

## Atelier 2

# Adéquation population-emploi

Président

**Monsieur Philippe Martin,**  
*directeur de l'IDCNC*



Décembre 2008

## Atelier 2

# Adéquation population-emploi

### Résumé

La forte croissance économique du pays depuis 1998 a permis la création d'un nombre très important d'emplois : +4,3% / an en moyenne. Mais le chômage touche encore 7% de la population active et le taux des actifs occupés dans la population totale est environ 11% en dessous de celui constaté sur l'ensemble des pays de l'OCDE. La Nouvelle-Calédonie n'est donc pas en situation de plein emploi, mais peut y tendre si, sous l'effet de nombreux facteurs positifs, la croissance reste ferme. Cette situation est nouvelle pour le pays et induit le besoin d'intégrer dans la définition des priorités économiques de demain la recherche d'un meilleur équilibre entre secteurs d'activité, et entre population et emploi.

Le marché de l'emploi est en effet tendu, voire en « surchauffe », et le restera. La première cause à cela est que certains secteurs – la mine/métallurgie d'une part et, pour les non cadres, le secteur public d'autre part – bénéficient d'une image très positive au sein de la population, et « aspirent » de nombreux salariés grâce à des rémunérations attractives. Cette situation entraîne une certaine désorganisation d'ensemble.

D'autre part, les entreprises ont du mal à identifier leurs besoins, tout particulièrement les nombreuses petites entreprises qui peinent à s'investir dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et dont les recrutements se font parfois dans l'urgence. Peu de démarches sont conduites avec elles pour construire collectivement des référentiels métiers. Dans cette situation d'urgence et de tension, ce sont parfois des personnes au profil imparfaitement adapté au besoin qui sont recrutées, voire des personnes issues d'une formation qui les préparait à un secteur en manque de main d'œuvre.

Cette situation de pénurie globale oblige à mieux mobiliser tous les « viviers » de main d'œuvre possibles, dont certains peuvent satisfaire les besoins des entreprises : femmes, jeunes mélanésiens bacheliers, jeunes sans qualification, etc.

Les recrutements par défaut et la faible gestion prévisionnelle des emplois et compétences peuvent constituer un frein au développement des carrières individuelles. De plus, il existe en Nouvelle-Calédonie peu de dispositifs réglementaires favorisant l'ascenseur social, tels que la validation des acquis de l'expérience (VAE).

La bonne adéquation population-emploi passe également par une formation adéquate et des actions à l'interface formation-emploi demandant un indispensable accompagnement institutionnel.

Formations initiale et professionnelle sont fortement complémentaires. La première, qu'elle soit générale ou professionnelle, permet d'acquérir d'indispensables compétences générales (au premier plan desquelles lecture et calcul) et assure une formation citoyenne garante de l'adaptabilité des personnes et de leur insertion sociale et professionnelle ; elle travaille sur un spectre de compétences larges et sur un public de masse. La formation professionnelle répond quant à elle, sur des effectifs plus réduits, à des besoins de niche, avec une réactivité plus grande ; elle procède aux ajustements rendus nécessaires par l'évolution des techniques et par la conjoncture. Le futur transfert des compétences de l'enseignement secondaire représente une opportunité pour d'une part renforcer la bonne articulation entre formation initiale et professionnelle et d'autre part assurer une meilleure cohérence avec les besoins du pays ; notamment, les pratiques d'orientation des jeunes dans le secondaire sont à améliorer, en tenant mieux compte des secteurs porteurs en termes d'emploi et des possibilités en matière de formation professionnelle.

# Sommaire

<b>1. Une situation nouvelle pour le pays : en marche vers le plein emploi .....</b>	<b>66</b>
1.1 Un dynamisme économique exceptionnel, et des retombées très positives sur l'emploi .....	66
1.2 Une situation florissante appelée à se prolonger .....	67
1.3 Une situation de plus en plus tendue pour les entreprises... ..	67
1.4 ... engendrant un besoin de repenser les priorités économiques du pays .....	67
1.5 Le paradoxe d'un taux de chômage encore insuffisamment bas .....	68
1.6 Une situation socialement nouvelle .....	68
1.7 Un besoin d'améliorer la compréhension de ces phénomènes sociaux .....	68
<b>2. Des entreprises et des salariés qui doivent identifier leurs besoins .....</b>	<b>69</b>
2.1 Une gestion des emplois et des compétences de plus en plus stratégique .....	69
2.2 De fortes lacunes dans la définition des besoins en compétences .....	69
2.3 Une adaptation par défaut du recrutement aux viviers disponibles .....	69
2.4 Un turn-over des salariés rendant plus difficile l'accompagnement de la promotion interne .....	69
2.5 Une faible mutualisation de la réflexion au niveau des structures syndicales .....	69
2.6 Des difficultés particulières pour la formation au sein des petites entreprises .....	69
2.7 Un besoin d'outils favorisant l'ascenseur social .....	70
2.8 L'adaptation des entreprises au contexte océanien .....	70
<b>3. Des viviers de ressources humaines à mieux mobiliser .....</b>	<b>71</b>
3.1 La priorité à l'emploi local comme règle première .....	71
3.2 Un taux d'emploi globalement faible .....	71
3.3 Une potentiel de progrès plus important sur certaines catégories de population .....	71
3.4 Des freins logistiques à l'emploi .....	73
3.5 Comprendre les motivations et y répondre .....	73
<b>4. L'indispensable accompagnement institutionnel .....</b>	<b>73</b>
4.1 Des finalités distinctes et complémentaires .....	73
4.2 Un dispositif de formation initiale de qualité... ..	73
4.3 ... et des résultats en progrès, mais encore insuffisants .....	74
4.4 Une adéquation toujours difficile à réaliser à court terme .....	74
4.5 Une insuffisante prise en compte des populations handicapées .....	74
4.6 Des pratiques d'orientation des jeunes à revoir .....	74
4.7 Un déficit de jeunes accédant aux formations supérieures .....	75
4.8 Une nécessaire articulation entre formation initiale et professionnelle .....	75
4.9 Une formation professionnelle qui s'adapte en permanence au contexte, mais qui doit progresser qualitativement .....	75
4.10 Des problèmes logistiques cruciaux pour les stagiaires et apprentis .....	76
4.11 L'intérêt de la formation par alternance .....	76
4.12 Les limites de la formation professionnelle en termes de coût .....	76
4.13 La nécessité d'une approche très ciblée des besoins d'emploi .....	76
4.14 L'enjeu de la recherche et de la gestion des formateurs .....	76
4.15 Des actions mal coordonnées à l'interface formation / emploi .....	76
<b>5. Conclusion .....</b>	<b>77</b>
Annexe I Rappel du mandat de l'atelier .....	77
Annexe II Membres inscrits à l'atelier .....	77
Annexe III Bibliographie .....	78

### 1. Une situation nouvelle pour le pays : en marche vers le plein emploi

#### 1.1 Un dynamisme économique exceptionnel, et des retombées très positives sur l'emploi

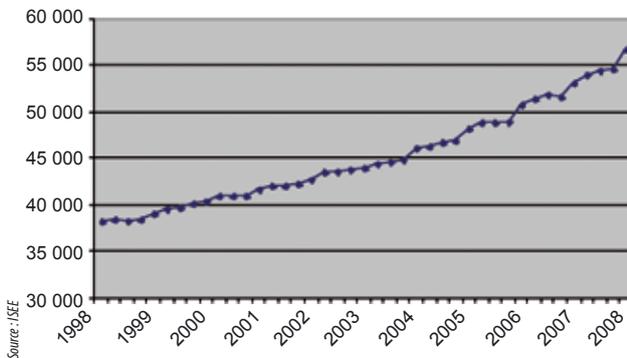
Depuis 1998, de puissants moteurs ont dopé l'économie calédonienne :

- confiance apportée par l'accord de Nouméa à l'ensemble de la société et aux acteurs économiques ;
- énormes investissements dans le secteur du nickel ;
- aides apportées par la Nouvelle-Calédonie et les provinces aux divers secteurs économiques ;
- forte augmentation des transferts financiers de l'Etat et de la défiscalisation.

La croissance économique induite a été particulièrement forte : le PIB a augmenté de 70% sur la période 1998-2006<sup>1</sup>, soit une moyenne annuelle de + 6,8% (en valeur nominale, non corrigée de l'évolution des prix).

Cette croissance économique ne s'est évidemment pas accompagnée d'une croissance équivalente en matière d'emploi, puisqu'une partie non négligeable de l'augmentation du PIB résulte de l'augmentation du salaire moyen, de la productivité, et des marges des opérateurs économiques. Toutefois, le nombre de créations d'emplois sur la période 1998-2006 a été considérable : l'emploi salarié du secteur marchand<sup>2</sup> a progressé sur cette période de 41% (moyenne annuelle de + 4,3%).

SALARIÉS IMMATRICULÉS CAFAT SECTEUR PRIVÉ



Source : ISEF

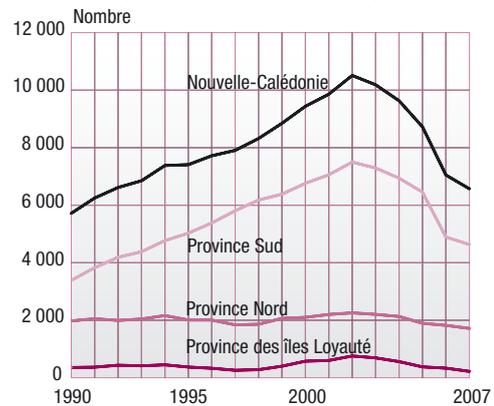
À titre de comparaison, pendant le second boom du nickel (période 1968-1971), l'effectif salarié est passé de 18 340 à 32 931, soit une progression de 14 591 (+80%). Parmi ces nouveaux emplois, moins de 1 sur 5 étaient dus à la mine et à la métallurgie.

Mais dans le même temps, on constate que le flux des arrivées sur le marché du travail a significativement dépassé le flux des départs, ce qui traduit principalement la jeunesse de la population calédonienne (un nombre important de jeunes finissent chaque année leur scolarité ou leurs études), l'augmentation moyenne de l'âge du départ à la retraite, ainsi qu'une nécessaire adaptation du flux migratoire à l'exigence des besoins des employeurs (voir atelier 4 pour une estimation de ce flux, qui reste modeste).

