

# Le Dialogue Social Territorial



RAPPORT DU

Conseil  
Economique



Social  
Poitou-Charentes

Septembre 2007

## LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL

### Autosaisine du CES Poitou-Charentes

Ce rapport a été adopté à la majorité, en séance plénière du mardi 4 septembre 2007 :

#### 68 votants

#### 62 pour

MM. Berger, Delaune, Fougère, Rougier (CCI)  
MM. Baguet, Fritsch, Garofalo, Guénant (Medef)  
M. Etien (Pêche)  
M. Rogeon (Aquaculture – Conchyliculture)  
MM. Banlier, Godu, Hurtaud, Simon (Chambres de métiers)  
M. Roy (UPAR)  
MM. Bouvier, Lebret, Maroteix (Chambres d'agriculture)  
M. Rouvreau (FRSEA)  
M. Guilbaud (Jeunes agriculteurs)  
M. Roulleau (Elevage)  
M. Lacarrière (Cognac)  
MM. Langlois, Moinard (Professions libérales)  
Mmes Deborde, Estournes, MM. Cardin, Emon, Giraudeau,  
Jacquillard, Levasseur (CGT)  
MM. Baud, Béalu, Bodet, Joubert (CFDT)  
MM. Bénéteau, Marx (CFE-CGC)  
M. Larquey (UNSA)  
M. Tournier (FSU)  
Mme Talbot (URAF)  
M. Nocquet (Organismes de sécurité sociale)  
M. Hinerang (Caisses d'assurance maladie)  
M. Vinet (Fédération du bâtiment)  
M. Barré (URIOPSS)  
M. Mousnier (Personnes âgées)  
MM. Archambault, Bonnin (Parents d'élèves)  
M. Prouzat (Coopération, mutualité, associations)  
Mme Thomas (Mutualité, coopération et crédit agricoles)  
Mme Logereau (Jeunes chambres économiques)  
Mme Vigneron (GIP Qualité de la formation)  
M. Gesson (Enseignement supérieur et recherche)  
M. Saizeau (Culture et éducation populaire)  
M. Bonnet (Sport)  
M. Potennec (Tourisme)  
M. Levraut (Locataires)  
M. Sibert (Logement)  
M. Brie (Environnement)  
Mme Métayer (Consommation)  
Mmes Autissier, Bimes, Chaumet (Personnalités qualifiées)

#### 4 contre

MM. Barreau, Bodin, Dessed, Patrac (FO)

#### 2 abstentions

MM. Dupont, Lartigue (CFTC)



# INTRODUCTION

---

L'Etat, la représentation nationale et les partenaires sociaux ont mis de nouveau la **modernisation du dialogue social au cœur de l'agenda politique**. Deux rapports d'experts, un avis du Conseil économique et social de la République et maintenant la loi du 31 janvier 2007, doivent favoriser cette modernisation souhaitée par l'ensemble des parties prenantes, au-delà des analyses et des propositions parfois divergentes.

Ces travaux traitent du dialogue social national, qui concerne exclusivement les partenaires sociaux, bien que l'Etat soit directement ou indirectement omniprésent, dans un « triptyque inavoué » décrit par Dominique-Jean Chertier, inavoué car non affirmé.

Pourtant, des **tendances structurelles** influencent son cadre et placent **le territoire au cœur d'un nouvel échiquier**, avec la décentralisation et la territorialisation de certaines politiques, l'autonomisation croissante de la négociation collective au sein des entreprises, la construction d'un système européen de relations professionnelles à travers la définition de méthodes de concertation sociale...

Les **mutations économiques et sociales** au sein des entreprises et des territoires, comme l'évolution des modes de production (mondialisation, développement de la sous-traitance...) remodelent les frontières de l'entreprise. Les politiques locales remettent les PME et leurs réseaux au cœur des stratégies, car ils sont identifiés comme des vecteurs de fluidité nécessaires à l'adaptation du tissu économique aux nouvelles réalités mondiales. L'ensemble de ces facteurs dessine de nouveaux rapports entre entreprises et salariés, mais aussi entre entreprises, salariés et territoires.

A ces tendances, s'ajoute l'évolution de l'implication des **citoyens**. Comme le précise Jacques Dermagne, Président du CES de la République : « mieux formés, plus mobiles, plus curieux, plus inventifs, ils n'acceptent plus de n'être associés aux affaires publiques qu'au moment des expressions électorales périodiques. Voilà pourquoi, au niveau gouvernemental comme au niveau régional, **la manière de prendre la décision publique est aussi importante que la décision elle-même**. En quelques dizaines d'années, nous sommes passés, au moins dans nos têtes, d'une tradition hiérarchique à diffusion verticale à la culture des réseaux. » Ceci est d'autant plus prégnant que les interactions entre les champs social et sociétal sont croissantes.

Pour le CESR, **le dialogue social territorial** résulte et participe, ainsi, à **la transformation profonde de l'action publique** qui est à l'œuvre, en regroupant **l'ensemble des formes de négociation, de consultation** ou simplement **d'échange d'informations** entre les parties prenantes des politiques économiques, sociales et sociétales territoriales.

Le dialogue social territorial associe dans son **tour de table** des représentants de **l'Etat déconcentré**, des **collectivités territoriales**, des **organisations professionnelles** et des représentants de la **société civile** sur des questions d'intérêt commun. L'**objectif** principal du dialogue social territorial est de faire émerger de nouvelles approches, d'accroître la participation démocratique au sein des principales parties prenantes du développement territorial et de favoriser, dans la confrontation constructive, **la recherche de consensus** les plus larges possibles et de **solutions**.

Le dialogue social territorial va, ainsi, au-delà des négociations interprofessionnelles nationales, de branches et au sein des entreprises, pour lesquelles les partenaires sociaux sont à la fois les acteurs et les seuls responsables.

A l'instar d'autres pays et de la Commission européenne, l'Assemblée socioprofessionnelle considère que le dialogue social territorial est **l'un des outils majeurs de la régulation et du développement économique et social**, permettant de trouver des solutions à des problèmes complexes. C'est un mode de recherche de consensus et de convergence d'avenir, car il intègre pleinement la société civile organisée. Il accompagne la **consolidation progressive des territoires**, à commencer par la Région, comme espaces pertinents d'**initiatives** et de **mobilisation** d'acteurs et de ressources, mais aussi comme espaces d'**ajustement**, de **mise en application** et de **suivi** des mesures.

---

Afin d'étudier les opportunités ouvertes par le développement du dialogue social territorial, le Conseil économique et social Poitou-Charentes a ouvert en juin 2006, une analyse sur l'état de ce dialogue et sur les voies d'optimisation<sup>1</sup>.

Cette réflexion s'inscrit naturellement dans le prolongement de ses travaux sur les Conseils de développement (depuis 2000) ; mais aussi, ceux menés sur les stratégies de développement économique et social, notamment lors du Schéma régional de développement économique (SRDE), pour lequel le CESR a élaboré plusieurs contributions<sup>2</sup>.

Elle se situe, enfin, dans le contexte régional de Poitou-Charentes, qui a, depuis de nombreuses années, une tradition de dialogue social territorial, de partenariats divers, croisés, ayant permis le développement de formes originales d'espaces de dialogue ou de projets. Elles sont le plus souvent nées au sein des organisations socioprofessionnelles du Conseil économique et social et soutenues par le Conseil régional, comme le Centre de ressources des groupements d'employeurs, l'APER (Association pour l'emploi rural) ou le CISTE (Carrefour pour l'innovation sociale, le travail et l'emploi).

La question actuelle est bien de réfléchir comment le territoire de Poitou-Charentes peut **imaginer** et **construire les outils** et, surtout, **la culture commune**, aptes à **résoudre les enjeux actuels et futurs** auxquels il est et sera confronté. Aujourd'hui, et d'ici 10 ans, avons-nous les espaces de discussion, d'élaboration de politiques publiques, de négociation collective, de confiance réciproque ?

Conformément au cahier des charges et aux travaux du CESR, ce projet de rapport s'articule **autour de trois thèmes centraux** pour le développement du dialogue social territorial :

- L'implication des organisations dans les nouveaux champs du dialogue social territorial,
- l'importance des espaces de synthèse et de prospective,
- les parties prenantes dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation.

---

<sup>1</sup> Cf. Vœu du CES Poitou-Charentes en annexe 1 page 21

<sup>2</sup> D'autres travaux du CES Poitou-Charentes peuvent être cités comme « Lycées 2010 » qui mettait en avant l'implication des lycées dans la vie collective.

Le pilotage de cette étude a été assuré sous la présidence de Pierre Guénant, par le bureau du CESR instance représentative de l'ensemble des composantes de l'assemblée socioprofessionnelle. Pour une efficacité renforcée, un groupe de travail restreint et représentatif, composé du Président et de trois membres de chacun des trois premiers collèges, a été créé.

Les membres du Bureau :

- **Pierre Guénant**, Président du CESR

<b>Jean-Marie Baguet</b>	<b>Jean-Pierre Gesson</b>	<b>Jean Rogeon</b>
<b>Alain Barreau</b>	<b>France Joubert</b>	<b>Jacques Rougier</b>
<b>Nanou Bîmes</b>	<b>Brigitte Lacarrière</b>	<b>Claude Roulleau</b>
<b>Philippe Bodet</b>	<b>Michel Larquey</b>	<b>Daniel Rouvreau</b>
<b>René Bonnet</b>	<b>Alain Lebreton</b>	<b>Jean-Pierre Sibert</b>
<b>Michel Cardin</b>	<b>Alain Levraut</b>	<b>Jean-Michel Saizeau</b>
<b>Annie Deborde</b>	<b>Pierre Marx</b>	<b>Claude Simon</b>
<b>Jean-Claude Delaune</b>	<b>Bernadette Métayer</b>	<b>Yvette Thomas</b>
<b>Gérard Dupont</b>	<b>Gilles Patrac</b>	<b>Alain Tournier</b>
<b>Alain Fritsch</b>	<b>Gérard Potennec</b>	<b>Catherine Vigneron</b>
<b>Julien Garofalo</b>	<b>Christian Prouzat</b>	

Les membres du groupe de travail restreint :

- **Pierre Guénant**, Président du CESR
- **Michel Cardin**, 1<sup>er</sup> Vice-président

1 <sup>er</sup> collège	2 <sup>ème</sup> collège	3 <sup>ème</sup> collège
Alain Lebreton	Philippe Bodet	Bernadette Métayer
Jacques Rougier	Michel Larquey	Jean-Michel Saizeau
Claude Roulleau	Jean-Pierre Grenon*	Yvette Thomas

*\* Membre du CESR jusqu'en février 2007, puis expert auprès du groupe de travail.*

Les services du CESR :

Catherine Basck, Directeur  
Xavier Migeot, Chargé de mission  
Nelly Béga, Assistante.

Pour alimenter la réflexion du bureau, plusieurs échanges ont été organisés, afin d'identifier des expériences pertinentes dans d'autres territoires en France et en Europe. Des points d'éclairages particuliers ont été apportés sur le logement et la rénovation urbaine, les comités de lignes ferroviaires et les comités de bassin d'emploi. Ainsi, ont été auditionnés :

**Dominique-Jean Chertier**, auteur du rapport « Pour une modernisation du dialogue social »

**Ségolène Diraison**, Chef de projet ORU, Communauté d'agglomération du Grand Angoulême

**Alain Even**, Président du CES Bretagne

**Jean Grellier**, 2<sup>ème</sup> Vice-président du Conseil régional Poitou-Charentes

**Annette Jobert**, Directrice de recherches au CNRS

**France Joubert**, CISTE (Carrefour pour l'innovation sociale, le travail et l'emploi)

**Marjorie Jouen**, membre du Cabinet du Président du Comité des Régions

**Jacques Lebert**, Coordinateur du Conseil de développement du Pays de Gâtine

**Francis Morin**, Directeur de l'Ecole des Territoires

**Xavier Ouin**, Directeur régional SNCF Aquitaine/Poitou-Charentes

**James Renaud**, Président du Conseil de développement de la Communauté d'agglomération de Poitiers

**Alain Robin**, Directeur du Comité de bassin d'emploi du Bressuirais

**Guy Seguéla**, Directeur régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Poitou-Charentes.

Un questionnaire a été adressé à toutes les organisations socioprofessionnelles du CESR et aux directions déconcentrées de l'Etat (traité en partenariat avec l'IAAT).

Le Conseil économique et social Poitou-Charentes tient à remercier tous les organismes qui ont participé aux réunions et auditions et/ou accepté de fournir les éléments nécessaires à l'élaboration de ce rapport.

# SOMMAIRE

---

INTRODUCTION.....	3
I. L'IMPLICATION DES ORGANISATIONS DANS LES NOUVEAUX CHAMPS DU DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL.....	7
A. Les questions centrales.....	8
1. Qui représente-t-on ? Et quelle responsabilité est engagée ?.....	9
2. Quelle légitimité des différentes instances ?.....	10
3. Quel rapport au politique ?.....	11
B. Les évolutions attendues : l'action publique à l'épreuve des changements d'échelle.....	12
C. Les propositions .....	13
II. L'IMPORTANCE DES ESPACES DE SYNTHÈSE ET DE PROSPECTIVE .....	14
A. De l'information à la prospective.....	14
1. Quel accès à l'information ? Quelle place pour les experts ? .....	14
2. Quels sont les espaces de synthèse, de prospective ? .....	15
B. Les propositions .....	17
III. LES PARTIES PRENANTES DANS L'ELABORATION, LA MISE EN ŒUVRE ET L'EVALUATION.....	18
A. La complémentarité entre le diagnostic et l'action.....	18
B. Les propositions .....	19
TABLE DES ANNEXES .....	21

## I. L'IMPLICATION DES ORGANISATIONS DANS LES NOUVEAUX CHAMPS DU DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL

Aujourd'hui, le dialogue social territorial dépasse le cadre des relations du travail au sein de l'entreprise. L'interdépendance entre l'emploi et l'environnement socioéconomique (logement notamment pour les plus jeunes, gardes d'enfants, transports pour aller travailler, couverture sociale...) fait que les partenaires sociaux s'impliquent dans d'autres champs de politiques publiques, conscients que la performance économique et sociale des entreprises (en particulier dans les TPE et les PME/PMI) doit être dynamisée pour servir tant les salariés qu'elles-mêmes. Ces thèmes échappent presque totalement à la négociation collective, alors que les enjeux sont majeurs. La notion de dialogue social territorial incarne cette évolution.

Par ailleurs, au-delà des politiques décentralisées comme celle de la formation professionnelle, certaines politiques sont de plus en plus élaborées en fonction des réalités territoriales (marchés locaux de l'emploi et sécurisation des parcours professionnels...), impliquant davantage les parties prenantes locales.

Cette extension du dialogue social influe sur le développement d'une gouvernance multi-niveaux, intégrant de nouveaux acteurs comme les associations, les collectifs d'usagers... ou créant de nouveaux espaces de régulation qui, souvent, se situent dans les territoires.

Il y a donc un double mouvement convergeant avec :

- une implication croissante des acteurs du dialogue civil dans certaines dimensions du dialogue social (exemple : les collectifs associatifs de chômeurs sur les questions d'emploi, les structures d'accompagnement et d'insertion...);
- une évolution du périmètre d'intervention des organisations patronales et syndicales qui incluent dorénavant des questions de gouvernance territoriale de domaines périphériques au travail.

Il n'existe pas de modèle unique du dialogue social territorial, même si les difficultés à résoudre sont souvent identiques. Il existe des spécificités à chaque échelon territorial, qui doivent être prises en compte. **L'approche du dialogue social territorial marque la consécration de l'espace de projet**, dont les caractéristiques sont :

1. Le périmètre du territoire et la nature des acteurs impliqués dépendent du projet et du thème traités. A côté (ou avec) des instances existantes (créées par exemple par des textes législatifs), émergent des instances ad hoc. Il n'y a donc pas d'uniformité 1 thème / 1 structure / 1 territoire.
2. Le dialogue social territorial répond souvent à une logique de projet plus qu'à des déclinaisons territoriales d'accords nationaux.

3. Les espaces du dialogue social territorial ne sont pas réductibles aux frontières administratives. Le territoire est fonction des projets et des acteurs en présence (ex : comités de lignes, comités de bassin d'emploi...).
4. La concertation peut être informelle ou institutionnalisée, mais le plus souvent elle est les deux à la fois. Elle peut avoir lieu aux plans régional, infrarégional, voire interrégional.
5. Les parties prenantes sont multiples, intégrant les acteurs des partenariats publics / privés.
6. L'implication personnelle des membres des instances, la confiance et le respect entre eux sont essentiels, pour éviter, autant que faire se peut, les situations de blocage, néfastes durant les différentes phases du dialogue social territorial (diagnostic, mise en œuvre d'actions...). Ce temps de mise en confiance doit être intégré comme une étape initiale du dialogue social territorial.
7. Cette implication renforce le mandat confié aux représentants des différentes parties prenantes, d'autant plus lorsqu'ils interviennent sur des champs qui ne relèvent pas de leurs « champs de compétences traditionnels ».

Ce fonctionnement par projet doit favoriser une certaine agilité pour répondre à une plus grande complexité des thèmes à traiter. C'est l'émergence « **d'unités pertinentes** » **de consultation, de concertation et de négociation**, dans lesquelles la gestion des équilibres stratégiques devient un enjeu majeur : en fonction des jeux d'acteurs, tel ou tel intervenant peut arriver après une première phase de discussions, comme l'ont été les collectivités territoriales associées après un premier tour de concertation dans des exemples québécois ou italiens étudiés.

