

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale Mode d'emploi pour une mise en œuvre en Pays Basque



Réalisé à la demande du Conseil de Développement du Pays Basque, dans le cadre des travaux de sa Commission Dialogue Social Territorial.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
1. Propos liminaire	3
1.1. Contexte	3
1.2. Objectifs du mode d'emploi	4
1.3. Conseils de lecture	5
2. Éléments de cadrage de la GPEC T	6
2.1. Bref historique	7
2.2. Définition	8
2.3. Les enjeux d'une GPEC T	10
2.4. Une GPECT pour qui ?	11
2.5. Le processus d'une GPECT	12
3. On ose, on se lance !	14
3.1. Monter le projet	14
3.2. Réaliser un diagnostic partagé	22
3.3. Choisir un axe de travail	48
3.4. Consolider l'axe de travail et élaborer des préconisations	52
3.5. Construire le plan d'actions	68
3.6. Réaliser et suivre le plan d'actions	73
3.7. Evaluer le plan d'actions	75
4. Annexe	80
4.1. Les acteurs à mobiliser	80
4.2. Glossaire	84
4.3. Bibliographie	87
4.4. Code NAF/APE	88
4.5. Codes géographiques INSEE	115

1. Propos liminaire

1.1. Contexte

Terre de projets, le Pays Basque est engagé depuis de nombreuses années dans l'animation de son territoire à travers la sauvegarde de ses cultures, la promotion de son économie, le bien-être de ses habitants et l'attractivité de son territoire. Pour cela, le Pays Basque s'est donné les moyens de réussir, en analysant les enjeux, en utilisant des outils adaptés et en mobilisant les acteurs pour les faire travailler et produire ensemble dans un intérêt commun.

Parmi les résultats significatifs de ces démarches territoriales, la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT)** trouve son rang en même temps qu'elle produit son lot d'expériences diverses.

Encouragé par les acteurs publics locaux, plusieurs actions de GPECT ont déjà eu lieu en Pays Basque comme par exemple, sur le volet sectoriel, les conséquences du Grenelle de l'Environnement sur les TPE PME du Bâtiment, et sur le volet intersectoriel la construction d'un programme de formation commun aux clusters du territoire. Nous évoquerons plus loin des démarches produites sur le territoire. (Voir tableau ci-dessous)

Mais la GPECT a ses exigences : Un élu régional l'a bien compris : *"La GPEC Territoriale, c'est comme la brouette, quand vous la posez, elle n'avance plus !"*

L'intérêt c'est donc de pouvoir installer des pratiques récurrentes visant à reproduire ou décliner les expériences, donner à ces cercles de projets tout l'allant vertueux qui en est attendu.

Mais la GPECT ne s'improvise pas. C'est pourquoi le Conseil de Développement du Pays Basque souhaite réunir des éléments méthodologiques structurants afin de pérenniser une action territoriale partenariale significative.

1.2. Objectifs du mode d'emploi

Ce guide d'une GPEC T en Pays Basque est né du travail préalable engagé par Le Conseil de Développement du Pays Basque accompagné par Afpa Transitions au début de l'année 2016. Il ambitionne d'accompagner la mise en œuvre d'une future GPEC au Pays Basque au sein du nouveau projet de territoire, dans le sillon de la création de la Communauté d'Agglomération Pays Basque.

Ce guide est conçu pour devenir le mode d'emploi des acteurs du Pays Basque désireux de déployer une GPEC T dans un avenir proche, et qui auraient besoin de disposer d'une trame détaillant le cheminement à suivre autant que l'outillage nécessaire avant de se lancer.

Sa vocation à être partagée par un certain nombre d'acteurs d'horizons divers prenant leur place dans l'architecture de projet et de cultures parfois différentes commande à la fois clarté et simplicité dans la forme et dans le fond. Ce guide se veut un outil qui passerait de main en main et dont on s'approprierait rapidement les fonctionnalités.

Ce mode d'emploi est, pour finir, une méthodologie opérationnelle assortie de supports d'utilisation permettant de « border » le périmètre d'un projet de territoire.

Néanmoins, nous tenons à rappeler une chose importante :

LE TERRITOIRE EST VIVANT !

Il est le produit d'une histoire, toujours en train de se faire. **Il n'est donc pas déterminé une fois pour toutes.** Le territoire se construit avec des personnes, des groupes, face à des situations spécifiques, de la localisation et des entreprises. Dans le territoire, doivent être considérés : le passé, les évolutions, les répartitions d'activités, (suprématie d'un secteur d'activité sur l'autre), les rapports sociaux, les rapports de forces, les mouvements de populations.

Il n'y a donc pas de démarches GPEC-T clés en main.

La dynamique est permanente.

1.3. Conseils de lecture

Ce mode d'emploi est conçu à travers l'enchaînement classique des étapes d'une conduite de projet en y intégrant les aspects inhérents au dimensionnement du territoire, à la gouvernance, et aux finalités spécifiques d'une GPEC T.

Afin d'appréhender le guide dans une certaine forme de réalité dynamique, nous sommes partis d'une problématique envisageable sur le territoire Pays Basque, problématique que nous avons traitée comme une étude de cas tout au long du projet.

Nous nous sommes également efforcés, tout le long de ce guide, de faire apparaître, à chaque étape, les points clefs, les pièges à éviter et les bonnes pratiques collectées ici et là, à la faveur des expériences probantes sur d'autres territoires.

La vision globale du guide s'affiche à travers son sommaire, un glossaire permet d'appréhender des termes spécifiques. Des tableaux, graphes, cartes et illustrations permettent de focaliser dans le détail. Des fiches techniques permettent d'isoler des situations et de répondre au plus près possible des questionnements.

Les * renvoient à un glossaire en annexe.

A partir de la partie « 3.3 Choisir un axe de travail » les illustrations sont de la fiction.

2. Éléments de cadrage de la GPEC T

La GPEC T ne s'est pas faite en un jour ! Elle est la résultante de nombreuses mises en œuvre, souvent inabouties, du monde de l'entreprise, dans le cadre de leurs gestions des ressources humaines. Elle est en parallèle le fruit d'une volonté des pouvoirs publics de dynamiser l'économie au niveau local dans une logique de collaboration partenariale. Voici son histoire.

Les années 80 ont vu un certain nombre d'entreprises adopter une démarche qui intègre "*les contraintes d'environnement et les choix stratégiques*" propres à chacune, en s'appuyant sur deux volets :

Le **volet collectif** permet d'établir un diagnostic et d'envisager l'avenir : quels seront demain les métiers recherchés, les emplois menacés, les éventuelles difficultés de recrutement ? Quels risques d'écart entre les compétences requises et les compétences disponibles d'ici 3, 5 ou 10 ans ? Comment faciliter l'ajustement ?

Le **volet individuel** vise lui à "*promouvoir [en amont] le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié [...]*" : quels atouts et quelle expérience à valoriser ? Quelles actions d'accompagnement ou de formation ? La GPEC concilie ainsi les intérêts de l'entreprise et des salariés, la performance et la sécurisation des parcours professionnels.

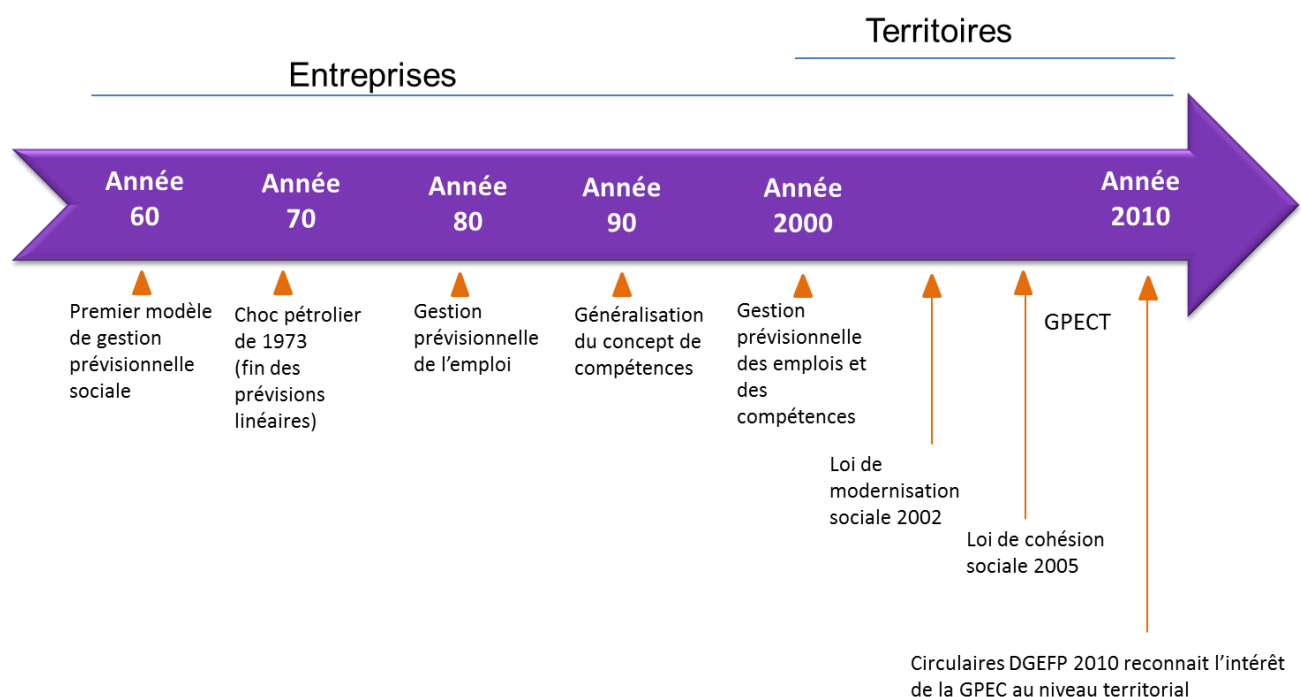
⇒ **Pourtant, au cours des années 2000, peu d'entreprises ont intégré une véritable démarche de GPEC, et les pouvoirs publics s'interrogent sur les moyens d'impulser une véritable dynamique en ce sens.**

Une vision locale et globale sur l'emploi

Anticiper les mutations économiques et en prévenir les conséquences sociales, voilà la logique qui va dépasser le cadre initial de la GPEC. Pour le ministère chargé de l'emploi, "*[cette gestion] ne peut plus être uniquement conçue et mise en œuvre au sein des entreprises et des branches professionnelles, elle doit aussi et surtout accompagner les mobilités externes.*" **Désormais appliquée à l'échelle des territoires**, la GPEC apparaît comme un outil contribuant à renforcer l'attractivité de ceux-ci ; l'idée est également d'apporter **une réponse plus pertinente et plus rapide au décalage récurrent entre l'offre et la demande sur le marché local du travail.**

D'ores et déjà encouragée par les pouvoirs publics, la GPEC – élargie à la GPEC territoriale - est entrée dans les textes : obligation de négocier sur la GPEC instituée par la loi de cohésion sociale de 2005, article de l'ANI* du 14 novembre 2008 sur la "dynamique d'accompagnement au niveau du territoire", et circulaire du 29 juin 2010 relative aux projets de GPEC territoriale. (L'historique complet de la GPECT se trouve en annexe). Aussi, les expériences se multiplient en France, sur le territoire du Pays Basque notamment.

2.1. Bref historique



La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les entreprises :

Différentes démarches se sont succédées du début des années 1960 à nos jours :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs** dans les **années 60**, elle a eu pour objectif d'assurer l'ajustement quantitatif des salariés en mobilisant des modèles de simulation et d'optimisation et l'analyse de la pyramide des âges
- **La gestion prévisionnelle des carrières** dans les **années 70** : une préoccupation liée aux trajectoires individuelles, surtout pour les cadres.
- **La gestion prévisionnelle des emplois** : une préoccupation liée aux métiers avec l'ambition de recenser les métiers d'aujourd'hui et de demain (répertoire des métiers, carte d'emploi, observatoire des métiers).
- **La gestion prévisionnelle des compétences, années 90** : une préoccupation liée à la définition de la nature des compétences que devront détenir les salariés (référentiel des compétences, bilan de compétences, projet professionnel).
- **La gestion prévisionnelle des compétences, années 2000-2010** : une préoccupation liée à l'adaptation d'un cadre juridique qui se met en place et au renforcement d'un chômage de masse qui s'illustre à travers de nombreux PSE (accord, RH et stratégie d'entreprise, RPS, Senior, requalification des PSE...).

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPECT) sur les territoires :

- **Parallèlement aux projets de GPEC développés par les entreprises** ce type de démarches a vu le jour, sur les territoires dans les années 2000 par les OPCA et surtout 2010 souvent impulsés par les Direccte et Maisons de l'emploi. **Son** objectif est de permettre **d'appréhender collectivement les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales** répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires, les actifs. Des éléments de définition sont donnés au paragraphe suivant.

Pour aller plus loin, quelques références d'auteurs et d'ouvrages traitant de l'historique de la GPEC et GPECT :

*Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2009, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi.

*ANACT (2012), « Vous avez dit GPEC-T ? Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans une approche Territoriale », *Restitution des apprentissages des « ateliers de la GPEC-T »*, p15.

*Astrées « La GPEC Territoriale, 36 points et quelques principes d'action Octobre 2010
« La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique ». Séminaire à Orléans, le 2 décembre 2010

*GPECT : comprendre, agir, évaluer – Guide d'action (2012)

http://www.emploi.gouv.fr/files/files/guide_gpec.pdf, 68 p.

2.2. Définition

Qu'entend-on précisément par les termes "Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" ?

La GPEC T est un levier pour résoudre des problématiques

A chaud : il s'agit de répondre rapidement à une forme d'injonction de la défaillance économique locale. La plus évocatrice est la mise à mal d'une filière historiquement implantée sur le territoire et qui subit les conséquences d'un marché qui se dérégule à l'échelle mondiale. La résultante est les plans sociaux qui rejettent dans leurs sillons des groupes importants de salariés qui vont devoir du jour au lendemain se repositionner sur le marché du travail.

- Comment repositionner les salariés des fonderies du Lot et Garonne impuissants devant la concurrence des pays émergents ?
- Comment repositionner les salariés des équipementiers automobiles en Basse Normandie, impactés par la crise de l'automobile ?
- Comment repositionner les salariés de la filière bois après les intempéries de 1999 et 2009 dans les Landes ?
- Comment favoriser les mobilités, les acquisitions de nouvelles compétences, les insertions professionnelles ?

Attention : Une intervention dans un contexte réactif risque de déboucher sur un manque de pérennité et de dimension prospective de la démarche. Pour autant, l'événement peut déclencher un partenariat de plus long terme entre les acteurs donnant naissance à des plans d'action plus structurants sur le territoire cible.

L'enjeu est donc de passer d'un dispositif curatif à un dispositif préventif pour faire naître une véritable démarche prévisionnelle.

A froid : il s'agit de faire apparaître, dans le champ des incertitudes économiques, de l'urgence des décisions et de la globalisation des flux, une stratégie de maîtrise ou de contrôle sur son propre territoire. Il s'agit d'essayer de fabriquer « un coup d'avance » sur une concurrence ou sur une mutation technologique qui va bouleverser un ordre établi. Pour cela il est indispensable de prendre la mesure de cette menace ou de cette opportunité afin de s'y adapter en forgeant une stratégie pertinente.

- Structuration de la filière Composites en construisant une cartographie des métiers et des compétences afin de faciliter des mobilités intersectorielles en anticipant les évolutions qui vont impacter la filière. Résultat : renforcement de la formation initiale sur le territoire pour répondre aux besoins des professionnels de la filière.
- Anticiper les besoins en compétences, dans le secteur du Bâtiment, suite au Grenelle de l'environnement.

La GPECT est complémentaire des GPEC d'entreprises et de branches. Elle permet d'aborder des problématiques qui dépassent le strict périmètre interne des entreprises.

Elle est avant tout une démarche au service des politiques publiques locales, une méthode pour l'action, permettant de bâtir des politiques publiques emploi-formation en lien étroit avec les autres politiques publiques déclinées sur le territoire (développement économique, aménagement, etc.).

Elle repose sur un principe de dialogue social territorial et s'appuie sur la concertation et le dialogue entre acteurs du territoire.

2.3. Les enjeux d'une GPEC T

Les enjeux d'une GPEC T sont légions, ils ont le pouvoir de se multiplier entre eux tant les transversalités sont nombreuses, comme par exemple le Territoire et l'économique, l'économique et le dialogue social, le territoire et les publics. Il en est comme cela de nombreux couplages possibles. L'un d'entre eux se situe ailleurs. Dans le temps. Quel est le temps de la GPEC T ?

Comme vu précédemment, la **Prospective** vise à :

- construire des scénarios, des stratégies à partir de données disponibles ;
- accompagner les changements, anticiper, pour conduire l'action collective, élaborer une politique à court, moyen ou long termes ;
- avoir des visées opérationnelles

C'est ainsi que la GPEC T s'inscrit dans des temporalités différentes mais qui se conjuguent toujours avec les caractéristique d'une démarche prospective.

Temporalité Court terme, avec par exemple pour objectif de :

- Encourager l'alternance sur le territoire.
- Favoriser les synergies entre les acteurs impliqués dans la démarche du territoire.
- Favoriser le déploiement d'un Plan de sauvegarde de l'emploi

Temporalité Moyen terme, avec par exemple pour objectif de :

- Identifier les besoins des entreprises en matière de recrutement, formation...

Temporalité Long terme, avec par exemple pour objectif de :

- Encourager les compléments d'activité dans le cadre de temps partiel,
- Anticiper les évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et des compétences
- Anticiper les évolutions technologiques ou organisationnelles
- Adapter les compétences des salariés pour faire face à ces évolutions
- Anticiper les mutations économiques en agissant sur la valorisation et la découverte des métiers, la formation et la montée en compétences ainsi que l'accès à l'emploi,
- Apporter un soutien aux entreprises en établissant des passerelles entre entreprises mais également entre secteurs d'activité qui recrutent et ceux qui au contraire réduisent leurs effectifs.
- Maintenir la dynamique économique du bassin d'emploi et agir sur la création et la reprise d'activité,
- Sécuriser les parcours professionnels des publics (demandeurs d'emploi, salariés des SIAE, salariés licenciés...),

2.4. Une GPECT pour qui ?

La GPECT constitue une opportunité à faire naître une coopération locale multi acteurs sur les sujets d'emploi compétences : elle agit au niveau :

- du territoire sur l'anticipation
- des filières sur la structuration
- des entreprises sur la compétitivité
- des publics : jeunes, seniors, demandeurs d'emploi,

Un inventaire de GPECT sur le territoire du Pays Basque

Territoire/ années	Secteur d'activité ciblé	Thématiques/ enjeux	Porteur	Financier	Résultats
Pays Basque 2011-2013	Agroalimentaire	Accompagner une 10aine d'entreprises aux problématiques d'attractivité de la filière, de formation continue des salariés, de recrutement et de fidélisation.	Chambre de Métiers et de l'Artisanat 64, en collaboration avec le cluster Uztartu	Région Aquitaine	Mise en œuvre d'actions de GPEC intra-entreprise, de formations, de développement de l'alternance, de communication
Pays Basque 2011-2014	Activités des clusters du Pays Basque : glisse, santé, tourisme, BTP, agroalimentaire, numérique.	Soutenir les entreprises dans leur effort de formation en donnant accès à leurs salariés à des formations clé en main, faciliter les transitions professionnelles des salariés par l'acquisition de compétences transverses (communes à plusieurs filières d'activité).	Maison de l'Emploi de l'agglomération bayonnaise et du Pays Basque	Direccte Aquitaine OPCAs	Plan de formation inter-clusters sur l'acquisition des compétences transverses préalablement identifiées.
Arrondisse ment de Bayonne 2011-2013	Bâtiment	Accompagner les entreprises dans l'évolution des métiers impactés par le Grenelle de l'environnement Action développée dans le cadre du programme mis en place par l'ADEME « Métiers d'avenir, le bâtiment change, changeons ! ».	Maison de l'Emploi de Bayonne et du Pays Basque.	Direccte/ ADEME	Plan d'actions en 5 points : sensibilisation (ateliers, réalisation de supports – newsletters, film) à l'attention des entreprises et des demandeurs d'emploi ; formation (inventaire de l'offre régionale),

					accompagnement à la transmission/reprise d'entreprises
Pyrénées-Atlantiques	Santé social	Accompagner 27 EHPAD dans la gestion de la pyramide des âges et l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec les pathologies du grand âge	Comité départemental d'information et d'action en faveur des personnes âgées CIAPA	Directe	Plan de formation collectif pluriannuel avec planification des départs à la retraite des personnels, mutualisation, échanges entre professionnels.