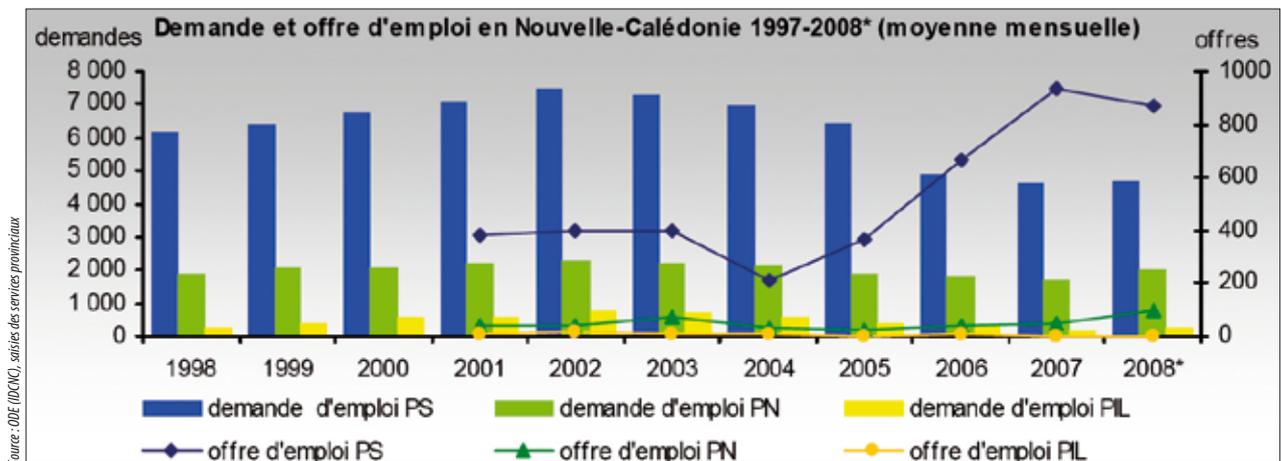
De cette situation a résulté une évolution en deux temps (voir graphique ci-dessous) :

- une poursuite de l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi ;
- puis, en 2002, un véritable plongeon du nombre de demandeurs d'emplois ;

ÉVOLUTION ANNUELLE DU NOMBRE DE DEMANDEURS (MOYENNE EN FIN DE MOIS)



Source : ISEF - Tableaux de l'économie calédonienne - édition abrégée 2008



Source : ODF (DCK), salaires des services provinciaux

\* 1<sup>er</sup> semestre

Demande d'emploi : Nombre de demandeurs actifs en fin de mois = moyenne mensuelle

Offre d'emploi : Nombre d'offres d'emplois actives en fin de mois = moyenne mensuelle

<sup>1</sup> L'année 2007 n'est pas analysée, à cause de son caractère atypique : la croissance économique a été tirée par des prix du nickel extrêmement élevés, que l'on ne retrouvera pas en 2008 ni probablement en 2009.

<sup>2</sup> On ne dispose pas de statistiques ISEE relatives à l'emploi du secteur non marchand avant 2002. On note toutefois que depuis cette date, l'augmentation du nombre de salariés dans ce secteur a été environ d'un tiers moindre que celui constaté dans le secteur marchand sur la même période.

On ne dispose pas non plus de données régulièrement publiées sur l'emploi non salarié : on notera toutefois que, le jour du recensement de 2004, il y avait 80 685 personnes s'étant déclarées actifs occupés, et que la CAFAT a enregistré ce trimestre là 64 736 salariés. La différence, soit environ 15 950 personnes, sont essentiellement des travailleurs indépendants.

## 1.2 Une situation florissante appelée à se prolonger

Les études économiques (notamment la publication faite en 2005 par l'IEOM, l'AFD et l'ISEE « L'économie calédonienne en mouvement ») montrent que le dynamisme économique qu'a connu le pays dans les années récentes devrait se poursuivre (Nota : prévoir les effets qu'aura en Nouvelle-Calédonie la forte crise économique qui s'est progressivement répandue dans le monde à partir de la mi-2008, est chose impossible : les caractéristiques propres de l'économie calédonienne incitent plutôt à l'optimisme, même si l'on ne peut exclure que l'impact avéré de la crise sur les exportations de nickel puisse se répercuter sur d'autres secteurs de l'économie ; les réflexions de l'atelier reposent sur l'hypothèse d'une poursuite de la forte dynamique d'investissement déjà en cours depuis plusieurs années).

Cette situation aura des répercussions en termes d'emplois :

- La mine et la métallurgie restent créateurs d'emplois au moins à horizon 2025. Le caractère cyclique de cette activité induit néanmoins des risques socio-économiques, qui obligent le pays à maintenir d'autres activités économiques ; il faut considérer comme acquis le fait qu'il y aura bien à moyen terme 3 usines métallurgiques
- Malgré l'importance du secteur industriel développé depuis 30 ans, en partie sous la protection d'un régime douanier particulier, il reste encore de la place pour le développement d'activités de transformation, sur des produits nouveaux ou en remplacement d'importations ;
- Le secteur de la construction est également durablement générateur d'emplois du fait des grands projets (trois usines, hôpital de Koutio, jeux du Pacifique de 2011, etc.), de la croissance économique générale (cf. la demande de bureaux et de bâtiments commerciaux ou industriels), mais aussi du fait des retards accumulés dans de nombreux secteurs : logement (dont le logement social), adduction d'eau, assainissement (cf. projet de fonds d'aide aux communes), etc. ;
- Le tourisme est un secteur souvent cité parmi ceux devant contribuer à rééquilibrer l'activité économique et l'emploi, notamment vers la brousse<sup>3</sup> ;
- Les difficultés du secteur de l'agriculture ont de multiples causes (faibles rendements, absence de prestations logistiques et d'organisation pour l'accès au marché, problème du foncier, absence de labels, etc.), et sa faible attractivité est reconnue, due à la pénibilité et aux faibles rémunérations, mais également aux manques de perspectives de ce domaine. Pourtant, ce secteur bénéficie de nombreuses aides et de dispositifs de formation assez lourds, justifiés par le souci permanent qui découle d'une très faible autosuffisance alimentaire<sup>4</sup> ;
- La valorisation de la biodiversité est perçue comme potentiellement porteuse : produits cosmétiques, pharmaceutiques, etc. Ce potentiel n'est toutefois pas évalué. Un développement des métiers de gestion de l'environnement peut être induit par l'inscription du lagon à l'UNESCO (accueil du public, lutte contre les espèces invasives, etc.), par le développement de la mine (Centre National de Recherche et Technologie, replanations) ou par les retards accumulés (assainissement, gestion des déchets) ;
- L'augmentation du prix des énergies fossiles rend plus compétitive la production d'électricité à partir des énergies renouvelables, et ce secteur peut lui aussi contribuer demain à de nouveaux emplois.
- Etc.

L'examen des « secteurs porteurs » effectué par l'atelier n'a permis de balayer que des secteurs « traditionnels ». Pourtant, la Nouvelle-Calédonie présente quelques atouts significatifs vis-à-vis du développement d'autres secteurs : cf. atelier 4.

## 1.3 Une situation de plus en plus tendue pour les entreprises...

Les efforts conduits avec succès ces dernières années pour dynamiser certains secteurs économiques, et surtout les créations d'emploi dans la mine et la métallurgie, à des niveaux de rémunération élevés permis par les prix mondiaux du nickel, ont en fait engendré une situation de réelle « surchauffe » :

- l'IDCNC constate par exemple sur 10 ans une augmentation d'un facteur environ 2,5 du nombre des nouvelles offres d'emploi déposées dans le mois ;
- certains secteurs n'arrivent plus à recruter voire garder leurs salariés ;
- lorsque l'on forme des personnes dans ces secteurs, il peut même arriver que celles-ci partent, avant terme, vers un domaine plus attractif ;
- même les offres de formation apportées par les pouvoirs publics, sauf quasi-certitude d'embauche en fin de formation, ne trouvent pas toujours preneurs ;
- une forte croissance des salaires dans certains métiers très demandés rappelant la période du boom du nickel des années 70.

## 1.4 ...engendrant un besoin de repenser les priorités économiques du pays

Pourtant, certains de ces secteurs font l'objet d'aides des pouvoirs publics, si bien que cette situation paraît manquer de cohérence : doit-on encore mobiliser de l'argent public pour rendre viable l'activité dans des secteurs où la Nouvelle-Calédonie est en situation de « désavantage compétitif », si cela renforce la pénurie de main d'œuvre dans des secteurs plus stratégiques ? Clarifier cette question est un enjeu fort du futur schéma d'aménagement et de développement.

Le sentiment général est que l'on risque de voir l'actuelle surchauffe durer, les besoins de main d'œuvre dans les divers secteurs économiques en croissance dépassant, peut-être pour longtemps, les ressources humaines disponibles. Il faudra forcément faire des choix, et, pour cela, des éclairages importants manquent encore, et notamment un bilan clair des emplois de demain, tenant compte :

- des projets validés (usines métallurgiques et mines, schéma tourisme, grands chantiers de Tontouta, Koutio, etc.) et de leurs répercussions sur l'économie du pays (poursuite de la croissance du BTP et des industries de transformation) ;
- des besoins intrinsèques du pays (renforcement de l'agriculture pour une meilleure sécurité d'approvisionnement alimentaire, renforcement des transports, indispensable amélioration de la gestion des déchets, de l'eau, du lagon, des sites miniers, etc.).

Dans un contexte de concurrence entre secteurs économiques, pour l'accès à des ressources humaines plus rares, la logique n'est manifestement plus celle du développement de l'emploi « tous azimuts ». Une gestion plus fine est nécessaire, et d'autres critères mériteraient d'être plus explicitement affirmés, dont :

- celui de l'adéquation des emplois au vivier de compétence ;
- celui de la distribution de l'activité économique sur le territoire (y compris en emplois indirects, par exemple agricoles) ;

<sup>3</sup> Il existe toutefois de forts doutes quant aux chances de pouvoir mettre effectivement en œuvre l'objectif de 2400 chambres nouvelles, alors que le secteur du bâtiment peine à répondre à tous les besoins, et que l'on recrute difficilement dans les métiers de l'hôtellerie. De plus, il reste des questionnements de nature plus commerciale : caractère réel mais limité du potentiel de développement de la clientèle locale ; faible valeur ajoutée du secteur de la croisière ; impact de la hausse du pétrole sur la clientèle européenne voire asiatique ; qualité d'accueil perfectible ; coexistence délicate du tourisme et de la mine ; faiblesse des activités de loisirs, etc.

<sup>4</sup> Le fait que ce secteur soit en continuel déclin, et le niveau atteint en matière de dépendance alimentaire, sont deux facteurs inquiétants dans un contexte mondial de relative rareté des matières premières agricoles ; redresser la barre nécessiterait une vigoureuse politique touchant à de nombreux aspects : foncier, rémunérations, protections de marché, labels, cohérence avec le secteur agro-alimentaire, formation, pratiques agricoles, contrôles, etc.

## Atelier 2

### Adéquation population-emploi

l'agglomération du Grand Nouméa concentre la majeure partie des emplois, ce qui est l'une des causes d'un exode rural important et problématique. Les outils statistiques font malheureusement défaut du fait que les emplois sont enregistrés au sein du siège social de l'entreprise, qui se situe presque systématiquement dans le Grand Nouméa ;

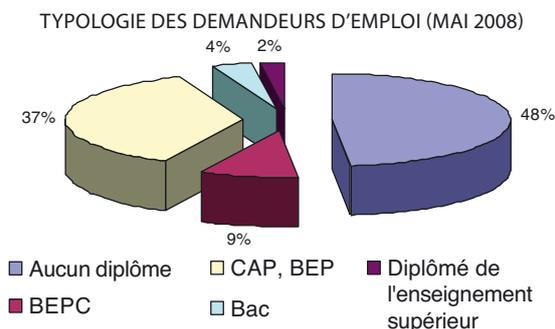
- celui de la cohérence entre filières (par ex. à l'interface agriculture / industrie de transformation) ;
- celui de l'équilibre général de l'activité, avec notamment un fort besoin de sécuriser le tissu économique vis-à-vis d'un retournement de tendance ;
- celui du coût par emploi, en argent public et/ou en aggravation du problème de la vie chère.