Le CESR attire toutefois l'attention sur **la nécessité de préciser les sphères de compétence et de légitimité de chaque instance**. La participation des parties prenantes donne l'impression aux interlocuteurs de bonne foi qu'il y a eu concertation (notamment parce que les syndicats sont présents), alors qu'il s'agissait uniquement d'une consultation. Cette imbrication étroite et ces risques de confusion peuvent être parfois renforcés par la présence des mêmes organisations, voire des mêmes mandataires.

C'est pour cette raison, qu'au-delà des termes utilisés, certaines organisations professionnelles voient et craignent un glissement de la négociation vers la consultation, qui peut générer un affaiblissement du fait syndical et de la négociation collective.

## A. Les questions centrales

Trois questions prennent une importance croissante dans l'évolution du dialogue social territorial.

## 1. Qui représente-t-on ? Et quelle responsabilité est engagée ?

La construction de la représentativité et de la légitimité des parties prenantes du dialogue social territorial est un enjeu fondamental. Les questions sont bien : **à quel titre** vais-je siéger dans une instance ? Avec quel **mandat** ? A qui dois-je **rendre compte** ? Quelle **responsabilité** vais-je engager lors des décisions ? Comme le dit Anne-Marie Sigmund, alors Présidente du CES Européen, « seule la représentativité clairement établie peut donner aux acteurs de la société civile un droit à participer de manière effective au processus de formation des politiques, de préparer des décisions et de leur conférer la légitimité nécessaire à leur objet ».

Si la représentativité des organisations syndicales dans les instances de négociations sociales fait l'objet de propositions qui ne sont pas abordées ici, il s'agit plus largement, des instances de dialogue social territorial qui n'ont pas vocation à élaborer des accords relevant de la négociation sociale. En revanche, elle se pose pour les représentants de la société civile. Faut-il des critères minimums pour pouvoir siéger dans ces instances ?

La Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) recommande, par exemple, la reconnaissance « d'associations partenaires du dialogue civil institutionnalisé » (APDCI) qui suppose les conditions suivantes :

1. Le partenariat ne peut s'établir qu'entre deux personnes morales vraiment distinctes. On ne dialogue pas avec soi-même. Il faut donc distinguer les associations des démembrements ou « faux-nez » de l'administration.
2. Le dialogue doit se nouer autour de questions d'utilité sociale et d'intérêt général. Toute association n'a pas vocation à être une de ces associations partenaires. Seules celles qui s'engagent sur des objectifs et des missions d'utilité sociale et d'intérêt général et appliquent des modes de fonctionnement participatif, pour elles-mêmes et avec leurs interlocuteurs, sont concernées. Elles doivent présenter à cet égard des garanties.

Les interactions entre « qui je représente ? » et « quelle responsabilité je prends au moment où je m'engage ? » sont au cœur des enjeux du développement du dialogue social territorial. Elles peuvent devenir des critères discriminants entre le dialogue social territorial et des démarches de démocratie participative.

Cette responsabilité sert de pont entre le dialogue social territorial et la gouvernance territoriale : au-delà du dialogue, quel est mon mandat si la décision prise est mise en application ? Comment puis-je et vais-je m'impliquer ? Que puis-je assumer dans une phase d'évaluation ?

La question de la **légitimité des parties prenantes** doit être **croisée avec l'échelon territorial**. Une organisation légitime sur des débats nationaux ne l'est pas systématiquement sur un territoire ou pour traiter un thème particulier. **Deux dimensions fédèrent, ainsi, le dialogue social territorial : l'adhésion au projet et la pertinence du territoire choisi.**

## 2. Quelle légitimité des différentes instances ?

La consécration de la logique de projets implique une adaptation fine des espaces de dialogue social aux objectifs recherchés et aux territoires. **L'efficacité devient l'objectif central, relativisant à la fois les logiques de représentations institutionnelles, la nature juridique des instances, le résultat qui privilégie davantage l'accord que la norme...**

Cette tendance a trois conséquences immédiates : l'essor du nombre des instances, la difficile lisibilité de leurs finalités, missions et compositions..., l'organisation des parties prenantes pour s'impliquer dans ces instances.

L'enquête menée auprès des organisations représentées au sein du CES de Poitou-Charentes et des services déconcentrés de l'Etat en Région apporte différents enseignements<sup>3</sup>.

Actuellement, **huit principaux critères qualifient les instances de dialogue social territorial** :

- |   |  |
|---|--|
| - Le texte fondateur : texte réglementaire, convention...     | - La mission : dialogue social, gouvernance, les 2 ensemble    |
| - Le périmètre géographique (région, bassin d'emploi...)      | - La durée de vie : permanente / temporaire                    |
| - Les champs couverts : mono ou multi-sectoriels              | - Les modalités de travail : saisine obligatoire / facultative |
| - La composition (paritaire, tripartite, multipartenarial...) | - Le résultat : accord, norme...                               |

Cette matrice complexe fait que sur chaque politique publique, différentes instances peuvent être mobilisées, parfois avec redondance et sans que les parties prenantes aient toujours une claire lisibilité des compétences et des périmètres de chacune. Le CARIF de Poitou-Charentes (maintenant intégré dans la nouvelle Agence régionale de la formation) réalise, d'ailleurs, depuis plus d'un an un travail de cartographie des instances dédiées à la formation professionnelle dans le cadre du CCREFP<sup>4</sup>. Les premiers résultats en dénombrent 48 différentes, qui ne travaillent pas systématiquement en réseau.

Le CESR n'apporte pas d'identification précise des instances dont les fonctions et les missions seraient redondantes ou dont l'efficacité ne serait pas avérée. En revanche, il **souligne les points suivants** :

1. La décentralisation de compétences génère de **nouvelles instances**, mais sans toujours entraîner la dissolution de celles précédemment créées.
2. **Peu d'instances** sont **temporaires** et font l'objet d'une dissolution après services rendus.
3. Les instances n'ont généralement **pas d'évaluation** a priori et a posteriori de leurs objectifs, de leur efficacité et de leur efficience.

---

<sup>3</sup> Cf. annexe 5 page 45

<sup>4</sup> Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle.

4. Le pilotage d'une instance reste un **enjeu d'affichage** de compétences et peut entraîner des superpositions : la création de l'Observatoire (paritaire) régional de la santé au travail<sup>5</sup> a entraîné celle du Comité régional des risques professionnels par l'Etat : il réunit aussi les partenaires sociaux, mais avec un pilotage de l'Etat, la santé au travail relevant de ses compétences.
5. La multiplication des instances incite les organisations représentées à **spécialiser** leurs représentants ; la composition des différentes instances portant sur des sujets proches peut être, ainsi, identique.
6. La **modification** de la **composition** d'une instance peut **modifier** à la marge ou profondément sa **nature**, ses objectifs et sa capacité à produire du dialogue social territorial (cf. évolution de la Charte des comités de lignes ferroviaires qui augmente le nombre de représentants, pouvant entraîner notamment une dilution des responsabilités et la diminution du poids des organisations représentatives régionales au profit d'organisations locales et/ou sectorielles).
7. Les instances ne produisent généralement **pas d'accord normatif**, à quelques exceptions (la déclinaison de l'accord de 2001 sur le développement du dialogue social dans l'artisanat, mis en œuvre par la Commission paritaire locale de l'artisanat dans les Deux-Sèvres, la mise en place de l'Observatoire de santé...).
8. L'émergence de formes de discussion directe avec les citoyens peut produire un surcroît d'informations et de connexions avec les réalités du terrain. Mais, leur analyse montre que **la question de la représentativité de ces citoyens**, leur capacité à s'impliquer tout au long du processus d'un projet, comme la nécessité d'impliquer les organisations représentatives dûment élues, redeviennent rapidement des questions cruciales, lorsque l'on parle de la mise en œuvre et de la gouvernance du projet.

Dès lors, les parties prenantes sont amenées à se poser les questions suivantes : quelle est la structure influente dans mon champ de compétences ? Génère-t-elle un effet levier suffisant pour faire évoluer la situation économique et sociale régionale ?

### 3. Quel rapport au politique ?

Le dialogue social territorial pose la question du territoire et de la définition de sa politique de développement. Son dynamisme doit avoir un effet d'entraînement sur le territoire, comme le montrent les exemples du Bressuirais ou de la Vendée.

Toute la question est de trouver les équilibres, afin que cette montée en charge du dialogue social territorial n'entraîne pas d'affaiblissement de la démocratie politique. Il en est de même pour la démocratie participative (l'implication des citoyens dans l'élaboration de la décision et une plus grande appropriation de ces décisions). Mais, il ne **faut pas confondre les rôles de chacun, ni obtenir un consensus mou**. C'est la recherche de la convergence des points de vue qui doit rester l'objectif.

---

<sup>5</sup> Créé dans le cadre de l'accord du 13 septembre 2000, suite à la Directive Européenne du 12 juin 1989 – Décret du 10 mai 2007.

Cet équilibre passera par le renouveau de la légitimité de la démocratie sociale qui, selon le CESR, ne s'impose pas d'elle-même, à la différence de la légitimité de la démocratie politique. En effet, trop de représentants politiques considèrent avoir suffisamment de légitimité pour représenter la société civile durant toute la durée de leur mandat, pouvant atténuer, dès lors, l'efficacité du dialogue social territorial.

Cela nécessite, aussi, que le dialogue social territorial ne soit pas considéré comme un palliatif aux carences des collectivités publiques en charge des responsabilités légales. **Le volontarisme politique doit être enrichi par la plus-value du dialogue social territorial.**

Au moment où, sous l'effet de la mise en œuvre de la nouvelle phase de la décentralisation, de nouveaux types de rapports sont à inventer entre l'Etat et les collectivités locales (périmètres, attitudes, compétences...), le CESR considère que cela doit générer un nouveau mode de fonctionnement et de reconnaissance avec les représentants de la société civile et des organisations professionnelles.

## **B. Les évolutions attendues : l'action publique à l'épreuve des changements d'échelle**

Les tendances lourdes identifiées, à commencer par la territorialisation des politiques publiques et la volonté d'implication des citoyens, vont placer le dialogue social territorial comme pierre angulaire du développement local. Cela doit permettre **d'accroître l'agilité** des politiques publiques, **l'optimisation des « unités pertinentes de négociation »** et l'affirmation de principes de **subsidiarité** entre les parties prenantes et entre les instances de concertation.

Parallèlement, et non sans difficultés, la culture de **l'évaluation** se développe et devrait s'intégrer dans les instances de concertation dans les prochaines années. Progressivement, les analyses des services rendus, de l'efficacité, de la cohérence des missions, de l'éventuelle concurrence pour le même service rendu... devraient devenir récurrentes, permettant de s'interroger sur le bien-fondé de maintenir une instance.

L'implication de différentes parties prenantes dans la gouvernance d'un territoire est une autre tendance structurelle. On la retrouve aussi dans la gouvernance des entreprises (dans la dynamique de la responsabilité sociale des entreprises), mais aussi dans d'autres systèmes comme celui de la santé, comme l'a montré le CES Poitou-Charentes dans ses travaux récents.

Enfin, **l'évolution du financement par projet des organisations syndicales** avec des subventions du Conseil régional augmente leurs possibilités de s'impliquer dans des démarches de dialogue social territorial. Le CESR insiste sur **l'importance de définir des objectifs et des procédures d'évaluation** pour étudier les apports de ces projets. Par ailleurs, cette implication du Conseil régional pourrait susciter l'implication d'autres collectivités dans une démarche analogue.

Au-delà des questions financières, l'un des points importants est le temps disponible qu'ont les représentants des organisations professionnelles et de la société civile pour s'impliquer dans l'ensemble des instances.

## C. Les propositions

Dès lors que le Conseil économique et social Poitou-Charentes adopte une vision élargie des thèmes du dialogue social territorial (au-delà de la négociation sociale) et de la place de la société civile dans celui-ci, il importe **d'étudier les voies d'optimisation de la « démocratie d'interactions »**.

Il s'agit, ainsi, d'un changement de culture d'élaboration de politiques publiques, qui ferait du dialogue social territorial un état d'esprit plus qu'un mode de fonctionnement. La capacité à porter collectivement une solution et à construire l'intérêt général est bien l'enjeu. **Les expériences de construction de pactes économiques et sociaux, comme ceux réalisés en Italie sont, à ce titre, illustratives d'une stratégie, mais aussi d'une méthode.** Les différents partenaires s'attachent à leur élaboration, mais aussi à leur révision périodique en fonction de la conjoncture et des résultats de la politique mise en œuvre.

Concernant l'implication des parties prenantes et leurs moyens pour remplir leurs mandats dans les instances de dialogue social territorial, le Conseil économique et social Poitou-Charentes propose :

1. L'incitation à définir précisément leurs **objectifs** à atteindre et les procédures d'évaluation de chaque instance (si ce n'est déjà le cas).
2. L'interrogation systématique sur la **durée de vie d'une instance** : si elle a un intérêt au cours d'une période (étude d'une question particulière, lancement d'une politique publique, accompagnement de la décentralisation d'une compétence...), sa pérennisation est-elle utile ?
3. L'engagement d'une concertation périodique (dont le tour de table reste à définir et peut être différent suivant le type d'instance : paritaire, tripartite, multipartite) permettant **d'envisager en commun l'intérêt** de ces instances, leur efficacité, leur avenir.
4. La valorisation de l'expérience et des compétences acquises des représentants de parties prenantes (en particulier de mandataires syndicaux et associatifs) pour leur engagement dans une démarche collective de dialogue social territorial. Comme le CES de la République l'a proposé, la voie de la **Validation des Acquis de l'Expérience** (VAE) mérite d'être explorée.
5. Dans le même esprit, il sera utile de réfléchir aux conditions d'exercice du dialogue social territorial par les différentes parties prenantes, avec notamment les questions relatives aux conditions d'exécution du mandat (absences, indemnisations...).
6. L'utilité de **définir une méthode adaptable** aux situations locales pour permettre des débats sur des questions d'intérêt régional. Afin de faciliter ces débats, les idées de nomination **d'un médiateur régional ou d'une commission régionale du débat public** ont été évoquées.

## II. L'IMPORTANCE DES ESPACES DE SYNTHÈSE ET DE PROSPECTIVE

Au souhait exprimé par le CESR de réduction (ou d'optimisation) des instances de dialogue social territorial, peut rapidement répondre leur multiplication sur des thèmes et des territoires de plus en plus précis. C'est en effet, la résultante prévisible de la logique de projet, qui intensifie d'ailleurs la question de l'évaluation périodique de leur efficacité et de leur efficacité, comme celle de leur durée de vie.

Parallèlement, l'implication des parties prenantes sur des sujets jusque-là situés à la périphérie de leurs périmètres de compétences pose aussi la question de leurs capacités à traiter l'ensemble des informations sur ces thèmes.

Si le CESR partage cette évolution, garante d'un plus grand pragmatisme et d'une recherche d'adaptation des stratégies aux réalités locales, il considère que, pour consolider le dialogue social territorial, il est nécessaire de :

1. Affirmer de nouveau que l'**échelon régional** est un échelon **pertinent** de cohérence territoriale.
2. Proposer une démarche de **décloisonnement** des nombreuses instances et travailler à la recherche de cohérence dans les objectifs à atteindre plus que dans les solutions (qui doivent rester totalement adaptées aux réalités locales).
3. Favoriser les **interactions** entre les **territoires** pour éviter un repli sur un « communautarisme territorial ». Il est aussi utile de placer ces territoires dans leur environnement plus large (régional, interrégional, national, et européen), car les interactions existent et coexistent.
4. Placer dans ce contexte élargi les problématiques locales, afin de renforcer la capacité des parties prenantes à préparer la **convergence sur de grands projets** de société débattus à l'échelon local.
5. Promouvoir la **subsidiarité** infra-régionale.
6. Prévoir les outils de transferts, d'enrichissement d'informations et de mise en réseau entre les territoires, pour **éviter les « pertes en ligne »** d'informations, préjudiciables au repérage d'initiatives performantes.

Deux questions sont alors à résoudre : quel accès à l'information stratégique ? Où se situe la synthèse des multiples lieux de dialogue social territorial ?

### A. De l'information à la prospective

#### 1. **Quel accès à l'information ? Quelle place pour les experts ?**

Le CESR considère que plusieurs points sont cruciaux pour remplir les mandats : la qualité de la formation des mandants, l'égalité d'accès à l'information stratégique...

Ces questions doivent trouver des réponses concrètes, notamment pour limiter le recours à des experts extérieurs. Le risque d'une prise de pouvoir par les experts,

notamment dans les phases de décision, est souligné par le CESR qui considère que, par ailleurs, leurs apports en termes de cadrage et de détermination de problématiques sont essentiels.

Ceci est d'autant plus crucial que les nouveaux champs traités ne sont pas des champs traditionnels des organisations professionnelles, ce qui entraîne, pour l'ensemble des parties prenantes, un besoin d'élargissement de leurs compétences. Accroître les connaissances de l'ensemble des parties prenantes des instances de dialogue social territorial, dans un contexte marqué par une plus grande technicité des sujets traités et les interactions croissantes entre les sujets sociaux et sociétaux est, en effet, nécessaire pour être à égalité d'analyse. Il en va de même de leur capacité à contribuer, orienter et décider.

**L'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes peut générer des « rentes de situation » préjudiciables à leur bon équilibre et leur productivité.** Traiter cette question permettra une bonne interaction entre les parties prenantes et les experts, chacun pouvant être dans son rôle.

A ce titre, le diagnostic préalable prend toute son importance, à la fois pour « mettre à niveau » l'ensemble des parties prenantes et pour définir l'intérêt général susceptible de réunir l'ensemble des acteurs.