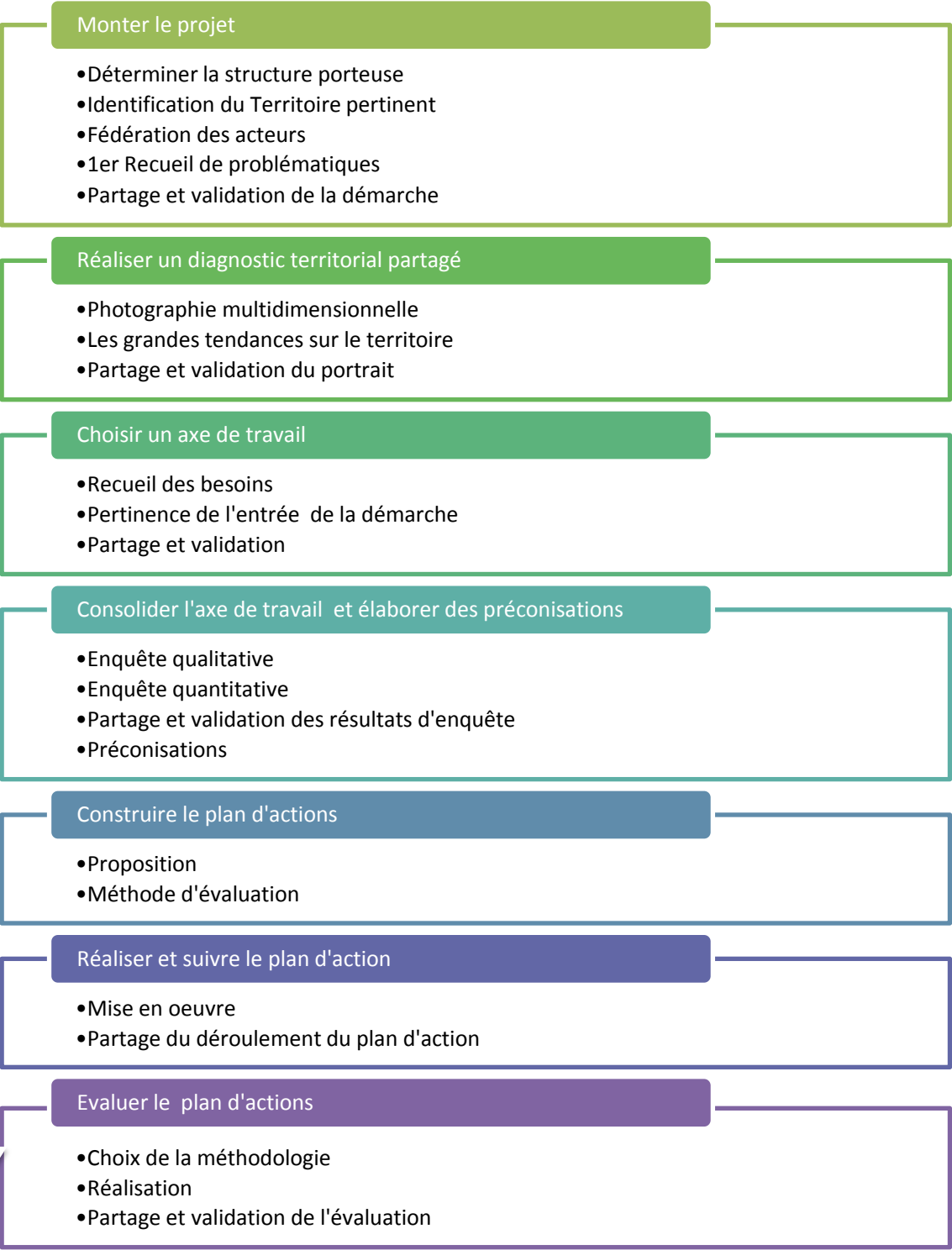
D'autres démarches de GPEC sectorielles ont aussi été signalées, dans le secteur du thermalisme à Cambo-les-Bains ainsi que dans le secteur du transport sur la zone de Mauléon.

2.5. Le processus d'une GPECT

Le processus de la démarche représente le plan de la GPECT

Le processus est jalonné par des points de suivi et de validation.

Le processus d'une GPECT est appelé à vivre selon un cycle vertueux. Il a donc vocation à se répéter dans le temps soit sous la forme initiale, soit sous une forme élargie ou soit sous une forme nouvelle mais qui reposerait sur un mode de fonctionnement et une gouvernance déjà accomplis.



The diagram illustrates the GEPCP process flow, consisting of seven sequential steps. Each step is represented by a colored box with a title and a list of activities. The steps are connected by a central vertical line. On the left side of the diagram, there is a large grey arrow pointing downwards, and on the right side, there is a large grey arrow pointing upwards.

Monter le projet

- Déterminer la structure porteuse
- Identification du Territoire pertinent
- Fédération des acteurs
- 1er Recueil de problématiques
- Partage et validation de la démarche

Réaliser un diagnostic territorial partagé

- Photographie multidimensionnelle
- Les grandes tendances sur le territoire
- Partage et validation du portrait

Choisir un axe de travail

- Recueil des besoins
- Pertinence de l'entrée de la démarche
- Partage et validation

Consolider l'axe de travail et élaborer des préconisations

- Enquête qualitative
- Enquête quantitative
- Partage et validation des résultats d'enquête
- Préconisations

Construire le plan d'actions

- Proposition
- Méthode d'évaluation

Réaliser et suivre le plan d'action

- Mise en oeuvre
- Partage du déroulement du plan d'action

Evaluer le plan d'actions

- Choix de la méthodologie
- Réalisation
- Partage et validation de l'évaluation

3. On ose, on se lance !

3.1. Monter le projet

Un projet couvre l'ensemble des **outils**, **techniques** et **méthodes** qui permettent de **conduire**, **coordonner** et **harmoniser** les diverses tâches exécutées dans le cadre d'un objectif, afin qu'il satisfasse aux besoins explicites et implicites pour lesquels il a été entrepris.

Le projet ne peut exister sans un porteur de projet.

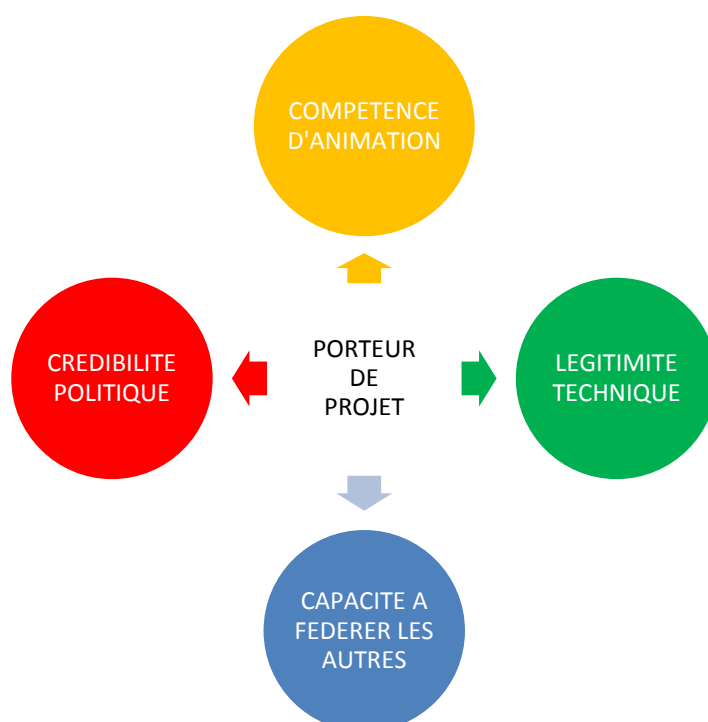
3.1.1. Déterminer la structure porteuse

En matière de GPECT, le porteur de projet est une structure suffisamment significative, disposant d'une visibilité importante par les autres acteurs, disposant d'une crédibilité, d'une légitimité sur les questions emploi formation compétences, disposant d'une notoriété territoriale, d'une assise administrative et opérationnelle et enfin disposant d'une forme d'indépendance politique et de ressources humaines suffisantes pour faire avancer le projet et le mener à bien.

Le porteur de projet s'entoure nécessairement de partenaires, désignés aussi comme les acteurs. Le spectre des acteurs est très large. Il peut s'en inventer tous les jours qui puissent intégrer, investir une démarche territoriale de GPECT. Il n'y a pas d'exclusive en la matière à partir du moment où cet acteur est contributeur aux tâches à remplir.

La GPECT nécessite un porteur fédérateur. Quel qu'il soit, le porteur doit disposer de certains atouts essentiels.

Schéma des différents rôles du porteur de projet



Compétence d'animation : Le porteur devra mettre en œuvre tous les éléments d'organisation facilitant la communication et la rencontre entre les différents participants. Cela comprend les invitations aux réunions, la logistique, l'organisation du contenu des échanges, l'animation, la prise de notes et les comptes rendus.

Légitimité technique : Le porteur devra être en mesure de faire valoir l'ensemble de ses ressources internes, humaines et organisationnelles pour mener à bien le projet à travers la mobilisation d'une petite équipe (1 à 3 personnes). Cette équipe a en charge d'alimenter, par ses travaux (collecte et analyse d'informations, animation technique de réunions, etc.) les différentes phases du projet de GEPECT.

Capacité à fédérer les autres : Le porteur doit convaincre par une posture orientée vers des opportunités communes devant servir les intérêts communs à une échelle territoriale.

Crédibilité politique : le porteur doit être celui qui est reconnu par tous et chacun pour

- avoir déjà agi au bénéfice de la population,
- garantir le bien public à travers un mandat ou un ensemble de mandatures confié par le peuple.

Quels que soient le contexte et l'identité du porteur de projet, celui-ci doit **apparaître légitime à l'ensemble des acteurs** et avoir la **capacité de fédérer les énergies**.

Dans les pratiques identifiées, il y a toujours un leader qui joue le rôle de pivot et prend le risque d'instituer une dynamique nouvelle. Lorsque cet élément n'est pas vérifié, les risques d'une coordination déficiente sont forts, pouvant faire échouer certaines actions.

L'identification pratique du porteur dépendra souvent du contexte local. En l'occurrence, la création d'une communauté d'Agglomérations est un contexte qui permet d'asseoir politiquement une véritable légitimité.

Ce porteur attribue les rôles que tous et chacun peuvent occuper dans le concert d'une action territoriale. L'acteur pilote se doit de connaître les attentes de tous les acteurs présents dans le projet et de faire connaître aux acteurs les siennes.

Les porteurs de projets GEPECT identifiés à ce jour sont essentiellement des structures telles que :
Les Direcctes, les établissements publics et les collectivités.

3.1.2. Identifier les acteurs à mobiliser

La GPEC T est un environnement complexe qui se caractérise par un **système de jeu d'acteurs** sensible et subtil, aux motivations différentes, aux périmètres d'intervention fluctuants. Nous avons évoqué plus haut la figure du porteur du projet GPEC T. Il est d'autres acteurs à révéler ainsi que des nuances à apporter.

Le pilote : c'est une structure qui distille la dynamique et qui sait fédérer autour de soi dans les actes et dans le temps. **Attention**, porteur et pilote sont parfois confondus. Il est tout à fait envisageable que le rôle de porteur et pilote soit concentrés en une seule structure. Néanmoins, pour faire la distinction plus aisément, le porteur est souvent un pouvoir public, un organe de réflexion politique alors que le pilote est souvent un acteur opérationnel de terrain.

Le rôle du porteur est assimilable à celui du maître d'ouvrage et celui du pilote à celui du maître d'œuvre.

Partenaire projet : sa contribution peut s'illustrer à travers sa capacité à apporter une vision, un point de vue, une analyse. Il va être un facilitateur pour mener à bien les projets.

Partenaire d'action : sa contribution peut s'illustrer à travers sa capacité à produire des données, à rentrer en contact avec des personnes, à communiquer, à fabriquer des outils de présentation, d'illustration et reporting, débloquer un financement, demander une autorisation par exemple.

Les entreprises : Certaines entreprises qui peuvent être emblématiques sur un territoire ou représentant un secteur structurant dans l'économie locale sont également des partenaires à intégrer, en tant que partenaires projet et/ou action.

Les différents rôles endossés par les acteurs potentiels (liste non exhaustive)

Acteurs ¹	Porteur	Pilote	Financier	Partenaire projet	Partenaire d'action
Etat			X		
Direccte	X	X	X	X	X
Collectivité territoriales : Conseil Régional, Conseil Départemental	X	X	X	X	X
EPCI : Métropoles, Communautés urbaines, d'agglomération et de communes	X	X	X	X	X
Pays	X	X	X	X	X
Les organismes consulaires			X	X	X
Conseil de développement		X		X	X
Branches professionnelles			X	X	X
OPCA			X	X	X

¹ Définition des acteurs en annexe

Partenaires sociaux		X	X
Missions Locales		X	X
Groupements d'employeurs		X	X
Clubs d'entreprises		X	X
Chargés de développement économique des communautés de communes		X	X
Organismes de formation et CFA	X	X	X
Fongecif Aquitaine	X	X	X
Pôle emploi	X	X	X
APEC	X	X	X
Cap emploi		X	X
AGEFIP		X	X
SAMETH		X	X

Facteur clefs de réussite /point de vigilance :

Les différentes personnes conviées à participer à une GPECT doivent avant tout être des acteurs intéressés par l'action.

Le porteur doit valider sans cesse leur investissement sur un processus long avec une récurrence d'implication, de réunion, de dynamisme.

Le porteur doit être en mesure d'entretenir des dynamiques de projets

3.1.3. Mettre en place les instances de gouvernance

3.1.3.1. Le Comité de pilotage

Instance décisionnelle représentative du niveau stratégique du projet, le comité de pilotage (Copil) est le groupe chargé de veiller au bon fonctionnement du projet pour en améliorer le suivi et valider les choix stratégiques, il se constitue une équipe transversale au projet : Le comité de pilotage est généralement constitué d'un membre de structures territoriales qui ont des fonctions de développement économique et social.

Rôles :

- Valider les résultats intermédiaires
- Trancher les points durs/sensibles non résolus
- Recadrer les objectifs en cas de dérive
- planifier les dates-clés du projet
- analyser les options proposées par le comité technique ;
- décider des orientations stratégiques,
- décider d'un ajustement de cap et d'objectif

3.1.3.2. Le Comité technique

Le comité technique (Cotech) est une instance qui s’empare des orientations stratégiques du COPIL pour les traiter de façon opérationnelle dans le cadre d’une concertation. Ce comité technique peut (doit) se structurer en groupe de travail selon des échéanciers précis. L’avancée de son travail est validée, au fur et à mesure par le COPIL.

Rôles :

- Investiguer
- Apporter des éléments d’analyse tangibles
- Faire fonctionner les partenariats
- Partager les points de vue
- Préparer les Copil

Exemple de Copil et Cotech en Pays Basque : (liste non exhaustive)

	COPIL	COTECH
Composition	Communauté d’Agglomération Pays Basque Direccte UT 64 Pôle Emploi Pays Basque Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine Conseil Départemental 64 Entreprises (CF 3.1.1.2) CDPB Chambres consulaires Partenaires sociaux	Direccte UT 64 OCPA interprofessionnels : Opcalia, Agefos Groupement d’employeurs Pays Basque Béarn Clusters du Pays Basque Services du Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine Services du Conseil Départemental 64 Chambres consulaires CDPB Partenaires sociaux Services de la Communauté d’agglomération Pays Basque Mission locale Avenir Jeunes Pays Basque Branches professionnelles Centres de Formation des Apprentis Organismes de formation Fongecif Aquitaine
Commentaires	Y intégrer des financeurs potentiels du plan d’actions futur dès le début du projet	
Commentaires transverses	L’attribution des rôles et notamment la composition du comité technique se fait en fonction des attentes de chacun et dans quelle mesure il est susceptible de s’investir dans le projet.	

3.1.4. Définir le territoire de la GPECT

Quel Territoire ?

Les phases successives de la décentralisation, ont transféré aux territoires des prérogatives en matière d'emploi et de compétences. Les régions mettent en œuvre des politiques de développement économique et de formation, programmées dans le cadre des Plans régionaux de développement des formations professionnelles.

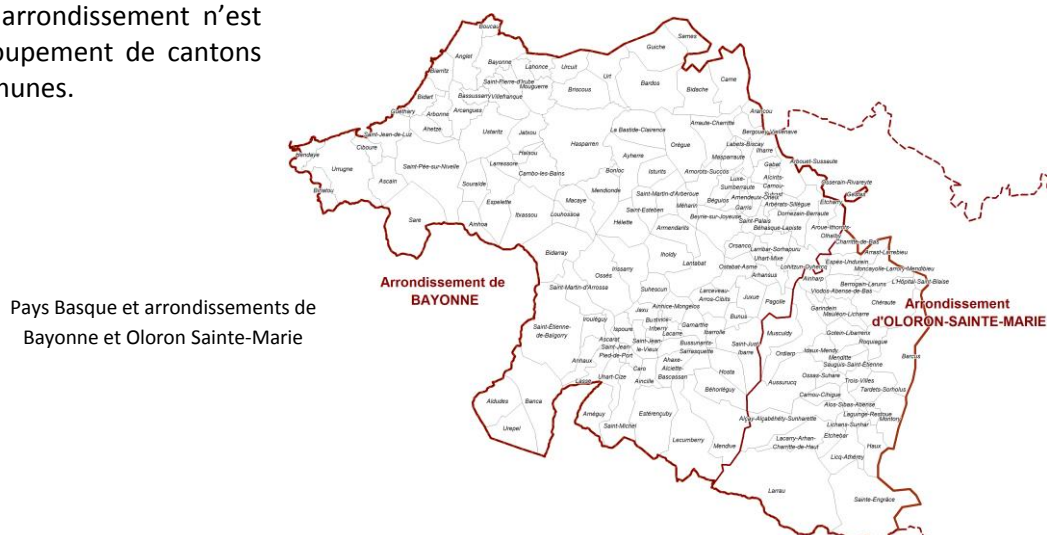
Les territoires locaux, intercommunalités, CBE, s'investissent sur les questions de développement économique, d'emploi et de compétences pour faire face à leurs besoins spécifiques. Véritables « espaces de projet », ils agissent également dans de nombreux domaines périphériques avec des incidences réelles sur les emplois et les compétences : services à la personne (modalités de garde, soin, activités sportives et culturelles...), urbanisme et logement, transports, création d'entreprises...

En prise directe avec les réalités locales, les territoires sont des lieux de croisement entre les logiques des entreprises, des branches et des salariés pour répondre au mieux à leurs besoins en termes d'emplois et de compétences. A noter : le territoire est pluriel et mouvant. Il convient d'adapter le territoire de référence en fonction des réflexions et actions menées.

Remarque : Préalablement, nous préconisons d'associer, de manière informelle les acteurs clés, qui auront été définis, sur l'opportunité d'initier la démarche.

Arrondissement

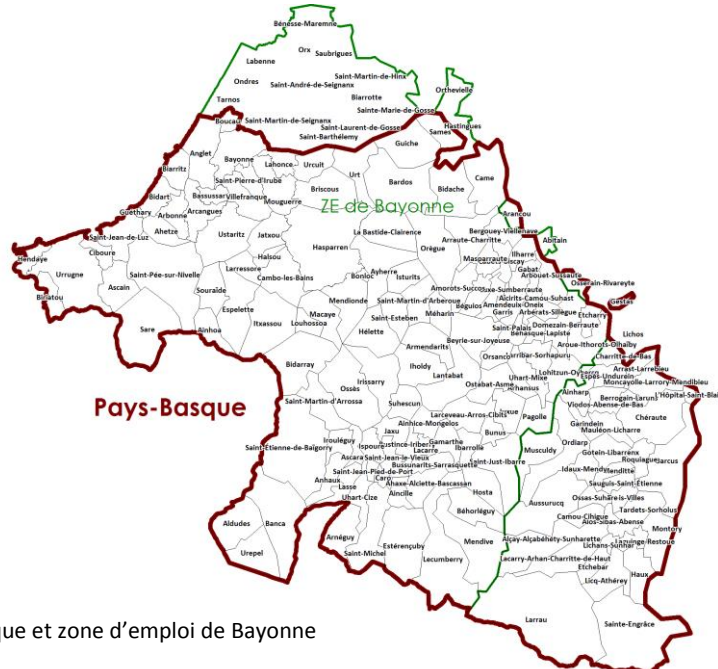
L'arrondissement est une circonscription administrative de l'État dont le chef-lieu est la sous-préfecture. Le sous-préfet est chargé de son administration ; il relaie le préfet en assurant le contrôle administratif des communes de son arrondissement. Le libellé de l'arrondissement est le plus souvent celui du chef-lieu. Depuis le redécoupage cantonal lié aux élections départementales de mars 2015, l'arrondissement n'est plus un regroupement de cantons mais de communes.