#### 1.5 Le paradoxe d'un taux de chômage encore insuffisamment bas

Alors que les entreprises peinent à recruter, les chiffres des demandeurs d'emploi, bien que s'étant nettement améliorés depuis 2002, se montent encore à 6791 personnes au mois d'août 2008. C'est environ 7% de la population active<sup>5</sup>. A ce titre, on voit bien que l'on ne peut pas décrire la situation actuelle du pays comme étant le plein emploi, ce terme décrivant en fait une situation où personne ne rencontre de difficulté pour trouver un nouvel emploi.

De plus, le taux d'emploi (part des actifs occupés dans l'ensemble de la population, inactifs compris, de la tranche d'âge 15-64 ans) est assez faible : il était en 2004 de 53%, à comparer aux 62% constatés en France, 64% en moyenne sur les pays de l'OCDE, et 76% en Nouvelle-Zélande. Autrement dit, il existe une proportion significative de la population qui n'est pas aujourd'hui en recherche d'emploi, mais qui pourrait en partie le devenir. Cette situation s'explique par :

- une mauvaise adéquation entre le niveau de qualification dont disposent les jeunes entrés ces dernières années sur le marché du travail, et celui attendu par besoins des entreprises ; cette situation est en effet facile à constater tant à travers l'examen des offres d'emploi non satisfaites, qu'à travers la typologie des demandeurs d'emploi ;



- de réelles difficultés pour certains jeunes à accéder à leur premier emploi, pour des raisons logistiques et/ou culturelles (ces aspects sont développés respectivement au chapitre 3 et dans le rapport de l'atelier 5).

Une partie seulement des besoins des entreprises est satisfaite par la progression de l'employabilité (jeunes, femmes, etc.). La partie non satisfaite par cette progression se traduit donc de facto par une importation de main d'œuvre, ou des postes vacants...

On constate une absence d'évaluation fiable tant des besoins de main d'œuvre induits par l'activité économique, que

de l'augmentation de l'employabilité ; cette situation engendre de fortes incertitudes, mal vécues par les entreprises (difficultés d'anticipation) et par la société (perception très différente d'une personne à l'autre des enjeux du recrutement extra-territorial). La surchauffe étant probablement appelée à durer, tous les secteurs économiques souffriront de la concurrence avec le secteur minier...

#### 1.6 Une situation socialement nouvelle

Le monde économique et les pouvoirs publics n'avaient jusqu'alors pas de message positif à faire passer à l'ensemble de la population, quant au fait que le développement économique pouvait profiter à tous. La population était habituée à un taux de chômage élevé, notamment en brousse. Les postes salariés étaient essentiellement dévolus à des compétences spécifiques auxquelles la plus grande partie de la population n'avait pas accès, et il était donc « normal » de ne pas pouvoir accéder à un poste salarié. L'idée qu'en faisant des efforts, on peut gagner sa place dans la société marchande, est une idée que l'on a peu cherché à promouvoir.

Le développement économique a permis la création d'emplois nécessitant des compétences intermédiaires et donc plus accessibles, et paradoxalement le vivier des personnes peu qualifiées en recherche d'emploi a très fortement diminué. En fait, les mentalités sont encore restées sur le message ancien rappelé ci-dessus, même si la situation progresse vite, notamment grâce à la communication sur l'usine du Nord. Mais le sentiment que le système profite à certains et pas à d'autres reste encore vivace, et engendre le maintien de comportements revendicatifs. Une partie de la population garde une vision négative du développement du pays, notamment les jeunes de brousse, qui s'en sentent exclus.

C'est un cercle vicieux, car la motivation est un facteur essentiel de recrutement, pouvant même pallier un manque de formation ou de compétences. Changer la vision des gens nécessitera du temps, car il s'agit d'un changement social profond ; il faudra démontrer en pratique que chacun a sa chance, et veiller à le faire savoir. La valeur de modèle de ceux qui réussissent en étant partis de rien est importante : ils peuvent être des leaders positifs, véhiculant l'image que « tout le monde a sa chance ». Le dispositif « Cadres avenir » en apporte notamment la démonstration.

L'exemple des îles Loyauté est à ce titre intéressant : le manque de débouchés sur place a fait qu'une partie de la population s'y est, plus tôt que sur la Grande-Terre, intéressée à l'insertion dans le monde économique ; l'intérêt pour les dispositifs de formation y est plus prononcé. Le regard sur ceux qui ont vécu, ou vivent, ou reviennent après une expérience intéressante, influence le regard de toute la population sur les questions de développement économique.

#### 1.7 Un besoin d'améliorer la compréhension de ces phénomènes sociaux

On manque de compréhension sur ces facteurs importants d'évolution du regard de la société sur le monde du travail, et c'est d'ailleurs pourquoi, lors des journées Agora d'avril 2006 sur « la recherche en sciences humaines et sociales en Nouvelle-Calédonie », il avait été proposé comme axe de recherche « la représentation sociale du travail et plus généralement le thème de l'insertion sociale, personnelle, professionnelle par le travail »<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Taux qui ne peut malheureusement être comparé à celui publié dans les pays de l'OCDE, qui se réfère toujours au nombre de demandeurs d'emploi au sens du BIT (bureau international du travail, organisme rattaché à l'ONU). Cette notion est plus restrictive que celle utilisée en Nouvelle-Calédonie. A titre d'information, on notera toutefois que certains pays tels que Corée, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, etc., avaient un taux de chômage au sens du BIT compris en 2006 entre 3,5 et 4% (source : OCDE).

<sup>6</sup> Ainsi que, notamment : - Les différentes modalités d'insertion dans le marché du travail - Les différences (sociales, géographiques, économiques) devant l'accès à l'emploi, la rémunération etc. - La place des différentes communautés sur le marché du travail (causes d'échecs et de réussites). - La gestion de l'accès au marché du travail : discrimination politique, la protection d'emploi local, l'analyse pointue du programme « cadres-avenir ». →

## 2. Des entreprises et des salariés qui doivent identifier leurs besoins

### 2.1 Une gestion des emplois et des compétences de plus en plus stratégique

Cette gestion des emplois et des compétences doit être prévisionnelle (GPEC), et donc s'appuyer sur une définition précise et anticipée des besoins. Cette exigence se heurte néanmoins à un certain nombre de difficultés.

### 2.2 De fortes lacunes dans la définition des besoins en compétences

Les outils de définition des compétences (fiches de poste et référentiels) sont fondamentaux et, globalement, ils existent. Cependant, ils ne sont pas toujours adaptés ni utilisés compte tenu :

- de la nature du tissu économique de la Nouvelle-Calédonie : extensivité géographique et prévalence des TPE-TPI ;
- des difficultés de gestion des ressources humaines (temps, compétences...), face à l'urgence du carnet de commande.

Ce constat est vrai quelque soit l'employeur : ces lacunes sont aussi présentes dans les collectivités publiques.

En corollaire, et tout particulièrement pour les TPE-TPI, on déplore :

- une absence quasi générale de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et de plans de carrière ;
- des plans d'embauches souvent réalisés dans l'urgence ;
- la faible implication dans les démarches collectives de construction de référentiels, éléments de structuration de la profession jugés peu prioritaires (ce point est développé plus loin).

### 2.3 Une adaptation par défaut du recrutement aux viviers disponibles

En corollaire de l'absence fréquente de GPEC, les besoins réels des entreprises sont mal cernés et les critères de recrutement sont donc souvent en décalage face aux réalités du vivier d'emplois que ce soit pour les publics à faible qualification ou diplômés.

Avec pragmatisme, compte-tenu du marché de l'emploi local, mais aussi fait de besoins mal identifiés, les entreprises font aujourd'hui avec un niveau d'employabilité relativement faible : elles se « contentent », pour les recrutements sur postes à technicité faible ou moyenne, de personnes motivées, ponctuelles, ayant un certain savoir-être, respectant les consignes, et les informant en cas d'absence, et mettent ensuite ces personnes en situation de travail, en veillant à développer les compétences techniques nécessaires par un accompagnement personnel assez fort. Ce constat n'est pas vrai partout, et certaines entreprises sont encore très attachées aux diplômes.

A l'inverse, le marché du travail utilise les jeunes diplômés pour leurs compétences acquises et leur capacité d'adaptation, sans généralement identifier de manière précise les compétences attendues pour le poste à pourvoir. De même, sur certains métiers très demandés, le recrutement peut intervenir avant le terme du cursus scolaire (BTS, apprentissage). Autrement dit, les entreprises minorent leurs propres besoins.

Enfin, l'absence de formation dispensée localement dans certains domaines engendre un recrutement par défaut des entreprises mobilisant ainsi un vivier qui, a priori, ne leur est pas

destiné et créant de fait un déficit dans certains secteurs. Pour les entreprises recrutant par défaut, le temps à consacrer à la formation interne est important et donc générateur de coûts.

Du fait de ce triple mouvement, une grande partie des actifs n'occupent pas un emploi correspondant à leur formation :

- sous-qualification ;
- sur-qualification ;
- qualification sur un autre métier.

La chambre de Métiers et de l'Artisanat mène actuellement un travail pour améliorer la structuration des professions.

### 2.4 Un turn-over des salariés rendant plus difficile l'accompagnement de la promotion interne

Le développement des compétences doit s'appuyer sur la formation continue, l'apprentissage et l'alternance pour contribuer ainsi à l'émergence d'un ascenseur social visible au sein des entreprises.

Les entreprises qui anticipent leurs besoins et qui font l'effort de formation nécessaire pour, dans le temps, préparer leurs salariés à des emplois plus qualifiés, prennent en fait des risques car lesdits salariés peuvent partir du jour au lendemain vers un secteur mieux rémunéré. Anticiper en période de surchauffe est pour les entreprises chose difficile et risquée.

### 2.5 Une faible mutualisation de la réflexion au niveau des structures syndicales

On constate un manque de coordination au niveau des syndicats d'employeurs pour définir leurs besoins, faute de disposer d'un référentiel de compétences (référentiel métier) qui permettrait de définir un emploi en fonction de compétences mises en œuvre. Ces compétences pourraient alors être reprises dans le référentiel de formation.

Les structures syndicales (patronales et salariales) sont trop petites pour se démultiplier de manière efficace dans les différentes structures ou comités de concertation existants.

Les partenaires sociaux n'ont pas non plus la compétence en interne pour couvrir l'ensemble des champs de ces différents comités, conseils d'administration et autres commissions consultatives pour véritablement jouer le rôle que l'on attend d'eux.

Les secteurs du BTP et de l'industrie ont cependant mis en place récemment des structures bien organisées pour répondre au mieux à leurs besoins : syndicat du BTP et FINC. Ce type de structure est adaptable à d'autres secteurs.

### 2.6 Des difficultés particulières pour la formation au sein des petites entreprises

La formation continue des salariés est réglementairement gérée par l'obligation de participation des employeurs (0.7%) à la formation de leurs salariés. Les entreprises de moins de 10 salariés n'y sont pas assujetties.