## **2. Quels sont les espaces de synthèse, de prospective ?**

L'assemblée socioprofessionnelle rappelle sa position en juin 2004 qui soulignait **« l'importance des corps intermédiaires et des assemblées représentatives qui sont les lieux d'équilibre des différents niveaux de dialogue, les lieux où s'élabore la synthèse de débats, des lieux où l'on recherche, ensemble des voies d'avenir ».**

En effet, si la qualité et la richesse du dialogue social territorial tiennent à cette adaptation précise aux besoins et problématiques locaux, la **question des lieux d'accompagnement, des lieux de synthèse et d'expertise cumulée** reste essentielle. Ils peuvent être aussi des lieux où la synthèse des points de vue se transforme par une délibération en une position convergente.

Ce sont des instances « vigie » et « carrefour ». Elles ont du temps pour travailler, ce qui permet d'aborder des sujets complexes, tout en pouvant s'investir dans la recherche de la convergence des idées et des propositions. Elles jouent aussi un rôle de « formation » des mandataires des différentes organisations qui y trouvent des compétences sur d'autres sujets que les leurs, ce qui enrichit leurs propres analyses.

Ces espaces de synthèse sont souvent nés de la volonté d'accompagner la décentralisation. Ils sont fréquemment monothématiques comme la COPIRE, le Comité régional des partenaires du transport public...

**Le Conseil économique et social régional** tient une place particulière :

- il est inscrit dans la Constitution.
- Il a un champ de **compétences** qui lui permet d'aborder l'ensemble des sujets économiques, sociaux et sociétaux.
- Il assure la **mise en cohérence** des analyses et des propositions infra-régionales et régionales, en les plaçant naturellement dans leur contexte national ou européen.
- Il a, en principe, le **temps** pour lui (mandat de 6 ans), donnant à ses membres la possibilité de réaliser leurs mandats tout en développant la confiance et le respect à l'égard des autres membres.
- Il est l'un des **vecteurs de la proximité** entre les citoyens et la décision publique.
- C'est un **juste équilibre** et un enrichissement entre expertise et opinion, et une **aide aux politiques** pour lever les blocages qui pèsent sur la décision politique.

Cette situation singulière se retrouve de façon différente au sein des **conseils de développement** des pays et des communautés d'agglomération. Ce sont aussi des espaces de synthèse et d'aide à l'élaboration de projets de développement économique et social ; ils sont inscrits dans la Loi. Ils jouent un rôle important pour éviter aux territoires d'être hors jeu par, notamment, la baisse de leur culture sociale et de leur capacité à construire des connivences entre acteurs. Mais, la lecture de leurs expériences sur les années antérieures montre, toutefois, les risques d'essoufflement, après l'élaboration du diagnostic et de la Charte de développement de leurs territoires.

Avec un autre cadre institutionnel et une histoire fondée sur l'expérimentation sociale dans des territoires infra-départementaux, les **comités de bassins d'emplois** constituent aussi des espaces de dialogue social intéressants, reposant sur le partenariat et le décloisonnement institutionnel, intégrant souvent la société civile dans sa gouvernance.

Ces différentes instances, auxquelles peut être ajouté le CISTE, jouent donc un rôle important pour développer **un état d'esprit de dialogue et de recherche de l'intérêt général** qui est propice au dialogue social territorial. Elles produisent le socle du pacte économique et social territorial, qui pourra être formalisé et actualisé au fur et à mesure de sa réalisation.

## B. Les propositions

En l'état actuel des réflexions du Conseil économique et social Poitou-Charentes, 6 premières propositions sont avancées :

1. Organiser une **conférence économique et sociale** annuelle sous l'égide du CESR, liée aux enjeux du développement économique et social régional. Cette réunion permettrait de créer la rencontre entre les représentants des collectivités locales, de l'Etat et de la société civile organisée, afin de nourrir des réflexions et propositions.
2. A cette fin, créer puis **stabiliser des indicateurs d'analyses** de la situation économique et sociale régionale, permettant de suivre les évolutions dans le temps et d'analyser les effets réels des politiques publiques. Ces indicateurs devraient permettre d'inscrire le territoire régional ou infra-régional dans son contexte national et européen. A côté des organisations professionnelles et de la société civile, les collectivités publiques joueront un rôle important pour assurer la cohérence de ces indicateurs.
3. Constituer un **réseau de la société civile organisée** entre le **CESR** et les **conseils de développement**. Ce réseau pourrait être ouvert à d'autres instances de dialogue social territorial comme le CISTE ou les comités de bassin d'emploi. Son objectif serait la mutualisation des informations et des stratégies, la production d'analyses croisées..., et, plus globalement, la création d'un état d'esprit propice aux coopérations...
4. Inciter les communautés d'agglomérations et les pays à **mettre à disposition des conseils de développement des temps partiels suffisants** pour assurer les tâches de secrétariat et d'animation.
5. Alimenter une plate-forme / centre de ressources numériques d'informations permettant de recueillir les **bonnes expériences de dialogue social territorial**, d'en assurer leur diffusion et leur promotion. L'exemple de la Plate-forme de Lisbonne du Comité des Régions pourrait être étudié à bon escient, voire accueillir les expériences identifiées. Ce recensement dynamique permettrait d'affiner l'analyse des relations au sein du triptyque projet / territoire pertinent / acteurs.
6. Accroître l'**ingénierie** du dialogue social territorial dans les territoires, **en sensibilisant, voire en formant**, les relais et les parties prenantes (membres des conseils de développement, représentants associatifs, animateurs de pays, de comités de bassins d'emplois...). Réfléchir à la création d'un module de formation en partenariat avec, par exemple, l'Université.

### III. LES PARTIES PRENANTES DANS L'ELABORATION, LA MISE EN ŒUVRE ET L'EVALUATION

Les analyses conduites montrent l'importance du diagnostic préalable et partagé par l'ensemble des parties prenantes dans le processus de dialogue social territorial. Il joue différents rôles : production de savoir, échanges d'analyses, construction d'une culture commune de négociation... C'est l'un des principes du dialogue social territorial, une étape initiale et constitutive du réseau d'acteurs. Il permet de le fédérer et de faire naître les coopérations. Ainsi, de plus en plus fréquemment, des diagnostics partagés sont réalisés avant l'élaboration de documents stratégiques, à l'image de ceux préalables au SRDE, au Contrat de projets Etat-Région, aux programmes opérationnels des fonds structurels européens...

#### A. La complémentarité entre le diagnostic et l'action

Tout en soulignant cette avancée significative, le CESR pointe un paradoxe grandissant :

- Le dialogue social territorial devient un **mode dominant de construction de stratégies** de développement local et les diagnostics sont des outils utilisés de plus en plus couramment, impliquant l'ensemble des différentes parties prenantes.
- Les mêmes partenaires ressentent une **implication moins grande dans la gouvernance** des politiques publiques. Ils perçoivent un recentrage de l'Etat déconcentré et des collectivités territoriales, qui, dans un contexte de mutations profondes, cherchent à affirmer de nouveau leurs prérogatives. Ces partenaires se sentent dépossédés d'une partie de la gestion des décisions (et de leur mise en œuvre) prises dans le cadre du dialogue social territorial.

Au-delà, l'un des risques pour le développement du dialogue social territorial est, ainsi, d'être contenu uniquement dans cette démarche de diagnostic, sans cesse peaufinée ou réactualisée, sans qu'il débouche sur un cadre stratégique et un programme d'actions. Il y a le temps du diagnostic, mais aussi les temps successifs de l'élaboration de la stratégie, de la décision, de l'action, de l'évaluation et d'éventuels ajustements.

L'autre penchant pourrait être une instrumentalisation du dialogue social territorial au profit d'organisations qui oublient que la réalisation de l'intérêt général (et du bien commun) en constitue une finalité ultime : **le dialogue social territorial peut dès lors, s'épuiser dans une recherche hypothétique de catalogues d'actions ne pouvant être mis en œuvre par la neutralisation immédiate des parties prenantes.**

Certes, les partenaires sociaux, associés parfois à des représentants de la société civile, gèrent certains organismes paritaires comme les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) pour la formation professionnelle, les comités de bassin d'emploi, les Caisses d'allocations familiales et de sécurité sociale... La gouvernance d'outils de dialogue social territorial comme les Contrats d'objectifs territoriaux (COT) implique aussi les partenaires sociaux.

Mais, l'enjeu est de déterminer les secteurs et les politiques publiques dont la gestion pourrait être confiée, à titre expérimental, à ces partenaires. **La question de la responsabilité prise lors des décisions retrouve ici toute sa place puisque, dans un second temps, ces partenaires se retrouveront en situation de co-participation à la mise en œuvre.**

Si le dialogue social territorial se développe progressivement dans les territoires, il est utile de s'interroger, dès à présent, sur la promotion de la gouvernance territoriale dans cette même dynamique.

## **B. Les propositions**

La difficulté du dialogue social territorial est que sa promotion passe essentiellement par le développement d'un état d'esprit propice à l'échange, la transmission d'information, le souhait de la co-construction de politiques publiques... Cela ne se décrète pas et les mesures incitatives, quelles qu'elles soient, ne peuvent jouer qu'un rôle marginal si la volonté des parties prenantes n'existe pas.

Toutefois, l'assemblée socioprofessionnelle considère que, au-delà des diagnostics évoqués, le meilleur « agent de promotion » reste l'exemplarité et les effets des actions concrètes de dialogue social territorial engagées. De plus, la mise en œuvre d'actions permet d'éprouver la capacité des acteurs à remettre en question, puis faire évoluer les modes de fonctionnement et les jeux d'acteurs souvent bien établis au sein des territoires.

***Le Conseil économique et social Poitou-Charentes identifie ainsi six axes de propositions :***

### **1. La formalisation de pactes économiques et sociaux**

Cet exercice, pour qu'il soit efficace, nécessite d'être construit avec les parties prenantes du dialogue social territorial. Il requiert un travail de longue haleine, pouvant durer plusieurs mois pour son premier exercice. Il nécessite du temps d'élaboration et de négociation pour aboutir à un texte engageant et clarifiant les responsabilités de chacun. Ainsi, cela nécessite d'anticiper sur le calendrier de ces exercices pour éviter que, par manque de temps, les instances comme les conseils de développement ne soient que des chambres d'enregistrement.

Dans sa contribution au Schéma régional de développement économique, le CES Poitou-Charentes appelait la formalisation d'un pacte économique et social, pour identifier les axes prioritaires de développement et créer des modes de gouvernance équilibrés, respectueux de tous les partenaires et transparents.

Cette proposition rejoignait des travaux exploratoires menés, par exemple, dans la province italienne de Chieti, où les représentants des organisations patronales et syndicales, rejoints dans un second temps par les représentants de la société civile, avaient formalisé un pacte de même nature, servant de guide et de **base de référence** pour évaluer les effets des actions entreprises. Il permet une base négociée permettant de s'extraire des considérations politiques qui peuvent éventuellement influencer les orientations économiques et sociales.

## 2. **Le passage à l'action concrète**

A partir des éléments du pacte, il peut être imaginé que certaines propositions soient gérées par les parties prenantes du dialogue social territorial, afin d'en éprouver la prise de responsabilités des parties prenantes et de les situer résolument au cœur du dispositif de développement territorial. Le CESR considère, par exemple, que l'anticipation des mutations économiques et sociales pourrait être un premier sujet d'expérimentation. Les syndicats, organisations patronales, associations... impliqués dans un territoire sont généralement bien placés pour connaître les tendances conjoncturelles et structurelles.

Le CESR propose, ainsi, que soient étudiées les conditions d'expérimentation et les connexions à développer avec les principaux acteurs impliqués comme l'Etat et le Conseil régional. Les questions de confidentialité de l'information devront être, bien évidemment, inscrites dans le cadre de cette étude.

La plus-value de cette proposition est de proposer aux parties prenantes volontaires d'être impliquées, et non à telle ou telle organisation de mener une étude particulière sur un secteur économique en mutations. C'est par l'échange et les analyses croisées que des propositions d'évolution pourront être identifiées et négociées.

## 3. **Le CISTE comme outil d'expérimentation**

Le CESR propose le renforcement du CISTE comme outil d'expérimentation de propositions de dialogue social territorial. Comme il a pu le faire sur certains sujets comme les groupements d'employeurs ou la gestion des âges dans l'entreprise, le CISTE peut conserver une fonction anticipatrice utile au développement du dialogue social territorial.

Toutefois, le CESR insiste sur deux points :

- le choix des thèmes faisant l'objet d'expérimentation qui nécessite de se concentrer sur des sujets réellement innovants ;
- le cahier des charges de ces expérimentations qui doit intégrer, outre les modalités concrètes de mise en œuvre, l'analyse des conditions de la proposition de généralisation, ainsi que les modalités d'évaluation de l'efficacités du dispositif.

## 4. **La rationalisation et le renforcement des instances**

Conformément à ses propositions sur la rationalisation des instances de dialogue social, le CESR souhaite le renforcement des instances existantes, après évaluation si besoin, notamment des comités de bassin d'emploi qui semblent démontrer leur rôle pivot sur les territoires.

## 5. **Le CESR souhaite le renforcement de la culture de l'évaluation des actions produites par le dialogue social territorial.**

## 6. **L'implication des représentants de la société civile dans les expérimentations économiques et sociales territoriales.** L'implication du CESR dans la réflexion sur l'expérimentation du Contrat Unique d'Insertion et de Revenu de Solidarité Active dans le département de la Vienne est, à ce titre, exemplaire.

# TABLE DES ANNEXES

---

ANNEXE 1 : VŒU DU CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL POITOU-CHARENTES, ADOPTE LE 19 JUIN 2006 .....	22
ANNEXE 2 : LES EXPRESSIONS UTILISEES AUTOUR DU DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL.....	23
ANNEXE 3 : SYNTHESE DES AUDITIONS .....	24
1. Dominique-Jean Chertier, Conseiller économique et social de la République.....	23
2. Annette Jobert, Directrice de recherches au CNRS Francis Morin, Directeur de l'Ecole des Territoires .....	25
3. Alain Even, Président du CES Bretagne .....	29
4. Xavier Ouin, Directeur régional SNCF .....	30
5. Ségolène Diraison, Chef de projet ORU, ComAGA.....	31
6. Alain Robin, Directeur du Comité de bassin d'emploi du Bressuirais.....	32
7. France Joubert, CISTE .....	33
8. Marjorie Jouen, Comité des Régions.....	34
9. Jean-Grellier, Vice-Président du Conseil régional Poitou-Charentes.....	37
10. James Renaud, Président du Conseil de développement de la Communauté d'agglomération de Poitiers Jacques Lebert, Coordonnateur du Conseil de développement du Pays de Gâtine.....	38
11. Guy Séguéla, Directeur régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Poitou-Charentes .....	40
ANNEXE 4 : LE TERRITOIRE, ESPACE PERTINENT DE NEGOCIATION ECONOMIQUE ET SOCIALE, CONTRIBUTION DEMANDEE A L'IAAT .....	43
ANNEXE 5 : TABLEAU PROVISOIRE DES INSTANCES DE DIALOGUE SOCIAL .....	46
ANNEXE 6 : REPRESENTATIONS REGIONALES ET INFRAREGIONALES DE L'ASSOCIATION POITOU-CHARENTES NATURE DANS DES INSTANCES DE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL .....	48
ANNEXE 7 : BIBLIOGRAPHIE.....	49



### « Le dialogue social en région »

Si le dialogue social est de plus en plus au cœur des débats, et si sa pratique est de plus en plus interpellée, c'est que les évolutions profondes qui traversent notre société et notre démocratie ont besoin de trouver des chemins nouveaux.

La période est d'autant plus propice que de nombreux sujets sont en discussion (SRDE, CPER, PO, conseils de développement, ...), que des politiques nouvelles comme la démocratie participative s'imposent sans vraiment avoir été débattues, que des référendums, y compris au niveau européen, sollicitent de plus en plus nos concitoyens.

**Le Conseil économique et social Poitou-Charentes en a fait depuis fort longtemps une des bases de sa culture et de son rayonnement.**

**Le dialogue social** est essentiel, à tous les niveaux, et avec des articulations entre ces niveaux, permet de prendre en compte la diversité. C'est un élément essentiel à la démocratie, il participe à construire par étape l'intérêt général.

Le rapport Chertier, remis au Premier ministre, sur « l'amélioration du dialogue entre le gouvernement et les partenaires sociaux ainsi que la société civile », décrit bien la situation et donne des pistes.

Cette réflexion sur le dialogue social doit être aussi décentralisée. Des expériences innovantes, en particulier à partir du CESR ont été développées. La démocratie sociale part aussi du local et des territoires et elle n'est plus la seule propriété des élus. Le dialogue social, c'est la démocratie partagée.

Il est proposé que le Conseil économique et social Poitou-Charentes se saisisse de cette question en s'appuyant sur le rapport Chertier et sur le rapport sur « la représentativité et le financement des organisations professionnelles et syndicales » de Raphaël Hadas-Lebel, avec pour perspectives :

- de faire un état des lieux du dialogue social en région ;
- et de proposer des pistes d'amélioration.

## **Annexe 2 : Les expressions utilisées autour du dialogue social territorial**

---

Le CES Poitou-Charentes a élaboré sa propre définition du dialogue social territorial (cf. encadré p. 2). C'est le résultat d'un cheminement réalisé à partir de différents termes utilisés couramment, mais ayant des définitions et des périmètres différents. Ils sont rappelés ici.

### **Le dialogue social**

L'Organisation Internationale du Travail définit le dialogue social comme le dispositif qui inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale.