Zone d'emploi

Une zone d'emploi est un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts.

Le découpage en zones d'emploi constitue une partition du territoire adaptée aux études locales sur le marché du travail.

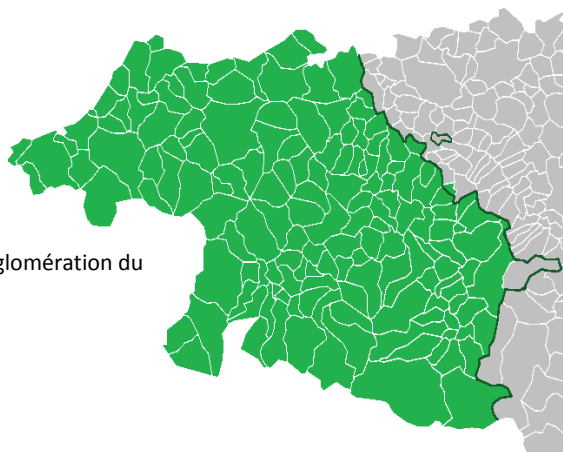


Pays Basque et zone d'emploi de Bayonne

Communauté d'Agglomération

La communauté d'agglomération est un EPCI regroupant plusieurs communes formant, à la date de sa création, un ensemble de plus de 50 000 habitants d'un seul tenant et sans enclave autour d'une ou plusieurs communes centre de plus de 15 000 habitants. Ces communes s'associent au sein d'un espace de solidarité, en vue d'élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire.

En application de la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République), le 1er janvier 2017, la Communauté d'Agglomération Pays Basque est mise en place.



Pays Basque et communauté d'agglomération du Pays Basque

Remarques

La majorité des fournisseurs de données statistiques, l'INSEE par exemple, prennent, par convention, la zone d'emploi comme territoire d'analyse. Ils proposent, sur leur site, des portraits de territoire complets : démographie, économie, métiers, marché du travail, formation professionnelle

Vigilance

Les données du territoire du Pays Basque ne sont pas des données accessibles directement. Il est souvent proposé d'autres niveaux géographiques : départements, zones d'emploi, communautés de communes,

L'obtention des données spécifiques au territoire du Pays Basque se réalisent par un assemblage de données provenant de différents périmètres géographiques et sources d'informations.

A partir de juin 2017, il sera possible sur le site de l'INSEE de récupérer directement les données relative à la communauté d'agglomération du Pays Basque

C'est ainsi que, dans le cadre de la présente publication, les données qui seront présentées à titre d'illustration dans les paragraphes précédents ont été établies à partir des données directement exploitables et déjà traitées par les fournisseurs de données, soit des données périmétrées à l'échelle de la zone d'emploi.

3.2. Réaliser un diagnostic partagé

► A quel moment du processus ?

Une fois les instances de pilotage mises en place, le lancement de la démarche effectué, le périmètre et les objectifs poursuivis partagés par l'ensemble des parties prenantes.

► Pourquoi un diagnostic partagé ?

Pour objectiver les situations, partager des constats, asseoir une démarche partenariale et pérenne.

► Qui ?

- L'équipe projet pour la collecte des éléments techniques et la production des documents ;
- Le Comité technique pour le partage des éléments techniques, leur mise en discussion, les propositions d'orientations, le suivi de la démarche ;
- Le Comité de pilotage pour l'arbitrage sur les propositions issues du Comité technique.

► Quelle méthode ?

La méthode utilisée doit prendre en compte la diversité des territoires et des acteurs qui le composent. Le diagnostic territorial est à la fois un outil d'aide à la décision et un outil de légitimation d'une démarche globale de territoire. Il se compose des étapes suivantes :

■ Elaborer un état des lieux socio-économique

Un état des lieux socio-économique ou portrait de territoire est établi. Il réunit les données quantitatives et qualitatives les plus pertinentes (Cf. plus loin) pour élaborer un panorama dynamique des activités, des emplois, du marché du travail, de la formation. Il est complété par un état des lieux des politiques publiques et orientations stratégiques à l'œuvre sur le territoire, en lien avec les thématiques observées. Cet état des lieux est un préalable à toute procédure territoriale et à toute action de développement local. Photographie d'un espace donné à un moment donné, il est partagé avec les acteurs et constitue le moment d'une mise en capacité de ceux-ci.

En bref : Réaliser un état des lieux d'un territoire, c'est analyser des données économiques, sociales et politiques, pour étudier, dimensionner et positionner la démarche de GEPECT dans son environnement local.

Illustration : les thématiques pouvant être traitées dans un état des lieux

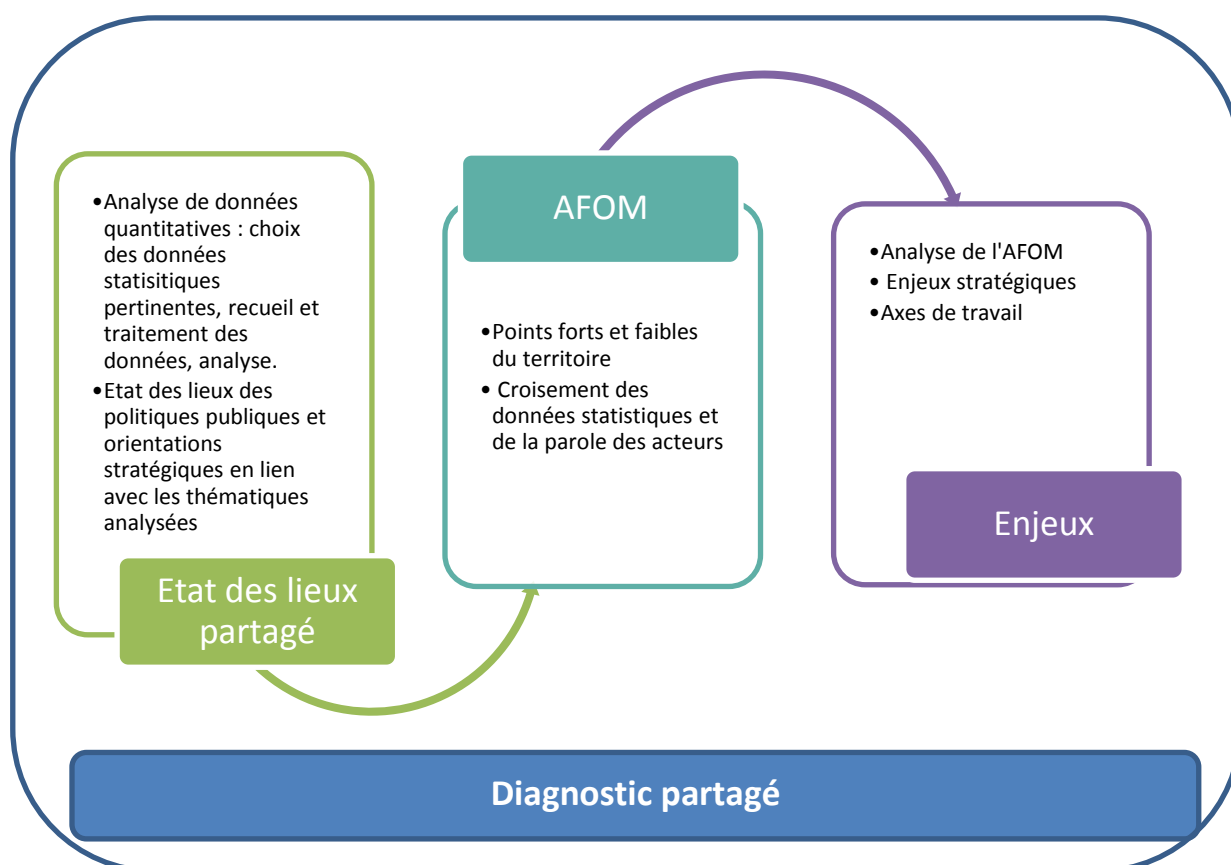
- Les dynamiques démographiques ;
- Les dynamiques d'entreprises ;
- L'évolution de la population active ;
- L'emploi salarié ;
- Le marché du travail (offre et demande d'emploi) ;
- Cartographie des métiers ;
- Cartographie de la formation ;
- Les politiques publiques en matière de développement économique, d'emploi et de formation.

■ Mener une analyse AFOM (Atouts/Force/Opportunités/Menaces)

Après le partage de l'état des lieux, il s'agit de mener une analyse mettant en lumière les principales dynamiques du territoire. Cette analyse, conduite par les acteurs, a pour but de faire apparaître les caractéristiques, les atouts, les faiblesses et les potentialités d'un territoire donné.

■ Identifier les enjeux

Moment de bilan et de synthèse, cette étape conclue le diagnostic en mettant en perspective les enjeux identifiés par les acteurs et les réponses qui sont, ou ne sont pas, à l'œuvre sur le territoire pour y répondre. Des enjeux ainsi identifiés seront ainsi dégagés des axes de travail.



Moment privilégié de construction d'une vision commune du territoire, le diagnostic partagé rapproche les différentes "visions du monde" des acteurs, pour qu'ils partagent un même avenir. Il est donc tout autant l'occasion que le moyen pour des acteurs d'horizons divers de travailler ensemble, afin de coordonner leurs actions.

Ni "prêt à porter" ni une recette à suivre. Il correspond à un apprentissage collectif. Constitutif d'une démarche de développement territorial, il permet également d'affirmer des choix politiques forts, notamment en termes d'orientations économiques, et de les insérer dans un processus de mise en œuvre systémique à l'échelle du territoire.

3.2.1. Elaborer un état des lieux socio-économique

3.2.1.1 Principales sources d'information

Pour chacune des sources citées ci-dessous, il est possible d'affiner les recherches au territoire concerné : département, région, communes, arrondissement, zone d'emploi,

■ Sources nationales

INSEE : L'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques collecte, produit, analyse et diffuse des informations sur l'économie et la société françaises.

<https://www.insee.fr/fr/accueil>

L'INSEE met à jour régulièrement toutes ses bases de données.

L'INSEE a un service payant pour des demandes d'analyses ou de base de données spécifiques. L'INSEE met à jour chaque année ces bases. Les bases de données gardent la date de la dernière grande collecte. Par exemple recensement 2012 avec mise à jour en 2016. L'INSEE utilise les données CLAP (Connaissance locale de l'appareil productif) : système d'information alimenté par différentes sources dont l'objectif premier est de fournir des statistiques localisées jusqu'au niveau communal, par activité, sur l'emploi et les rémunérations.

URSSAF -ACOSS (observatoire économique) : L'ACOSS met à disposition un ensemble de bases de données régulièrement mises à jour. D'autres données, notamment locales, peuvent être fournies dans le cadre de partenariats avec les Urssaf.

<http://www.acoss.fr/home/observatoire-economique/donnees-statistiques/bases-de-donnees.html>

Les données URSSAF – ACOSS concernent les entreprises et salariés du secteur privé hors agriculture

Pôle emploi

- **Observatoire Pôle emploi Nouvelle Aquitaine**: l'observatoire éclaire sur les tendances du marché du travail en Nouvelle Aquitaine.

<http://www.observatoire-emploi-nouvelle-aquitaine.fr/>

- **Enquête Besoins en main d'œuvre**

<http://bmo.pole-emploi.org/static/bmoenquete2016>

APEC (Association pour l'emploi des cadres) : Observatoire de l'emploi des cadres, l'APEC analyse et anticipe les évolutions et grandes tendances du marché, des métiers et des secteurs. Avec la réforme de la formation professionnelle, l'APEC est reconnue comme l'un des 5 acteurs nationaux du Conseil en Évolution Professionnelle.

<https://www.apec.fr/>

MSA (Mutualité sociale agricole) : deuxième régime de protection sociale en France, protège l'ensemble de la profession agricole. La direction des Etudes, des Répertoires et des Statistiques (DERS) de la CCMSA diffuse des études chiffrées, des documents de conjoncture et des données sur la population couverte par la MSA, mais aussi sur le milieu agricole et rural en France.

<http://www.msa.fr/lfr/etudes-statistiques>

■ Sources régionales

Aquitaine Cap Métier : Aquitaine Cap Métiers a pour mission d'étudier et d'analyser la relation formation-emploi en Aquitaine.

<http://www.aquitaine-cap-metiers.fr/web/guest/services/nos-donnees-d-etude>

■ Sources locales

CCI Bayonne Pays Basque : à partir d'enquêtes auprès des entreprises ressortissantes et d'analyses documentaires, le Pôle Etudes de la CCI Bayonne Pays Basque publie régulièrement des études territoriales, sectorielles, thématiques et conjoncturelles sur les spécificités de l'économie du Pays Basque et de ses différents territoires.

<http://www.bayonne.cci.fr/>

Selon les sources d'informations, il est possible de recueillir une base de données, une publication, un dossier, des tableaux ou graphiques.

Synthèse des sources mobilisables

Sources	Thèmes	Niveau géographique	Formats des données	Pour obtenir les données du Pays Basque
INSEE	Démographie Marché du travail Entreprises Secteurs d'activités	France Région Département Intercommunalité – Métropole Arrondissement Zone d'emploi Communes	Documents pdf Fichiers xls, dbase Tableaux, graphiques	Télécharger les fichiers avec les communes et sélectionner les 158 communes du Pays Basques. Les communes sont codées non pas avec le code postal mais avec le code INSEE
Aquitaine Cap Métier	Emploi-formation Portraits de territoire Etudes métiers /secteurs	Région Zone d'emploi	Document pdf	Convention
URSSAF -ACOSS	Les dénombrements annuels des établissements employeurs et des effectifs salariés	Région Ex région Département	Fichier xls	Convention
Observatoire Pôle emploi Nouvelle Aquitaine	Offre et demande d'emploi Caractéristique	Région Département Zone d'emploi Bassin d'emploi Agence Arrondissement CDC / CDA Canton Commune		Convention Récupérer les informations en copie/coller pour chaque commune ou CDC afin de créer une base Pays Basque
Enquête BMO	Nombre de projet de recrutement Part de saisonnier Liste métiers	Bassin d'emploi	Documents pdf Fichier xls	Télécharger le fichier de données consolidées et trier sur département puis Pays Basque
MSA		Département	Documents pdf	Voir si possibilité de convention
CCI de Bayonne	Etude économique du Pays Basque 2009 Atlas Economique du Pays Basque 2007 Portait Pays Basque 2014-2015	Pays Basque Agglomération Côte Basque –Adour Agglomération Sud Pays Basque Communes	Documents pdf	Convention pour avoir une base de données départementales

Important

Pour obtenir des données plus ciblées, il est possible d'établir des conventions.

Concernant les données sur les entreprises et les salariés, les données INSEE sont plus complètes que celles de l'URSSAF mais sont en moyennes plus vieilles de 2 ans.

3.2.2. Les données pertinentes

En France, aujourd'hui, le corpus de sources de données ou d'informations en libre accès (gratuit) se réduit en fonction du degré de précision des informations recherchées sur un territoire. En effet, certaines de ces données doivent faire l'objet d'une demande auprès de l'INSEE par exemple et sont payantes.

Parfois, les données, informations recueillies peuvent être interprétées davantage sous forme de tendance de ce qui se passe sur le territoire.

Remarques

Pour comprendre le territoire et avancer dans la GPECT, il s'agira de sélectionner les données les plus pertinentes en fonction des objectifs recherchés.

Comparer les données de son territoire à un autre territoire, au département, à la région permet de le situer.

Travailler sur une période relativement longue permet de mettre en évidence les évolutions structurelles et de s'affranchir en partie des évolutions conjoncturelles. En général et selon les données accessibles, les évolutions vont de 3 à 10 ans. Lors de états des lieux, les périodes de 5 ans sont choisies.



Important

Vous n'aurez jamais toutes les données précises et parfaites que vous désirez.

Plus on a de données, moins on fait d'analyse, on se perd. Pensez à cibler vos données.

Pourquoi faire des comparaisons avec d'autres niveaux géographiques (départemental, régional ou national)

La comparaison avec d'autres niveaux géographiques permet de situer le territoire étudié par rapport un à autre territoire de référence.

Elle permet aux acteurs locaux de mettre en évidence les forces, faiblesses et spécificités de leur territoire.

Par exemple, en 2013 :

- la part des plus de 60 ans en Nouvelle Aquitaine représente 27,4%, sur la zone d'emploi de Bayonne elle est de 29% soit 1,6 point de plus.
- La part des moins de 26 ans est de 28% en Nouvelle-Aquitaine et de 26% sur la zone d'emploi de Bayonne.

La population de la zone d'emploi de Bayonne est plutôt une population âgée par rapport à celle de la Nouvelle Aquitaine. Les caractéristiques de vieillissement de la population au Pays Basque induisent des réflexions orientées vers des problématiques spécifiques à cette population. Cela pourrait conditionner des actions adaptées.

Les éléments d'illustration suivants sont issus de données INSEE sur la période 2009 à 2013.

3.2.3. Illustrations de l'état des lieux sur la zone d'emploi de Bayonne

Les dynamiques démographiques

Principaux indicateurs :

- Nombre d'habitants et évolution de ce nombre sur 10 ans ;
- Variation de population due au solde naturel* ;
- Variation de population due au solde migratoire (entrées/sorties)* ;
- Caractéristiques de la population : répartition par sexe, classe d'âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau de diplôme*, lieu de résidence.

Principales sources :

- INSEE.

Illustration : Données clés

Population 2016 : 325 155 habitants, soit 6% de la population de la Nouvelle-Aquitaine.

→ 52,2% de femmes.

→ **26% de moins de 26 ans :**

- Evolution : +0,6% par an depuis 1999
- Comparaison avec la Nouvelle-Aquitaine : 28% de moins de 26 ans

→ 29% de plus de 60 ans

- Evolution : +1,9% par an depuis 1999
- Comparatif avec la Nouvelle-Aquitaine : 27,4% de moins de plus de 60 ans
- 59,4% des habitants de 65 ans et plus sont des femmes.

Evolution de la population de 2008 à 2013 : +5,8% soit une moyenne annuelle de +1,1%

→ Croissance démographique uniquement due aux migrations entre 2008 et 2013

- Variation due au solde naturel : -0,01% par an.
- Variation due au solde entrée/sortie : +1,11% par an.

Niveau de diplôme* de la population de 15 ans et plus et non scolarisée :

→ 26% de niveau supérieur :

- +5% par an depuis 2008.
- Comparaison avec la Nouvelle-Aquitaine : 23,8%.

→ 18% de niveau IV :

- Evolution : +2,4% par an depuis 2008.

→ 27% de niveau V :

- Evolution : +0,7% par an depuis 2008.

→ 29% de niveau VI :

- Evolution : -2,3% par an depuis 2008.

Source : INSEE , recensement 2012 avec mise à jour 2016

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

La population active

Eléments de définition : la population active regroupe la population active occupée (appelée aussi « population active ayant un emploi » ou emploi total) et les chômeurs (INSEE).

Principaux indicateurs :

- Nombre d'actifs et évolution de ce nombre sur 10 ans ;
- Evolution de la population active par secteur d'activité sur 10 ans ;
- **Caractéristiques de la population active** : répartition par sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau de diplôme, secteur d'activité, lieu de résidence.

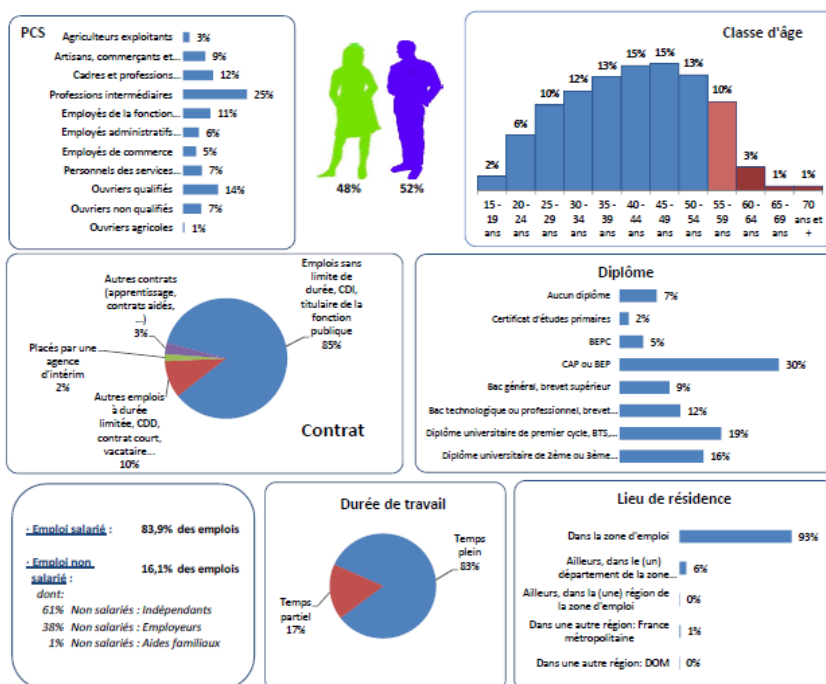
Principales sources :

- INSEE.