Aujourd'hui les entreprises assujetties contribuent en moyenne à hauteur de 2,3% de leur masse salariale. La catégorie des employeurs de plus de 100 salariés emploie 43% de l'effectif global annuel pour l'année 2006.

Les petites entreprises, de 10 à 20 salariés, qui représentent

## Atelier 2 Adéquation population-emploi

16% des emplois assujettis à l'obligation de participation des employeurs à la formation (voir tableau), ont une participation obligatoire d'un montant trop faible pour faire face à la mise en place d'une formation efficace au sein de leur organisation, que ce soit pour répondre à des besoins techniques, ou dans un objectif de reconnaissance du salarié. Elles se libèrent souvent de leur obligation par un versement au Trésor. Les outils en place ne sont donc pas satisfaisants, et on peut regretter l'absence d'une organisation paritaire interprofessionnelle pour mutualiser les financements destinés à la mise en place de formation pour ces petites entreprises.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS  
EN FONCTION DE LA TAILLE DES ENTREPRISES

Taille d'entreprise	Effectif salarié	Nombre Employeurs	% par rapport Effectif Total
10 à 20 salariés	5 257	368	15,99%
21 à 30 salariés	3 791	151	11,53%
31 à 50 salariés	5 528	142	16,81%
51 à 100 salariés	3 974	60	12,09%
plus de 100 salariés	14 332	56	43,59%
<b>Total</b>	<b>32 882</b>	<b>777</b>	<b>100,00%</b>

Source : Rapport 2006 sur l'activité de formation des employeurs assujettis à l'obligation de participation au financement de la Formation Professionnelle et Continue (les entreprises de moins de 10 salariés sont exonérées)

Une réflexion à ce sujet devrait être conduite par les pouvoirs publics avec les partenaires sociaux. Cette réflexion inclurait également le problème posé par les accords de branche, qui sont obsolètes en termes d'approche par compétence et qui devraient donc être ré-analysés en ce qui concerne les questions de formation et de référentiels métiers.

Par ailleurs, l'opportunité créée par l'implantation d'entreprises étrangères disposant en interne d'un vivier d'expertise et de compétences devrait être saisie et des partenariats en terme de formation recherchés.

### 2.7 Un besoin d'outils favorisant l'ascenseur social

Compte tenu des recrutements par défaut et donc de l'inadaptation entre les compétences détenues par le salarié et celle attendues par l'entreprise, le principe de l'ascenseur social ne fonctionne que sur les premiers niveaux. Aujourd'hui, le diplôme reste encore souvent la seule référence pour l'employeur en l'absence de référentiel métier et compétence par branche, contribuant à la stagnation de salariés ayant acquis une réelle expérience professionnelle qu'ils ne peuvent valoriser. De fait, les dispositifs réglementaires de promotion sociale sont aujourd'hui très réduits voire inexistant. L'intégration au corpus réglementaire en Nouvelle-Calédonie des mécanismes telle que la VAE<sup>7</sup> ou une meilleure utilisation du CIF<sup>8</sup> faciliteraient la mobilité interne des salariés.

#### Données concernant la VAE

NOMBRE DE PERSONNES REÇUES  
PAR LE POINT RELAIS CONSEIL IDCNC

Statut	jan.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	Total
Demandeurs d'Emploi			1		1	2	2	0	4	10
Salariés	10	6	13	7	2	16	13	18	14	
Non renseigné							1	0	3	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>113</b>

Source : IDCNC, octobre 2008

NOMBRE DE PERSONNES REÇUES  
EN RÉUNION COLLECTIVE D'INFORMATION

	mai	juin	juillet	août	sept.	Total
Nbre de pers.	21	13	23	16	5	78

Pour répondre à la demande d'information sur la VAE en général, des réunions d'informations collectives sur la VAE ont été mises en œuvre depuis le mois de mai.

NOMBRE D'ENTRETIENS EN ACCOMPAGNEMENT VAE (MINISTÈRE DE L'EMPLOI, UNIVERSITÉS ET ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DIVERS)

	jan.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	Total
Nb entretiens	0	2	5	5	7	8	9	2	0	38

Il s'agit des personnes ayant entamées une démarche VAE. Une même personne peut être reçue plusieurs fois. 25 candidats sont actuellement suivis et sont tous salariés.

Source : IDCNC, octobre 2008

### 2.8 L'adaptation des entreprises au contexte océanien

L'entreprise doit tenir compte de la réalité sociétale dans laquelle elle évolue. Plus particulièrement, la relation des populations océaniques au travail salarié doit être analysée dans deux aspects : les rythmes de travail et le management. Ces points sont développés ici en complément des analyses produites au sein de l'atelier 5.

Le constat d'un intérêt des populations océaniques au travail salarié, conditionné par des réalités extérieures aux entreprises, est souvent fait. Cette réalité est fréquemment perçue comme négative dans la mesure où elle s'opposerait aux exigences de productivité et de rentabilité.

Cependant, des cycles de travail dépendant d'événements saisonniers et/ou d'une approche purement utilitaire (répondre ponctuellement à un besoin financier) n'est pas systématiquement un handicap. En témoigne l'attrait pour le travail temporaire qui permet le choix des périodes travaillées et la préservation du mode de vie familial / tribal.

Cette approche comporte des atouts pour les entreprises comme pour les travailleurs<sup>9</sup> :

- pour le salarié, le travail temporaire offre une relative liberté de choix des périodes non travaillées. Il permet d'acquérir une expérience professionnelle et d'essayer plusieurs environnements de travail différents, avant de choisir l'entreprise où l'on se sent le mieux. Enfin, le niveau de revenu est supérieur à un CDD ou à un CDC (prime de précarité 15%, congés payés 10%) et de plus, les entreprises d'intérim s'attachent à replacer leurs intérimaires à l'issue des missions ;
  - pour les entreprises, cela autorise la flexibilité de la charge salariale en fonction de l'activité, mais également la vérification sur une période courte des aptitudes du salarié avant de s'engager éventuellement sur un contrat de travail classique.
- Cependant, cette analyse n'est valable que pour certains secteurs qui correspondent mieux aux réalités culturelles en termes de temps de travail (ex: chargeurs minéraliers sur la côte Est, dockers, femmes de ménage). Le travail temporaire génère par ailleurs un fort turn-over et un réel surcoût. Il peut également empêcher l'évolution professionnelle des salariés les plus jeunes qui se contentent de l'apport financier ponctuel de missions ou d'emplois peu qualifiés.

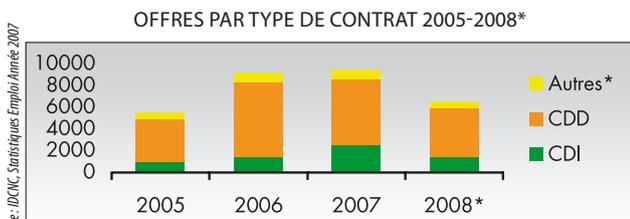
En tout état de cause, le CDD reste le contrat de travail le plus fréquemment proposé par les entreprises et si il peut répondre

<sup>7</sup> Reconnue par le Code du travail, la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître son expérience notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience (et non uniquement par le biais de la formation initiale ou continue), selon d'autres modalités que l'examen.

<sup>8</sup> Congé Individuel de Formation

<sup>9</sup> De façon plus générale, un participant à l'atelier a posé la question de la bonne articulation entre les rythmes de la vie quotidienne et ceux du monde de l'entreprise : « La question de la concordance des temps est cruciale au sein d'une société qui veut garantir à chacun l'accès aux activités nécessaires à son équilibre personnel et social (...) mais également à (...) la rentabilisation des infrastructures (...). Il est devenu nécessaire de lui associer des efforts → »

à la fois aux aspirations des salariés comme aux besoins des entreprises, il n'est pas une finalité mais un démarrage. Le contrat à durée déterminée est vu comme un moment de vie. L'environnement juridique et financier, le système bancaire, poussent à la recherche d'une stabilité que seul le CDI peut offrir pour répondre aux besoins de la famille entre autres (les besoins et les attentes par rapport à la société de consommation évoluant avec l'âge et la construction de l'édifice familial).



\* Autres : contrats intérim, apprentissage, aides, intermittents et non spécifiés.

69,1% des postes offerts concernent des CDD. Après avoir progressé entre 2006 et 2007, les résultats du premier semestre 2008 laissent apparaître une répartition comparable à celle du premier semestre 2007. Toutefois, il faut souligner la forte progression des CDI entre 2006 et 2007 (+74,9%), alors que dans le même temps les CDD ont diminué de 12,8%.

Néanmoins, une réflexion devrait être menée sur l'encadrement juridique du temps de travail et de la flexibilité tenant compte des mœurs des populations océaniques insérées dans le milieu urbain qui ont des cycles de travail dans l'année (agriculture et besoins coutumiers).

Le rapport à l'entreprise ne se réduit pas à la question du temps de travail, il est aussi lié à l'image générale qu'elle véhicule. A cet égard, le très faible nombre d'entrepreneurs océaniques ne permet pas une appropriation du modèle par les populations concernées. Mais c'est surtout le mode managérial qui doit être interrogé.

En effet, les entreprises souffrent d'un déficit d'encadrement intermédiaire qui ne favorise pas l'insertion des nouveaux salariés. De plus, l'impact du mode de management sur la motivation et l'intérêt au travail plus marqué qu'ailleurs. Les employés ont besoin d'accompagnement plutôt que d'être « bousculés » par le patron (« management affectif »). Le rôle de l'exemplarité du comportement du manager ne doit pas être non plus sous-estimé et les carences du dialogue social au sein de l'entreprise ne favorisent pas l'émergence d'une connaissance mutuelle des besoins et des contraintes de chacun, entrepreneur et salarié.

## 3. Des viviers de ressources humaines à mieux mobiliser

### 3.1 La priorité à l'emploi local comme règle première

Pour mémoire : état des travaux du groupe de travail sur l'emploi local (Sessions du dialogue social, août 2007).

#### Constat :

Une conflictualité sociale importante liée aux problématiques de l'emploi local et du rééquilibrage.

#### Causes :

- Une compréhension divergente de l'accord de Nouméa et de la loi organique ;
- Un projet de loi de pays n'ayant pas encore abouti ;
- Un nombre élevé de demandeurs d'emploi peu qualifiés au regard des besoins en main-d'œuvre ;
- Les enseignements tirés des expériences précédentes ;
- La loi seule ne peut pas permettre de régler le problème dans sa globalité ;
- Les problématiques sont différentes par corps de métier et secteurs d'activité ;
- L'entreprise reste le lieu du conflit.

#### Les préconisations portent sur la future loi cadre

Cette loi prévue à l'article 24 de la loi organique devrait :

- poser les règles d'une définition des bénéficiaires de l'emploi local (citoyens et personnes justifiant d'une durée de résidence suffisante par secteurs et par métiers) ;
- obliger à réserver à la population locale certains emplois non ou peu qualifiés et à lui ouvrir en première priorité les autres emplois ;
- créer des instances paritaires par branche chargées de la régulation (développement d'une expertise sur les métiers et les compétences, définition des durées de résidence en Nouvelle-Calédonie, recommandations relatives au développement d'une main d'œuvre locale qualifiée) ;
- créer une instance paritaire de l'emploi local (arbitrage des

conflits, rôle préventif et curatif) ;

- créer une « fondation du travail » chargée de la cohérence inter-professionnelle.