Il peut se présenter sous la forme soit d'un processus tripartite, dans lequel le gouvernement ferait officiellement partie du dialogue, soit de relations bipartites impliquant uniquement la main-d'œuvre et la direction (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), avec ou sans la participation indirecte du gouvernement. La concertation peut être informelle ou institutionnalisée, mais le plus souvent elle est les deux à la fois. Elle peut avoir lieu au plan national ou régional ou au niveau de l'entreprise. Enfin, elle peut être interprofessionnelle, sectorielle, ou une combinaison des deux.

L'objectif principal du dialogue social est de favoriser le consensus et la participation démocratique au sein des principales parties prenantes impliquées dans le monde du travail.

### **Le dialogue sociétal**

Les élèves de la promotion « Romain Gary » de l'ENA (2004) donnent cette définition du dialogue sociétal : il désigne l'ensemble des processus de concertation par lequel les sociétés contemporaines s'efforcent de réunifier, pour résoudre avec les acteurs concernés, les problèmes qui se posent à elles dans des domaines distincts.

En particulier, dans la sphère de l'entreprise, ce dialogue est marqué par la participation des acteurs de la société civile, d'une part, et par l'émergence de réseaux locaux et internationaux, d'autre part, qui nourrissent un débat sur les principes sociaux et environnementaux qui sous-tendent la responsabilité des acteurs économiques.

Ces formes nouvelles de concertation se développent largement en dehors des cadres éprouvés et juridiquement contraignants du dialogue social.

### **Le dialogue civil**

Selon la Conférence permanente des coordinations associatives, le dialogue civil caractérise les échanges entre les représentants de l'Etat, les collectivités territoriales et les représentants du secteur associatif. C'est un concept qui se place à côté et en complément du dialogue social pour apporter des réponses à une société civile en constante mutation.

### **La gouvernance territoriale**

Une des caractéristiques de la gouvernance territoriale est qu'elle repose sur une pluralité d'acteurs publics et privés qui s'organisent pour piloter un projet, gérer un espace, chacun selon le champ de leurs compétences. Elle part du principe que la société civile doit être associée dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques et que les citoyens peuvent agir par l'intermédiaire de la consultation.



## Annexe 3 : Synthèse des auditions

---

Pour réaliser ce rapport sur le dialogue social territorial, 13 auditions d'experts ou d'acteurs ont été conduites, permettant notamment d'approfondir trois exemples de domaines dans lesquels le dialogue social est à l'œuvre : le **logement** et les **opérations de renouvellement urbain**, les **comités de lignes ferroviaires et l'emploi**.

### 1. **Audition de Dominique-Jean Chertier, auteur du rapport remis au Premier Ministre « Pour une modernisation du dialogue social », le 19 septembre 2006**

---

#### I- Présentation du rapport

Dominique-Jean Chertier, Conseiller économique et social de la République, a présenté les éléments de son rapport « Pour une modernisation du dialogue social ». Les objectifs fixés à ce travail étaient de provoquer un débat en soulignant les faux consensus, en faisant naître des idées pour permettre à chacun de se positionner en fonction de ses propres responsabilités.

#### L'auteur part de cinq premiers constats :

1. La crise régulière du dialogue social, sachant que la particularité française est la remise en cause de la légitimité politique et de la représentation parlementaire. Si la fonction publique reste l'un des points d'achoppement majeurs du dialogue social, il souligne la diminution très sensible des jours de grève dans les entreprises depuis les années 70 (amélioration des conditions de travail, augmentation du nombre de salariés couverts par une convention collective...).
2. La complexification de la gestion publique et privée fait que plus personne ne peut détenir le monopole du pouvoir. Chacun a une part du pouvoir et de responsabilité. Le pouvoir des corps intermédiaires existe et est de plus en plus important, même s'il n'est pas toujours reconnu par les institutions. Le monde associatif est ainsi un élément essentiel du maillage social et sociétal.  
  
Le pouvoir n'est pas une galette ; il est extensible et peut être partagé de façon constructive par davantage de parties prenantes sans que cela nuise à son efficacité. Il faut, toutefois, intégrer le principe de subsidiarité et le respect de la hiérarchie des normes aux réflexions sur les évolutions à apporter.
3. Les médias deviennent acteurs du dialogue social car ils ne se contentent plus de commenter les événements.
4. Il existe une accélération du rythme et des temps différents suivant les interlocuteurs (temps de la communication, du politique, des partenaires sociaux...).
5. Les frontières entre le social, le sociétal et l'économique se diluent progressivement, entraînant ainsi une forte intensification des interactions. Il en découle l'utilité de traiter les questions plus globalement, ce qui émerge progressivement (ex. de l'économie socialement responsable). La frontière entre ce qui relève ou non du dialogue social vient des partenaires eux-mêmes en fonction des champs sur lesquels ils souhaitent prendre des responsabilités.

La place du monde associatif est ainsi renforcée et peut entrer en concurrence avec les syndicats (et peut les fragiliser).

En mettant en perspective des exemples d'autres pays européens et des Etats-Unis, Dominique-Jean Chertier en conclut que le dialogue social souffre en France de certaines difficultés.

Il insiste en particulier sur le « tripartisme honteux » : si la définition du dialogue social implique uniquement les partenaires sociaux, Dominique-Jean Chertier souligne la place considérable occupée par l'Etat. C'est un acteur majeur mais qui agit à la marge, presque dans l'ombre. Et, in fine, la représentation parlementaire aura le dernier mot, par la Loi, qui reste en France, le mode de consécration des accords sociaux.

De plus, la multiplicité des lieux de dialogue induit des confusions préjudiciables. Ainsi, il est de plus en plus complexe de savoir si une réunion relève de la concertation, de l'information ou de la négociation. Parfois, les pouvoirs publics considèrent que des négociations se sont déroulées alors que ce n'étaient que des réunions d'informations. Le temps de l'implication des partenaires sociaux dans la négociation peut ainsi être gommé, parfois de bonne foi.

Sans être « déclinologue », Dominique-Jean Chertier considère que des systèmes sont à bout de souffle (il cite la formation professionnelle et l'indemnisation du chômage) et qu'une détermination sans faille de tous les acteurs est essentielle pour procéder aux réformes utiles. Dans ce sens, l'implication des partenaires sociaux en amont des projets de réforme est essentielle.

#### **Aussi, Dominique-Jean Chertier apporte 4 principales propositions :**

1. **L'agenda partagé** : en début de mandat le pouvoir politique présente les réformes qu'il souhaite engager, permettant ainsi aux partenaires sociaux de discuter sur les dossiers qu'ils souhaitent travailler en amont.
2. **Le temps réservé** : préserver un temps de discussion pour les partenaires sociaux.
3. Dans certaines conditions, donner une place aux corps intermédiaires dans la définition des normes sociales (« **contractuel négocié** »), sachant que le dernier mot resterait au Parlement.
4. Rationalisation des lieux de dialogue social, avec la concentration sur quelques lieux emblématiques et lisibles pour les citoyens. Le CES et les CESR font partie des lieux emblématiques.

#### **II- Réflexions sur le dialogue social territorial**

Dominique-Jean Chertier rappelle que ce n'était pas l'objet de son étude mais, à la demande du Président du CESR, a réfléchi à quelques éléments :

- C'est un sujet important de par les transferts de compétences liés à la décentralisation et à la territorialisation de certaines politiques de l'Etat. L'Etat ne peut pas décentraliser certains domaines sans décentraliser aussi les négociations liées à la gestion de ces champs.
- Comme dans le modèle britannique, il serait intéressant que, sur des sujets nationaux, les concertations nationales soient d'abord régionalisées. Les expériences locales de dialogue social peuvent faire évoluer les positions et les approches nationales.
- Ne pas singer le modèle national qui existe ou qui est en cours de négociation. Mais trouver des formes originales d'organisation du dialogue social dans les territoires.
- Ne pas retomber dans les errements nationaux de multiplication des structures et instances. Savoir supprimer des instances en fonction des services effectivement rendus.

Au cours du débat, un exemple est cité d'une administration qui a souhaité rationaliser les différentes instances mais qui, in fine, a créé une « instance chapeau » pour coordonner les autres instances.

- Consolider des instances qui ont une dimension transversale, tant les interactions entre les sujets sociaux et sociétaux sont grandissantes. A ce titre, le CESR joue un rôle fondamental, sachant qu'il est important de réfléchir régulièrement sur sa représentation et ses fonctions. Le CESR peut devenir un lieu de passage pour certains moments forts.
- Proposer aux corps intermédiaires d'assumer des responsabilités notamment dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle. Proposer des délégations de responsabilité pour la mise en œuvre territoriale de dispositifs négociés au niveau national.
- Savoir mesurer la représentativité des corps intermédiaires à qui l'on confierait ces responsabilités.
- *Au cours du débat, l'idée d'une situation annuelle sur l'état économique et social régional a été évoquée, proposition faite à plusieurs reprises par le CESR.*



## **2. Auditions d'Annette Jobert, Directrice de recherches au CNRS Francis Morin, Directeur de l'Ecole des territoires, le 3 octobre 2006**

---

### **I- Le développement du dialogue social territorial en Europe, par Annette Jobert**

Les travaux d'Annette Jobert sont consacrés, notamment, à l'analyse de l'émergence et du développement du dialogue social territorial en France et en Europe. Au cours de son audition, Annette Jobert s'est appuyée sur l'étude réalisée en 2005 pour le Commissariat général du Plan, dont elle a assuré la coordination scientifique : « Les nouveaux cadres du dialogue social : l'espace européen et les territoires ».

Cette étude présente des analyses comparées du dialogue social territorial en France, en Italie et en Allemagne. En particulier, ont été étudiées les innovations actuelles sur le dialogue social territorial, au-delà de ses formes « classiques » qui relèveraient davantage de la territorialisation de certaines négociations sociales. La question centrale serait ainsi : quelle remise en question actuelle des cadres de dialogue social par l'affirmation de la dimension territoriale ?

#### **Quelles sont les évolutions actuelles ?**

Progressivement émergent de nouvelles formes de dialogue social. Auparavant, le dialogue social se faisait uniquement dans les branches et/ou les entreprises. Maintenant, nous observons une montée en puissance des territoires (tout en rappelant que, avant 1936, les premières conventions collectives avaient une portée strictement territoriale). Le territoire n'est plus uniquement un objet de déclinaison de politiques nationales, mais devient acteur et auteur d'accords territoriaux.

Il n'existe pas de modèle unique du dialogue social territorial, même si les difficultés à résoudre sont identiques. Toutefois, peuvent être distingués deux grandes dimensions du dialogue social territorial : la négociation territorialisée et la gouvernance territoriale.

Il est nécessaire d'avoir des lieux de synthèse, d'expertise cumulée..., avec la mise en place de dispositifs de suivi des politiques majeures des territoires. L'Université joue ce rôle dans certains cas en Italie. Les CESR en France peuvent être ces structures.

#### **Les apports des analyses croisées des systèmes de la France, de l'Allemagne et de l'Italie**

Certaines caractéristiques sont communes aux trois pays :

- Il existe des spécificités à chaque échelon territorial : les espaces du dialogue social territorial ne sont pas réductibles aux frontières administratives → espaces de projets (ex : comités de lignes, comités de bassin d'emploi...).
- Le dialogue social territorial répond à une logique de projet et pas à des déclinaisons territoriales d'accords nationaux.
- Certains thèmes échappent presque totalement à la négociation collective (développement économique local, revitalisation post-restructuration, liens école/entreprise..., groupements d'employeurs, prêts de main d'œuvre, saisonniers...) alors que les enjeux sont réels. Mais, certains sujets sont impactés par leur dimension territoriale comme la formation professionnelle et les marchés locaux de l'emploi.
- Multiplicité des parties prenantes (avec augmentation de la place des associations) et des partenariats publics / privés. Importance des acteurs travaillant sur les diagnostics partagés (rôle dévolu à l'Université dans la province italienne autour de Chieti).
- Rôle de la confiance et de l'implication personnelle.
- Variété des instruments favorisant le dialogue social territorial (dont le diagnostic partagé).
- Généralement pas de valeur juridique aux accords (« loi molle » ou « soft law »).
- La gestion des équilibres stratégiques dépend de chaque territoire et est un enjeu majeur. Exemple du Québec et de l'Italie où les collectivités territoriales ont été écartées des premières phases de négociation.

## **Quelles sont les incidences du dialogue social territorial sur les systèmes de relations professionnelles ?**

- Génère un surcroît de légitimité et de visibilité pour les parties prenantes. Mais n'a pas entraîné d'augmentation du nombre de syndiqués (ce qui était un objectif indirect pour certaines organisations).
- Le développement du dialogue social territorial pose la question de la structuration des organisations professionnelles pour s'impliquer → frein sérieux au développement du dialogue social territorial. Faut-il une recomposition des organisations pour s'adapter aux nouveaux enjeux du dialogue social territorial ?
- Importance d'un nouveau rythme : nécessité d'un temps long de mise en confiance des parties prenantes (ex. de Chieti en Italie avec une année de discussion pour élaborer un pacte territorial de développement).
- La complexité croissante des politiques publiques, les interactions entre les sujets sociaux et sociétaux incitent à recourir à des experts. Toutefois, il est essentiel de ne pas laisser les experts prendre la direction du dialogue social territorial. Les partenaires sociaux doivent garder leurs rôles.

## **Les interrogations et débats du bureau**

- La « loi molle » ne risque-t-elle pas d'affaiblir la législation sociale ? Selon Annette Jobert, certains accords (Chantiers de l'Atlantique par exemple) sont plus appliqués que certaines lois. Le critère majeur est l'implication et la volonté des différentes parties prenantes pour faire vivre les accords issus du dialogue social territorial.
- Faut-il un agenda partagé comme le propose Dominique-Jean Chertier dans son rapport sur la modernisation du dialogue social ? Selon Annette Jobert, le dialogue social territorial est encore très expérimental et il est difficile à mettre en place. Un agenda partagé comme des temps réservés (exemple de la méthode ouverte de coordination de la commission européenne qui prévoit 9 mois de négociation) peuvent être expérimentés, mais leur efficacité devront être évaluées.
- Le dialogue social territorial est-il source de flexibilité ? Selon Annette Jobert, le dialogue social territorial donne plus d'autonomie aux organisations professionnelles locales (parfois en opposition avec les positions nationales). Mais, la hiérarchie juridique des normes privilégie le principe de faveur des accords donnant/donnant.
- Mais, lorsqu'on décentralise, il est logique que les collectivités territoriales aient une vision différente de celle de l'Etat. L'Etat doit en tenir compte.

□

## **II- Les Comités de bassin d'emploi comme exemple de dialogue social territorial**

L'Ecole des Territoires est le département développement local de la Bergerie Nationale de Rambouillet. Parmi les thématiques traitées, l'Ecole des Territoires travaille sur le dialogue social territorial et l'emploi, l'économie sociale et solidaire ou encore le développement équilibré des territoires urbains et ruraux.

L'intervention de Francis Morin, accompagné de Charlotte Palmowski (chargée de mission) s'est appuyée sur deux études réalisées pour le ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement (DGEFP) :

- les positions des différentes organisations professionnelles et syndicales sur le dialogue social territorial, pour la DGEFP (2005),
- l'animation d'une démarche de dialogue social territorial élargi avec les comités de bassin d'emploi (2006).

## **Les positions des différentes organisations sur le dialogue social territorial**

L'ensemble des organisations (qui ont répondu à l'enquête réalisée par l'Ecole des Territoires) est impliqué dans des instances de dialogue social territorial, qui dépassent la seule dimension « négociation collective ». En étudiant l'évolution de ces organisations depuis les 30 dernières années (en particulier depuis le lancement des comités de bassin d'emploi – CBE – en 1982) la tendance est à l'intégration de l'implication de l'ensemble des organisations dans les instances de gouvernance territoriale. La seule organisation qui actuellement se démarque est Force Ouvrière, même si un interlocuteur national reconnaît qu'il s'agit d'une tendance lourde.

Il est utile de distinguer plus clairement le dialogue social territorial et la territorialisation du dialogue social et, en particulier, de la négociation collective. Francis Morin souligne la difficulté à évaluer les effets du dialogue social territorial. En prenant l'exemple des CBE et avec, pour certains, une trentaine d'année d'existence, l'un des seuls indicateurs crédibles reste la pérennisation de la structure (et de son efficacité) au-delà des changements humains.

D'une façon plus générale, les organisations sont d'accord sur certains points, dont :

- le dialogue social territorial n'est pas actuellement producteur de normes, même si certains pensent que progressivement cela deviendrait souhaitable ;
- l'utilité de périmètres géographiques qui ne soient pas calés sur des frontières administratives, mais sur des territoires vécus (bassins d'emploi) ou des territoires de projets. Même si, souvent, le dialogue social territorial fait référence à la région, car l'un de ses premiers axes d'implication est la formation professionnelle ;
- l'utilité de questionner régulièrement la pertinence des instances de dialogue social (qui pour certaines, comme la COPIRE, ne semblent pas jouer tout leur rôle) ;
- le dialogue social territorial est possible uniquement si l'animation du développement local est dynamique avec des espaces permettant la rencontre entre les organisations sociales, les pouvoirs publics et politiques et les associations. Cette animation est essentielle, mais très difficile à faire reconnaître à sa juste valeur et à financer.

Pour les organisations, les freins identifiés au développement du dialogue social territorial sont :

- la crainte de bousculer les équilibres des négociations de branches ;
- le cloisonnement des collectivités publiques et, en particulier, de l'Etat. S'il existe un accord sur l'élaboration de diagnostics partagés, l'Etat souhaite conserver la prééminence dans l'élaboration de politiques publiques ;
- le rôle des experts techniciens qui peuvent prendre le pouvoir, vu la complexité croissante des politiques publiques territoriales.