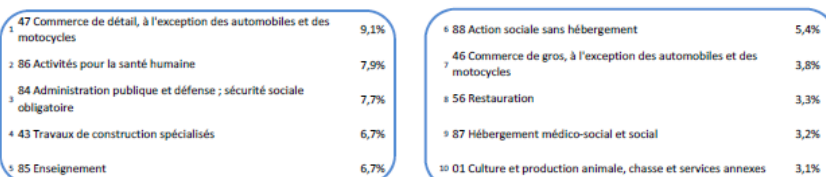
Illustration : caractéristiques de la population active

Nombre d'actifs : 128 607 (hors défense et emploi par les particuliers)

Caractéristiques de la population active :



57% des emplois de la famille professionnelle se répartissent sur dix secteurs ou moins



Base : 128 607 emplois
 Zone d'emploi : Bayonne
 Source Insee - Fichier détail Recensement de la population 2012



Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

Source : INSEE, recensement 2012 avec mise à jour 2016

Les dynamiques d'entreprises

Eléments de définition : L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes (INSEE). Une entreprise peut comporter plusieurs établissements.

L'établissement, quant à lui, est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise (INSEE). Il constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie.

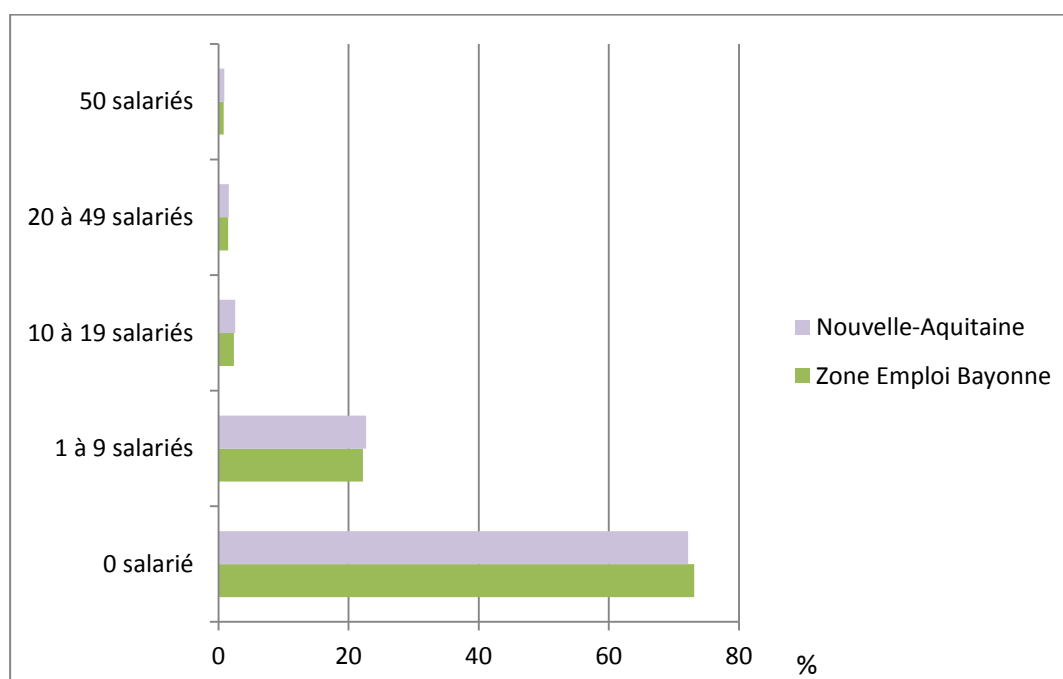
Principaux indicateurs :

- Nombre d'établissements et évolution de ce nombre sur 10 ans ;
- **Caractéristiques des établissements** : répartition par secteurs d'activités, tranche d'effectif, localisation géographique ;
- Principaux employeurs privés, publics et parapublics ;
- Evolution du nombre de créations d'entreprises sur 10 ans ;
- Caractéristiques des entreprises créées : répartition par secteurs d'activités, statut juridique, localisation géographique ;
- Taux de création* d'entreprises et évolution de ce taux ;
- Taux de survie des entreprises* à 3, 4 et 5 ans.

Principales sources :

- INSEE.
- URSSAF (secteur privé hors agriculture).

Illustration : répartition des établissements par tranche d'effectif au 31 décembre 2014



Source : INSEE

Champ : ensemble des activités

L'emploi total

Eléments de définition :

L'emploi total comprend l'emploi salarié et l'emploi non salarié (INSEE).

Indice base 100 : Les indices sont des nombres qui permettent de faire des comparaisons.

Les indices sont une autre façon de présenter des variations entre deux dates. Ils permettent de comparer des quantités n'ayant pas le même ordre de grandeur ou n'étant pas exprimées avec les mêmes unités.

Principaux indicateurs :

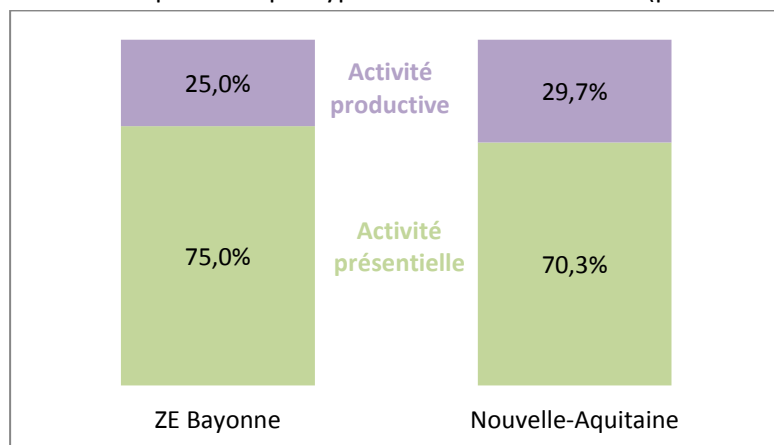
- Nombre d'emplois et évolution de ces emplois dans le temps ;
- Caractéristiques de l'emploi total : répartition par sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau de diplôme, secteur d'activité, type de contrat de travail, durée hebdomadaire de travail, lieu de résidence.
- **Répartition de l'emploi total par type d'activité (présentielle*, productive*)** et évolution de cette part dans le temps.
- Mobilités professionnelles : déplacements domicile – travail.

Principales sources :

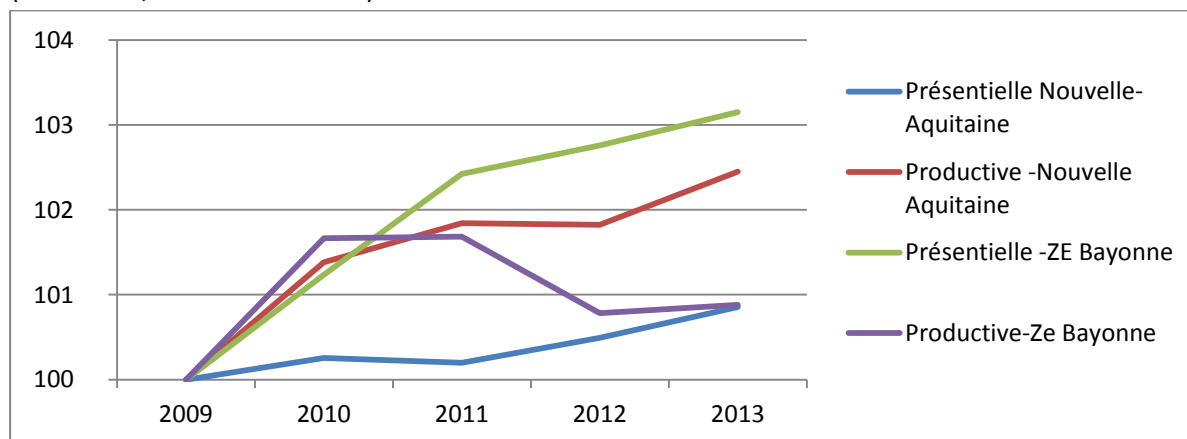
- INSEE.
- URSSAF (secteur privé hors agriculture).

Illustration : Répartition de l'emploi total par type d'activité (présentielle, productive*)

Part de l'emploi total par types de secteurs d'activité (présentielle, productive) en 2013



Evolution de l'emploi total par types de secteurs d'activité (présentielle, productive) de 2009 à 2013 (indice 100, base : année 2009)



Lecture : de 2009 à 2011 l'emploi présentielle de la zone d'emploi de Bayonne a augmenté de 2,5%.

Source : INSEE

Champ : ensemble des activités

L'emploi salarié

Eléments de définition : par salariés, il faut entendre toutes les personnes qui travaillent, aux termes d'un contrat, pour une autre unité institutionnelle résidente en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente. Les non salariés sont les personnes qui travaillent mais sont rémunérées sous une autre forme qu'un salaire (INSEE).

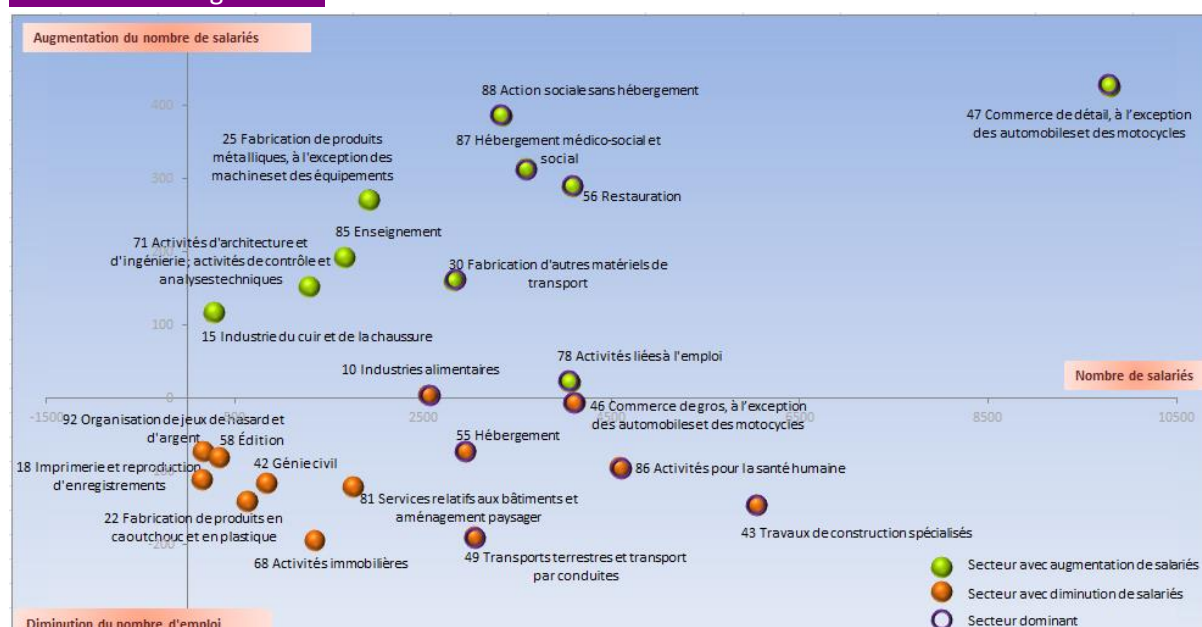
Principaux indicateurs :

- Nombre de salariés et évolution de ce nombre sur 10 ans.
- Evolution du nombre de salariés par secteurs d'activité.
- Répartition du nombre de salariés par taille d'établissement ;
- **Caractéristique des salariés : répartition par** sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau de diplôme, **secteur d'activité**, type de contrat de travail, durée hebdomadaire de travail.
- Evolution des rémunérations des salariés sur 10 ans ;
- Rémunérations des salariés par secteurs d'activité ;
- Rémunérations des salariés par taille d'établissements.

Sources :

- INSEE : tous salariés des secteurs public et privé.
- URSSAF : salariés du secteur privé marchand et non-marchand soit tous salariés à l'exception des salariés du régime agricole et des régimes spéciaux (fonctionnaires, salariés de certaines entreprises comme EDF, ENGIE – ex GDF, LA POSTE...).

Illustration : évolution du nombre de salariés par secteur d'activité entre 2011 et 2015 secteur non marchand hors agriculture



Source : Urssaf (secteur non marchand hors agriculture)

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

Champ : 23 secteurs d'activité représentant 72,4% des salariés de la zone d'emploi en 2015

Le marché du travail

Eléments de définition :

- *Demandeurs d'emploi : Les demandeurs d'emploi sont les personnes qui s'inscrivent à Pôle Emploi. Ces demandeurs sont enregistrés à Pôle Emploi dans différentes catégories de demandes d'emploi en fonction de leur disponibilité, du type de contrat recherché et de la quotité de temps de travail souhaité.*
- *Offres d'emploi : Les offres d'emploi totales enregistrées au cours d'une période donnée (l'année, le mois) sont les offres d'emplois durables (de plus de 6 mois), temporaires (de 1 à 6 mois) ou occasionnelles (moins de 1 mois) déposées par les employeurs dans les agences locales de Pôle Emploi au cours de l'année.*
- ⇒ *Vigilance méthodologique : il est rappelé que l'analyse de l'offre d'emploi est ici uniquement basée sur les offres reçues par le Pôle Emploi. Les offres du marché caché, par définition, échappent donc à cette analyse.*

Principaux indicateurs :

Taux de chômage :

- **Evolution du taux de chômage sur 10 ans ;**
- Comparatif avec les évolutions du taux de chômage aux échelles régionales et nationales.

La demande d'emploi :

- Nombre de demandeurs d'emplois fin de mois (DEFM) * et évolution de ce nombre d'une année à l'autre ;
- Caractérisation des demandeurs d'emploi fin de mois : répartition par sexe, âge, ancienneté d'inscription au Pôle Emploi, situation de handicap, catégories socioprofessionnelles, niveau de diplôme, qualification, secteur d'activité recherché ;
- **Principaux métiers recherchés par les demandeurs d'emploi.**

L'offre d'emploi :

- Nombre d'offres d'emploi enregistrées par Pôle Emploi (OEE) et évolution de ce nombre d'une année à l'autre ;
- Caractérisation de l'offre d'emploi : répartition par secteurs d'activité, type de contrat de travail, durée hebdomadaire du contrat de travail.
- **Principaux métiers recherchés par les employeurs ;**
- Besoins en main d'œuvre : nombre et caractérisation des projets de recrutements (projets jugés difficiles, emplois saisonniers...).

Adéquation offre/demande d'emploi :

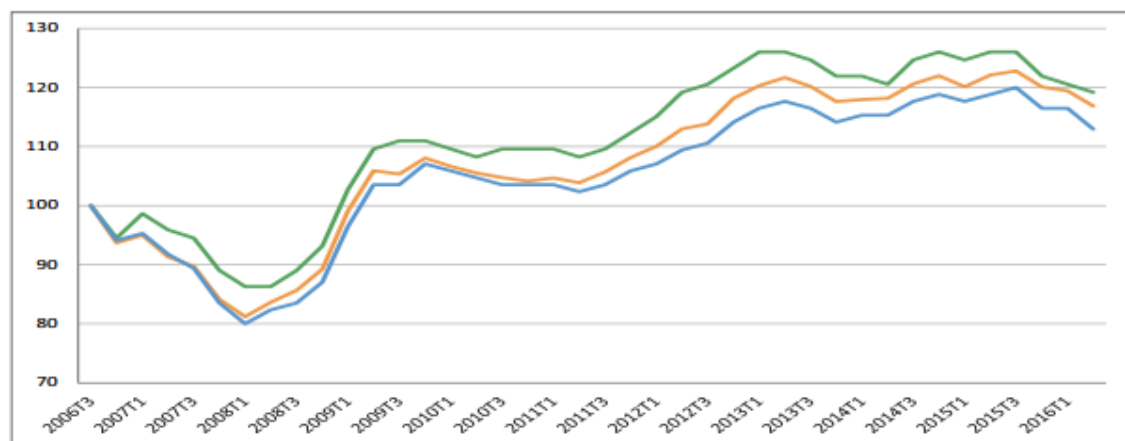
- Identification d'éventuelles tensions perçues sur le marché du travail.

Principales sources :

- INSEE.
- Observatoire Pôle emploi Nouvelle Aquitaine.
- Enquête annuelle « Besoins en Main d'œuvre » (BMO*)

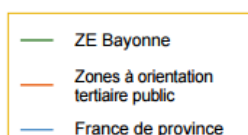
Illustration 1 : évolution du taux de chômage

Evolution du taux de chômage de 2006 à 2016



* Le troisième trimestre de l'année 2006 est pris comme trimestre de référence.

Source : Insee



Source : INSEE/Pôle emploi

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

Lecture : du 3^{ème} trimestre 2006 au 1^{er} trimestre 2008, le taux d'emploi de la ZE de Bayonne a diminué de 12%

Illustration 2 : les métiers les plus recherchés par les demandeurs d'emploi en Janvier 2017

LES METIERS LES PLUS RECHERCHES par les demandeurs d'emploi

inscrits en catégories A, B, C

	Part dans le total des DEFM catégories A, B, C
Assistance auprès d'enfants	3,8 %
Vente en habillement et accessoires de la personne	3,0 %
Services domestiques	2,8 %
Personnel de cuisine	2,6 %
Secrétariat	2,4 %
Service en restauration	2,3 %
Nettoyage de locaux	2,0 %
Assistance auprès d'adultes	1,9 %
Magasinage et préparation de commandes	1,7 %
Assistanat commercial	1,4 %

Source : Pôle emploi

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

Illustration 3 : les métiers les plus recherchés par les employeurs en janvier 2017

	Part dans le total des offres	Répartition par type d'offre (4)		
		emploi durable	emploi temporaire	emploi occasionnel
Personnel de cuisine	5,1 %	68,9 %	27,9 %	3,3 %
Services domestiques	3,3 %	69,2 %	23,1 %	7,7 %
Secrétariat	3,2 %	63,2 %	34,2 %	2,6 %
Assistance auprès d'enfants	3,1 %	97,3 %	2,7 %	0,0 %
Service en restauration	2,9 %	73,5 %	26,5 %	0,0 %
Assistance auprès d'adultes	2,4 %	75,9 %	17,2 %	6,9 %
Comptabilité	2,0 %	45,8 %	50,0 %	4,2 %
Conduite et livraison par tournées sur courte distance	2,0 %	87,5 %	12,5 %	0,0 %
Relation commerciale grands comptes et entreprises	1,9 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Soins d'hygiène, de confort du patient	1,9 %	21,7 %	69,6 %	8,7 %

Source : Pôle emploi

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

Les métiers (familles professionnelles)

Eléments de définition : Les familles professionnelles (FAP) ont une des principales nomenclatures de métiers. Les FAP regroupent les professions qui font appel à des compétences communes sur la base de « gestes professionnels » proches. Leur nomenclature est donnée en annexe.

Principaux indicateurs :

- Caractéristiques des métiers : répartition par secteur d'activité, catégories socioprofessionnelles, sexe, âge, niveau de diplôme, type de contrat de travail, durée hebdomadaire du contrat de travail ;
- **Les métiers les plus exercés représentant la moitié des emplois et évolution de ces métiers sur les 5 dernières années** ; les principaux secteurs d'activités concernés par ces métiers ;
- Les métiers dont l'effectif a augmenté le plus vite sur ces 5 dernières années ; les principaux secteurs d'activités concernés par ces métiers ;
- Les métiers dont l'effectif a diminué plus vite ces 5 dernières années ; les principaux secteurs d'activités concernés par ces métiers ;
- Les métiers les plus sur-représentés / sous-représentés par rapport aux chiffres régionaux et nationaux.