On notera que sur l'ensemble de l'intérieur du territoire, les règles sur l'emploi local sont, à tort, comprises comme des règles d'emploi local localisé.

### 3.2 Un taux d'emploi globalement faible

Quelques chiffres peuvent aider à identifier le chemin restant à parcourir : le taux d'emploi<sup>10</sup> dans la tranche d'âge 15-64 ans était en 2004 de 53%, à comparer aux 62% constatés en France, 64% en moyenne sur les pays de l'OCDE, et 76% en Nouvelle-Zélande.

Ce taux d'emploi est particulièrement faible dans certaines catégories, que nous analysons au paragraphe suivant. Pour mobiliser ces différentes catégories, il faut des démarches adaptées, tenant compte des freins et des motivations, qui peuvent varier d'une catégorie à l'autre. Le travail en réseau des collectivités et des entreprises est, à cet effet, efficace : plusieurs exemples abondent, montrant la multiplication de ce type d'action : Païta, Poya, Mont-Dore, Yaté entre autres.

L'économie vivrière et la retraite précoce favorisent ce faible taux d'emploi.

### 3.3 Une potentiel de progrès plus important sur certaines catégories de population

Les catégories de population dans les paragraphes ci-dessous ne sont pas traitées par ordre de priorité.

#### Les femmes

Une mutation sensible de la société calédonienne concerne le travail des femmes, qui est en progression régulière depuis plusieurs années :

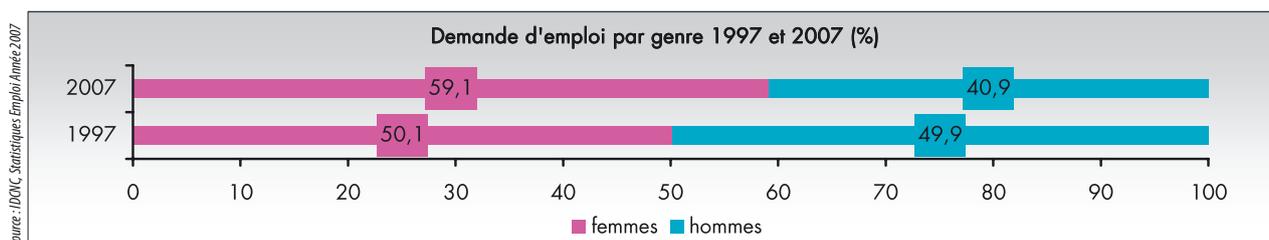
- progression de 37% du nombre de femmes actives occupées entre 1996 et 2004, contre 18% pour les hommes ;

→ de concordance des lieux pour permettre de vivre ensemble en famille, dans l'entreprise, dans la cité. » (cf. rapport du Conseil économique et social national - avril 2002 : « Le temps des villes : pour une concordance des temps dans la cité »). Cette question n'a été traitée dans aucun atelier, mais semble pourtant correspondre à un enjeu local, au moins pour les zones urbaines. On notera qu'ailleurs des réflexions, à des échelles souvent urbaines, ont permis de déboucher sur des solutions : horaires d'ouverture de certains services ou de marchés, horaires des entreprises pour diminuer les bouchons, etc.

<sup>10</sup> C'est le ratio entre le nombre d'actifs occupés, et la population totale de la tranche d'âge 15-64 ans (NB : l'ISEE prend pour référence plutôt la population totale de 14 ans et plus).

## Atelier 2

### Adéquation population-emploi



- en 2004, 42% des emplois étaient tenus par des femmes, contre 38% seulement en 1996.

Mais il semble que l'amélioration du taux d'emploi des femmes s'est en même temps accompagnée d'une forte augmentation des attentes des femmes vis-à-vis de l'emploi. Ainsi, en 10 ans, la proportion des femmes parmi les demandeurs d'emploi est passée de 50% à 60% environ (graphique ci-dessus).

Cette progression est due à l'ouverture des femmes à de nouveaux métiers, dont ceux de la mine, et à des facteurs socio-culturels tels que l'urbanisation, l'émancipation, la valeur d'exemple des autres femmes déjà salariées, etc.

Les femmes constituent une « cible » intéressante pour le futur développement de l'emploi, du fait de la satisfaction de leurs employeurs (motivation, sérieux, niveau de qualification moyen

plus élevé que celui des hommes), mais aussi parce qu'elles véhiculent dans leur environnement familial une image positive du travail salarié, voire l'esprit d'entreprise.

En comparant le taux d'emploi des femmes de 45% (contre 60% pour les hommes) et le pourcentage de femmes parmi les demandeurs d'emploi (60%), on peut déduire que les femmes calédoniennes constitue un vivier important de main d'œuvre et le seront encore plus dans les prochaines années.

Ce mouvement a bien évidemment ses limites, et il est d'ailleurs rare parmi les pays occidentaux, sauf pays scandinaves, que l'écart entre les taux d'emploi des hommes et des femmes ne soit « que » de 15%. Sans doute est-il temps que la société calédonienne s'interroge sur les besoins des femmes en matière de conciliation des contraintes du travail avec la vie familiale : crèches, emplois familiaux, etc.

<b>DEFM âgés de 50 ans et plus</b>	<b>2008*</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
<b>Moyenne mensuelle</b>						
Province Îles Loyauté	19	25	37	40	58	68
Province Nord	115	99	104	100	96	94
Province Sud	295	297	323	399	403	413
<b>Nouvelle-Calédonie</b>	<b>430</b>	<b>421</b>	<b>464</b>	<b>538</b>	<b>557</b>	<b>574</b>

\* 1er semestre

<b>Part des 50 ans et plus dans la population des DEFM</b>	<b>2008*</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Province Îles Loyauté	7,3%	11,3%	11,2%	10,4%	10,3%	9,8%
Province Nord	5,8%	5,8%	5,7%	5,3%	4,5%	4,3%
Province Sud	6,3%	6,4%	6,6%	6,2%	5,8%	5,7%
<b>Nouvelle-Calédonie</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,6%</b>

\* 1er semestre

#### Les seniors

L'emploi des seniors favorise l'apport du savoir-faire auprès des jeunes embauchés par le biais du tutorat. Cette catégorie de population n'est pas une cible prioritaire mais peut constituer un vivier intéressant.

#### Les jeunes sans qualification

De nombreux jeunes en situation d'échec scolaire sortent du système sans qualification. Ils constituent une source de main d'œuvre qu'il faut réintroduire dans le milieu professionnel. Un accompagnement souvent long est nécessaire, avec des immersions répétées en entreprise, et un suivi rapproché pour permettre une capitalisation des expériences (par ex : entre autre, dispositif d'accompagnement de la commune de Païta en partenariat avec le Service Emploi Formation de la province Sud, intégrant les demandeurs d'emplois, les contrats emplois formation, la mairie, les entreprises et une agence d'intérim). L'intérêt du Groupement du Service Militaire Adapté (GSMA) et de l'apprentissage est également bien démontré.

#### Les jeunes mélanésiens en sortie de formation

Certains jeunes en sortie de formation, n'étant pas approchés immédiatement par les entreprises (lesquelles ne font pas de prospection systématique dans le vivier des jeunes arrivant sur le marché du travail) peuvent ne pas avoir d'autre solution que de revenir en tribu (pas d'aide au logement pendant la période de recherche d'emploi) et de sortir durablement du marché du travail (l'accès à l'information en tribu est limité : pas Internet, pas de journaux).

Il existe aussi un vivier important chez les jeunes bacheliers mélanésiens retournés en tribu, car concevant le bac comme un aboutissement ; c'est un créneau qui a été un peu oublié (Données campagne CEGEP).

C'est là un bon exemple du fait que le pays doit, avec la situation nouvelle de quasi-plein emploi connue aujourd'hui, profondément changer ses pratiques, et passer d'une logique de traitement social du chômage à une logique de valorisation de ses richesses humaines.

Il est à noter que le faible taux d'emploi chez les mélanésiens

s'explique également par des causes plus profondes d'ordre culturel : deux natures de la valeur travail se juxtaposent, l'une de conception « occidentale » (de nature économique et à caractère essentiellement individuel), et l'autre, tout aussi réelle, de conception coutumière (de nature culturelle et à caractère très collectif). Ce sujet a été plus nettement développé par l'atelier 5, auquel ont été transmises toutes les contributions apportées à ce sujet au sein du présent atelier.

#### JSD<sup>11</sup> et PPIC<sup>12</sup>

De nombreux emplois aidés, précaires (PPIC, JSD, etc.), ont été développés ces dernières années par les collectivités, permettant certes à certaines personnes d'occuper un emploi et donc de développer leur employabilité, mais sans leur offrir un cursus d'évolution ou de sécurisation de leur poste. Ces travailleurs ayant fait leurs preuves, ils constituent un vivier de main d'œuvre méritant une attention toute particulière : meilleure connaissance de leurs attentes, de leur potentiel, des formations à leur offrir, et accompagnement vers l'emploi en entreprise. Les titulariser dans la fonction publique n'est pas forcément le meilleur service à rendre à eux-mêmes et/ou au pays. Cette population mériterait d'être mieux identifiée ; mieux que ce qui a été possible dans le temps imparti au présent atelier.

### 3.4 Des freins logistiques à l'emploi

La faiblesse des offres de formation et des offres d'emploi dans les zones rurales entraîne une mobilité forcée, non choisie des gens des communes de l'intérieur et des îles Loyauté. Le coût trop élevé d'achat et d'entretien d'un véhicule personnel, la difficulté d'obtenir son permis, et les faiblesses des transports en commun (coût, horaires et réseaux) sont alors de vrais problèmes pour les populations éloignées des bassins d'emploi, renforcés par les problèmes de logement : les locations du privé, rares et chères,

sont inaccessibles aux jeunes en contrat temporaire (problème des garanties attendues par les bailleurs), les logements sociaux relèvent de listes d'attente très longues, l'accès à la propriété est coûteux, et les emprunts bancaires inaccessibles. Les jeunes ressortissants de brousse ayant de petits contrats à Nouméa se retrouvent donc logés dans la famille et ont l'impression de ne pas avancer dans leur vie. On notera que des difficultés similaires de transports et d'hébergement se posent aussi pour les personnes voulant travailler sur une commune de brousse éloignée de leur domicile.

Certaines contraintes trop fortes empêchent donc les jeunes de devenir salariés et freinent la mobilité géographique. Un des enjeux d'avenir est donc de mieux diffuser l'emploi hors de Nouméa.

### 3.5 Comprendre les motivations et y répondre

La motivation intrinsèque des personnes pour travailler est un facteur clef.

Il s'agit de mieux comprendre les causes qui empêchent les publics de se reconnaître dans l'emploi salarié et y apporter des réponses. Les publics cibles doivent se sentir soutenus, et avoir des perspectives d'avenir clairement affichées par la société, ce sont deux points essentiels pour faire progresser l'employabilité.

A cet égard, un travail de communication sur les parcours professionnels (sentiment de « se réaliser ») et sur la participation à la construction du pays pourrait être engagé. On a globalement peu travaillé jusqu'ici sur le développement de la motivation. Pourtant, on constate que progresse l'idée que l'on travaille non seulement pour soi, mais aussi pour construire le pays, pour le destin commun. Cela suppose aussi que les entreprises adaptent leur comportement vers plus de citoyenneté.