Pourtant, les enjeux identifiés sont conséquents :

- de nombreux thèmes requièrent davantage de flexibilité et d'adaptation aux réalités locales, comme les politiques d'emploi, de formation professionnelle... ;
- la compétitivité croissante entre les territoires et la nécessité d'accroître la performance de ces territoires (compétition nationale mais aussi internationale) ;
- la nécessité de faire évoluer les approches et de décroisonner, y compris entre les branches professionnelles, pour que des transferts de compétences soient organisés (ex. entre la métallurgie et la plasturgie... ) ;
- l'accroissement des interactions entre les différentes politiques publiques, d'autant plus si l'on se situe à l'échelon territorial (ex. logement des jeunes salariés et emploi...). Il est donc essentiel de mailler les compétences des populations et des territoires ;
- un des points à résoudre porte sur l'organisation de la représentation des syndicats dans les instances de gouvernance territoriale (autorisations d'absence...) qui se pose déjà, par exemple, pour les CBE.

Il est donc important de développer un nouveau type de rapport entre les élus et les partenaires sociaux, dans lequel les apports du dialogue social territorial enrichiront la décision politique qui reste, évidemment, la prérogative des assemblées élues. Toute la question est de trouver les équilibres, afin que cette montée en charge du dialogue social territorial n'entraîne pas d'affaiblissement de la démocratie représentative. Il en est de même pour la démocratie participative, qui permet l'implication des citoyens dans l'élaboration de la décision et une plus grande appropriation de ces décisions. Mais, il ne faut pas confondre les rôles de chacun ni obtenir un consensus mou. Il faut aller jusqu'à la **convergence** des points de vue.

Annette Jobert ajoute, à ce titre, que cette construction de la représentativité et de la légitimité des parties prenantes du dialogue civil et/ou du dialogue social territorial est un enjeu fondamental. Les questions sont bien : à quel titre ? avec quel mandat ? à qui dois-je rendre des comptes ?

### **Les interrogations et remarques du bureau au cours du débat**

- L'exemple des conseils de développement montre les risques d'essoufflement des instances de concertation. Après l'élaboration du diagnostic et de la charte de développement de leurs territoires, certains ne parviennent pas à retrouver un élan. Il peut en être de même pour le dialogue social territorial qui ne trouverait pas d'élan dans certains territoires fragilisés. Ce que P. Veltz, sociologue, souligne en rappelant que le risque pour un territoire est d'être hors jeu, par, notamment, la baisse de sa culture sociale et de sa capacité à construire des connivences.
- Le risque d'être gouverné par des experts est réel. Mais, pour l'éviter, il faut muscler les représentations des organisations et, notamment, qu'elles aient les possibilités d'être présentes dans les instances clés.
- Le dialogue social territorial peut souffrir des mêmes risques de dilution et de multiplication d'instances, car il deviendrait un enjeu de pouvoir (comme l'a été la formation professionnelle, avec la création de la COPIRE sur une décision nationale alors que les acteurs locaux n'en voyaient pas l'intérêt). Utilité d'analyser ce qui s'est passé pour éviter les mêmes écueils. Il est nécessaire d'imprimer une logique territoire / national et non l'inverse ;
- Comment le dialogue social territorial peut-il devenir un enjeu de légitimité pour les organisations sociales auprès de leurs mandants ? Ou, question complémentaire, doit-il le devenir ?
- Le dialogue social territorial pose la question du territoire et de la définition de sa politique de développement. Si le dialogue social territorial est dynamique, cela a un effet positif sur le territoire, comme le montrent les exemples du Bressuirais et de la Vendée. Pour les conseils de développement, l'un des écueils est celui de la trop grande dépendance avec les élus. Il est important d'avoir une certaine connivence (et les étapes d'élaboration de diagnostic partagé sont importantes), mais un espace entre les deux est essentiel. C'est une évolution des états d'esprit qui est nécessaire. Il faut arriver à de la co-construction de politiques publiques.



### 3. Audition d'Alain Even, Président du CES Bretagne, le 7 novembre 2006

---

#### Démocratie participative, dialogue social territorial et CESR

Alain Even, Président du CESR Bretagne, a présenté les premiers résultats d'une réflexion portant sur la démocratie participative et sur le fonctionnement du CESR. Cette réflexion s'appuie sur deux enquêtes, l'une auprès des membres du CESR et l'autre auprès des conseillers régionaux. L'un des objectifs poursuivis était d'étudier les caractéristiques propres et les interactions entre la démocratie participative institutionnalisée (dont le CESR est un acteur) et la démocratie représentative.

#### Les perceptions des conseillers économiques et sociaux

- la démocratie participative institutionnalisée n'est pas en situation de responsabilité directe et de co-production des politiques publiques ;
- la diversité des approches des membres du CESR est importante et cela le qualifie pour participer à la définition de l'intérêt général. Sur certains sujets, il peut même être le seul à pouvoir définir l'intérêt général ;
- en revanche, des interrogations existent sur l'impact de ses travaux sur le Conseil régional. Au-delà, de nombreux conseillers considèrent que les travaux du CESR ont un impact sur leur propre organisation, quitte à entraîner des décalages entre les positions d'une organisation et des représentants de cette organisation au sein du CESR.

Les conseillers régionaux reconnaissent aux membres du CESR une expertise :

- intellectuelle, par la qualité des travaux sachant que, par ailleurs, peu d'analyses spécifiques sont réalisées sur la Bretagne en dehors de celles du CESR,
- sociale, permettant d'avoir l'écho de la société civile qui serait, sinon, inaudible.

L'implication du CESR comme acteur du dialogue social territorial est réelle. Son mode de fonctionnement, les thèmes abordés, la diversité des membres, la possibilité de travailler sur des thèmes au-delà des champs de compétences directes... en font un acteur majeur du dialogue social territorial. Par exemple, un dossier complexe sur l'eau en Bretagne a pu être mené à bien, grâce notamment au travail de membres qui n'étaient pas directement impliqués dans ce dossier. L'approche prospective est aussi un avantage qui sert à alimenter le CESR et, plus largement, le dialogue social territorial. Le CESR Bretagne a, à ce titre, deux sections : « prospective » et « mer et littoral », chacune composée de 2/3 de membres et d'1/3 d'experts nommés par le Préfet de Région.

Enfin, deux dimensions majeures du CESR contribuent au dialogue social territorial :

- la durée du mandat permet d'avoir le temps d'élaboration et de maturation et, ainsi, les accords obtenus sont « soudés » par les positions des membres : exemple de la liaison TGV Le Mans / Rennes qui bénéficie d'un accord entre les forces politiques, locales et les forces sociales du CESR et ne pourrait, ainsi, être transgressé ;
- la responsabilité d'alerte comme en témoignent les différents sujets traités depuis 15 ans et qui ont été, très souvent, précurseurs. Cette fonction d'alerte est complémentaire à celle d'avis rendus sur les textes du conseil régional. En outre, des collaborations peuvent se tisser avec les conseils de développement. Par exemple, le CESR Bretagne a un correspondant dans chaque conseil de développement de la région.

Enfin, l'une des questions qui se pose au CESR est celle de sa composition : comment répondre aux deux déficits de représentation des femmes et des jeunes ?

Au cours du débat avec le bureau, ont été particulièrement soulignés les deux points suivants :

- un des piliers du dialogue social est la recherche de démocratie. Il peut y avoir plusieurs espaces de dialogue social. La complexité croissante des politiques publiques oblige à les enrichir par différents apports. Il ne peut pas y avoir de classement entre les différentes instances de dialogue social ;
- le dialogue social est l'objectif à atteindre, car il permet des échanges et d'obtenir, souvent, un consensus. Mais, la difficulté en France est que le dialogue social renvoie davantage à un mode de fonctionnement qu'à un état d'esprit, ce qui fige les choses. La question principale est de changer les mentalités, plutôt que de rationaliser les structures existantes.



#### 4. Audition de Xavier Ouin, Directeur régional SNCF, le 7 novembre 2006

---

##### L'évolution des comités de ligne

Dans un premier temps, Xavier Ouin, Directeur régional Aquitaine – Poitou-Charentes de la SNCF, a présenté les évolutions récentes du dialogue social au sein de la SNCF.

En partant du constat que « le dialogue social n'est pas toujours facile au sein de la SNCF même s'il est nourri », il a expliqué les évolutions issues de l'accord de 2004 portant sur « l'amélioration du dialogue social et la prévention des conflits », qui a été signé par la plupart des partenaires sociaux.

Cet accord a pour principaux axes :

- l'amélioration des pratiques et des comportements dans le traitement des relations sociales (respecter les accords conclus et les valoriser, informer plus en amont les organisations syndicales et mieux préparer les concertations nécessaires...);
- un management mieux adapté (stabiliser les équipes de direction dans les établissements pour au moins 3 ans, développer les compétences de l'encadrement, renforcer le dialogue de proximité...);
- le fonctionnement des instances représentatives du personnel ;
- et, en amont du conflit, développer la veille sociale, donner de meilleures chances à la recherche de compromis grâce à la Demande de Concertation Immédiate (DCI), améliorer la prévisibilité du service en cas de grève...

Le bilan présenté montre une utilisation croissante des DCI qui sont maintenant plus nombreuses que les préavis ; un taux faible de DCI débouchant sur un préavis (9% en 2006) et une grève (4%). Au plan régional, Xavier Ouin constate aussi une tendance à la baisse du nombre de préavis.

Concernant les **comités de lignes**, Xavier Ouin a rappelé le contexte de leur création dans le cadre de la Loi d'orientation des transports intérieurs et la régionalisation ferroviaire. Ces comités, que le CESR avait proposé d'appliquer en Poitou-Charentes, ont été déployés au fur et à mesure du lancement des projets de refonte des dessertes. Ils sont réunis 1 à 2 fois par an.

Ils regroupent des institutionnels (Conseil régional et CESR, Départements, Pays, Communautés d'agglomérations et villes), des professionnels du Transport (SNCF, RFF, FNTV, Organisations syndicales) et des utilisateurs (associations d'usagers et abonnés).

Actuellement, les comités concernent : l'Etoile de Saintes (lignes d'Angoulême et Niort vers Royan), le Nord-Poitou et la ligne Poitiers – La Rochelle. Des créations sont envisagées, notamment sur l'axe La Rochelle – Saintes – Bordeaux et sur les relations interrégionales vers le Limousin.

Xavier Ouin précise que la SNCF n'était pas à l'origine de la création de ces comités de lignes et n'est pas la première interpellée. Depuis la régionalisation ferroviaire, le Conseil régional est autorité organisatrice, la SNCF apportant des solutions techniques.

A la question de savoir si les comités de lignes génèrent de l'efficacité et des bienfaits économiques, Xavier Ouin rappelle que dans certains cas (comme l'ouverture de ligne dans le nord Deux-Sèvres), la SNCF ne se serait pas engagée sans la demande politique. Mais dans le cadre du service public, la rentabilité n'est pas le critère. Les comités de ligne sont surtout efficaces pour les questions liées au fonctionnement des lignes et du réseau, comme par exemple la refonte de l'Etoile de Saintes...

Mais, pour cela, il est important que les personnes impliquées dans les comités de ligne soient bien des utilisateurs, ou des relais d'utilisateurs. A ce titre, au cours du débat, les membres se sont interrogés sur les conséquences de la nouvelle Charte des comités de lignes qui augmente sensiblement le nombre de membres. En particulier, l'un des effets serait l'entrée de plus de représentants d'organisations syndicales, pouvant apporter des revendications catégorielles et non des revendications centrées sur le développement des territoires, comme c'était le cas auparavant.

Le principal risque identifié est d'avoir des interlocuteurs peu représentatifs de la clientèle et que ce soient des experts de la représentation qui prennent la main, au risque d'une déconnexion avec les sujets à traiter.



## **5. Audition de Ségolène Diraison, Chef de projet ORU, ComAGA, le 7 novembre 2006**

---

### **La concertation locale dans les opérations de renouvellement urbain (ORU)**

Ségolène Diraison, Chef de projet « opérations de renouvellement urbain » à la Communauté d'Agglomération du Grand Angoulême (ComAGA), a présenté les Comités locaux de concertation (CLC), qui sont les dispositifs d'accompagnement de ces opérations « en terme de concertation ».

Ces comités sont présidés par un élu référent et sont suivis par un groupe de suivi des élus. Ces comités sont une instance de proximité qui permet des échanges d'information entre les structures techniques et de pilotage (Comité technique et Groupe technique partenarial : instances opérationnelles et Comité de pilotage, présidé par le Président de la ComAGA, le Préfet et le Directeur Départemental de l'Équipement) et qui ont pour objectif d'organiser la concertation.

L'une des questions majeures est celle de la représentativité des personnes membres du CLC. Chaque acteur non institutionnel (habitants, associations, acteurs économiques, sociaux et éducatifs ont une personne relais identifiée dans le CLC) doit être un relais dans le quartier, afin d'assurer la remontée des impressions des locataires, des projets... Les exemples de CLC sur Angoulême montrent les difficultés : les représentants peuvent être issus du même immeuble ou ne porter la parole que de peu d'habitants ou acteurs. Les associations constituées de locataires n'ont pas été sollicitées en tant que relais du CLC, le CLC préférant une sollicitation directe des locataires ou habitants du quartier (logements privés), ce qui peut susciter des difficultés de représentation.

De plus, plusieurs difficultés apparaissent :

- l'essoufflement des personnes impliquées ;
- la difficulté de certains à travailler dans un esprit d'intérêt général ;
- la concertation sur les principales phases stratégiques (en amont du dossier ou sur les principaux aménagements structurants, les représentants politiques et les financeurs souhaitant garder la main...).

Enfin, il faut noter qu'une phase d'évaluation va être initiée sur 4 sites expérimentaux d'opérations de renouvellement urbain, dont celui d'Angoulême.

Les critères d'efficacité sont :

- un volontarisme politique affirmé d'avoir des temps de concertation et de tenir compte des remarques : d'où l'importance du portage politique et des moyens humains d'animation ;
- la représentativité des personnes impliquées ;
- un accord sur la méthode et le temps de concertation (avec les acteurs sociaux et les politiques). Transparence sur les contraintes (ex. contraintes liées aux procédures de marchés publics...) afin d'éviter les incompréhensions voire les désillusions ;
- importance de trouver le bon moment pour la concertation, qui dépend de chaque projet.

Le débat a, notamment, permis d'insister sur le fait que le dialogue social ne doit pas devenir un palliatif aux carences des institutions qui sont en charge de responsabilités légales.



## 6. Audition d'Alain Robin, Directeur du Comité de bassin d'emploi du Bressuirais, le 7 novembre 2006

---

Alain Robin dirige le Comité de bassin d'emploi du Bressuirais, présenté comme une instance d'animation du dialogue social territorial, de concertation et d'action. Son objectif est de contribuer à l'amélioration de la situation de l'emploi et au développement local des territoires.

L'organe de gouvernance est composé maintenant de quatre collèges (collectivités locales ; entreprises ; salariés et, depuis 2004 association / économie sociale et solidaire / organismes qualifiés).

Alain Robin a insisté en particulier sur l'importance de l'animation et de la connaissance du tissu local pour réaliser les missions du CBE (dont le reclassement des salariés).

Les deux principaux critères d'efficacité sont le **consensus** et la **capacité** à porter collectivement la construction collective d'une solution. Pour cela, il est important de générer une culture de coopération, que l'on retrouve dans le bocage et en Vendée, mais aussi dans d'autres territoires.

Les critères essentiels sont :

- une philosophie partagée sur les projets, issue notamment d'un diagnostic partagé,
- la complémentarité et l'assemblage des structures sans chevauchement, et la subsidiarité.

Le principal risque est la prise de pouvoir par un des acteurs ou une coalition d'acteurs.

Enfin, le CBE peut être aussi un acteur pertinent pour mutualiser des actions de veille économique et sociale (comme peut l'être la COPIRE à un échelon régional).



## 7. Audition de France Joubert, CISTE, le 10 janvier 2007

---

### Les effets du dialogue social dans les territoires

France Joubert a présenté les apports du dialogue social aux territoires, à partir d'expériences comme AVERTIR ou le CISTE. Il date la première expérience du dialogue social territorial en région à 1988 avec l'Association pour l'emploi rural (APER), née d'un vœu du CESR issu de la CFDT et de la FRSEA. L'objectif était de réunir des partenaires sociaux volontaires et des organismes ou collectivités, pour lutter contre la précarité de l'emploi et le développement économique par la mise en place de groupements d'employeurs. Ceci a débouché progressivement sur d'autres créations dans l'artisanat, les services à la personne..., sur le Centre de ressources des groupements d'employeurs qui devrait devenir prochainement européen.

Les créations d'AVERTIR en 1990 puis du CISTE en 2000 illustrent la structuration progressive du dialogue social territorial en Poitou-Charentes, au fur et à mesure de l'avancée des programmes d'actions. Le CISTE, en particulier, instaure un dialogue permanent entre les partenaires sociaux de la région en vue de structurer les relations interprofessionnelles de façon constructive et durable, sachant que le rapprochement du monde économique et social favorise la coopération entre une pluralité d'acteurs.

L'évaluation du CISTE a été réalisée fin 2006 pour étudier le bilan des actions réalisées et les opportunités de son inscription dans le futur Contrat de projets 2007-2013.