Principales sources :

- INSEE.
- URSSAF (secteur privé hors agriculture).

Illustration : Les métiers les plus exercés représentant la moitié des emplois

Les FAP regroupant 50% de l'emploi des salariés	% de l'emploi salarié ZE Bayonne	% de l'emploi salarié Aquitaine	Comparatif
T4Z - Agents d'entretien	5,18%	5,08%	+
R1Z - Vendeurs	4,38%	3,74%	+
W0Z - Enseignants	4,35%	4,34%	=
V0Z - Aides-soignants	3,64%	2,97%	+
J3Z - Conducteurs de véhicules	3,62%	3,22%	+
P0Z - Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	3,09%	4,16%	-
R2Z - Attachés commerciaux et représentants	3,04%	2,79%	+
T2A - Aides à domicile et aides ménagères	2,91%	2,93%	=
S2Z - Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	2,69%	1,64%	+
V1Z - Infirmiers, sages-femmes	2,65%	2,29%	+
L0Z - Secrétaires	2,46%	2,02%	+
S1Z - Cuisiniers	1,99%	1,55%	+
P4Z - Armée, police, pompiers	1,93%	2,20%	-
L2Z - Employés administratifs d'entreprise	1,85%	1,81%	=
R0Z - Caissiers, employés de libre-service	1,82%	1,69%	+
L1Z - Employés de la comptabilité	1,79%	1,50%	+
L4Z - Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	1,64%	1,79%	-
V3Z - Professions paramédicales	1,60%	1,33%	+
P1Z - Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)	1,60%	2,15%	-

Source : INSEE, recensement 2012 avec mise à jour 2016

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

La formation

Eléments de définition : La formation initiale est la première formation obtenue au terme d'un cycle d'étude.

La formation continue a pour but d'assurer aux salariés, employés ou demandeurs d'emploi, une formation destinée à conforter, améliorer ou acquérir des connaissances professionnelles (INSEE).

⇒ Vigilance méthodologique : les données sur la formation continue directement accessibles à une échelle infrarégionale sont principalement constituées de données sur les formations suivies par les demandeurs d'emploi dans le cadre du Plan Régional Formation.

Principaux indicateurs :

Formation initiale :

- Caractéristiques de la population scolarisée : répartition par tranche d'âge, par sexe.
- Evolution du taux de scolarisation* sur 10 ans ;
- Nombre de parcours étudiants, tous niveaux de formation compris, et évolution de ce nombre sur 10 ans ;
- Caractéristiques des étudiants : répartition par sexe, âge, niveaux de formation, filières ;
- Apprentissage : nombre de contrats en alternance et évolution de ce nombre ;
- Mobilités scolaires : déplacements domicile – lieu d'étude ;
- Caractéristiques de l'offre de formation : répartition par filières, types de diplômes, niveaux de diplômes*, nombre d'inscrits en dernière année.

Formation continue des demandeurs d'emploi :

- Nombre de stagiaires du Plan Régional de Formation sur l'année ;
- Nombre d'entrées en formation dans le cadre du Plan Régional de Formation sur l'année ;
- Caractéristiques des stagiaires : répartition par sexe, âge, ancienneté d'inscription à Pôle Emploi, situation de handicap, niveau de diplôme, filières de formation, type d'actions de formation poursuivies (qualification, orientation, compétences transverses...).

Principales sources :

- Aquitaine Cap Métiers ;
- Conseil Régional Nouvelle Aquitaine (Plan de Formation Régional) ;
- Direction régionale de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS)
- Rectorat ;
- Ministère de l'agriculture

Illustration : Formation continue des demandeurs d'emploi en 2015

→ Actions du Plan Régional Formation 2015

- 1 456 stagiaires (17 028 en Aquitaine)
- 1 523 entrées en formation (17 830 en Aquitaine)

→ Caractéristiques des stagiaires :

- 45% de femmes - 55% hommes ;
- 50% moins de 26 ans, 38% entre 26 et 45 ans, 12% plus de 45 ans ;
- 71% sont inscrits comme demandeur d'emploi depuis moins de 12 mois dont 43% moins de 6 mois ;
- 10% sont reconnus de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) ;
- Plus de la moitié sont de niveau IV et V.

→ Prescriptions et formation :

- 48% des prescriptions viennent de Pôle Emploi et 39% de la Mission Locale
- 50% suivent une formation qualifiante, 27% sont sur des actions d'orientations et 23% des formations de compétences transverses.

→ Les principales filières de formation :

- BTP : 28%
- Transport-Logistique : 16%
- Tourisme-hôtellerie-restauration : 12%
- Tertiaire : 11%
- Fabrication industrielle : 7%
- Aide à domicile : 5%

Source: Conseil régional Nouvelle-Aquitaine
Périmètre : Pays Basque

3.2.2 Les enjeux du territoire : l'analyse stratégique

3.2.2.1 L'outil AFOM (Atouts/Faiblesses/Opportunités/Menaces)

De très nombreux outils visent à évaluer la situation d'un territoire par un jeu de questions fermées ou semi fermées conduisant à une notation « scientifique ». Ces approches sont souvent complexes, lourdes d'utilisation et pas toujours adaptées à la diversité des situations rencontrées à l'échelle d'un territoire.

Avec l'outil d'analyse stratégique AFOM, il s'agit de procéder à un **diagnostic « court »** qui peut être conduit par les acteurs partenaires et les professionnels eux-mêmes, sans nécessairement avoir recours à un appui extérieur. Le fait que le diagnostic soit mené en interne permet une meilleure appropriation de la démarche et de ses résultats.

Ce diagnostic prend en compte les bases de développement économique local :

Base productive	Composante créatrice de richesses & mondialisée des économies locales, sensibles aux aléas économiques. Elle regroupe les secteurs d'activité concurrentiels exportateurs.
Base Publique	Employeurs publics. Relative stabilité quant aux mutations économiques.
Base résidentielle	Elle regroupe les activités essentiellement destinées à satisfaire les besoins des populations locales: construction, action sociale, santé, commerce de détail, transports de voyageurs... Elle est aussi liée aux politiques publiques à destination des ménages. Elle constitue un autre vecteur de développement économique pour les territoires en marge des dynamiques d'accueil d'activités productives.
Base sociale	Ensemble des revenus sociaux de transfert

L'analyse AFOM combine l'étude des forces et des faiblesses d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Son but est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Atouts Aspects positifs internes que contrôle le territoire, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.	Faiblesses Aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par le territoire, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.
Opportunités Possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du territoire ou à la marge.	Menaces Problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du territoire ou d'un secteur (ex l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du territoire ou à la marge.

L'analyse AFOM permet d'établir une photographie à l'instant « t » du territoire.

La finalité de ce travail vise à repérer les enjeux globaux du territoire.

Important

La construction de l'AFOM et l'identification des enjeux sont liés méthodologiquement
Contextualiser l'AFOM sur le territoire

L'AFOM s'établit à partir de deux socles de connaissances.

- **Un socle stratégique** qui rassemble un ensemble de documents issus de strates de décisions ayant émis des orientations stratégiques de développement en appui à des besoins déjà avérés sur les territoires :
 - La strate européenne : L'Europe fixe des directives environnementales, sociales et économiques (types délocalisations) qui s'appliquent sur les territoires, en mettant en face des moyens financiers, appelés programmes européens.
 - La strate nationale : de grandes lignes directrices type Grenelle, RT 2012, loi de cohésion sociale produisent des injonctions sur les territoires. Les politiques publiques nationales ont pour vocation de redescendre au niveau des territoires.
 - La strate régionale : les conventions Etat/Région, sur la base de planifications produisent des trajectoires de développement.
 - La strate départementale : La encore, de par ses compétences, le Département est en mesure de produire des politiques publiques incitatives.
 - La strate des organismes de développement économiques : les chambres consulaires, les organisations professionnelles, les clusters et pôles de compétitivités, les observatoires des OPCA sont également pourvoyeurs de stratégies à court et moyen termes.
- **Un socle de données opérationnelles** qui rassemble les données produites par le diagnostic territorial partagé.

IMPORTANT

Il est donc indispensable de collecter l'ensemble des orientations stratégiques produites par ces différentes strates et d'en faire l'analyse et la synthèse. Ces éléments sont à mettre en relation avec l'état des lieux sur le principe du croisement des informations. Cette séquence de la GPEC T est typiquement l'apanage du Cotech, qui engage ce travail à travers ses acteurs projets et la contribution du pilote de la démarche.

Opérationnaliser l'AFOM sur le territoire

Exemples de questions à se poser :

Atouts • Quels éléments de notre tissu économique (entreprises, typologies d'emplois), représentent des forces sur lesquelles capitaliser, développer ? • Quels sont les secteurs d'activité dynamiques, performants ? • Quelle est l'attractivité du territoire ? • Dans quelle mesure la situation géographique est-elle un atout ? • Quelles sont nos ressources naturelles ? • Quelles sont nos réalisations probantes (événements) et pourquoi ont-elles fonctionné (facteurs clé de succès)? • Quelles sont les caractéristiques de notre patrimoine culturel, de notre identité sur lesquelles s'appuyer?	Faiblesses • Qu'est ce qui entrave le développement, la fluidité des échanges ? • Quelles difficultés en termes de mobilité ? • Quelles difficultés en termes de déséquilibres territoriaux ? • Quelles inégalités en termes de revenus, d'accès à l'emploi, aux soins... ? • Que peut-on améliorer? • Qu'est ce qui n'a pas marché et pourquoi?
Opportunités • Quelles sont les tendances intéressantes à prendre en compte et qui fonctionnent sur d'autres territoires ? • Quelles sont les orientations gouvernementales qui vont favoriser notre territoire demain ? • Quelles sont les mutations économiques qui vont impacter notre territoire ? (changement de technologie ? de marché ? nouveaux modèles économiques ? • Quels modèles sociaux, styles de vie vont ou peuvent s'implanter sur notre territoire ?	Menaces • Des changements politiques sont-ils à anticiper ? • Est-ce que les changements de technologie menacent des métiers, des secteurs d'activité? • Il y a-t-il une ou plusieurs de vos faiblesses qui sérieusement menacent le territoire sur le volet emploi/Compétence /Formation ? • Les obligations réglementaires ne vont-elles pas faire disparaître des métiers ?

Remarque

Si vous avez quelques difficultés avec cet exercice, rédigez une liste de vos spécificités. Certaines de ces dernières seront (si tout va bien) des atouts!

Les atouts doivent être évalués :

- par rapport aux territoires frontaliers en termes de marketing territorial ou de stratégie de développement économique
- en rapport avec des ressources naturelles à valoriser (une façade maritime/ une chaîne de montagne par exemple)

Il est préférable d'être réaliste, et de faire face à toutes les vérités désagréables aussitôt que possible.

Les infos clefs de l'AFOM

Pour l'environnement EXTERNE (Opportunités et menaces)	• Changements technologiques, notamment en information et communication ; • Changements réglementaires • Tendances économiques générales, balance économique, change, inflation ; • Changements dans la situation particulière du secteur ; • Evolution des caractéristiques démographiques de la population ; • Evolution des goûts des consommateurs ; • Forces et faiblesses des concurrents ; • Meilleures pratiques à imiter, etc...
Pour l'environnement INTERNE (Atouts et faiblesses)	• Maillage service public du territoire • ouverture réseau du territoire • Capacité d'évolution et de croissance • Notoriété/ réputation • Degré d'innovation des produits et des services • Compétitivité • Capacité d'innovation • Leadership • Géomorphologie du territoire • Retour d'expérience réussi • Niveau de professionnalisation • Niveau de formation

Pour réussir son AFOM

■ Appuyez-vous sur des faits, si possible avec des chiffres et des données

Evitez au maximum les « je crois que », les « il semble que », les « il se pourrait que » et les « on estime que ».

Préférez les faits, relatés dans les analyses chiffrées, issus de tableaux de bord et de constatations ou encore relatés dans des analyses externes, les diagnostics de territoire.

■ Soyez synthétique, allez à l'essentiel

Idéalement, une analyse AFOM devrait tenir sur une page A4. L'intérêt est de permettre une lecture globale afin d'entrevoir l'ensemble de la situation. L'analyse doit faciliter une vision claire et systémique.

■ Etablissez des degrés d'importance

Tout comme avec l'analyse de risques, il est important d'établir une échelle d'importance en prenant comme indicateur le degré d'impact par exemple. L'établissement de cette échelle d'importance facilitera le travail de regroupement en priorités.

La conduite et l'animation de la démarche

■ Quels acteurs ?

La démarche nécessite la constitution d'un « groupe projet » dédié à la construction de cet AFOM.

Ce groupe projet peut être composé :

- De membres du Comité technique.
- D'un savant mélange de Cotech et Copil.
- Ce travail peut être confié à un prestataire extérieur

Pour assurer le succès de cette séquence de l'AFOM, comptez sur des partenaires engagés qui soient en mesure d'étayer en points clef une vision globale.

■ L'organisation

Dès le groupe projet constitué lors du Cotech, il s'attèle à sa tâche. 4 phases sont nécessaires à la bonne conduite de sa mission.

- Une collecte d'information

2 personnes sont missionnées pour, en complément du diagnostic de territoire, collecter les autres sources d'information à dimension stratégique.

- Une séance de travail de 3h :

Constitution de Binômes :

45 Min de prise de connaissance des documents préalablement collectés en phase 1.

30 Min de rédaction des items de l'AFOM sous forme de post it

45 Min d'échanges à base des post it collés sur un tableau représentant un AFOM

1H : synthèse et rédaction des enjeux

Les enjeux sont les grandes tendances socioéconomiques qui ressortent de l'AFOM et qui sous-tendent le territoire dans sa réalité et dans son développement de demain.

Ces enjeux ne valent pour la suite du processus que s'ils sont partagés par les acteurs et validés par eux.

- Une séance de restitution de l'AFOM et des enjeux de la part du groupe projet au Cotech.
- Une séance de présentation, de partage et de validation de l'AFOM et des enjeux en Copil.

■ Quelle durée pour l'AFOM et les enjeux ?

A partir du moment où le groupe projet est constitué, comptez un mois de travail.

C'est la durée pertinente pour mener à bien l'ensemble de la démarche.

En résumé !

Les membres opérationnels (partenaires projet/action,) du Cotech ont travaillé à la construction du diagnostic territorial, soit en direct, soit en délégation à un prestataire.

Les membres opérationnels du Cotech ont également collecté, compilé, organisé les éléments ressortant des différentes sources de « niveau stratégique ».

C'est à l'aune de ces deux pourvoyeurs d'informations, de tendances (absolues et comparatives) d'indications, d'indicateurs et de lignes politiques et stratégiques (générales et locales) que l'AFOM et les enjeux voient le jour.

La démarche décrite permet de prendre le territoire dans son ensemble à travers suffisamment de dimensions caractéristiques et discriminantes (au sens différentiel) pour que sa description puisse être objet de partage.

Illustration : Exemple d'AFOM sur la zone d'emploi Pays Basque

THEMES	ATOUTS	FAIBLESSES
Démographie Qualification de la population active Dynamiques territoriales Dynamiques d'entreprises Secteurs d'activité Emploi total Emploi salarié privé Marché du travail Métiers	Attractivité du territoire et fort dynamisme démographique (accueil de nouvelles populations) Un patrimoine naturel exceptionnel Fort sentiment d'appartenance des habitants Forte dynamique citoyenne (acteurs privés, publics, associatifs) source d'initiatives diverses en matière d'économie et d'emploi Structuration croissante des activités du territoire en filières organisées (clusters,...) Des jeunes de mieux en mieux formés Maintien du niveau de ces activités productives comparativement à leur déprise ailleurs Forte dynamique de création d'entreprises Maintien de moteurs d'activité diversifiés Tissu de TPE dynamiques (1/3 de l'emploi dans le secteur privé marchand) Structure de l'actionnariat des entreprises souvent principalement familiale et locale, avec une gestion de « bon père de famille » Taux de chômage inférieur aux taux régional et national,	Evolutions démographiques différenciées selon les territoires Maintien difficile des jeunes générations Population vieillissante Faiblesse de l'offre d'enseignement supérieur Niveau de formation de la population, inférieure à la moyenne nationale Pyramide des âges vieillissante des chefs d'entreprises et problématique de Transmission/reprise Faible part des activités productives dans l'économie Précarité croissante des emplois créés du fait de la forte prédominance des activités de services Forte proportion de demandeurs d'emploi seniors et longue durée Des tensions récurrentes sur le marché du travail (Hôtellerie-restauration, commerce, industrie-installation-maintenance, santé et transport)

	même si en augmentation Assez bonne adéquation entre les principaux métiers recherchés par les employeurs et les principaux métiers recherchés par les demandeurs d'emploi	
THEMES Politiques locales, régionales et nationales et impact de ces politiques Données territoriales : foncier, logement, transport, services à la population, aménagement du numérique	OPPORTUNITES Des filières en Pays Basque retenues par la Région dans son Schéma Régional de Développement Economique (IAA, Aéronautique, Santé, Numérique, Tourisme, croissance bleue et économie maritime) Une nouvelle institution pour le Pays Basque (CAPB) disposant de la compétence développement économique Volonté politique de la CAPB de développer les coopérations transfrontalières, d'accompagner la transition écologique et énergétique et de valoriser la Montagne Des structures d'accompagnement à la création/développement d'entreprises sur l'ensemble du territoire, des outils techniques de pointe (plateformes technologiques, laboratoires...)	MENACES Disparition progressive du potentiel de foncier à vocation économique (y compris agricole) au profit du foncier à vocation résidentielle et commerciale Un patrimoine naturel menacé Défaut d'ancrage local de quelques grandes entreprises (centres de décision externes au territoire) dans l'aéronautique, l'agroalimentaire, l'immobilier... Une activité économique majoritairement présentielle (70%) Pénurie et cherté du logement Déficit de transports publics qui nuisent à l'emploi, à la

	L'image du Pays Basque porteuse de valeurs reconnues à l'extérieur du territoire Le Pays Basque reconnu comme un territoire d'expérimentations par les partenaires Etat et Région Evolutions des usages de consommation/production : développement des circuit-courts, économie circulaire, économie collaborative, relocalisation et développement d'une économie plus ancrée localement	mobilité des actifs et à l'attractivité du territoire Permanences de zones blanches (téléphonie mobile et Internet) pénalisant le développement de certains territoires ruraux Déséquilibres territoriaux (démographique et économique) qui s'accroissent en défaveur de la Soule
--	--	--

3.2.2.2 Les enjeux stratégiques

Une fois la photographie du territoire réalisée (diagnostic territorial et AFOM), différents enjeux auxquels le territoire doit faire face sont apparus.

Ces enjeux doivent être approfondis. Certains d'entre eux vont faire l'objet d'un intérêt plus marqué et être intégrés à une nouvelle phase.

Maintenant la phase « choisir un axe de travail » s'ouvre.

Illustration : Exemple d'enjeux sur la zone d'emploi Pays Basque

Liste d'enjeux issus de l'AFOM ci-dessus :

- Maîtrise de l'équilibre des mobilités démographiques : maintien des jeunes générations, accueil des nouvelles populations actives ; etc. ;
- Préservation, optimisation et développement du foncier à vocation économique ;
- Encouragement du dynamisme économique territorial ;
- Préservation et promotion de l'image « Pays Basque » et des éléments qui contribuent à cette image (patrimoine naturel, culturel, productions de qualité...) ;
- Maintien de la diversité des moteurs économiques ;
- Développement d'activités productives à haute valeur-ajoutée ;
- Soutien au développement d'activités ancrées localement. Soutien au développement des circuits-courts, de l'économie circulaire, etc ;
- Soutien aux Très Petites Entreprises ;
- Meilleure adéquation entre les besoins du tissu économique et les compétences des actifs ;
- Optimisation du maillage territorial en matière d'emploi / insertion / formation / implantation sur l'ensemble du territoire ;
- Meilleur accompagnement des actifs dans leurs transitions professionnelles et sécurisation des parcours ;
- Renforcement de l'accompagnement des demandeurs d'emploi seniors

3.3. Choisir un axe de travail

► A quel moment du processus ?

A l'issue de la phase de diagnostic partagé : état des lieux, AFOM et identification des enjeux.

► Pourquoi choisir un axe de travail ?

Plusieurs points de départ sont possibles pour impulser une stratégie de GPECT. Faire le choix d'un axe de travail présente l'avantage de :

- Légitimer le travail préalablement fait avec les partenaires
- Cibler un seul objectif qui soit clair pour tout le monde
- Concentrer les forces de travail sur un sujet en particulier

► Qui ?