Des outils de motivation extrinsèque variés existent, mais sont encore insuffisamment utilisés par les entreprises : formations internes, événements sportifs ou culturels, horaires aménagés.

## 4. L'indispensable accompagnement institutionnel

### 4.1 Des finalités distinctes et complémentaires

La formation initiale, qu'elle soit générale ou professionnelle et la formation professionnelle continue n'occupent pas le même champ, mais sont complémentaires.

La première doit permettre d'acquérir les compétences générales (lecture, calcul...) ou professionnelles mais également une « formation citoyenne », garante de l'adaptabilité des personnes formées et de leur insertion sociale, si ce n'est professionnelle. Elle travaille sur un spectre de compétences larges et sur un public de masse, alors que la seconde répond, sur des effectifs plus réduits, à des besoins spécifiques par niche, avec une réactivité plus grande. Elle procède aux ajustements rendus nécessaires par l'évolution des techniques, ou par la conjoncture économique du moment.

Le futur transfert des compétences de l'enseignement secondaire représente une opportunité pour mieux mettre en cohérence les politiques de formation initiale avec les besoins du pays. Aussi y a-t-il lieu de réfléchir au rôle que l'on souhaite donner à la formation initiale :

- la formation initiale doit-elle répondre de manière mécanique aux besoins identifiés en termes d'emploi ?
- comment le marché du travail utilise-t-il les compétences qui sortent des dispositifs de formation initiale ?
- faut-il continuer d'insister sur l'enseignement général, afin de

développer chez les jeunes un large spectre de compétences ?  
ou voir encore plus la formation initiale comme une étape préliminaire à la vie professionnelle ?

- faut-il privilégier la filière générale ou technologique et professionnelle sur des cursus courts ?

### 4.2 Un dispositif de formation initiale de qualité...

La formation professionnelle initiale offre en Nouvelle-Calédonie les voies d'accès à 120 diplômes professionnels des secteurs secondaire et tertiaire : CAP, BEP, Baccalauréats professionnels, Brevets de Techniciens Supérieurs. Les formations sont dispensées dans des établissements du secteur public ou privé, par la voie scolaire et parfois en apprentissage, c'est-à-dire en formation alternée. Il faut envisager le développement de la formation par alternance dans les établissements scolaires.

L'Université offre un nombre de places en augmentation rapide et procède à la création d'outils (DEUST métallurgie en 2002 par exemple) en concertation avec les entreprises locales.

Aussi le périmètre d'enseignement est-il assez vaste, mais on observe à court terme, au fur et à mesure que les besoins se révèlent, une tension forte sur les capacités d'accueil dans certaines filières.

En effet, les infrastructures scolaires, autant que les équipes, sont

<sup>11</sup> JSD (Jeune stagiaire pour le développement).

<sup>12</sup> PPIC (Programme provincial d'insertion citoyenne).

## Atelier 2

# Adéquation population-emploi

de qualité et s'attachent à répondre aux besoins locaux - exemple : lycée de Touho avec les bac pro électrotechniques, lycée Jules Garnier au niveau des BTS industriels. Cependant des investissements doivent être poursuivis pour maintenir à niveau les locaux et les équipements des établissements professionnels et en remettre d'autres à niveau. L'augmentation des besoins arrive à la limite de la capacité d'accueil des lycées et notamment des lycées professionnels.

Si les moyens financiers sont conséquents, les budgets d'investissement sont cependant encore insuffisants.

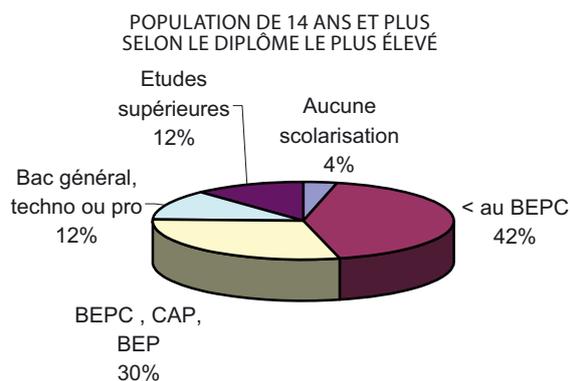
Quant à l'acquisition de compétences techniques, lorsqu'elle se fait par les formations classiques (type CAP, BEP), elle s'accompagne de contenus d'enseignement général. En effet, l'Éducation Nationale a vocation à former aussi des citoyens de demain qui devront être adaptatifs. Cette caractéristique des diplômés de l'Éducation Nationale est prise en compte par de nombreux responsables et représentants syndicaux qui souhaitent garder la qualité lors du transfert des compétences du second degré.

Dans le prolongement de cette réflexion figure une préoccupation de filière et d'ascenseur social. En effet, même si le poids des bacheliers professionnels a fortement augmenté en Nouvelle-Calédonie, il faut aussi des bacheliers technologiques et généraux pour faire des techniciens supérieurs : BTS, IUT.

### 4.3 ... et des résultats en progrès, mais encore insuffisants

Le niveau d'instruction général des calédoniens s'élève. La proportion de personnes de 14 ans et plus, diplômées du baccalauréat (général, technique ou professionnel), est passée de 17,1% en 1996 à 24,3% en 2004. Ce ratio situe la Nouvelle-Calédonie entre la métropole (29,0% en 2004) et la Polynésie française (20,0% en 2002) ou Wallis et Futuna (8,3% en 2003). Le poids des générations peu ou pas scolarisées diminue : de 5,7% en 1996 à 3,7% en 2004 pour la population non scolarisée, de 48,5% en 1996 à 42,4% en 2004 pour la population scolarisée n'ayant pas obtenu le BEPC. À l'inverse, les personnes diplômées d'études supérieures sont proportionnellement plus nombreuses : 8,5% en 1996 et 12,0% en 2004.

Source : Synthèse des données du recensement du 31/08/2004 - ISEE



Toutefois, une partie de la population ne maîtrise pas les fondamentaux (lecture, calcul, citoyenneté), après formation initiale, à l'entrée dans les dispositifs de formation continue ou d'insertion.

L'expérience des jeunes est faible en sortie du système scolaire, laissant penser à un manque de savoir faire ou de compétence. Le savoir-être professionnel paraît souvent insuffisant à l'entrepreneur lors de l'embauche. L'accompagnement à l'entrée dans l'entreprise devient alors crucial pendant les premiers mois.

### 4.4 Une adéquation toujours difficile à réaliser à court terme

Tout d'abord l'adaptation sectorielle présente des manques dans certaines filières, qui sont inexistantes ou en termes de compétences attendues dans certains métiers. En particulier les diplômes délivrés par l'Éducation Nationale ont été bâtis en France, en s'appuyant sur les exigences des entreprises métropolitaines, qui sont différentes des attentes des employeurs locaux. Par exemple, du fait du poids de l'enseignement général, les CAP et BEP paraissent trop longs pour la population des jeunes en situation d'échec scolaire, en regard des compétences techniques à maîtriser.

Ensuite se pose la question des moyens : par exemple, dans le secteur de maintenance industrielle de niveau III, de même qu'en électrotechnique et maintenance d'engins, la formation est coûteuse, et il y a manifestement un nombre insuffisant de personnes formées.

Plus globalement, il faut constater que la réponse apportée par le système de formation initiale ne peut pas, par construction même, s'adapter parfaitement aux besoins (exception faite de certaines professions réglementées, dont le nombre des diplômés est maîtrisé par des compétences fortes : infirmiers, coiffeurs...).

En effet, alors que les besoins des entreprises varient fortement dans le temps en fonction du contexte économique, le dispositif de formation initiale a besoin d'au moins quatre ans pour ajuster son programme. L'ouverture et la fermeture de sections se fait à la suite des demandes des établissements scolaires et après l'accord du conseil consultatif de l'éducation (élus, parents, chambres consulaires, représentants des personnels). L'anticipation est indispensable, mais elle doit se faire sur des données prévisionnelles fiables concernant le moyen terme.

Le problème de la réactivité de l'Éducation Nationale dépend aujourd'hui des plateaux techniques dont elle dispose. Une adaptation de ces plateaux aux besoins à plus court terme est nécessaire.

### 4.5 Une insuffisante prise en compte des populations handicapées

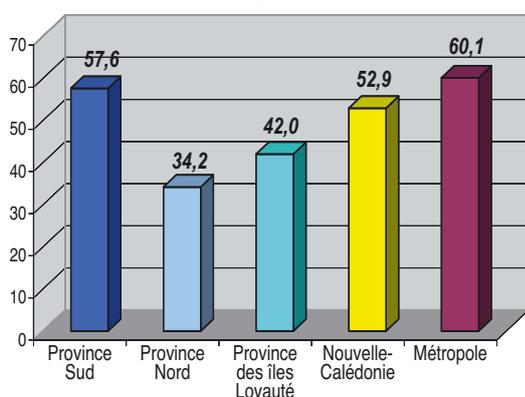
L'adaptation du dispositif de formation initiale à la prise en compte des populations handicapées (sourds, malvoyants...) est encore insuffisante (ce qui est d'autant plus inquiétant que l'accompagnement est également faible par la suite à l'entrée dans le monde professionnel). Les réponses ne peuvent être apportées que par une prise en compte des spécificités des handicapés à l'occasion d'une réflexion très en amont.

### 4.6 Des pratiques d'orientation des jeunes à revoir

Il reste un travail important à faire sur l'orientation des jeunes le plus en amont possible, de façon concertée et continue entre les différents acteurs de la formation. En effet, les jeunes ont une lisibilité insuffisante sur les possibilités d'emploi et les secteurs porteurs, les formations existantes et les formations à venir. Par ailleurs, le choix des filières de formation est insuffisamment éclairé par le contexte économique (perspectives d'emploi) et trop souvent dicté par la vision (souvent obsolète) qu'ont les familles des branches « d'avenir ». Or si la communication et l'information sont déficitaires vis-à-vis des jeunes, des bases de données et des analyses existent (ex : études sectorielles IDCNC).

On observe toutefois une image de l'enseignement professionnel assez valorisée. Les « Éléments pour un diagnostic du système éducatif en Nouvelle-Calédonie » produits par le vice-rectorat en juin 2008 font ainsi remarquer l'existence d'un décalage entre les taux métropolitain et calédonien pour le passage en seconde générale et technologique, décalage explicable principalement par la situation de la province des îles Loyauté et davantage encore de la province Nord. La pratique d'orientation semble poser question car « *tout se passe donc comme si les progrès enregistrés par les élèves en fin de collège (voir les résultats du DNB) étaient remis en question face à la perspective de devoir affronter le lycée général et technologique.* »

FIN DE 3<sup>E</sup> : TAUX D'ORIENTATION VERS LA 2<sup>NDE</sup> GÉNÉRALE ET TECHNOLOGIQUE (CHIFFRES 2006)



Source : Vice-rectorat, éléments pour un diagnostic du système éducatif en Nouvelle-Calédonie

#### 4.7 Un déficit de jeunes accédant aux formations supérieures

Certaines filières supérieures (de type sciences humaines) connaissent une fréquentation très forte, surtout en première année, avec un taux d'échec élevé et une employabilité faible (exception faite du professorat). En effet, les jeunes titulaires de baccalauréats professionnels, en particulier, cherchent à l'Université une façon de faire des études post bac, avec une probabilité infime de les réussir (0,3%).

