régionaux ? Comment décliner/appliquer une politique en région, qu’elle soit issue de l’Etat ou du Conseil régional, par rapport aux spécificités des territoires ? Cela renvoie à la responsabilité des acteurs politiques.

La réussite de Boost’Avenir tient pour beaucoup à l’implication locale des acteurs, y compris de l’UIMM, qui a mis en place à Montbard une chargée de mission qui anime ce travail des acteurs locaux.

Cette question du territoire et de son périmètre fait apparaître la nécessité d’apporter des réponses spécifiques et adaptées tout en veillant à ne pas tomber dans un certain « communautarisme territorial »⁴ tout aussi déconnecté des réalités externes aux territoires.

E) UN DIALOGUE

- **Créer des lieux de dialogue**

* Le problème est que nous avons bien des lieux identifiés pour les négociations quelles qu’elles soient mais nous manquons de lieux pour le dialogue et l’échange sur des projets porteurs d’une problématique commune (V. GUILLON – 6 mai 2013).
* Concernant le Club des entrepreneurs de l’Auxois, on peut dire que nous sommes écoutés. Mais c’est un travail de longue haleine pour sensibiliser les chefs d’entreprise à un certain nombre de problématiques, particulièrement pour les petites et très petites entreprises. C’est un véritable lieu d’échange, dans un environnement différent qui donne le temps d’avoir une réelle discussion sur certains sujets (Y. CHEZAL – 6 mai 2013).
* Il faut trouver des vecteurs de communication (V. GUILLON – 6 mai 2013).

- Une attention particulière doit être apportée par les acteurs à la **gouvernance** mise en place pour le projet

* Comment le faire vivre ? Le croisement avec le CPRDF est normal. Comment se marier avec les dispositifs qui existent ? Les autres lieux de gouvernance ? Avec la mise en place du PCP, on se marche sur les pieds dans le modèle de gouvernance qui a été retenu. On retombe dans un mille-feuille institutionnel (J. BATTAULT – 23 octobre 2012).
* Le problème est que les instances de ce type se posent rarement la question de leur propre utilité et articulation avec d’autres instances existantes (J. F. MICHON – 16 mai 2013).
* Nous avons certaines interrogations, notamment sur cette structure de pilotage compliquée qui ne facilite pas la construction d’une vision d’ensemble du travail mené. Nous avons aussi un peu de mal à voir ce que va apporter la création d’un « comité des financeurs » (O. LEBBAL – 16 mai 2013).

Celle-ci ne doit pas être complexe. Là encore, la distinction doit être nette entre instances de gestion d’un dispositif et instances de pilotage et d’arbitrage. Les acteurs, et particulièrement les partenaires sociaux, n’ont pas à être dans toutes les instances.

⁴ CESR Poitou-Charentes, « Dialogue Social Territorial » – septembre 2007 repris dans la note de synthèse de l’ACESRF.

- **Conclure un accord (sous différentes formes) nécessite le pilotage du projet à son terme**

* La réussite était visible à la signature du fait de l'engagement de l'ensemble des partenaires. Par la suite, cela s'est avéré plus compliqué. C'est plutôt fastidieux dans la réalisation des actions (C. RABUT – 13 mai 2013).
* Au début de la démarche, il y avait vraiment un dialogue social régional. C'était d'ailleurs assez bien fait, vivant, dynamique. Cela a permis d'aboutir à ce PCP signé par toutes les organisations (J. F. MICHON – 16 mai 2013).
* Un aspect fondamental : tout reste à faire et il convient de donner vie au PCP car, sinon, cela n'aura servi à rien. Pour le moment, c'est un plan « en naissance ». On ne peut pas s'arrêter là.
Cela ne doit pas se résumer à une opération « prestige » ou de communication-publicité. (D. GALLET – 23 octobre 2012).

F) LE PROJET

- **Ne pas perdre de vue le projet initial afin d'éviter une confusion entre la gestion d'un dispositif et le pilotage d'un projet**

* Quelle place des partenaires sociaux ? Doivent-ils intervenir dans la gestion ? La gestion au plus fin des dossiers étant assurée par la technostructure. Ce n'est pas la même chose que pour les orientations stratégiques. Mais clairement, on ne peut pas mobiliser des gens bénévolement pour assurer la gestion d'un système. Il faudra donc impérativement répondre à cette question : jusqu'où les partenaires sociaux et les autres acteurs s'inscrivent-ils dans l'intervention pour les projets ? Il faut définir leur rôle et la différence entre gestion et orientation (J. BATTAULT – 23 octobre 2012).
* Le problème est que nous ne sommes, en fait, que dans la gestion (J. F. MICHON – 16 mai 2013).