- Le Cotech pour le partage des éléments techniques, leur mise en discussion, les propositions d'orientations, le suivi de la démarche;
- Le Copil pour prise de décision sur les propositions issues du Comité technique.

► Quelle méthode ?

La méthode utilisée est celle du choix objectivé. Le Copil opère ce choix qui se fait à l'aune de 2 documents :

- Les enjeux issus de l'AFOM ;
- Les aspirations, dispositions et sensibilités socioéconomiques des partenaires membres du Comité de pilotage.

Pour impulser ces axes de travail plusieurs points d'entrée sont possibles :

- Un ou plusieurs secteurs/filières, repéré pour présenter un fort potentiel de développement, des tensions, des fragilités structurelles, etc.
- Un ou plusieurs métiers : stratégique, émergent, en tension, menacé.
- Un ou plusieurs publics cibles : public entreprises (les très petites entreprises, ...) ou individus (jeunes, seniors, demandeurs d'emploi...)

1.1.1. Point d'entrée Secteur/Filière

L'analyse partagée du diagnostic a permis d'identifier un secteur/filière :

- Fortement présent, amené à croître ;
- Fortement présent, menacé de disparaître ;
- Emergent, à fort potentiel...

Le choix est alors fait d'initier une GPECT à partir de ce secteur/filière identifiée.

Illustration Pays Basque : exemple de la filière Aéronautique

- Filière à fort potentiel ;
- Filière encouragée dans le cadre des politiques de développement européennes, nationales, régionales et locales ;
- Filière en tension dont les métiers industriels souffrent d'un déficit d'image, notamment auprès des jeunes ;
- Bassin d'emploi fortement dépendant de la présence de quelques grands donneurs d'ordre de la filière.
- Etc.

1.1.2. Point d'entrée métiers

L'analyse partagée du diagnostic a permis d'identifier un métier :

- Stratégique pour le bon fonctionnement et le dynamisme de l'économie locale ;
- En tension et générant des difficultés de recrutement dans les entreprises impactant le bon fonctionnement de l'économie locale ;
- Emergent et stratégique à terme pour le bon fonctionnement de l'économie locale.
- Menacé ou en train de disparaître.

Le choix est alors fait d'initier une GPECT à partir de ce métier identifié.

Illustration Pays Basque : exemple des métiers aide-soignant(e)s et infirmier(e)s

- Forte proportion d'emplois sur le territoire ;
- Pyramide des âges qui laisse présager d'une augmentation des besoins en soins ;
- Espérance de vie élevée en France (même si elle semble avoir tendance à stagner), qui entraîne le développement de certaines pathologies (Alzheimer, etc.), ... ;
- Environnement de travail en mutation (modification progressive des modes de gestion des établissements de soins se rapprochant des pratiques du secteur privé..) ; tendance forte à encourager le maintien à domicile ;
- Dans la situation actuelle : métiers dans lesquels les effectifs sont mécaniquement appelés à croître et dont les besoins en compétences sont appelés à se diversifier, s'élargir ;
- Etc.

1.1.3. Point d'entrée public

L'analyse partagée du diagnostic a permis d'identifier un public d'entreprises ou d'individus :

- Forte dynamique de création d'entreprises
- Tissu de TPE dynamique
- Un territoire bien couvert par des structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

Le choix est alors fait d'initier une GPECT à partir de ce public identifié.

Illustration Pays Basque : les chefs d'entreprises appelés à partir à la retraite sous les 3 ans

- Pyramide des âges vieillissante des chefs d'entreprise ;
- Tissu de PME/TPE prédominant ;
- Un enjeu de transmission et de maintien des activités économiques ;
- Etc.

Remarque

Afin de s'assurer de la pertinence du point d'entrée, des entretiens avec les principaux acteurs concernés (entreprises, représentants des branches professionnelles, OPCA, organisations professionnelles, partenaires sociaux, Pôle emploi...) peuvent s'avérer nécessaires. Ils sont aussi un bon moyen de faire un premier recueil de besoin.

En résumé !

Les membres opérationnels (partenaires projet/action,) du Cotech ont identifié des axes de travail issus des différentes entrées possibles.

Les axes de travail ont été présentés lors d'un Copil qui se clôture par un choix : celui d'un axe de travail, partagé par tous.

Illustration Pays Basque (fictive) :

■ Contexte

Imaginons qu'un porteur institutionnel décide d'engager une démarche de GPECT à l'échelle du Pays Basque.

Un état des lieux global a été présenté au Copil, dont le tableau et un éclairage sur les enjeux liés aux métiers d'aide-soignant(e)s et d'infirmier(e)s, repris ci-dessous.

Illustration : Les métiers les plus exercés représentant la moitié des emplois

Les FAP regroupant 50% de l'emploi des salariés	% de l'emploi salarié ZE Bayonne	% de l'emploi salarié Aquitaine	Comparatif
T4Z - Agents d'entretien	5,18%	5,08%	+
R1Z - Vendeurs	4,38%	3,74%	+
W0Z - Enseignants	4,35%	4,34%	=
V0Z - Aides-soignants	3,64%	2,97%	+
J3Z - Conducteurs de véhicules	3,62%	3,22%	+
P0Z - Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	3,09%	4,16%	-

R2Z - Attachés commerciaux et représentants	3,04%	2,79%	+
T2A - Aides à domicile et aides ménagères	2,91%	2,93%	=
S2Z - Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	2,69%	1,64%	+
V1Z - Infirmiers, sages-femmes	2,65%	2,29%	+
L0Z - Secrétaires	2,46%	2,02%	+
S1Z - Cuisiniers	1,99%	1,55%	+
P4Z - Armée, police, pompiers	1,93%	2,20%	-
L2Z - Employés administratifs d'entreprise	1,85%	1,81%	=
R0Z - Caissiers, employés de libre-service	1,82%	1,69%	+
L1Z - Employés de la comptabilité	1,79%	1,50%	+
L4Z - Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	1,64%	1,79%	-
V3Z - Professions paramédicales	1,60%	1,33%	+
P1Z - Professions intermédiaires administratives de la fonction publique (catégorie B et assimilés)	1,60%	2,15%	-

Source : INSEE, recensement 2012 avec mise à jour 2016

Périmètre : Zone d'Emploi de Bayonne

Illustration Pays Basque : exemple des métiers aide-soignant(e)s et infirmier(e)s

- Forte proportion d'emplois sur le territoire ;
- Pyramide des âges qui laisse présager d'une augmentation des besoins en soins ;
- Espérance de vie élevée en France (même si elle semble avoir tendance à stagner), qui entraîne le développement de certaines pathologies (Alzheimer, etc.), ... ;
- Environnement de travail en mutation (modification progressive des modes de gestion des établissements de soins se rapprochant des pratiques du secteur privé..) ; tendance forte à encourager le maintien à domicile ;
- Dans la situation actuelle : métiers dans lesquels les effectifs sont mécaniquement appelés à croître et dont les besoins en compétences sont appelés à se diversifier, s'élargir ;
- Etc.

■ Choix d'un axe de travail

L'analyse réalisée (Diagnostic, AFOM et enjeux) permet de choisir un axe de travail stratégique : ce sont **les métiers du secteur médico-social**. A l'intérieur de ces métiers, deux sont ressortis comme prioritaires : les **infirmiers et les aides-soignantes**. Les illustrations suivantes porteront donc sur ce secteur et ces métiers.

1.2. Consolider l'axe de travail et élaborer des préconisations

► A quel moment du processus ?

Une fois l'axe de travail de la GPECT défini et validé par le Comité de pilotage.

► Pourquoi ?

Pour consolider et/ou approfondir les enjeux sur l'axe de travail choisi et coller au plus près aux besoins actuels et futurs des acteurs concernés.

Pour produire des préconisations d'actions opérationnelles.

► Qui ?

- Une équipe projet issue du Cotech dédiée à la collecte des éléments techniques et la production des documents ;
- Le Comité technique pour le partage des éléments techniques, leur mise en discussion, les propositions d'orientations, le suivi de la démarche ;
- Le Comité de pilotage pour prise de décision sur les propositions issues du Comité technique.
- Les OPCA relevant des secteurs des axes de travail identifiés peuvent être d'ors et déjà inclus dans le Cotech. Ils peuvent également être introduits dans le Copil au titre de leur rôle de financeurs.
- Des structures particulièrement significatives par rapport aux axes de travail peuvent rejoindre le Cotech. Les directeurs d'EPHAD par exemple en ce qui concerne notre étude de cas fictive Pays Basque.

► Quelle méthode ?

La méthode utilisée est celle de l'enquête. La GPECT se tourne alors résolument non seulement vers le territoire mais sur le terrain, à travers une combinaison des acteurs et de leur action.

La consolidation de l'axe de travail et les préconisations associées se réalise à travers :

- le recours à de la veille documentaire : publications, dossiers thématiques, analyses stratégiques et de prospective déjà conduites en lien avec l'axe de travail...
- La consultation d'acteurs sur le terrain : entretiens, enquêtes, ateliers, etc.

Une des clefs de réussite de la conduite des dispositifs publics de GPECT semble répondre à trois constantes :

- la lecture et la compréhension des besoins des entreprises/structures concernées
- la connaissance des emplois et des compétences
- le respect des temps d'action des acteurs territoriaux.

Avant d'évoquer la conduite et l'animation de la démarche, voici les outils indispensables à la réussite de cette phase.

La consolidation de l'axe de travail et l'élaboration des préconisations sont liées méthodologiquement.

3.4.1. Consolider l'axe de travail

3.2.3.1. Les outils

Différents outils peuvent être utilisés pour mettre en place une enquête ou la collecte d'informations complémentaires.

Outils de recueils de données	Collecte d'informations préexistantes		Base de données : données quantitatives Rapports / Dossier ; données qualitatives
	Enquête	Questionnaire	Diffusion d'un questionnaire : données quantitatives et qualitatives
		Entretien (individuel ou collectif)	Données qualitatives

Rappel

Les données quantitatives décrivent une situation par les chiffres.

Les données qualitatives se présentent sous forme de mots, textes idées, histoires expliquant une situation.

■ L'affinage des données

Préalablement à l'enquête, il est nécessaire de collecter un complément d'information spécifique au secteur, à la filière ou au métier choisi, pour affiner les données initiales sur lesquelles s'est basée le choix de l'axe de travail..

Ces données sont recueillies et ensuite sont traitées et consolidées pour permettre leur exploitation statistique dans le cas de données quantitatives et l'analyse de contenu dans le cas de données qualitatives.

A cette étape, les premiers résultats peuvent faire l'objet d'une présentation intermédiaire au comité de pilotage et de suivi des travaux (et/ou à un groupe de travail). Les échanges permettent de valider le travail effectué, valider les pistes d'actions si nécessaire et éventuellement recadrer le contenu.

Illustration Pays Basque : exemple des métiers aide-soignant(e)s et infirmier(e)s

Pour ce qui est de l'axe de travail choisi pour illustrer ce mode d'emploi, les métiers d'aides-soignants et d'infirmiers/sages-femmes pourraient faire l'objet de fiches métier, tel qu'illustré ci-après.

Zone d'emploi : Bayonne

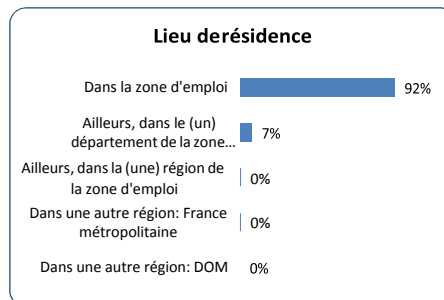
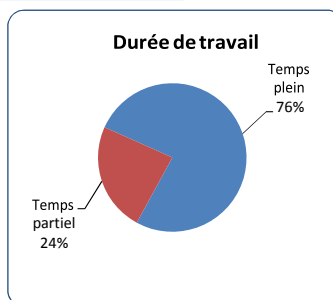
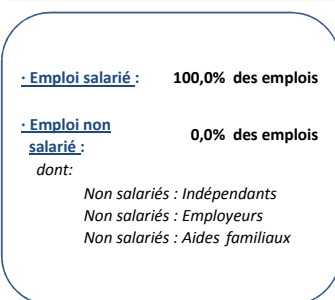
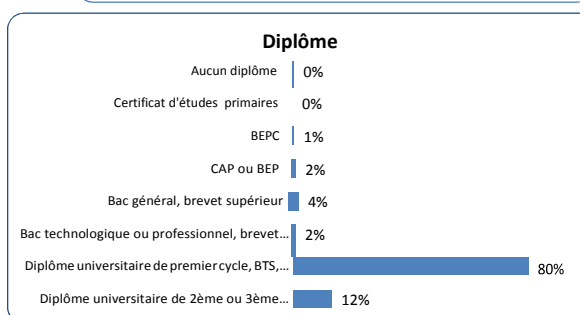
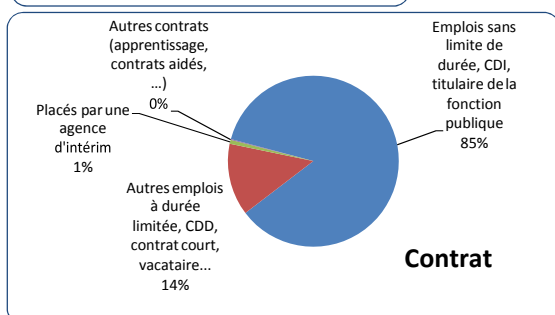
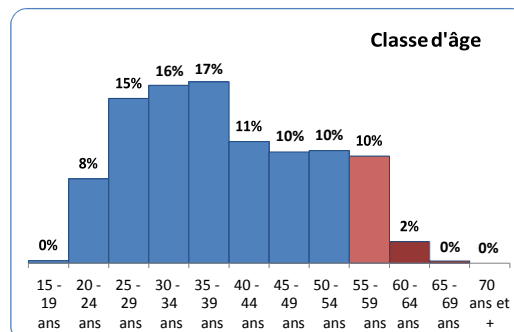
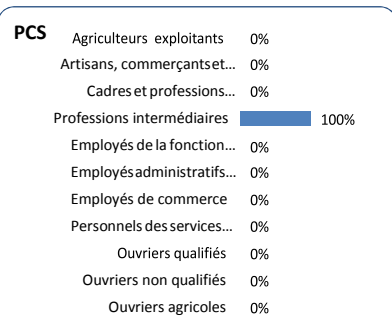
2012

Famille professionnelle :

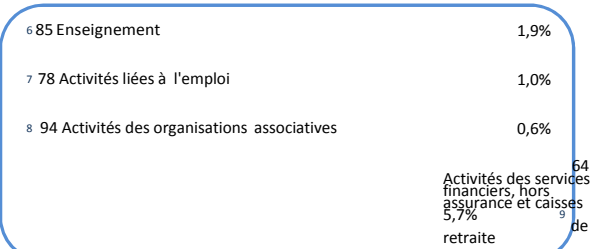
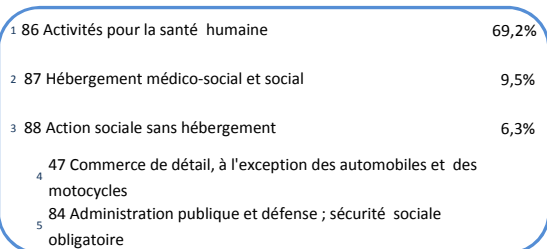
Secteur :

V12 - Infirmiers, sages-femmes

Ensemble des secteurs



97% des emplois de la famille professionnelle se répartissent sur dix secteurs ou moins



Base : 2 863 emplois
Zone d'emploi : Bayonne
Source Insee - Fichier détail Recensement de la population 2012



86. Activités pour la santé humaine

7

Zone d'emploi : Bayonne

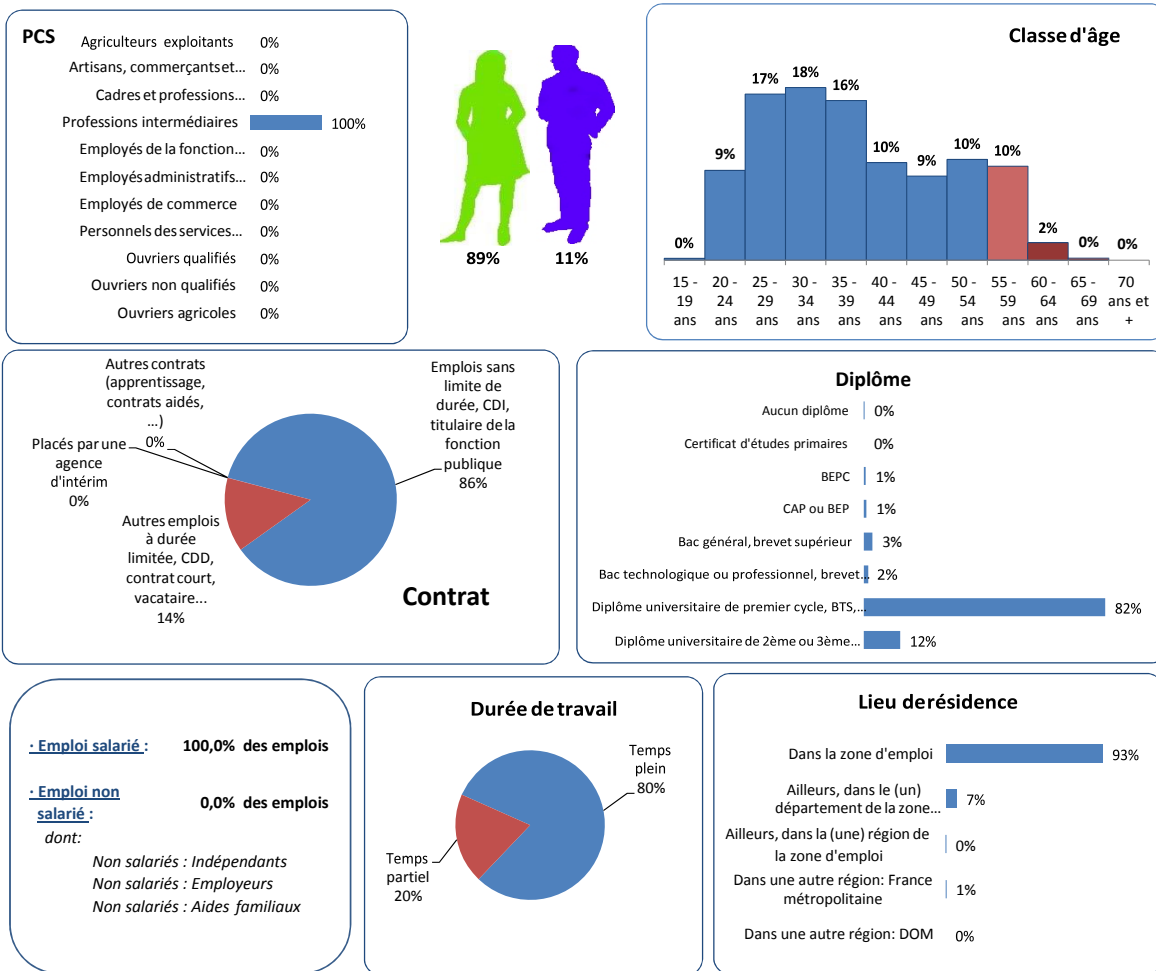
Famille professionnelle :

2012

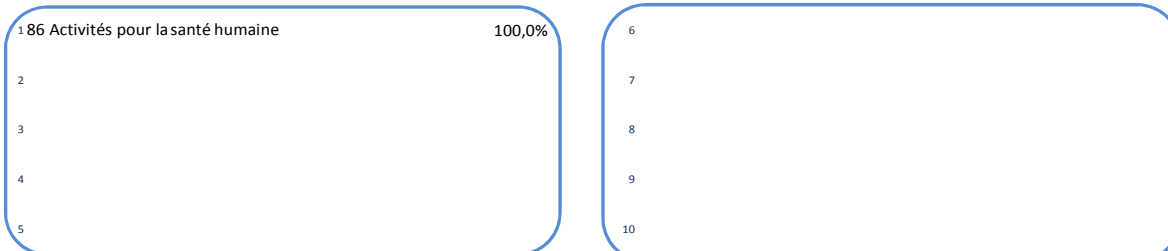
Secteur :

V12 - Infirmiers, sages-femmes

86 Activités pour la santé humaine



100% des emplois de la famille professionnelle se répartissent sur dix secteurs ou moins



Base : 1 981 emplois
Zone d'emploi : Bayonne
Source Insee - Fichier détail Recensement de la population 2012

Caractéristiques des demandeurs d'emploi

Famille professionnelle :