Au-delà des formations de niveau Bac +2, la licence professionnelle est un outil de formation permettant de faire converger des filières de formation différentes pour répondre à des besoins d'emplois de niches. La mise en place de tels outils, nécessite de disposer de données sur les besoins des entreprises, mais également de compétences propres à établir, pour une durée éphémère, un cursus de formation cohérent et pertinent. Ces cursus n'ayant généralement qu'une durée de vie limitée (quelques promotions seulement).

L'Université de Nouvelle-Calédonie (UNC) établit sa stratégie de formation via des plans quadriennaux, à partir des demandes formulées par le gouvernement et les acteurs privés (ex : secteur de la mine). Le plan en cours est récent : il couvre la période 2008-2011. Cette méthode permet notamment de créer des filières spécifiques, type DEUST, licence pro et Master, pour une durée limitée.

Par ailleurs, le développement des cursus de formation hors territoire (Canada, Australie, Nouvelle Zélande...) permet d'apporter des compétences complémentaires utiles au marché de l'emploi calédonien. Le dispositif de continuité territoriale « Passeport Mobilité » a, pour sa part, permis en 2007 d'envoyer 1100 personnes faire des études en métropole, et 100 personnes présenter des concours.

#### 4.8 Une nécessaire articulation entre formation initiale et professionnelle

Il existe aujourd'hui de nombreuses instances de concertation (telles que le comité consultatif de la formation professionnelle ou CCFP) regroupant les institutions en charge de l'enseignement et celles en charge de la formation, mais leur efficacité reste faible.

De plus, alors que, pour établir sa programmation annuelle en matière de formation professionnelle, la Nouvelle-Calédonie dispose d'un dispositif intéressant d'évaluation des besoins et de concertation des acteurs économiques (partenaires sociaux, comités paritaires sectoriels), les acteurs de la formation initiale en sont absents. Plus généralement, ces acteurs de la formation initiale manquent de remontées d'information concernant les réalités du terrain.

A contrario, la Nouvelle-Calédonie était jusqu'ici absente des structures de concertation de l'Éducation Nationale (alors même qu'elle doit se préparer au transfert de la compétence).

La bonne articulation avec le domaine de la formation professionnelle, et plus généralement avec les enjeux d'adéquation population-emploi traités par le présent atelier (notamment la question de l'orientation des jeunes) est à prendre en compte dans les réflexions en cours préparatoires au transfert de la compétence de l'enseignement secondaire public, et de l'enseignement privé, de l'Etat à la Nouvelle-Calédonie.

#### 4.9 Une formation professionnelle qui s'adapte en permanence au contexte, mais qui doit progresser qualitativement

Dans un contexte où le marché de travail a besoin d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée, parfois sur des secteurs à faible effectif et dans des délais relativement courts, la formation professionnelle est indispensable pour l'économie du pays.

Réactif et adaptable, le dispositif de formation professionnelle néo-calédonien peut clairement se positionner comme complémentaire aux formations initiales à spectre large et pouvant plus facilement répondre aux « réglages fins » attendus par le marché du travail.

Cependant, notre dispositif est encore trop centré sur le traitement quantitatif des publics. Même si nous disposons de quelques plateaux techniques de qualité, ils sont en nombre insuffisant et ne couvrent pas certains secteurs de métiers pourtant bien représentés sur le territoire.

Certains plateaux techniques doivent évoluer, se rénover et s'adapter aux nouvelles réalités professionnelles (équipement, technologie, matériaux...). Les équipes pédagogiques n'ont pas encore les capacités d'évoluer et de produire en lien avec les employeurs des référentiels et des organisations pédagogiques novatrices et de qualité.

Il est essentiel que nos organismes de formation se professionnalisent et se rapprochent des acteurs économiques pour mieux répondre à leurs attentes.

Face à la demande croissante sur certains métiers (maintenance, opération de procédé, BTP, industrie...), la Nouvelle-Calédonie a mis en place tout un dispositif de formation hors territoire (BTF- Mobilité Québec, AFPA métropole...) pour des formations supérieures au Bac voir de niveau V pour certains métiers demandés sur le territoire.

Il est relevé que l'accès à la formation est encore mal compris et la communication souvent défailante.

### 4.10 Des problèmes logistiques cruciaux pour les stagiaires et apprentis

Les centres de formations sont aujourd'hui principalement implantés en province Sud, générant de ce fait beaucoup de difficultés quant à l'hébergement des stagiaires principalement du Nord et des îles, par manque d'infrastructures d'accueil (hébergement-restauration). Ce problème se pose aussi aux salariés en formation continue et aux apprentis. A cette difficulté, se rajoutent les problèmes liés au transport interprovincial, du fait de sa cherté et de sa faible qualité de service.

Ces problèmes sont cruciaux pour la bonne réussite d'un parcours de formation. Sans ces problèmes, le système de formation professionnelle pourrait bénéficier à un plus grand nombre de personnes, et mieux répondre aux besoins socio-économiques du pays.

Parmi ces problèmes, on relève :

- qu'il n'existe pas de coordination ou de mutualisation de l'ensemble des moyens existants et donc pas de projection et d'évaluation du besoin ;
- qu'il n'existe pas de tarifs préférentiels dont pourraient bénéficier les élèves, stagiaires, apprentis et étudiants, en formation ou en stage en entreprises. Il n'existe d'ailleurs même pas de réel « statut » ou encadrement juridique les concernant.

Enfin, puisque le dispositif de formation local n'a pas la capacité de répondre aujourd'hui aux besoins de formation continue des salariés, cette dernière est souvent réalisée directement par l'entreprise pour assurer la compétitivité de leur main d'œuvre. Or, pour les nombreuses PME-TPE, le remplacement temporaire d'un salarié parti en formation est très souvent problématique.

### 4.11 L'intérêt de la formation par alternance

L'apprentissage est une forme d'alternance qui aujourd'hui répond bien aux attentes et aux contraintes des entreprises et qui permet une bonne insertion professionnelle des apprentis.

Cependant cette forme d'enseignement repose essentiellement sur le rôle du maître d'apprentissage et de l'entreprise dans le processus formatif. Le principe de l'apprentissage consacre une place trop importante à l'entreprise dans le processus formatif. Il y a peut-être nécessité de revoir ces principes dans le cadre d'un dispositif plus général d'alternance travail-formation.

La taille des entreprises locales est souvent insuffisante pour accueillir un apprenti et le former de manière efficace (contenu de la formation en entreprise). Dans un contexte économique vigoureux, ces dernières consacrent peu de temps à la formation et à l'encadrement de leurs apprentis.

Aujourd'hui, les centres de formation d'apprentis ne peuvent faire face à la demande d'inscription. 20% des demandes d'inscription sont aujourd'hui insatisfaites par manque de places.

### 4.12. Les limites de la formation professionnelle en termes de coût

Par ailleurs, lorsque l'on souhaite répondre à un besoin ciblé mais quantitativement limité, le coût des structures et des formateurs peut rendre économiquement déraisonnable la création d'un cursus spécifique. Cela conduit à privilégier le développement ou l'adaptation de plateaux techniques là où les besoins sont importants et pérennes, quitte à développer les formations hors territoire pour les effectifs faibles et les niveaux supérieurs au Bac, avec nécessité d'un accompagnement.

### 4.13 La nécessité d'une approche très ciblée des besoins d'emploi

Compte tenu de la taille du territoire, il est nécessaire de réfléchir sur une approche par niche d'emplois et sortir d'une approche de masse. Cette approche par niche nécessite une certaine réactivité. Certaines données sont encore aujourd'hui absentes et mériteraient des études spécifiques comme par exemple les besoins sectoriels en Bac +2. L'effort concernant les études sectorielles et leur mise à jour doit être maintenu.

### 4.14 L'enjeu de la recherche et de la gestion des formateurs

L'adaptabilité des dispositifs de formation dépend étroitement de la souplesse de leurs structures, et notamment de leurs formateurs :

- contrat de travail ;
- polyvalence ;
- actualisation des connaissances et compétences.

Le recrutement hors territoire de professionnels de la formation est encore rare. Les règles à fixer concernant l'emploi local devraient tenir compte de la particularité de certains postes permettant, de façon encadrée, un compagnonnage au bénéfice de salariés calédoniens.

On constate par ailleurs l'absence de véritable compétence en ingénierie de formation au sein de nos structures de formation, au point que les commandes aux formateurs n'y sont pas toujours parfaitement claires.

### 4.15 Des actions mal coordonnées à l'interface formation / emploi

En matière de formation

Depuis 2004, la Nouvelle-Calédonie a conclu à la nécessité de mettre en place le système de commande publique d'actions de formation professionnelle inter-provinces et intra-province nourri par le résultat des études sectorielles et des contrats d'objectifs. Ce dispositif, principalement destiné aux demandeurs d'emploi, est financé par la Nouvelle-Calédonie, avec l'aide de l'Etat et de l'Union Européenne.

Si ce dispositif répond correctement aux objectifs qui lui ont été fixés, il est réglementairement structuré, ce qui limite la souplesse nécessaire à bien répondre aux demandes de niches. Il ne peut donc être dissocié de l'ensemble des autres actions à mener en direction des salariés, mais aussi en lien avec les collectivités provinciales, elles aussi compétentes en matière de formation professionnelle.

Par ailleurs, les dispositifs d'aide à l'insertion répondent à un besoin fort mais ils sont trop nombreux et trop complexes pour être efficaces. Aujourd'hui ce sont 150 mesures distinctes qui coexistent et se superposent. Une fois de plus le partage des compétences entre les provinces et la Nouvelle-Calédonie rend difficile l'harmonisation de tous ces dispositifs et la mutualisation des moyens.

En matière d'orientation des jeunes

Concernant les jeunes, on constate une grande faiblesse dans leur orientation bien que là aussi les acteurs soient nombreux (CIO-Point A-IOPPS-MIJ...). Pour ces jeunes, le suivi familial est bien souvent inexistant.

Dans le passage de la formation à l'emploi

Beaucoup de jeunes quittent les dispositifs de formation initiale ou professionnelle sans qu'on les retrouve forcément sur le marché du travail, ce qui renvoie au besoin :

- d'engager une étude sur le devenir des jeunes au sortir des dispositifs de formation ;
- d'assurer un suivi entre le terme des formations et le passage à l'emploi.

Ceci suppose un renforcement des synergies entre les différents acteurs : Nouvelle-Calédonie, provinces et entreprises.

#### Au niveau de l'emploi

Globalement le placement des demandeurs d'emploi est peu satisfaisant. Les besoins sont mal recensés et l'obligation de

publier les offres, mal respectée par les employeurs. La coordination entre les différents acteurs du placement (provinces, Nouvelle-Calédonie, milieux professionnels) est embryonnaire. L'applicatif ODE<sup>13</sup> utilisé par les trois provinces n'offre pas toujours la rigueur nécessaire à une analyse précise du marché de l'emploi et il n'y a encore à l'heure actuelle aucune passerelle entre les différents systèmes d'information (ODE, CAFAT, ISEE, Millenium). Il n'existe pas non plus de dispositif structuré de reconversion des salariés.