A l'issue de cette présentation, France Joubert a fait part de réflexions sur le dialogue social territorial et sur les conditions de son développement :

- dans les territoires, le rôle des partenaires sociaux est prépondérant. L'avenir se joue dans et hors de l'entreprise et le territoire joue un rôle essentiel pour construire le cadre qui permettra de lutter contre toutes les formes d'exclusions sociales et économiques ;
- la définition / délimitation des territoires, sachant que tout peut faire territoire et que la tendance actuelle est au retour du corporatisme et au populisme. Utilité donc de réfléchir à des territoires de projets, mais aussi aux interactions entre ces territoires, pour éviter de recréer les frontières étanches ;
- l'enjeu européen dans lequel le dialogue social territorial doit être replacé : l'Union européenne est aujourd'hui la seule entité politique internationale qui se définisse non pas seulement comme un territoire, mais par deux corpus de droits, l'un sur la démocratie, les droits de l'homme, les libertés, l'autre sur la concurrence, le marché, l'efficacité de la compétition et la lutte contre les monopoles ;
- l'une des motivations à la création du CISTE a été son « institutionnalisation ». Cela l'a-t-il rendu plus fiable ou plus efficace ? ;
- la possibilité de définir des questions essentielles qui intéressent et qui requièrent l'implication des partenaires sociaux (formation tout au long de la vie, sécurisation des parcours professionnels...), afin de mettre plus en œuvre le dialogue social territorial ;
- les associations ont leur place dans le dialogue social territorial qui y trouvent de la légitimité et apportent la légitimité des membres qu'ils représentent ;
- la complexité croissante des politiques oblige à sortir des certitudes, pour trouver des solutions communes par la confrontation de positions différentes : elle oblige à définir un 4<sup>ème</sup> niveau de dialogue social ;
- dans la gouvernance, la coopération, la circulation et la gestion de l'information sont essentiels. On ne peut plus prendre position, participer à des temps de dialogue social territorial, si l'on ne prend pas ses responsabilités pour sa mise en œuvre. Il faut reparler de l'exemple de la sécurité sociale où, à partir d'un constat, une solution a été trouvée et un système de gouvernance a été imaginé impliquant des partenaires sociaux.



## 8. Audition de Marjorie Jouen, Comité des Régions, le 16 janvier 2007

---

Marjorie Jouen a commencé son exposé par une présentation succincte du Comité des régions (CdR). Il est l'un des deux organes consultatifs européens (avec le comité économique et social européen - CESE), apportant des avis à la Commission européenne et au Parlement européen.

Si le CESE a existé dès 1957 dans le cadre du Traité de Rome, le CdR a été créé beaucoup plus récemment, en 1994, (Traité de Maastricht), montrant en cela combien l'intégration des collectivités locales dans la construction (et la gouvernance) européenne a été plus tardive.

Les Traités font obligation à la Commission et au Conseil de consulter le CdR pour toute proposition formulée dans un domaine ayant des répercussions au niveau local ou régional. Le Traité de Maastricht définit 5 domaines - cohésion économique et sociale, réseaux d'infrastructure transeuropéens, santé, éducation et culture. Le Traité d'Amsterdam a ajouté à cette liste 5 domaines supplémentaires - politique de l'emploi, politique sociale, environnement, formation professionnelle et transports - qui couvrent désormais une bonne partie du champ d'action communautaire.

Le CdR est composé de 317 membres (et d'un nombre égal de suppléants). Ils sont désignés par les organisations fédératrices des élus de chaque pays membre, pour un mandat de quatre ans. Ils exercent donc tous un mandat local. Dans l'actuelle mandature, la France est représentée par 24 membres et 24 suppléants, avec une représentation importante de l'échelon régional (précédemment l'échelon communal était davantage représenté).

Marjorie Jouen précise que l'objectif initial était d'intensifier la voix des territoires au sein des réflexions européennes. Cette parole commune reste à construire progressivement, car la logique prédominante reste celle de la représentation (politique notamment), amenant des prises de positions encore trop généralistes. Elle considère ainsi que, la place des Régions dans l'Europe reste encore à construire et demeure difficile à appréhender, notamment pour le Parlement européen.

Toutefois, Marjorie Jouen remarque que, depuis le vote négatif de la France et des Pays-Bas sur le projet de Traité constitutionnel, la Commission et le Parlement européens sont nettement plus attentifs aux idées et avis des échelons locaux et des socioprofessionnels.

### La plate-forme de Lisbonne

A l'issue de cette introduction, Marjorie Jouen a présenté la plate-forme développée par le CdR pour participer à la réalisation de la stratégie de Lisbonne (élaborée en 2000).

Certains thèmes inclus dans cette stratégie sont, selon elle, à la limite des compétences directes communautaires (insertion sociale, éducation, protection sociale...). Aussi, la Commission européenne a élaboré la **Méthode Ouverte de Coordination** (MOC) pour répondre à ces nouveaux enjeux. Cette méthode prévoit de définir des objectifs à 10 ans, des indicateurs et des taux à atteindre avec des bilans réguliers par pays. Chaque pays doit produire annuellement un Programme national de réforme (PNR) développant sa stratégie pour atteindre les objectifs de Lisbonne et les résultats des réformes engagées. Dans la quasi totalité des PNR, les Etats précisaient ne pas s'investir sur telle ou telle action, alors que des expérimentations locales étaient réalisées dans ces pays.

Une enquête réalisée par le CdR à partir des PNR de 2005 montrait :

- une implication assez faible des collectivités locales dans le processus,
- pas ou peu de place et de rôle pour les collectivités locales dans la mise en oeuvre,
- le ciblage des contributions sur les aspects micro-économiques et dans une moindre mesure l'emploi,
- une faible articulation avec la politique de cohésion 2007-2013.

En 2005, le bilan à mi-parcours de la stratégie de Lisbonne a été très mitigé, montrant à la fois les difficultés à atteindre les objectifs fixés pour 2010, mais aussi la très faible intégration de la stratégie de Lisbonne par de nombreux Etats membres, mais aussi par les entreprises et les citoyens. Une « nouvelle stratégie de Lisbonne » a été alors élaborée, pour pallier ces carences.

A partir du constat de la faible connaissance des expériences locales contribuant à la stratégie de Lisbonne (y compris par les Etats dans lesquels elles se déroulent) et de la nécessaire implication de l'ensemble des parties prenantes, le CdR a proposé la mise en place la « plate-forme de suivi de Lisbonne » (<http://www.lisbon.cor.europa.eu>) recensant les bonnes pratiques locales.

Six enseignements peuvent être déjà tirés des contributions des 65 premiers « membres contributeurs » de la plate-forme :

- la stratégie de Lisbonne est conditionnée aux niveaux local et régional par la politique de cohésion,
- le processus continue de pâtir du manque d'implication des collectivités locales,
- c'est peut-être une occasion manquée pour les Etats membres,
- il est nécessaire de réorienter et de renforcer la stratégie,
- la plate-forme offre une base d'informations de « première main »,
- un instrument dynamique, utilisable pour alimenter de nombreux débats à venir en matière socio-économique.

Cette action s'inscrit à la suite de la reconnaissance par le Conseil européen de la contribution des collectivités locales à la stratégie de Lisbonne et devra permettre d'alimenter un rapport au Conseil, dont le contenu sera présenté lors du 3ème « Dialogue territorial » de mars 2008. Cette réunion annuelle regroupe les représentants du CdR et des institutions européennes avant chaque Sommet de Printemps, pour traiter des questions de développement économique et social à partir de l'approche locale. D'ici là, et à partir des avancées de la plate-forme, le CdR travaillera à des réflexions et propositions pour réviser le processus de Lisbonne (MOC, approche sectorielle, gouvernance...).

### **Le dialogue structuré**

Marjorie Jouen a ensuite présenté la gouvernance multi-niveaux et le « dialogue structuré ». Parallèlement au développement de coopération entre collectivités de même niveau territorial et des relations verticales entre collectivités de niveaux différents, se développent des modes de « coopérations diagonaux » qui réunissent sur un même thème des réseaux d'acteurs (Commission européenne, partenaires sociaux, différentes collectivités...).

Dans cette optique, le CdR a créé les réunions de « dialogue structuré » pour permettre le dialogue entre les collectivités locales et la Commission européenne. A partir du choix d'un thème, le CdR consulte les associations d'élus des différents pays membres, leur donnant la possibilité de poser des questions au(x) commissaire(s) européen(s) concerné(s) en amont d'une réunion thématique.

Au terme de deux ans de pratiques et quelque 8 éditions « dialogue structuré », le premier bilan est très mitigé :

- ce sont les mêmes interlocuteurs qui, trop souvent, s'expriment ;
- au dernier moment, les principaux interlocuteurs se font représenter par des interlocuteurs qui délivrent alors un message plutôt que participent à un débat constructif ;
- il s'agit d'un catalogue plus que d'une réflexion pouvant déboucher sur une stratégie ;
- il n'y a pas de réelle interactivité.

Si cette formule pour susciter la concertation est assez neuve, elle présente donc des premières limites importantes sur lesquelles le CdR est en cours de réflexion.

Au cours du débat, Marjorie Jouen a approfondi les points suivants :

- trop peu de relations existent avec le CESE, notamment pour des concertations croisées, intégrant les réflexions des échelons locaux et des socioprofessionnels ;
- le schéma élections→représentants→mandat évolue vers une demande plus importante de participation des citoyens et des socioprofessionnels tout au long du mandat ;
- la complexité croissante et les interactions entre les thèmes augmentent encore davantage le besoin de coopération avec les échelons locaux et les socioprofessionnels ;
- l'expérimentation locale et l'efficacité de la « gouvernance diagonale » varient suivant les cultures nationales (très efficaces notamment dans les pays scandinaves) et nécessitent une adaptation « culturelle » pour que les résultats soient intégrés dans d'autres pays comme la France. Il en est de même pour la stratégie de Lisbonne dans laquelle certains pays se sont totalement engagés, nommant par exemple un M. ou Mme Lisbonne, organisant des conférences locales d'appropriation, en faisant un axe stratégique pour le développement économique et social national et local... ;

- si les méthodes et pratiques d'étalonnage de situation à partir de bonnes pratiques (benchmarking) sont de plus en plus reconnues, il reste des freins : il est plus facile de recruter des auditeurs / évaluateurs que des animateurs de plates-formes d'échanges... Pourtant, les temps de concertation et de négociation augmentent et deviennent des étapes de plus en plus essentielles ;
- actuellement, l'un des objectifs fondamentaux est d'élargir les parties prenantes dans les espaces de concertation pour qu'ils participent à la construction et la mise en place d'une stratégie commune ;
- il est nécessaire d'expérimenter de nouvelles approches en ayant une entrée par thématique et en commençant pas des sujets centraux qui interrogent tous les acteurs, comme l'intégration des immigrés... ;
- en dehors des représentations formelles et normées, on bute toujours sur les mêmes difficultés : qui parle et au nom de qui ? Quelle responsabilité est engagée ? Quelle participation à la mise en œuvre ?

En conclusion, Marjorie Jouen a proposé que le rapport d'autosaisine du CESR soit présenté aux membres du Comité des régions, tant le thème traité s'inscrit dans les préoccupations stratégiques du Comité.



## **9. Audition de Jean Grellier, Vice-Président du Conseil régional Poitou-Charentes, le 12 février 2007**

---

Selon Jean Grellier, le CESR est un exemple de dialogue social territorial.

Il cite, par ailleurs, le CISTE (Carrefour pour l'innovation sociale et l'emploi) qui, dans le cadre du prochain Contrat de projets Etat-Région, pourrait servir à donner de la cohérence au dialogue social au sein et entre les territoires : bassins d'emplois (via les comités de bassin d'emploi), pays, communautés de communes...

Il faut étudier la déclinaison entre le CISTE et les acteurs locaux. L'un des enjeux est de conserver la connexion entre les différentes échelles territoriales et les différents partenaires : tout repose sur la relation au territoire.

Au cours du débat, différents points ont été abordés :

- l'importance des remontées de bonnes expériences des territoires ;
- la difficulté du transfert des bonnes expériences, qui dépendent fortement des « cultures partenariales locales », des personnes impliquées. Il faut donc bâtir des cahiers des charges adaptés, en partenariat avec les acteurs locaux ;
- le dialogue social territorial est un phénomène descendant et ascendant, d'où l'importance de lieu(x) de synthèse et de capitalisation ;
- la nécessité d'expérimenter des formes du dialogue social sur les territoires.

Concernant « démocratie participative » et « dialogue social territorial », Jean Grellier a rappelé que la démocratie est multiple et que ces différentes formes de dialogue sont complémentaires. Mais, le risque de la démocratie participative est, au terme d'une première période d'engouement, de devenir une instance d'initiés.

Il faut donc, en permanence, innover en terme de pratiques.



## **10. Auditions de James Renaud, Président du Conseil de développement de la Communauté d'agglomération de Poitiers, Jacques Lebert, Coordonnateur du Conseil de développement du Pays de Gâtine, le 15 mai 2007**

---

L'objet de deux auditions était d'étudier le positionnement actuel de conseils de développement dans les logiques de dialogue social territorial et les interactions à imaginer entre les différentes instances existantes, notamment le CESR et les comités de bassin d'emploi.

Le point de départ était le constat fait par le comité de pilotage : le dialogue social territorial repose sur une forte adaptation des espaces de dialogue aux territoires et aux projets. Cela entraîne une grande localisation de ces espaces. L'une des questions majeures est alors l'identification des espaces de synthèse de ces différentes instances territoriales et l'intégration régionale des réflexions et actions locales. Les conseils de développement peuvent être ou sont déjà des espaces de synthèse de ce type.



Les deux responsables de conseils de développement ont rappelé que leurs structures sont de création récente (2002) et qu'il était encore tôt pour en mesurer les effets. Voulus dans le cadre de la Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (1999), ces conseils ont des compositions hétérogènes.

**Celui de la CAP** est composé de 180 membres répartis en 3 collèges : élus, socioprofessionnels et associations, chaque membre étant élu ou désigné par son organisme.

Après installation du conseil de développement, qui a ajouté le mot durable dans son intitulé, sa première action a été d'organiser avec l'Université de Poitiers une formation de ses membres. L'objectif était de travailler sur les notions de développement durable et bâtir des premières grilles de questionnement (sur la gouvernance, la dimension sociale,...).

Le mode de fonctionnement repose sur des saisines de la CAP et des autosaisines, suivant une liste hiérarchisée votée en début de mandat avec une adaptation possible en fonction des sujets d'actualité.

Parmi les sujets traités : les services à la personne, les déplacements... La culture et le changement climatique (et l'éco-habitat) sont en cours de réalisation.

Selon James Renaud, plusieurs constats peuvent être faits :

- Il est important que les conseils de développement aient une possibilité d'autosaisine pour conserver une capacité de choix de dossiers, indépendamment de la commande politique.
- La relation avec la CAP est primordiale, tant pour les moyens mis à disposition (temps partiel d'un chargé de mission, financement de plaquettes de communication des résultats...) que pour la capacité de la CAP à intégrer les résultats dans ses politiques.
- Le territoire doit être adapté au sujet : dans le cas des transports, le périmètre de la CAP n'était pas suffisant, ce qui a ainsi permis de travailler sur l'ensemble du département avec les autres conseils de développement volontaires.
- Il est important d'évaluer la plus-value d'un travail du conseil de développement avant d'accepter un dossier : par exemple, le conseil de développement a refusé de travailler sur l'implantation d'un centre commercial, le sujet ayant déjà été traité par d'autres instances et les accords donnés.
- La restitution des travaux auprès des populations reste un sujet complexe et sur lequel il n'y a pas de réponse satisfaisante. Les associations ne remplissent pas toujours ce rôle et l'articulation avec les conseils de quartier est très complexe de par la forte hétérogénéité des fonctionnements.
- L'évaluation des résultats du conseil de développement est difficile à faire. Il faut être prudent et travailler en amont sur ce que l'on souhaite évaluer. Le processus d'évaluation (interne et externe) a été pris dès le départ, afin de responsabiliser les membres et de les inciter à respecter leurs engagements.
- Il est important de respecter le rythme propre des conseils de développement, qui est différent de celui des politiques. Si on ne le respecte pas, les conseils de développement ne peuvent pas donner tous les résultats attendus.

Jacques Lebert, accompagné de Jean-Michel Prieur (chargé de mission) ont présenté **une situation différente du conseil de développement du Pays de Gâtine**. Ce conseil a subi une période de crise due à plusieurs facteurs :

- Il a été créé en 2002, sur un territoire qui avait déjà une longue habitude de travail entre parties prenantes, notamment avec la préfiguration de la Charte de pays.
- Le mode d'organisation et de fonctionnement choisi était très complexe, avec un règlement intérieur figé, limitant la capacité d'initiative et la dynamique du conseil : par exemple, c'est le bureau (1 président et 8 vice-présidents) qui réalisait tous les travaux de réflexion, alors que le conseil de développement ne se réunissait en séance plénière qu'une seule fois par an. Enfin, les moyens mis à disposition pour les pays n'étaient que de 15 % d'un temps de travail d'un animateur.

Toutefois, durant la période 2002-2006, deux sujets ont été abordés :

- l'hôpital Nord Deux-Sèvres,
- le traitement des déchets autour des sites d'enfouissement.

Sur ce dernier sujet, Jacques Lebert souligne la difficulté pour un conseil de développement de s'approprier les enjeux et de faire remonter les débats.

Après 2006, le conseil de développement a été refondé sur les principes suivants :

- Un règlement intérieur simplifié favorisant davantage le travail en commun de l'ensemble des membres.
- Un programme de travail clarifié, articulé autour des axes de la charte du pays.
- Un fonctionnement cherchant à privilégier la recherche de l'intérêt général en limitant les « mandaterments personnels ».
- Une interpellation annuelle du pays sur des sujets sur lesquels le conseil de développement s'est autosaisi.
- La rédaction de fiches de position sur des sujets divers (logement, aider les jeunes à partir...) : cf. annexe.