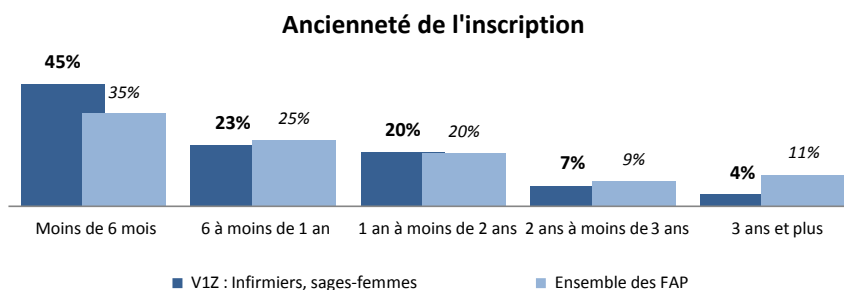
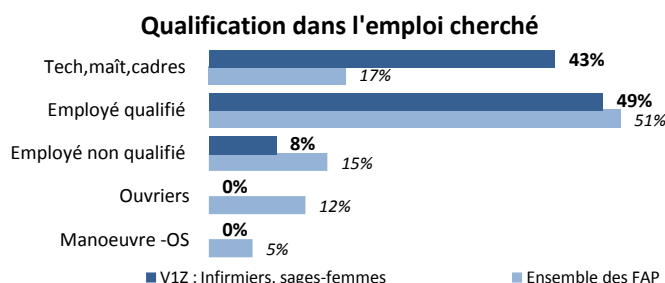
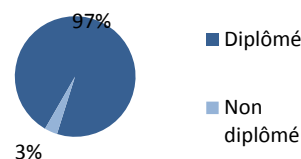
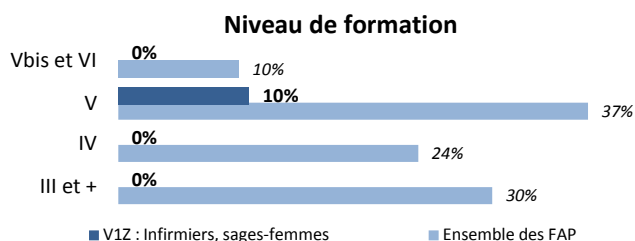
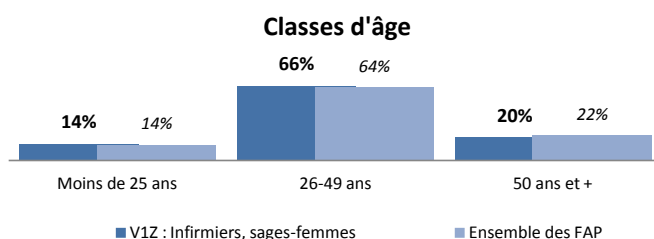
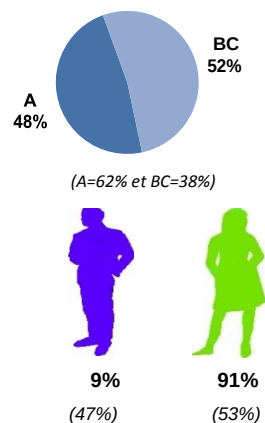
Territoire

V1Z : Infirmiers, sages-femmes

Pays Basque

Fin juin 2015, on comptait dans cette famille de métiers 203 demandeurs d'emploi dans les catégories A,B et C dont 97 pour la catégorie A. L'évolution de la DEFM sur une année s'établit à +10%.

	Fin juin 2015	Evolution sur 1 an	(Toutes FAP)
DEFM ABC	203	10%	(9%)
dont DEFM A	97	4%	(6%)



Caractéristiques des demandeurs d'emploi

Famille professionnelle :

V1Z : Infirmiers, sages-femmes

Offres et demandes sur différents territoires

	DEFM	Demande Enregistrée (flux annuel)	Offre Enregistrée (flux annuel)	tension
Pays Basque	203	306	103	0,34
Bayonne (ZE)	166	254	99	0,39
BAYONNE (ARR)	223	329	112	0,34
<u>Bassins de vie</u>				
Bayonne et Irun-Hendaye	200	299	101	0,34
Intérieur du Pays-Basque	49	75	5	0,07

■ L'enquête

Une fois ce préalable rempli, il convient dans un premier temps de définir les populations de référence.

L'échantillonnage répond à la fois à des impératifs économiques et à des impératifs techniques (ex : accessibilité aux populations entières). Il dépend des spécificités de l'objet de l'étude et des objectifs de l'enquête.

Les méthodes d'échantillonnage² permettent de constituer un échantillon représentatif, les résultats observés par l'analyse de ces sous-ensembles seront aussi proches que possibles de ceux qui auraient été obtenus sur l'ensemble des données.

■ Choix de la méthode d'enquête

En fonction des objectifs de l'étude, différentes méthodes d'enquête sont mobilisables :

- Les méthodes d'enquête par questionnaires
- Les méthodes d'interviews individuelles et/ou collectives

Questionnaires

Des travaux préalables sont nécessaires avant la rédaction du questionnaire : pré-enquêtes, recherches documentaires, réflexions approfondies, ... Ils permettent le choix du genre de questionnaire et d'identifier et circonscrire le sujet, de travailler à la formulation des questions (vocabulaire, modalités de réponses adaptés aux publics concernés). Les conditions de passation du questionnaire (lieu, temps) sont définies pour ne pas perturber la compréhension des questions et le choix des réponses.

Trois modes d'administration de questionnaire sont présentés : face à face, auto-administré (voie postale ou internet), et administration par téléphone.

² Quelques méthodes sont présentées en annexe

Avantages par modes d'administration

Face à face	Auto-administré	Téléphone
▪ Mise en confiance de l'interlocuteur ▪ Possibilité d'associer le contact à de la diffusion d'information ▪ Possibilité d'administrer des questionnaires de longue durée ▪ Possibilité de travailler sur du matériel concret (visuel, auditif,...) ▪ L'enquête est réalisée dans un lieu ciblé	▪ Une opération de communication en plus de l'étude ▪ Une grande liberté pour répondre (garantie d'anonymat possible, choix du moment pour répondre). ▪ Possibilité de joindre le questionnaire à un courrier. ▪ <u>Si auto-administré via internet</u> : les coûts de recueil des données sont réduits.	▪ La représentativité de l'échantillon est contrôlée et assurée ▪ Bonne couverture géographique ▪ Taux de réponse élevé ▪ Le contact de personnes difficiles à joindre est possible avec des procédures de rappels ou avec l'utilisation de fichiers téléphone portable ▪ On peut coupler questions fermées et questions ouvertes, ▪ L'implication des répondants est bonne, ▪ Les procédures de contrôle sont facilitées par le regroupement des enquêteurs en un même lieu, ▪ La méthode présente un des meilleurs rapports fiabilité/coût

Les questionnaires auto-administrés : envoyés par voie postale ou accessibles en ligne, le répondant est seul devant le questionnaire.

Les questionnaires en direct : l'enquêteur pose les questions en face à face ou par téléphone et note les réponses du sujet. Ce mode de passation favorise les interactions avec l'enquêteur (consignes, précisions, reformulation de questions, ...).

Points de vigilance à prendre en compte par mode d'administration

Face à face	Auto-administré	Téléphone
▪ Nécessite un délai important en ce qui concerne le recueil de données ▪ Logistique complexe mise en œuvre du terrain selon le lieu ▪ Absence d'anonymat qui peut entraîner des réticences à répondre ▪ Le coût est plus élevé en face à face qu'en téléphonique	▪ Le taux de réponse faible ▪ Problème de représentativité ▪ L'expression écrite est socialement plus discriminative que l'expression orale ▪ Surreprésentation des réponses extrêmes (les très mécontents et les très satisfaits). ▪ <u>Si internet</u> : ▪ Enquête ciblée exclusivement auprès des internautes. ▪ Identifier et obtenir un fichier d'adresses mails pertinent ▪ Le questionnaire doit être « pensé » Web. ▪ Le développement doit être fait avec des outils spécialisés et puissants	▪ La durée du questionnaire doit être limitée (< à 20 min) ▪ Réaliser les interviews téléphoniques nécessite des compétences professionnelles : écoute, neutralité, bienveillance... ▪ Détenir un fichier avec les coordonnées du public ciblé conséquent (7 à 10 fois le nombre d'interviews à réaliser) ▪ Le fichier doit être de bonne qualité (n° de téléphone en particulier), ▪ En grand public, les listes rouges et le développement des portables peuvent limiter l'accès à certains interlocuteurs. ▪ Présentation de documents impossible ▪ Nécessite de réaliser les appels à des heures décalées (midi et soir) pour toucher le grand public

Les entretiens individuels ou collectifs

Il existe plusieurs méthodes. Les méthodes majoritairement utilisées sont :

- Entretien semi-direct qui peut être utilisé pour les entretiens individuels comme pour les entretiens collectifs.
- Focus groupe utilisé pour les entretiens collectifs.

L'entretien semi-directif est une technique d'enquête qualitative fréquemment utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales. Il permet d'orienter en partie (semi-directif) la discussion avec les personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

Il est basé sur un questionnaire préétabli ou grille d'entretien.

Focus groupe est une technique d'entretien de « Groupe d'expression et d'entretien dirigé », qui permet de collecter des informations sur un sujet ciblé. Cette méthode, qui est à la fois orale et groupale, permet le recueil des perceptions, des attitudes, des croyances, des zones de résistances des groupes cibles. Son objectif n'est pas de prouver (hypothèse explicative), mais de fouiller le « pourquoi ? » et le « comment ? » des phénomènes.

C'est une méthode d'une durée de 3 heures, à destination de groupes composés de 6 à 10 personnes.

Les objectifs sont d' :

- Identifier les problèmes concrets ;
- Identifier les pistes de solutions à partir des problèmes concrets.

3.4.2. La conduite et l'animation de la démarche

■ Quels acteurs ?

La démarche nécessite la constitution d'un ou de « groupe(s) projet(s) » dédié à la consolidation de cet axe de travail et aux préconisations associées.

A l'instar du groupe projet composé à l'occasion de l'AFOM, celui-ci peut être composé :

- De membres du Comité technique.
- D'un savant mélange de Cotech et Copil.
- Ce travail peut être confié à un prestataire extérieur. Un cahier des charges ainsi que les modalités de communication et de restitution doivent être rigoureusement mis en place avec ce prestataire pour intégrer les travaux du Cotech

Sachez compter sur des partenaires engagés qui soient en mesure d'aller sur le terrain, des partenaires qui soient en mesure de « lâcher » leur rôle ou fonction habituelle. Selon les besoins, d'autres acteurs, en grande proximité avec le secteur, la filière ou les métiers investigués peuvent être sollicités.

■ L'organisation

5 phases sont nécessaires à la bonne conduite de cette phase.

■ Le ciblage (échantillonnage)

Le ciblage (échantillonnage) des structures concernées (entreprises, têtes de réseau, groupement d'employeurs, club d'entreprises, OPCA, service public de l'emploi, les salariés, demandeurs d'emploi, organismes de formation...) et la construction d'un questionnaire. L'ensemble des membres du Cotech peut être appelé à contribuer à cette phase lors d'une séance de travail de 3H qui s'articulerait comme suit :

- 1H ciblage des entreprises
- 1H construction en petits groupe du questionnaire
- 1H livraison d'un questionnaire final

Lors de ce Cotech, le groupe projet peut être constitué.

■ La conduite de l'enquête en elle-même dont les détails méthodologiques ont été évoqués avant.

Une équipe de trois à quatre personnes qui composent le groupe projet peut suffire.

Remarque

Une lettre de mission peut être rédigée par le Copil/le Pilote/le Porteur afin de faciliter le contact des personnes avec les entreprises.

■ L'analyse de l'enquête et la production des préconisations et leur mise en forme

Cette troisième phase nécessite plutôt un travail de bureau.

La conclusion de cette analyse s'ouvre forcément sur des **préconisations d'actions structurantes, opérationnelles**.

C'est en fonction de l'ampleur de l'enquête.

Lors de cette phase, des allers retours sont indispensables entre le groupe projet et le Cotech pour parvenir à dégager une vision opérationnelle de l'enquête et pour dégager des préconisations pertinentes.

- Une séance de restitution de la part du groupe projet au COTECH

Lors de la phase d'élaboration du rapport de l'enquête une attention particulière est portée à la présentation des données restituées afin qu'elles soient attractives et compréhensibles par le plus grand nombre.

- Une séance de partage et validation : restitution de la part du COTECH en COPIL

Les préconisations peuvent être de deux ordres :

- Les préconisations rendent compte **de besoins très différents** que ceux identifiés à travers le couple portrait de territoire/AFOM.
- Les préconisations **appuient et confirment** les tendances relevées préalablement.

Les préconisations doivent être :

- Suffisamment **explicites et claires** dans leur formulation
- **Hiérarchisées** sous plusieurs critères : urgent/important- A visée stratégique/de structuration/opérationnelle

Les préconisations issues de l'enquête doivent être d'abord prises en compte c'est-à-dire partagées puis validées et enfin faire l'objet d'un choix d'actions, identifiables à travers un plan à mettre en place.

■ **Déroulé de la séance de partage et validation (enquête et préconisation)**

L'animateur de ce COPIL appartient traditionnellement à l'équipe de la structure porteuse de la GPECT. Il est possible d'imaginer également deux ou trois rapporteurs issus du Cotech.

- Le partage : c'est la présentation de l'enquête et des différentes préconisations.
- Validation : à travers cette présentation, l'animateur relève les remarques et les avis qui valident ou invalident les préconisations. Les préconisations retenues sont considérées comme le fondement des actions envisageables.
- Choix d'actions : le Copil est appelé à se prononcer sur quelques actions qui correspondent aux ambitions de la démarche. Le choix des actions peut être fait en direct, lors de ce Copil. Différentes méthodes de recueil des avis sont possibles, à main levée ou par un système de recueil de bulletins dans une urne.

IMPORTANT

Moment crucial dans la démarche et forme de concrétisation des actions engagés par tous les partenaires, donnez à ce moment sa dimension de réussite commune.

Evitez la dispersion et les interventions parasites, soyez dans un formalisme appliqué. Le choix des bulletins dans une urne avec un dépouillement et la publication des résultats peut être tout à fait adapté.

Mais, le choix des actions peut se faire à posteriori. Si les acteurs ont besoin de prendre la mesure des résultats de l'enquête et des préconisations alors ils se prononceront davantage après la séance de Copil. A ce moment l'animateur s'engage à recueillir les choix et à en faire publicité auprès de tous les partenaires.

IMPORTANT

Le contenu de ce Copil est dense. Parfois le temps de la restitution (en l'occurrence de l'enquête et des préconisations) n'est pas compatible avec le temps de la décision. L'animateur devra savoir, prévoir, ressentir l'opportunité de faire appel à tel ou tel mode de décision.

■ Quelle durée pour la consolidation de l'axe de travail ?

A partir du moment où le groupe projet est constitué, comptez 4 à 6 mois de travail pour faire aboutir cette phase de consolidation de l'axe de travail dans son ensemble.

- Le ciblage : une semaine
- L'enquête : 3 à 4 mois
- L'analyse et l'élaboration des préconisations d'actions : 1 à 2 mois

Remarque

Les temporalités sont à titre indicatif. Elles sont envisagées dans une configuration d'avancée de projet GPEC T attendus.

En résumé !

Le groupe projet du Cotech a réalisé le travail d'enquête indispensable pour valider ou invalider la pertinence de l'axe de travail. Il a déployé la méthodologie à l'adresse des entreprises, des structures institutionnelles et professionnelles.

Les résultats de l'enquête conduisent à des préconisations d'actions.

Ces sont précisément ces préconisations dont le Copil devra décider, toujours dans le partage et l'intérêt commun, si elles doivent être traduites en actions opérationnelles...

Suite de l'illustration Pays Basque (fictif)

■ Rappel du contexte

Nous partons du cas imaginé où l'analyse stratégique (AFOM et enjeux) aurait permis de mettre à jour des axes de travail sur le secteur médicosocial en pointant les **métiers infirmiers et aides-soignants**.

- Territoire : Pays Basque
- Axe d'entrée : secteur médico-social et les métiers infirmiers et aides-soignants
- Objectif : Apporter des éléments significatifs de connaissance sur les métiers sélectionnés (compétences, formations, besoins)
- Ressources mobilisées : Cotech à travers son équipe projet
- OPCA engagés :

UNIFAF : Fond d'assurance formation de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif

UNIFORMATION : Partenaire formation de toutes les structures associatives, mutualistes, coopératives ou toute entité portant les valeurs de l'Economie sociale

ANFH : Gestionnaire des fonds d'assurance formation continue pour l'ensemble des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics adhérents

- Méthodologie : enquête qualitative (entretiens face à face et par téléphone)
- Echantillon : 17 structures du secteur médicosocial
 - 2 hôpitaux
 - 5 EHPAD
 - 4 SAAD
 - 3 SSIAD
 - 2 MAS
 - 1 FAM
- Les entretiens :
 - Entretiens face à face avec les responsables de 15 structures autour d'un questionnaire en 3 grandes parties

Présentation générale de la structure	Ressources Humaines	Projets et Stratégie
Identité et activité Résidents / clients	Organisation: salariés / organisation de travail / management Recrutement Gestion des compétences Formation	Développement externe Diversification d'activité Favoriser les mobilités internes Mettre en place des process qualité

- Entretiens téléphoniques avec 3 représentants du personnel autour d'un questionnaire en 5 parties. Ces représentants sont issus de structures locales significatives soit par leur taille, leur positionnement éthique, leur ligne innovante, et/ou leur dynamisme économique. Le choix se fait aussi parce que la personnalité des acteurs et leur point de vue sont reconnus comme pertinents et utiles à la démarche.

Situation	Recrutement	Compétences	Formation	Enjeux
Identification de la structure La structure et son organisation	Plan et besoin de recrutement	Les activités développées par l'entreprise et leur impact sur les emplois et les compétences	OPCA Plan de formation	Perspective d'activité de l'entreprise sur les enjeux

- Entretiens de face à face avec les 3 OPCA engagés

■ Exemple de résultats

RECRUTEMENT

Besoins en personnel supplémentaire difficiles à satisfaire par manque de budget ⇒ des recrutements uniquement pour:

- remplacer les départs
- faire face aux périodes de CP des salariés,

Postes concernés: AS, ASH, IDE, AVS

A noter: besoin de professionnels de type psychologue, orthophoniste, ergothérapeute, animateurs, éducateurs spécialisés, assistante sociale.

- Recrutement de proximité privilégié MAIS **difficultés à trouver du personnel qualifié IDE, AS, AVS sur le territoire: manque de candidats en général.**

- Autres difficultés de recrutement évoquées: **concurrence d'activité / manque de visibilité sur l'activité donc d'anticipation / problème d'attractivité des métiers et de certains territoires / manque de motivation des candidats.**

- **Toutes les structures sont favorables au personnel à temps partagé** (postes de psychologue, médecin, RH, responsable qualité par exemple), les « pools » de remplacement sont également utilisés ou souhaités.

- recrutements sont rendus compliqués face aux conditions de travail souvent difficiles et contraignantes

COMPETENCES

Besoins par type de fonctions

- fonctions support: RH, juridique, réglementation
- fonctions techniques: habilitations électriques, sécurité incendie
- fonctions médicales et paramédicales: spécialisation

sur les nouvelles pathologies et publics.

On recherche de plus en plus de gens qualifiés et spécialisés (gérontologie, handicap, ergothérapie, éducateurs, médecins...)

Difficultés à trouver du personnel qualifié : secteur d'activité peu attractif (pénibilité, contraintes, salaires) et mauvaise représentation des métiers / territoire peu attractif / **durée trop longue de certaines formations / nombre de sessions de formation insuffisant / formations inadaptées aux nouvelles problématiques du vieillissement.**

FORMATION

Les plans de formation sont élaborés en fonction des objectifs de développement des structures et de l'évolution des Pathologies

Objectifs: adapter les personnes aux postes de travail et développer leurs compétences

Mutualisation avec d'autres structures recherchée: pour faire baisser les coûts, éviter trop de remplacements et permettre l'ouverture d'esprit (au contact des homologues).

Difficulté à planifier les formations et à organiser les départs, puis à mobiliser et motiver les salariés et à trouver des moyens pour des formations coûteuses (coût formations longues + coût remplacements salariés).