Le rôle des partenaires sociaux, notamment, doit relever du pilotage et des arbitrages et non de la gestion d'un dispositif mis en place. C'est aussi une forme de réponse sur la gouvernance et sa simplification.

Plus largement, le fonctionnement du dialogue social en mode projet répond aux questions sur l'aspect normatif (ou non) du DST et sur sa capacité à peser sur l'évolution de la réalité. C'est bien dans le cadre de règles légitimes adaptées à d'autres lieux qu'il se met en place, mais il a une action réelle sur la vie de ceux qui s'inscrivent dans ce projet.

Il n'existe donc pas de modèle unique de DST. La logique de projet explique son caractère protéiforme. C'est cette logique qui commande la solution et l'instance de DST choisie, en fonction du territoire et de la problématique. Ce pragmatisme pourrait se comparer à un « droit à l'expérimentation »⁵.

- **Distinguer les projets émergents et les déclinaisons locales de dispositions nationales**

* Il faut voir aussi que la Charte « Automobile » est un accord national décliné localement alors que Boost'avenir est une démarche purement locale. Ce n'est pas tout à fait la même chose. L'habitude du dialogue manque sur des champs non conventionnels et encore plus lorsque les projets relèvent du local. C'est moins évident (V. GUILLON – 6 mai 2013).

Là encore, ce qui est important, c'est que ces dispositifs « supra » (locaux, régionaux...) soient des éléments qui mobilisent les acteurs pour construire des projets adaptés aux réalités locales.

⁵ ACESRF - Note de synthèse Groupe de travail DST – 15 décembre 2009.

ILLETTRISME

Avis concerné : « La lutte contre l'illettrisme en Bourgogne » - Session du 21 novembre 2008 - Rapporteur : Daniel EVEILLEAU.

Il s'agit d'une problématique en lien direct avec les besoins des entreprises et des salariés mais aussi de ces salariés en dehors de l'entreprise, dans leur vie quotidienne.

Si une partie de la problématique concerne bien le dialogue social « classique », le DST peut donc aussi se développer via les plateformes locales de lutte contre l'illettrisme par exemple.

LES EMPLOIS DANS LES SECTEURS EN TENSION

Avis concerné : « Comment conduire à l'emploi dans les secteurs en tension » - Session du 20 mars 2009 - Rapporteurs : Jean-Louis BILLET et Michel LAFARGE.

Cette question est liée aux différentes démarches de GPEC menées sur le territoire mais aussi à la démarche de Boost'Avenir. Elle peut donner lieu à des démarches de DST.

LES POLES DE COMPETITIVITE

Avis concerné : « Les pôles de compétitivité bourguignons : les enjeux en termes de recherche et de formation » - Session du 25 novembre 2010 - Rapporteur : Christian POIRIER.

Quelles propositions pour inclure une démarche de DST aurait-il été possible de formuler dans l'avis « Les pôles de compétitivité bourguignons : les enjeux en termes de recherche et de formation » ?

1) Au chapitre de la gouvernance :

– l'ouverture des CA et des instances stratégiques aux représentants des salariés, des consommateurs et des associations de l'environnement devrait être précédée d'une large concertation entre les différents acteurs permettant de préciser les axes stratégiques de chacun des pôles s'appuyant sur les réalités et les atouts du territoire. Pour VITAGORA comme pour le PNB, ces représentants devraient naturellement avoir voix délibérative au sein de ces instances.

2) Au chapitre des relations entre les acteurs et l'interface avec la formation et les emplois :

– la démarche « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » devrait être menée conjointement dans chacune des entreprises des pôles et régionalement afin d'appuyer une cohérence sur l'ensemble des territoires concernés.

Pour le groupe, on est à la marge en matière de DST mais on peut utiliser « l'outil DST » pour améliorer le fonctionnement et les actions des pôles de compétitivité.

LE CONTRAT DE PLAN REGIONAL DE DEVELOPPEMENT DES FORMATIONS (CPRDF)

Avis concernés :

« Le Contrat de Plan régional de développement des formations » (CPRDF) - Session 13 octobre 2011. Rapporteur : Bernard TOULLIER.

« Deux problématiques au sein du CPRDF : le décrochage scolaire et l'orientation prioritaire vers la voie professionnelle » - Session du 9 novembre 2011 - Rapporteur : Bruno LOMBARD.

Les enseignements tirés sur les PCP peuvent s'appliquer au CPRDF tant sur la méthode, la gouvernance que la nécessaire territorialisation du contrat.