Sur les difficultés identifiées, Jacques Lebert rejoint James Renaud : rapport au temps différent de celui des représentants politiques, difficultés à trouver les bonnes courroies de transmission avec les populations, capacité des membres à se situer dans l'intérêt général...



Au cours du débat, différents sujets ont été abordés :

- La nécessité d'articuler les différents niveaux de réflexions (quartiers, agglomérations, départements, région...), en particulier sur des sujets de vie quotidienne (comme les transports).
- Les conseils de développement sont investis du « dialogue social territorial » mais n'en ont pas toujours les moyens, les « techniques » : différentes initiatives pourraient être prises : formation, accompagnement...
- La légitimité des mandats pose une question centrale car, souvent, ils sont cooptés. Mais pour quel mandat ? Et quelle responsabilité est engagée ? Les moyens humains sont très importants, car le travail concret du conseil de développement renforce la légitimité des mandats.
- La mesure des effets du conseil de développement est un élément essentiel pour lui éviter de « tourner dans le vide » et lui maintenir sa pertinence dans le temps.
- Il faut vérifier la capacité des élus à « aborder » les propositions du conseil de développement, sinon l'essoufflement se fera sentir rapidement. Il faut aussi s'assurer de l'indépendance du conseil de développement à l'égard des élus. Il faut trouver la bonne distance.



## **11. Audition de Guy Séguéla, Directeur régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Poitou-Charentes, le 15 juin 2007**

---

Guy Séguéla était accompagné de Gérard Vaudou et Patrice Pouzet, directeur régional délégué et directeur adjoint de la mission des relations du travail et du dialogue social. Il a tout d'abord rappelé que, contrairement à la négociation collective, le dialogue social territorial ne bénéficiait pas d'un encadrement législatif et réglementaire, permettant d'en définir précisément les frontières. Il dépend des régions, des territoires, des habitudes de relations entre les différents partenaires, de la culture locale...

En Poitou-Charentes, le dialogue social territorial apparaît dynamique et ce, depuis l'après-guerre. Différentes concrétisations sont visibles, comme le CISTE, l'APIA en Deux-Sèvres, les groupements d'employeurs... Les Contrats d'objectifs territoriaux sont aussi cités comme l'expression du dialogue social territorial ; leur importance est de plus en plus marquée pour décliner les politiques régionales.

Les effets dynamisants sur le développement économique et social sont perceptibles. Le dialogue social territorial est proche des logiques d'aménagement du territoire, tant il participe à l'éclosion et à la mise en œuvre de projets de territoires.

Si Poitou-Charentes dispose d'une culture et d'une histoire favorables au développement de ces formes de dialogue social, Guy Séguéla considère qu'il est nécessaire d'appuyer encore davantage le soutien à l'ingénierie pour accompagner les projets et les expérimentations locales. Des partenariats avec l'Université, par exemple, sont envisageables pour accroître les compétences des personnes impliquées dans l'accompagnement de projets (partenaires sociaux, représentants associatifs...).

Par ailleurs, il a souligné l'importance de reposer la question du financement des structures de dialogue social et de l'indemnisation des personnes s'y impliquant. Jusqu'à présent, l'Etat et le Fonds social européen (FSE) arrivaient à participer au financement de ces structures, ce qui est de plus en plus difficile, car aucune ligne de crédit n'est actuellement fléchée sur le dialogue social territorial. Il est donc nécessaire de reposer cette question, de trouver des solutions innovantes en associant les collectivités. Dans ce cadre, la question de la rémunération ou de l'indemnisation des membres des instances de dialogue social territorial est à poser, non pour en faire des professionnels du dialogue social territorial, mais pour compenser le temps passé et dédommager les entreprises.

Dans le même esprit, Guy Séguéla considère qu'il est utile d'étudier de nouveau les modalités de co-financement des actions, des expérimentations, comme cela pouvait exister auparavant. Il constate une évolution certaine qui fait que chacun finance en fonction de ses propres logiques, de son état-major, qu'il soit politique ou gouvernemental. Il faut travailler de nouveau les marges de manœuvre d'expérimentation locale, élément essentiel pour créer des dynamiques de développement territorial.

Gérard Vaudou précise que le dialogue social territorial est important pour gérer les situations complexes locales (avec les plates-formes territoriales pour des fermetures partielles ou totales d'entreprises par exemple). Mais, il faut encore le développer davantage pour travailler « à froid » sur l'anticipation des mutations économiques des territoires. Les Comités de bassin d'emploi sont très intéressants à ce titre.

Pour Patrice Pouzet, on a parlé fréquemment du territoire comme le 4<sup>ème</sup> niveau de dialogue social, avec la branche professionnelle, les entreprises et l'interprofession. Les trois derniers produisent des normes, alors que le dialogue social territorial produit de la mise en œuvre. Il peut ainsi travailler sur des thèmes majeurs et apporter des solutions originales, comme l'insertion des jeunes dans les entreprises, la place des seniors... La question est donc de savoir comment faciliter le dialogue social territorial pour qu'il produise des réponses concrètes à des enjeux concrets. Ses effets sont particulièrement utiles aux TPE et PME régionales, qui ont besoin de lieux fédérateurs de dialogue social territorial.

Le débat a permis de traiter les points suivants :

- Concernant les nombreuses instances de dialogue social territorial qui sont recensées en région, Guy Séguéla reconnaît qu'il manque certainement de la coordination entre elles. La montée en charge des collectivités locales, qui est une très bonne évolution, implique parfois des redondances de structures. À ce titre et dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle, la création du CCREFP est une bonne chose, bien qu'il reste des difficultés pour le faire vivre. La question est celle de l'organisation du dialogue social territorial dans les territoires : parfois, certaines démarches de dialogue social territorial portent sur des territoires, alors que les acteurs (y compris politiques) de ces territoires ne sont pas associés. Dans d'autres cas, les collectivités et l'Etat sont associés sans qu'il y ait de communication entre eux.

Il existe bien des chevauchements entre des instances, dus souvent à une absence ou une faible définition du contenu et des missions de chacune. On s'écarte parfois de l'objectif par manque de cadre clair. Il y a donc utilité à définir plus précisément les fonctions et les compétences de chaque instance.

De plus en plus, l'échelon régional est pertinent pour la définition stratégique, les plans d'actions devant être définis dans les collectivités infrarégionales. Or, la tendance est au maintien de plans d'actions territoriaux définis régionalement, sans concertation étroite avec les collectivités infrarégionales.

- Dans ce cadre, la place de l'Etat est de définir l'intérêt général, sachant que cet intérêt général évolue lui-même avec la décentralisation. Si l'Etat s'appuie sur la démocratie sociale, il est parfois incitatif pour décliner les politiques gouvernementales sur le territoire régional, au risque parfois de ne pas laisser le dialogue social territorial jouer tout son rôle. Il est nécessaire de faire davantage confiance aux échelons locaux pour définir et mettre en place des plans d'actions territorialisés avec les acteurs concernés.
- Cinq difficultés pour le développement et la mise en œuvre du dialogue social territorial ont été identifiées :
  - La dispersion des forces et le manque de cohérence territoriale qui peuvent générer des actions utiles sur un micro territoire mais avec des effets négatifs à l'échelon régional.
  - La difficulté pour les parties prenantes à reconnaître leurs handicaps : capacité à dépasser les diagnostics pour définir des actions concrètes et les mettre en œuvre, savoir s'ouvrir pour s'enrichir des analyses des autres...
  - L'absence de position commune sur la méthode pour mener le dialogue social territorial, qui est l'une des raisons de la multiplication des instances.
  - La capacité de tout système à reprendre ses habitudes de fonctionnement et ses jeux d'acteurs, y compris lorsqu'il s'agit d'expérimenter de nouvelles approches et de nouvelles actions. Quelles volontés et marges de manœuvre existent pour bousculer ces situations ?
  - La posture de la négociation : il faut dépasser les postures de lutte pour étudier les opportunités de développement. La posture de coopération doit primer, progressivement, sur celle de la confrontation.



## Annexe 4 : Le territoire, espace pertinent de négociation économique et sociale, contribution demandée à l'IAAT

**IAAT**

Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires

(...) L'émergence de nouvelles formes de régulation territoriale, la construction d'un système européen, les mutations économiques au sein des entreprises et des territoires, aboutissent à l'élargissement des champs des politiques publiques locales. Ainsi de nouvelles scènes de dialogue font leur apparition, telles le territoire ou l'Europe. Intéressons-nous plus spécifiquement à la nouvelle scène territoriale.

Les lois successives sur la décentralisation ont donné aux régions et aux territoires intercommunaux une place grandissante dans la gestion de questions (concernant l'emploi, la formation, la santé...) qui jusqu'à présent se concentraient dans les entreprises et les branches professionnelles. Parallèlement, d'autres acteurs, (qui varient en fonction du tissu associatif et du territoire), peuvent aussi apporter leur contribution pour la résolution de ces questions avec une approche différente.

De fait, le transfert de compétences de l'Etat, en matière économique et de formation vers les collectivités territoriales, implique une extension de l'implication des territoires dans les politiques publiques ainsi qu'une plus grande autonomie des collectivités.

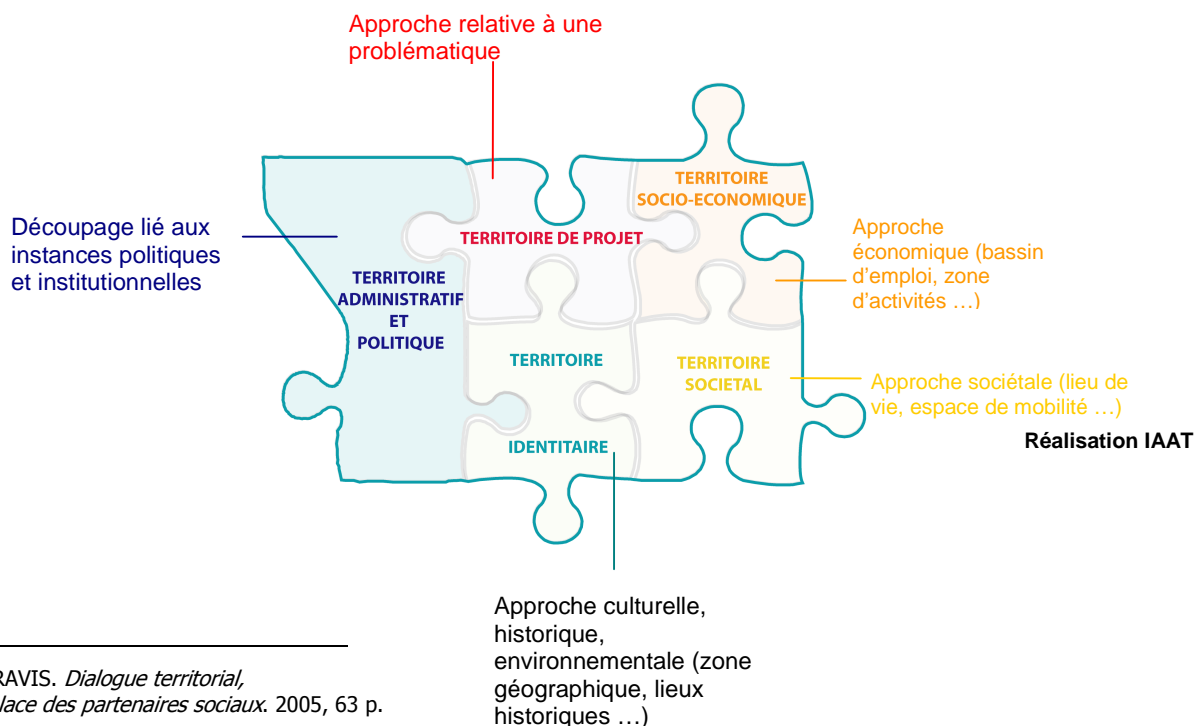
Le dialogue social territorial présente un tour de table à géométrie variable, non seulement en terme d'acteurs à mobiliser, mais aussi en terme de représentation territoriale.

### Quel(s) territoire(s) évoquer et peut-on parler de mosaïque territoriale ?

Le dialogue social territorial s'inscrit dans des cadres très divers : régions, départements, communautés d'agglomération, « pays », ou peut concerner aussi un territoire micro-local comme les bassins d'emploi, le quartier...

Faut-il considérer les territoires comme des découpages simplement administratifs et politiques ou comme des espaces réellement vécus et investis par des acteurs porteurs de projets ?

Il existe plusieurs perceptions du territoire<sup>6</sup>, qui mettent en exergue sa variabilité ainsi que les représentations que s'en font les acteurs. Le territoire peut se concevoir sous plusieurs angles en fonction de notre propre conception ou de l'approche utilisée.



Comme le montre la représentation schématique ci-dessus, le territoire peut se lire soit selon une approche administrative et politique, soit selon une approche économique, mais aussi culturelle, historique, environnementale ou enfin selon une approche sociétale. Souvent, c'est aussi le projet qui définit et limite le territoire et l'on parle alors de territoire de projet.

Plusieurs organismes et régions définissent le territoire de projet comme un espace économique, social et physique sur lequel un projet s'élabore au-delà des frontières traditionnelles (frontières administratives et /ou géographiques). Cette notion concerne de façon prioritaire, mais non exhaustive, les Pays, les Agglomérations et réseaux de villes ...

Certaines conditions sont nécessaires pour le développement d'un dialogue social territorial effectif : il en est ainsi de la coopération entre acteurs publics et privés pour impulser des démarches participatives sur le terrain où citoyens, salariés et usagers peuvent se rencontrer et construire des actions adaptées aux réalités socio-économiques locales.

### Instaurer un véritable dialogue au sein des territoires : cadre et représentativité

Il est nécessaire d'instaurer un dialogue entre différentes catégories d'acteurs pour anticiper et enrichir la dynamique économique et sociale du territoire.

Au niveau du territoire, plusieurs acteurs « entrent en jeu » : services déconcentrés de l'Etat, collectivités territoriales, associations, syndicats de salariés et d'employeurs, organismes consulaires, ... la question étant de savoir comment les identifier, les mobiliser, dans quelles instances et pour quelle représentativité ?

Car autant de territoires impliquent autant de projets qui impliquent autant de modalités de fonctionnement différentes : les acteurs à mobiliser ne seront pas les mêmes s'il s'agit d'une opération de reconversion d'un bassin minier ou d'un programme de lutte contre la discrimination au travail.

### Les 3 formes du Dialogue Social Territorial

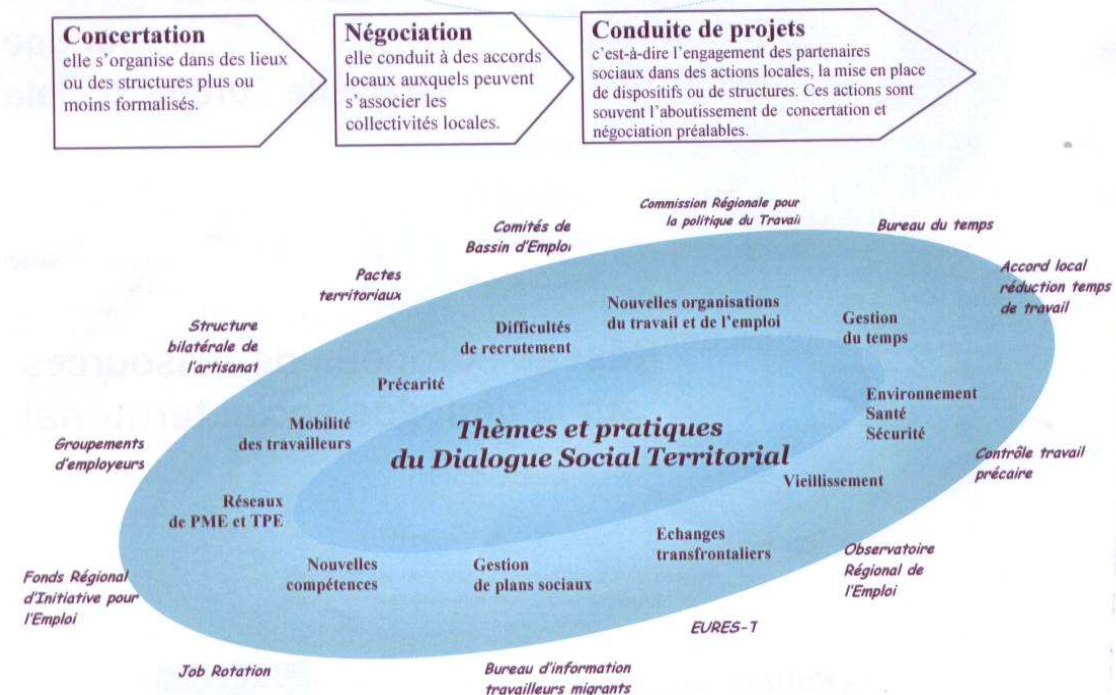


Schéma de DiaNES (Dialogue sur le territoire pour une nouvelle économie sociale), réseau européen de ressources sur le dialogue social territorial, présenté lors du Carrefour sur l'innovation sociale et territoriale à Poitiers en octobre 2003

Le dialogue social territorial, de par ses thèmes et pratiques comme l'illustre le schéma ci-dessus, instaure de nouvelles perceptions et de nouvelles dynamiques sur les territoires qui deviennent des espaces<sup>7</sup> :

- de concertation : mise en place d'instances (formelles ou informelles, temporaires ou permanentes) de dialogue nécessaires à la participation et à la concertation entre toutes les catégories d'acteurs du territoire, partenaires sociaux, élus, associations ... afin que chacun trouve sa place et son rôle ;
- de négociation : le dialogue social territorial peut prendre la forme de négociations et conduire à la signature d'accords locaux ;
- d'interventions : un espace d'innovation, de conduite de projets où les partenaires sociaux s'engagent dans des actions locales, des projets avec la mise en place de dispositifs et de structures.