## 5. Conclusion

Le panorama de l'adéquation population/emploi en Nouvelle-Calédonie montre à l'évidence qu'un important travail de collecte et d'analyse de données tant chiffrées que résultant d'études et d'enquêtes sociologiques doit être engagé. Sur cette base, et en fonction des résultats, le développement d'outils adaptés doit

impérativement être réalisé et ces derniers devront être mis effectivement en œuvre. De plus, il convient de privilégier une synergie inter-collectivités renforcée et d'impliquer systématiquement les partenaires sociaux, garantissant ainsi l'efficacité des outils et mesures mis en œuvre.

## Annexe I

### Rappel du mandat de l'atelier

L'article 211 de la loi organique précise que « *le schéma exprime les orientations fondamentales en matière (...) de formation initiale et continue (...) et de développement économique (...)* ». L'un des aspects clef de ces questions réside dans la relation entre, d'une part, la population, avec toute la variété de compétences et d'attentes que cela suppose, et d'autre part les besoins en emplois appelés par le développement économique. Tel est le sujet dont doit traiter cet atelier.

Le contexte est celui d'un double objectif :

- la création d'emplois est l'un des principaux indicateurs d'une économie performante ;
- en outre, ces emplois créés doivent prioritairement bénéficier aux calédoniens, la taille de la Nouvelle-Calédonie, et la fragilité de ses équilibres économiques et sociaux, ayant justifié d'inscrire dans les textes la « protection de l'emploi local ».

L'atelier devra établir un diagnostic sur l'accès à l'emploi, en analysant notamment la question de l'employabilité<sup>14</sup>, et les outils mis en œuvre pour la développer ; en particulier, seront regardés :

- les réponses apportées, en termes de formation, aux enjeux économiques du territoire : correspondent-elles aux compétences attendues par les entreprises ? sont-elles adaptées aux attentes de la population ?
- les dispositifs d'insertion : quelles réponses apportent-ils à l'enjeu du développement de l'employabilité ?

Le diagnostic examinera aussi les autres aspects pertinents de la question de l'accès à l'emploi, dont ceux :

- de la mobilité géographique de la population active, dans un contexte où les bassins d'emploi peuvent changer au fil des ans
- des besoins en variabilité des temps de travail

Dans l'optique du plein emploi, l'atelier réfléchira également à la contribution respective des différents secteurs et filières économiques à l'emploi, en tenant compte des différences d'attractivité entre filières.

Enfin, puisqu'il existe de fait des besoins en compétences qui ne peuvent être totalement satisfaits par l'emploi local, l'atelier analysera les tendances à ce sujet, et l'intérêt et les difficultés posés par le recours à de la main d'œuvre extérieure à la Nouvelle-Calédonie.

## Annexe II

### Membres inscrits à l'atelier

- AUBLIN Robert**, Vice-rectorat de Nouvelle-Calédonie  
**BACKES Sonia**, Union Territoriale de la Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres (UT-CFE/CGC)  
**BAILLE Sandrine**, Commune de Poindimié  
**BEAUDOU Gilles**, Service d'Etat de l'Agriculture, de la Forêt et de l'Environnement  
**BERART Emmanuel**, Mission d'Insertion des Jeunes de la province Sud (MIJ-PS)  
**BERTHELOT Laurent**, Lycée Agricole de Nouvelle-Calédonie  
**BEUSTES Annie**, Membre du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**BLAISE Frédéric**, Vice-rectorat de la Nouvelle-Calédonie  
**BLANCHARD Christian**, Ecole des Métiers de la Mer  
**BOLO Thierry**, Direction de l'Administration Générale de la province des îles Loyauté  
**BRIAL Gil**, Collaborateur de Mme Beustes  
**CAMPOS-HUGUENEY Laurent**, CFPPA Nord - Lycée Agricole de Nouvelle-Calédonie  
**CHALIOT Raymonde**, Parti politique «Le Mouvement de la Diversité» (LMD)  
**CHARLES Pierre-Henri**, Direction de la Formation Professionnelle Continue (DFPC)  
**CONSTANS Claude**, Vice-rectorat de Nouvelle-Calédonie  
**COQUARD Marie-Noëlle**, Association de formation professionnelle de l'école catholique  
**COQUELET Benoît**, Mairie de Païta  
**COTTIN Patrick**, Chambre de Commerce et d'Industrie de Nouvelle-Calédonie (CCI)  
**CREUGNET Jean**, Groupement Agricole des Producteurs de la côte Est (GAPCE)  
**D'ALMEIDA Joao**, Fédération des Syndicats des Fonctionnaires, Agents et Ouvriers de la Fonction Publique (FSFAOFP)  
**DASSE Pascal**, Société d'Équipement de Nouvelle-Calédonie (SECAL)  
**DURAND Félix**, Direction de l'Enseignement, de la Formation Professionnelle, de l'Insertion Sociale et de la Jeunesse de la province Nord (DEFIJ)

<sup>13</sup> L'employabilité peut être définie comme le niveau de capacité d'une personne lui permettant d'occuper un emploi

<sup>14</sup> ODE : logiciel « offres et demandes d'emploi »

## Atelier 2

### Adéquation population-emploi

**FANJEAU Benoît**, Mairie de Nouméa  
**FLOTAT Jean-Pierre**, Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI)  
**GAMBINI Emmanuelle**, Fédération des Entreprises de Travail Temporaire de Nouvelle-Calédonie  
**GIBERT Marie-Laure**, Formation/programme « Cadres Avenir » du haut-commissariat  
**GROCHAIN Sonia**, Institut Agronomique néo-Calédonien (IAC)  
**GUELAUD Jean-Michel**, MEDEF Nouvelle-Calédonie  
**HEAFALA Emmanuel**, Association Calédonienne des handicapés (ACH)  
**HERLAUT Anick**, Association CCD - Collectif Handicaps en Nouvelle-Calédonie  
**HERVOUET-ESCHEMBRENNER Anne-Marie**, Commune de La Foa  
**HNAGEJE Philippe**, Etablissement Territorial de Formation Professionnelle des Adultes (ETFFPA)  
**HNALEP Pauline**, Alliance Scolaire de l'Eglise Evangélique (ASEE)  
**IBOUDGHACEM Matcha**, Fédération Calédonienne des Parents d'élèves et Etudiants (FCPE)  
**ISMAËL Robert**, Etablissement Provincial de l'Emploi, de la Formation et de l'insertion de la province des îles (EPEFIP)  
**KÜHN Emmanuelle**, Centre d'Actions pour l'Emploi - Cap Emploi de la province Nord  
**LEMAIRE Florence**, Direction de l'Economie, de la Formation et de l'Emploi de la province Sud (DEFE)  
**LEQUATRE Marie-Madeleine**, Direction de l'Economie, de la Formation et de l'Emploi de la province Sud (DEFE)  
**LERRANT Yannick**, Université de Nouvelle-Calédonie (UNC)  
**LEVACHER François**, Association Ensemble pour la Planète (EPLP)  
**LUBIN Hélène**, Union des Groupements des Parents d'Elèves des établissements scolaires de Nouméa, de l'Intérieur et des îles (UGPE)  
**MANAKOFAIVA Angéla**, Assemblée de la province Nord, membre du congrès, Mission Locale d'Insertion des Jeunes de la province Nord (MLIJ-PN)  
**MANDAOUE Chantal**, GIE Tourisme de la province Nord  
**MARTIN Philippe**, Institut de Développement des Compétences en Nouvelle-Calédonie (IDCNC), Institut de Formation à l'Administration Publique (IFAP)  
**MARY Gérard**, Union des Secteurs Généraux du Commerce et de l'Industrie de Nouvelle-Calédonie (COGETRA / U.S.G.C.I.N.C.)  
**MERIGNAC Bruno**, Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises de Nouvelle-Calédonie (CGPME-NC)  
**MEYER David**, Fédération des Syndicats des Fonctionnaires, Agents et Ouvriers de la Fonction Publique (FSFAOFP)  
**NGAIOHNI Pierre**, Membre du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie en charge de la formation professionnelle et du transport aérien domestique  
**NOUVEAU Christine**, Fédération des Entreprises de Travail Temporaire de Nouvelle-Calédonie  
**PANCHOU Pascale**, MEDEF Nouvelle-Calédonie, Parti politique « Le Mouvement de la Diversité » (LMD)  
**PAPON Thierry**, Union du Syndicat Ouvriers des Travaux Publics et des Municipalités de la Nouvelle-Calédonie (USOTPM)  
**PATANE Frédéric**, Association ASEAD - Collectif Handicaps en Nouvelle-Calédonie  
**PERALDI Eddie**, Confédération Syndicale des Travailleurs de Nouvelle-Calédonie (CSTNC)

**POIGEAUD Alain**, Association Les Manguiers  
**POIROT Thomas**, Institut de Développement des Compétences en Nouvelle-Calédonie (IDCNC)  
**PONIA Ronald**, SFAO-SANTE de la Fédération des Syndicats des Fonctionnaires, Agents et Ouvriers de la Fonction Publique (FSFAOFP)  
**ROBERT-NICOUD Delphine**, Syndicat des Professionnels du Bâtiment et des Travaux Publics (SP BTP)  
**ROESS Ruanito**, Fédération des Syndicats des Fonctionnaires, Agents et Ouvriers de la Fonction Publique (FSFAOFP)  
**ROMERO Sylvie**, Syndicat des Enseignants de la Fonction publique de Nouvelle-Calédonie (SEFPNC)  
**ROUX Philippe**, Syndicat des Enseignants de la Fonction publique de Nouvelle-Calédonie (SEFPNC)  
**SCHALL Bernard**, Fédération des Cadres et Collaborateurs de Nouvelle-Calédonie (FCCNC)  
**SPAGGIARI Jérôme**, Programme néo-calédonien de « Conservation International »  
**THOUZELLIER Philippe**, Syndicat des Industries de la Mine (SIM)  
**VASSILEV Carold**, Fédération des Industries de Nouvelle-Calédonie (FINC)  
**VERNIER Grégory**, MEDEF Nouvelle-Calédonie  
**VOISIN Corinne**, Maire de la Commune de La Foa  
**WAMO Armand**, Assemblée de la province des îles Loyauté

#### Secrétariat :

**HARRE Olivier**, service de l'aménagement et de la planification, gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**CHARLES Pierre-Henri**, direction de la formation professionnelle et continue, gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**GIBERT Marie-Laure**, directrice du GIP « Cadres-avenir »  
**KERJOUAN Roger**, service de l'aménagement et de la planification, gouvernement de la Nouvelle-Calédonie  
**TRABUC Gaël**, cabinet KPMG

## Annexe III

### Bibliographie

- Tableaux de l'économie calédonienne, ISEE
- Observatoire Emploi Qualification Salaires et Formation, Statistiques Emploi (Synthèse), année 2007 et 1<sup>er</sup> semestre année 2008, IDCNC
- Sessions du dialogue social, août 2007
- Rapport sur l'activité de formation des employeurs assujettis à l'obligation de participation au financement de la Formation Professionnelle et Continue, DFPC, année 2006