### Exemple « de pratique » de dialogue social territorial : les comités de bassin d'emploi

Il existe de nombreuses structures considérées comme instances de dialogue social territorial dans l'emploi et la formation. On peut citer entre autres, la Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale pour l'Emploi (COPIRE), les Comités de Bassin d'Emploi (CBE), l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. (ARACT), le Carrefour pour l'Innovation Sociale, le Travail et l'Emploi (CISTE), ou encore les Commissions paritaires ...

Suite à la Rencontre nationale du réseau des Comités de Bassin d'Emploi<sup>8</sup>, qui s'est tenue à Paris en décembre 2006, arrêtons-nous plus spécifiquement sur les Comités de Bassin d'Emploi.

Cette rencontre, en déclinant le dialogue social territorial, ses méthodes et sa valeur ajoutée sous quatre angles d'approche (Dialoguer ; Anticiper ; Agir ; Evaluer), a apporté un éclairage sur la perception de ce dialogue à travers les propos des différents intervenants et les expériences territoriales mises en place.

Depuis près de vingt ans, les Comités de Bassin d'Emploi incarnent une forme de dialogue social territorial qui a su faire la preuve de son efficacité pour anticiper les mutations économiques, renforcer l'attractivité des territoires et d'une façon générale soutenir un développement durable de l'emploi.

Comme le souligne le Directeur du CBE de Bressuire (Deux-Sèvres), « le dialogue social territorial institué au sein du CBE et les habitudes de travail partenarial sur les problématiques de l'emploi, ont permis d'initier, avant même les fermetures d'établissements, la réflexion en commun pour anticiper les difficultés qui allaient survenir et organiser une réaction à l'échelle du territoire ».

Aujourd'hui, les structures de rencontres et de négociations entre les acteurs de l'économie locale restent encore à développer pour prolonger la décentralisation dans le domaine social.

La pérennité des différentes instances pose question car l'objectif est d'inscrire cette démarche d'intermédiation territoriale dans la durée.

D'autre part, ce dialogue social territorial peut-il se développer et acquérir une légitimité et une certaine visibilité dans son fonctionnement sans être adossé à des dispositifs institutionnels ? Un débat est engagé sur ce point et comme l'écrit Annette Jobert<sup>9</sup>, Directrice de recherches au CNRS, « il oppose ceux qui se méfient de l'institutionnalisation, au motif qu'elle renverrait à des cadres cognitifs définis par le centre selon un modèle unique, et ceux pour qui elle est indispensable pour permettre au dialogue social territorial de jouer un rôle majeur dans la construction de nouvelles formes de régulation ». Une des caractéristiques du dialogue social territorial réside dans la conclusion d'accords qui ont rarement de valeur juridique, où la notion de soft law (loi molle) apparaît.

La mondialisation de l'économie, le contexte de la décentralisation et les mutations au sein du monde du travail contribuent à transformer les conditions du dialogue social. (...)

Extrait de : « *Le dialogue social territorial* » (*Eléments de synthèse*), IAAT, septembre 2007

---

<sup>7</sup> PALICOT Marie-Christine. *Le dialogue social territorial : nouveaux enjeux, nouveaux interlocuteurs et nouveaux territoires pour les partenaires sociaux*. In Racine, bulletin n°65-66, nov. 2004, pp. 10-11

<sup>8</sup> Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement / Comité de Liaison des Comités de Bassin d'Emploi. *Rencontre nationale du réseau des Comités de Bassin d'Emploi*. 15 p. 2006  
<http://www.clcbe.travail.gouv.fr>

<sup>9</sup> JOBERT Annette. *Le dialogue social territorial : cadres nationaux et diversités territoriales*. Cinquièmes Journées de la Proximité « La Proximité, entre interactions et institutions » Bordeaux, juin 2006.

## Annexe 5 : Liste provisoire des instances de dialogue social

---

*Le recensement des instances de dialogue social territorial présenté dans cette liste provisoire s'appuie sur les résultats d'une enquête conduite au dernier trimestre 2006 par le comité de pilotage, auprès des organisations membres du CESR et des services déconcentrés de l'Etat. Il a été réalisé avec l'appui de l'IAAT.*

*L'objectif : inventorier les instances que les organisations membres du CESR considèrent comme relevant du dialogue social territorial. Cette liste n'est donc pas exhaustive, notamment car elle n'inclut pas toutes les instances locales. De même, tous les champs des politiques publiques ne sont pas couverts : l'environnement a été traité dans l'annexe 6, comme illustration du nombre d'instances dans laquelle une organisation peut être représentée.*

*Avec toutes ses limites, cette liste illustre la multiplicité et la diversité des instances et renvoie à la nécessaire organisation (tant humaine que de disponibilité, compétences...) que doivent avoir leurs membres pour couvrir des sujets aussi divers et des instances aussi nombreuses.*

### **Plurithématiques**

1. Conseil économique et social régional (CESR)
2. Conseils de développement des communautés d'agglomérations et pays
3. Conférence Régionale d'Aménagement et de Développement du Territoire (CRADT)
4. Comité de pilotage relatif à la décentralisation
5. ARESE
6. Réseau transnational Atlantique (RTA)
7. Commissions dép. pour les fonctions de commissaires enquêteurs

### **Emploi / Formations**

8. Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi (COPIRE)
9. Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP)
10. ASSEDIC
11. Comité régional de l'ANPE Poitou-Charentes
12. Association pour l'emploi des cadres (APEC)
13. Conseil départemental de l'emploi et de l'insertion éco.
14. Missions locales d'insertion
15. Maisons de l'emploi
16. Agence régionale de la formation
17. Comité régional d'attribution aides à la formation
18. Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)
19. Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de branche et interprofessionnels territoriaux
20. Carrefour pour l'Innovation Sociale, Travail et Emploi (CISTE)
21. Comités de pilotage des Contrats d'objectifs territoriaux (COT)
22. Commission rég. de conciliation pour le règlement des conflits collectifs du travail

23. Conseils des Prud'hommes
24. Commission régionale d'inaptitude au travail
25. Commission rég. d'invalidité et d'incapacité permanente
26. Commissions dép. de lutte contre le travail illégal
27. Commissions dép. des travailleurs handicapés (CDTH)
28. Comité régional Sud-Ouest de l'AGEFIPH
29. Commissions Paritaires d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CPHSCT)
30. Commissions paritaires locales
31. Association paritaire interprofessionnelle artisanale des Deux-Sèvres (APIA 79)
32. Commission régionale de concertation en santé mentale
33. Commission rég. d'insertion des travailleurs immigrés
34. Commissions départementales et locales d'insertion
35. Commissions paritaires de branche
36. Commission paritaire régionale de l'emploi en agriculture
37. Associations paritaires régionale et départementales pour l'emploi et la formation en agriculture
38. Commission rég. de l'éco. agricole et du monde rural
39. Commission dép. d'orientation de l'agriculture (CDOA)
40. Comité régional de l'enseignement agricole
41. Observatoires dép. de l'emploi salarié agricole
42. Comité régional de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTB)
43. Comité régional des professions du spectacle (COREPS)
44. Conseil académique et dép. de l'éducation nationale
45. Commissions locales de la formation permanente
46. Comités d'attribution, comités de suivi des aides des Engagements de Développement de la Formation (EDDF)
47. Association régionale du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

## **Transports et énergies**

- 48. Comités de lignes et de bassins ferroviaires
- 49. Conseils portuaires
- 50. Comités régional, départementaux des transports
- 51. Commission régionale des sanctions adm. des transports
- 52. Comité de suivi paritaire régional du transport routier interurbain de voyageurs
- 53. Commission de suivi LGV Sud-Europe Atlantique
- 54. Comité de pilotage du projet "Gare urbaine" (COMAGA)
- 55. Comité régional éolien
- 56. Commission locale d'information de Civaux

## **Economie / Recherche**

- 57. Comité rég. d'attribut° des aides aux entreprises (CRAE)
- 58. Comité consultatif régional de la recherche et du développement technologique (CCRRDT)
- 59. Comités d'expansion, de bassins d'emplois...
- 60. Conseils d'administrations des Universités et écoles d'enseignement supérieur

## **Santé**

- 61. Conférence régionale de la santé
- 62. Comités régional et départementaux de l'organisation sanitaire et sociale (CROSS)
- 63. Comité régional de la médecine du travail
- 64. Comité régional pour la prévention des risques prof.
- 65. Collège régional des services de santé du travail d'entreprise ou interentreprises
- 66. Observatoire régional de la santé au travail
- 67. Comité technique régional des accidents du travail et des maladies professionnelles (régime agricole)
- 68. Conseils d'administrations des établissements de santé et établissements sociaux
- 69. Commission d'organisation de la transfusion sanguine

## **Logement**

- 70. Associations dép. d'information sur le logement (ADIL)
- 71. Comités locaux pour le logement autonome des jeunes (CLLAJ)

- 72. Comité régional de l'habitat
- 73. Comités interprofessionnels du logement
- 74. Commissions départementales de conciliation
- 75. Conseils d'administration des organismes HLM
- 76. Conseils de concertation locative
- 77. PACT ARIM
- 78. Plan départemental des aides au logement des personnes en difficultés (PDLPD)
- 79. Section des aides publiques au logement (SAPL)

## **Vie collective**

- 80. Unions pour le recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF)
- 81. Union régionale des caisses d'assurance maladie (URCAM)
- 82. CPAM/CRAM, Caisses complémentaires maladie et retraites
- 83. Tribunaux du Contentieux de l'Incapacité (TCI)
- 84. Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale
- 85. Caisses d'allocations familiales (CAF)
- 86. Commission régionale pour l'intégration et le lutte contre les discriminations (CRILD)
- 87. Comités régional et départementaux des droits de la femme
- 88. Comité régional de la vie associative
- 89. Comités régional et départementaux de la consommation
- 90. Conseils départementaux de la famille
- 91. Conseils départementaux des retraités et personnes âgées
- 92. Associations Départementales des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (ADAPEI)
- 93. Cellule d'Analyse des Risques et d'Information Préventive (CARIP)
- 94. Comités locaux d'action sociale
- 95. Commissions consultatives des services publics locaux
- 96. Commission dép. du service public en milieu rural

## **Annexe 6 : L'exemple des représentations régionales et infrarégionales de l'association Poitou-Charentes Nature dans des instances de dialogue social territorial**

---

*Cette liste, établie par Poitou-Charentes Nature, illustre la multiplicité et la diversité des instances dans lesquelles l'association (comme d'autres représentants de la société civile) est présente aux échelons régional et infrarégionaux.*

1. Agence Poitou-Charentes Energie – Déchets – Eau (APCEDE)
2. Association pour l'éco-certification forestière « Programme Européen des Forêts Certifiées »
3. Comité consultatif de la Réserve Naturelle du Pinail (Charente-Maritime)
4. Comité consultatif de la Réserve Naturelle Volontaire Château Gaillard - La Massonne - Pampin - Tasdon
5. Comité de Bassin Adour-Garonne
6. Comité de Bassin Loire-Bretagne
7. Comité de pilotage Départemental 1% Paysage
8. Comité de pilotage du plan d'actions dans les zones vulnérables
9. Comité de pilotage du Plan régional d'élimination des déchets autres que ménagers (PREDIS)
10. Comité de pilotage du Plan régional d'élimination des déchets d'activité de soins (PREDAS)
11. Comité de pilotage du Plan régional de la qualité de l'air
12. Comité de suivi des populations de Cormorans
13. Comité régional de suivi du Plan de développement rural national (PDRN)
14. Comités de pilotage départementaux et locaux Natura 2000
15. Comités de pilotage du programme Re-Sources
16. Comités de pilotage du site de sur-stockage des bassins aquatiques
17. Commission départementale Chasse Faune Sauvage
18. Commission départementale de la nature, des paysages et des sites (CDNPS)
19. Commission départementale des captages d'eau potable
20. Commission du milieu aquatique Bassin Adour-Garonne
21. Commission du Plan d'élimination des déchets ménagers et assimilés
22. Commission Régionale de la Forêt et des Produits Forestiers (CRFPF)
23. Commission régionale des aides de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (Ademe)
24. Commission territoriale de Bassin Adour-Garonne
25. Commissions communales d'Aménagement Foncier
26. Commissions départementales d'Aménagement Foncier
27. Commissions départementales de Gestion de l'Eau
28. Commissions départementales Plan de chasse au petit gibier
29. Commissions locales d'information et de concertation
30. Commissions locales d'information et de surveillance
31. Commissions locales de l'Eau (CLE)
32. Conférence régionale de l'Eau
33. Conseil départemental de l'environnement et des risques sanitaires et technologiques (CODERST)
34. Conseil économique et social régional
35. Conservatoire régional d'espaces naturels
36. Groupe de travail Environnement (emplois jeunes)
37. Groupe de travail sur la mise en place des Réserves Naturelles Régionales
38. Groupe de travail sur le Plan Végétal Environnement
39. Groupe régional d'action contre la pollution par les produits phytosanitaires (GRAP)
40. Groupes cantonaux sur le protocole « marais »
41. Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (IFREE)
42. Observatoire régional de l'environnement
43. Plan de Prévention « Inondation Charente »

## Annexe 7 : Bibliographie

---

### Rapports et actes de colloque

1. Actes de la rencontre nationale du Réseau des Comités de bassin d'emploi, 13 décembre 2006.
2. Cahier thématique « *Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi, Comités de bassin d'emploi* », Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, décembre 2006.
3. Actes du 1<sup>er</sup> colloque national « Un dialogue social organisé dans l'artisanat », APIA 79, septembre 2006.
4. Chertier DJ., *Pour une modernisation du dialogue social*, Rapport au Premier Ministre, mars 2006.
5. CES de la République, « *Consolider le dialogue social* », 2006.
6. Conférence permanente des coordinations associatives, *Incorporer la dynamique associative dans une démocratie du dialogue*, Rapport du groupe 1 de la CPCA, 2006.
7. Actes de la 2<sup>ème</sup> convention nationale des Conseils économiques et sociaux, 28 septembre 2005.
8. « *Réflexion relative à l'articulation des politiques de développement économique, d'emploi et de formation* », Algoé – Développement et Emploi, mai 2005.
9. Jobert A. (ss dir), *Les nouveaux cadres du dialogue social : l'espace européen et les territoires*, Commissariat général du Plan, 2005.
10. Travaux des élèves de la Promotion 2003-2005 « Romain Gary » de l'ENA, « *Dialogue social* » de l'ENA, juillet 2004.
11. Avis du CESR de Poitou-Charentes « *Le Conseil économique et social régional dans la Société civile* », juin 2004.
12. CESR Rhône-Alpes « *L'espace régional comme espace de dialogue et de négociation sociale* », mars 2004.
13. Rapport du groupe d'observation Chercheurs au Carrefour de l'Innovation Sociale et Territoriale du Futuroscope, « *A propos du dialogue social territorial* », octobre 2003.
14. Conclusion du *programme européen DiaNES* (Dialogue sur le territoire pour une Nouvelle Europe Sociale), Poitiers, 2003.
15. CESR Poitou-Charentes, « *Les conseils de développement, un pas vers une démocratie participative* », octobre 2000.
16. Actes du Colloque « *Dialogue Social et Territoires* », Association AVERTIR, Poitiers, avril 1999.

### Ouvrages, articles et contribution

17. « *La démocratie participative au CESR de Bretagne* », L'avis régional N°41 du CESR Bretagne, novembre 2005.
18. Jacot H., De Roo P., Tortel L., « *Territoires et dialogue social : quelles initiatives pour quels acteurs* », Ed. Chronique sociale, Avril 2005.
19. Jobert, A., Guarriello F., Heidling E., « *Le dialogue social territorial en Europe : perspective comparative* », 2007.
20. Jobert A., « *Le dialogue social territorial : cadres nationaux et diversités territoriales* », Cinquièmes journées de la proximité, Juin 2006.
21. Jobert A., « *Le dialogue social territorial : enjeux et perspectives pour le syndicalisme français* », (à partir de la communication présentée au colloque du CRIMT à Montréal, novembre 2004).
22. Mothé D., « *Forces et faiblesses de la participation* », Esprit, juillet 2006.
23. Prouzat Ch, « *Les travaux de Jean-Marc Roirant, Président du Groupe des Associations au CES de la République* » (présentée oralement lors de la réunion du CESR du 10 janvier 2007).
24. Rey F., 2006, « *Sécurité et flexibilité : enseignements d'initiatives paritaires territoriales* », Séminaire Axe Travail, Emploi et Relations Professionnelles, Lise-Cnam-CNRS, session du 9 octobre 2006.
25. Rey F., 2006, « *Le territoire : un niveau pertinent de négociation collective pour les petites entreprises ?* ». Le dialogue social dans les petites entreprises, 3<sup>e</sup> rendez-vous annuel DARES-DRT sur les relations professionnelles, colloque du 30 juin 2006.
26. Rey F., 2005, « *Territoire et mouvement ouvrier* », 10<sup>ème</sup> journée de sociologie du Travail, Rouen, novembre 2005.

Conseil  
Economique



Social  
Poitou-Charentes