AS : Aide-Soignante

ASH : Agent des services hospitaliers

IDE : Infirmière diplômée d'Etat

AVS : Auxiliaire de vie scolaire

■ Synthèse de l'enquête

THEMES ABORDES	PROBLEMATIQUES RELEVÉES	ACTIONS POSSIBLES
RECRUTEMENT	• Manque de personnel • Manque d'attractivité des métiers et de certains territoires • Manque de motivation des candidats • Difficultés d'anticipation • Les EHPAD ont un fort besoin de main d'œuvre • Les infirmiers manquent sur le territoire • L'hôpital public va massivement recruter	• Personnel à temps partagé • Communiquer pour améliorer l'image du secteur et de ses métiers • Réorganiser le travail (transversalité) • Former des demandeurs d'emploi • Recourir à l'alternance, aux contrats de professionnalisation, à la stagérisation
COMPETENCES	• Difficulté à trouver du personnel qualifié • Problème de l'usure des personnels en seconde partie de carrière, de la pénibilité du travail • Les activités de maintien à domicile se développent	• Faire évoluer les référentiels métiers • Favoriser la reconnaissance professionnelle, la revalorisation des missions menées • Développer l'évolution et la mobilité professionnelle • Mettre en place des pratiques d'accompagnement • Former et professionnaliser
FORMATION	• Manque de places en formation • Difficulté à trouver des formations locales • Difficulté d'organisation des départs en formation • Coût de certaines formations (qualifiantes) • Inadaptation de l'offre	• Mutualiser pour réduire les coûts et ouvrir le champs des possibles • Créer des formations adaptées aux besoins (thèmes, souplesse, coordination, dates) • Obtenir des aides financières « hors plan » • Développer les « parcours professionnels » pour les AS et les infirmiers • Engager des mesures de préventions des pathologies liées à la pénibilité du travail

■ Préconisations

Recrutement :

- Communiquer très régulièrement auprès des salariés (mobilité)
- Créer une plateforme virtuelle d'information sur la formation et les métiers (répertoire des organismes, modes de financements, dossiers « types » de demandes, conseils de montage des dossiers, forum questions/réponses...)
- Avoir recours aux contrats pro et à l'alternance pour faire évoluer, professionnaliser et attirer de nouveaux salariés
- Multiplier les échanges de pratiques

Compétences :

- Créer un poste de « Personne Ressource » pour le territoire afin de
 - regrouper les besoins,
 - identifier les organismes et dates de formation,
 - négocier les tarifs,
 - organiser la mutualisation et la délocalisation
- Développer des passerelles entre métiers (dispositif passerelle) et entre établissements par zones géographiques
- Créer une logique de parcours professionnel, de trajectoire de qualification...

Formation :

- Mutualiser les besoins afin de négocier des tarifs territorialisés
- Délocaliser la formation pour en faciliter l'accès
- Construire un répertoire des organismes de formation pour le secteur Médicosocial
- Accompagner les structures dans l'évaluation de leurs besoins en formation et dans la construction de leur plan de formation
- Simplifier les démarches de construction du plan de formation

3.5. Construire le plan d'actions

► A quel moment du processus ?

Une fois les préconisations validées, hiérarchisées et que des actions ont été choisies selon un ordre d'importance et d'urgence par le Comité de pilotage.

► Pourquoi ?

Le plan d'action GPEC T est la définition de mesures d'adaptation, de développement et de transfert des compétences. Il propose différents leviers d'action en fonction des écarts identifiés entre les ressources actuelles et les besoins futurs en emplois et en compétences. Il peut s'incarner à travers un plan de formation, une boîte à outils RH, la création d'un lieu type guichet unique, une campagne de sensibilisation à un secteur, un métier, une campagne de marketing économique territorial. L'objet est d'élaborer un plan d'action opérationnel et adapté à la démarche et à ses projets ainsi qu'aux attentes des entreprises, des actifs, des salariés des acteurs socio économiques.

Chacun des acteurs impliqués dans la démarche doit « se retrouver » dans le plan d'actions qui sera élaboré

► Qui ?

- Le Comité technique pour l'élaboration et le suivi du plan d'action
- Le Comité de pilotage pour la validation du plan d'action et le suivi de celui-ci.

► Quelle méthode ?

La méthode consiste en une réflexion au sein du Cotech qui débouche sur des propositions partagées, arbitrées et tranchées en Copil.

La conduite et l'animation de la démarche

■ Quels acteurs ?

- Le comité technique qui se réunit pour élaborer le plan d'actions.
- Ce travail peut être confié à un prestataire extérieur en co-construction avec des membres du Cotech.
- Le Copil qui valide et entérine le plan d'actions.

■ L'organisation

4 temps sont nécessaires à la bonne conduite de cette phase.

► Réflexion préalable :

Dès la fin du Copil qui valide les préconisations, les membres du Cotech sont appelés à avoir une réflexion personnelle et préalable à la tenue d'un Comité technique d'élaboration du plan d'actions.

► Une 1^{ère} séance de travail du Cotech de 3H

L'ensemble des membres du Cotech peut être appelé à contribuer à cette phase lors d'une séance de travail de 3H qui s'articulerait comme suit :

- 1H : Elaboration de plans d'actions (différents scénarios sont possibles) en petits groupes de 2 à 3 personnes
- 1H : Echanges et croisements des différentes propositions.
- 1H : Choix des plans d'actions.

N'hésitez pas à envisager 2 ou 3 scénarios possibles qui doivent représenter une option différente.

► Une seconde séance de travail du Cotech de 3H

Cette séance est consacrée :

- Au financement du plan d'actions. Avant de parler de financement il faut fixer le coût de l'action. Il s'agit donc d'intégrer une phase de budgétisation du déploiement de l'action. Les financements sont de divers ordres. Même s'ils sont quasiment fléchés (on retrouve toujours les mêmes financeurs) il n'est pas exclu d'être créatif pour aller chercher des financements inédits.

Des financements directs : Direccte, Conseil Régional, FSE, Etat, collectivités, entreprises, Chambres consulaires.

Des financements indirects : OPCA (modulation des prises en charge des formations+ prise en charge déplacement repas...), Organismes de Formation (baisse des coûts formations).

- A la mobilisation des partenaires :
Les partenaires s'entendent pour assurer la partie de la collaboration qui leur revient. Le pilote assure la présence et la dynamique de tous et de chacun. Le pilote s'attache à suivre les avancées et le cas échéant à faire des recadrages.
- A la gestion du temps
Le plan d'actions se projette dans le temps. Ce temps-là n'est pas toujours « commun ».

Il s'agit pour tous et pour chacun de pouvoir s'imbriquer dans les différents calendriers des uns et des autres, périodes budgétaires, disponibilités et charge de travail. N'hésitez pas à formaliser les disponibilités des partenaires pour ne pas être pris au dépourvu !

■ Une séance de restitution du Cotech en Copil.

Le Copil entérine le plan d'action une fois qu'il est partagé par l'ensemble des partenaires. A l'issue du Copil, le plan d'actions est cadré par une feuille de route qui comprend :

- Les objectifs,
- Les résultats attendus,
- Les moyens (humains, financiers et/ou matériels)
- Les délais de réalisation,
- Les indicateurs de suivi et de résultats
- Les engagements formalisés des financeurs

Le plan d'actions doit être opérationnel.

Important

Le plan d'actions GPEC T est un engagement de moyens. Libre aux partenaires de la démarche d'en faire un engagement de résultats.

En matière de GPEC T, sur une première expérimentation, les retours d'expérience démontrent qu'il vaut mieux être dans un engagement de moyens.

■ **Quelle durée pour l'élaboration du plan d'action ?**

C'est une phase qui est faite de nombreux ajustements avec l'organisation, les financeurs, les disponibilités. Ne négligez pas ce temps !

Il faut également ne pas perdre la dynamique des partenaires.

Un mois semble la bonne échéance pour cette phase.

Suite de l'illustration Pays Basque (fictive)

En rapport avec les préconisations élaborées précédemment, le Copil a pris la décision d'accompagner les entreprises dans la construction de leur plan de formation et dans l'ingénierie financière de ces formations.

Le plan d'action consiste à :

- Identifier des thématiques d'actions de formation
- Identifier des organismes de formation
- Financer ces formations
- Engager des départs en formation en ayant bien consolidé les financements par le biais du recueil des engagements formalisés des différents financeurs.

● **Fiche action générale**

Intitulé du projet	Elaboration d'un plan de formation interentreprises dans le secteur Médico-social pour les métiers d'infirmiers et d'aide-soignante
⇒ Contexte	Le Pays Basque est un territoire dont la structuration socioéconomique fait apparaître un fort besoin autour des métiers d'infirmiers et d'aides-soignants pour aujourd'hui et pour demain notamment en raison du vieillissement de la population.
⇒ Maitrise d'ouvrage	Le Copil avec à sa tête la structure porteuse et les financeurs
⇒ Maitrise d'œuvre	L'équipe dédiée à la démarche de la structure porteuse et des membres du cotech
⇒ Objectif(s) du projet	Pourvoir au maintien et à l'évolution dans l'emploi de la main d'œuvre territoriale sur les métiers d'infirmiers et d'aides-soignants
⇒ Bénéficiaires du projet	Entreprises/salariés/demandeur d'emploi
⇒ Acteurs du projet	Les entreprises du secteur Sanitaire et social, les OPCA, les organismes de formation, etc
⇒ Partenaires	Directe, Conseil Régional, Conseil Départemental, Partenaires sociaux
⇒ Action(s) développée(s)	Ingénierie de formation Ingénierie financière de la Formation Organiser les départs en formation interentreprises
⇒ Calendrier prévisionnel	Janvier 2018- Décembre 2018
⇒ Périmètre géographique	Sur le territoire du Pays Basque.
⇒ Communication interne/ externe	La structure porteuse
⇒ Résultats attendus en termes qualitatifs et quantitatifs	Une plus grande mobilité professionnelle Une montée en compétences des infirmiers et aides-soignantes Des réponses apportées aux problématiques de santé au travail Une réponse pérenne au besoin de main d'œuvre
⇒ Indicateurs de résultat	Nombre de départ en formation Evolution des heures de consommation de formation entre année N-1 et année N Nombre de mobilités et/ou recrutements sur ces deux métiers
⇒ Financeurs	Etat, Région, OPCA et collectivités
⇒ Gestion des financements	Structure porteuse
⇒ Logistique	Plateforme de gestion des formations gérée par la structure porteuse

● **Fiche Action : identification des thématiques de formation**

Intitulé du projet	REALISER UNE LISTE DE THEMATIQUES DE FORMATION
⇒ Objectif(s) du projet	Répondre aux besoins recueillis auprès des entreprises et du Pole emploi, des opca. Identifier les organismes de Formation
⇒ Bénéficiaires du projet	Entreprises/salariés/demandeur d'emploi
⇒ Actions à développer	- Identifier les formations déjà suivies par les entreprises à Année N-1 - Identifier l'offre de formation locale - Croiser l'offre de formation avec les besoins identifiés - Lister les formations cibles
⇒ Planning	Janvier 2018- Février 2018
⇒ Périmètre géographique	Sur le territoire du Pays Basque
⇒ Pilote	L'équipe de la structure porteuse
⇒ Ressources mobilisées	Des membres du Cotech réunis en 1 groupe projet.
⇒ Méthode de travail attendue	A l'issue de son travail d'investigation et de croisement des informations, Le groupe projet expose ses propositions au Cotech
⇒ Résultats attendus en termes qualitatifs et quantitatifs	Une liste de thématiques de formation de type : 1- Gestes et postures 2- Bienveillance 3- Informatique 4- Alzheimer 5- 1ers Secours
⇒ Indicateurs de résultat	La conformité avec les besoins recueillis
⇒ Logistique	Les ressources de la structure porteuse

3.6. Réaliser et suivre le plan d'actions

► A quel moment du processus ?

Une fois le plan d'action validé en Comité de pilotage.

► Pourquoi ?

C'est la finalité de la GPECT. Transformer un travail d'approche et d'auscultation du territoire par des actions concrètes au bénéfice des actifs/entreprises de ce territoire.

► Qui ?

- Les membres du Comité technique pour la réalisation et le suivi du plan d'action
- Le Comité de pilotage pour le suivi du bon déroulement du plan d'action à travers notamment le suivi des indicateurs.
- Possibilité de faire appel à des prestataires externes
- L'équipe dédiée à la démarche de la structure porteuse

► Quelle méthode ?

La méthode consiste en une conduite de projet qui mobilise des ressources humaines, des dispositifs et des financements.

La méthode est également une vaste opération de communication permanente entre les différentes parties prenantes. La structure porteuse de la GPECT et son équipe se doivent d'installer les circuits de communication admis par tout le monde.

Important

Avoir une communication simple et efficace. Elle doit faire gagner du temps et entretenir la dynamique collective !

Tout au long de cette phase, un reporting régulier est mis en place, un système d'information permanent de l'avancée du projet doit être installé. Une lettre d'information hebdomadaire numérique peut être un bon moyen de communication.

3.6.1. Suivi du plan d'actions

Le Copil intervient à trois moments clefs dans cette phase de réalisation du plan d'actions.

Pour acter le commencement opérationnel

Pour faire un point de suivi à mi-parcours

Pour le bilan des actions

Suite de l'illustration Pays Basque (fictive)

Le Copil intervient, tout d'abord pour acter les thématiques de formations, le choix des organismes de formation, le budget global et ventilé de l'action ainsi que l'organisation logistique (en l'occurrence une plateforme de gestion de la formation)

Il intervient ensuite à la moitié de l'exécution du plan d'action pour appréciation des indicateurs de suivi.

Il intervient enfin dans le cadre du bilan des actions.

3.6.2. La réalisation du plan d'actions

Le Cotech se mobilise en équipe projet et se réunit en séance plénière à plusieurs reprises selon les besoins du projet.

Le Cotech avec la structure porteuse du projet sont garants de la bonne marche du plan d'actions.

L'équipe projet met en place les différentes actions du plan.

Le Cotech peut être convoqué à tout moment si la situation le commande. C'est la structure porteuse qui veillera à tenir informés les membres du Cotech de ce besoin éventuel.

Il se réunit ensuite tous les 2 à 3 mois, pour le suivi du plan d'actions à travers les indicateurs et pour préparer les synthèses de suivi au COPIL.

Suite de l'illustration Pays Basque (fictive)

Le comité technique se mobilise en équipe projet et se réunit en séance plénière pour :

- l'identification des thématiques de formation,
- le choix des organismes de formation
- le financement de la formation.

3.6.3. La conduite et l'animation de la démarche

Cet engagement de moyens s'articule autour de 5 axes :

► Le financement des actions.

- La gestion des financements (encaissements et décaissements) se font par la structure porteuse qui est mandatée à gérer des fonds publics et privés.
- Des financements directs : Direccte, Conseil Régional, FSE, Etat, collectivités, entreprises, Chambres consulaires.
- Des financements indirects : OPCA (modulation des prises en charge des formations+ prise en charge déplacement repas...), Organismes de Formation (baisse des coûts formations)

► La caractérisation de ou des actions. L'ingénierie.

A partir des préconisations qui ont été validées, il s'agit de mettre en forme une ingénierie de projet sous forme de conduite de projet. Qui va faire quoi et comment ?

► La mobilisation des partenaires

► La Gestion du temps

► L'évaluation

C'est à cette étape qu'il faut définir l'objectif et la méthodologie de l'évaluation du projet. Ce point est détaillé ci-après (3.7).

3.7 Evaluer le plan d'actions

► A quel moment du processus ?

Il s'agit de définir précisément le plan d'évaluation (finalité et questions évaluatives), d'identifier les outils utilisables et arrêter un calendrier dès la construction du plan d'actions.

► Pourquoi ?

Evaluer les résultats du plan d'action : mesurer des écarts, repérer les points forts et les freins, mesurer les impacts des actions mises en œuvre.

► Qui ?

- Une équipe projet issu du Cotech dédiée à l'évaluation du plan d'actions
- Le Cotech pour le partage des éléments techniques, leur mise en discussion, les propositions d'orientations, le suivi de l'évaluation ;
- Le Copil pour prise de décision sur les propositions issues du Comité technique.
- Possibilité de mettre en place un groupe de travail évaluation
- Possibilité de faire appel à un prestataire.

L'équipe dédiée à la démarche de la structure porteuse peut être en charge de l'évaluation.

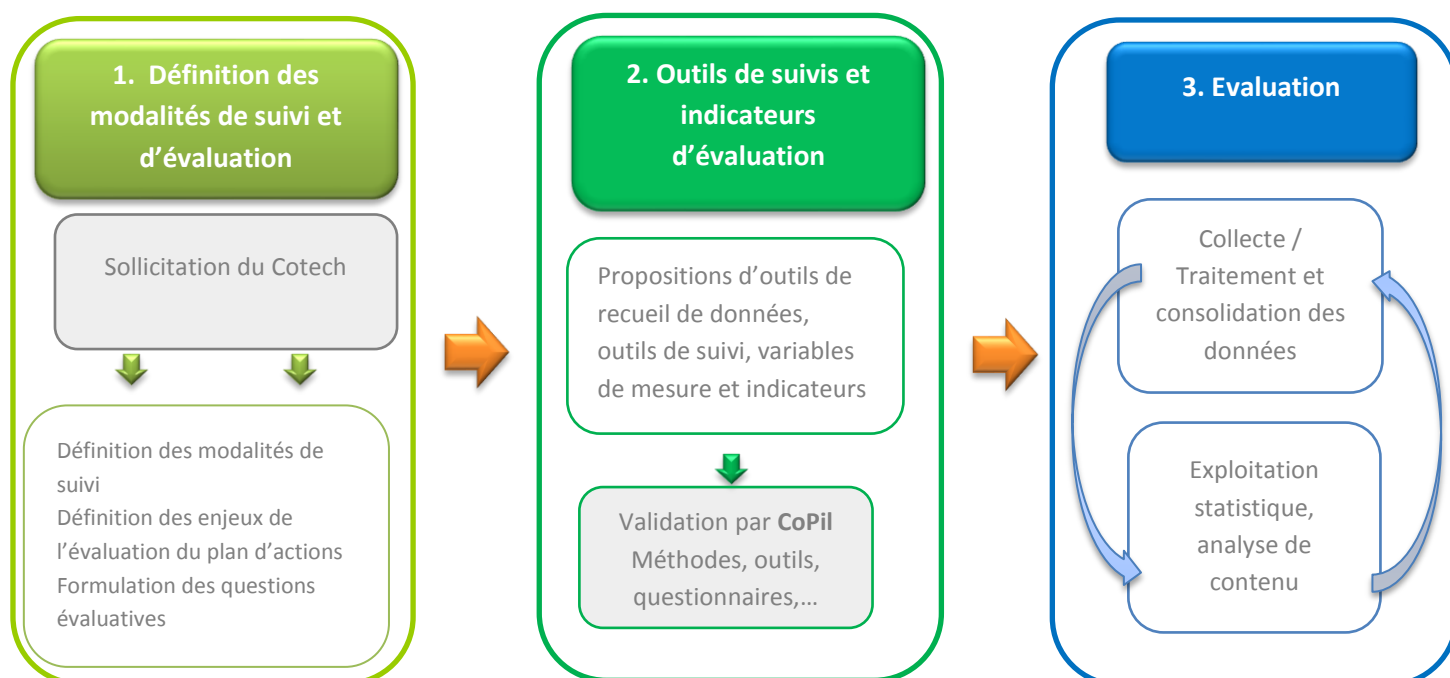
► Quelle méthode ?

L'évaluation peut être envisagée à différents niveaux :

- l'évaluation globale de la démarche territoriale, prise dans son ensemble,
- l'évaluation ciblée sur certaines des actions qui sont mises en œuvre.

■ Modalités pratiques

Exemple de synoptique de suivi et de mise en œuvre d'évaluation de plan d'actions.



■ Définition des modalités de l'évaluation

Lors de la phase de définition des modalités de l'évaluation, le Comité de pilotage devra se prononcer sur l'objectif de l'évaluation.

A titre d'exemple, voici les 4 objectifs développés par Mr F. Zarinpoush, spécialiste canadien reconnu internationalement pour son expertise sur l'évaluation

- **Efficacité** : Il s'agit de comparer les effets par rapport aux objectifs du programme.
- **Efficience** : Il s'agit de vérifier que les moyens déployés (en termes monétaires essentiellement) permettent d'aboutir aux effets prévus ; l'évaluation " coût-bénéfice " peut y répondre.
- **Impact** : Il s'agit de "mesurer" les effets - prévus ou non - par rapport aux objectifs du programme et au problème à résoudre.
- **Pertinence** : Il s'agit de s'assurer que les moyens mobilisés conviennent au problème à résoudre et/ou que les objectifs à atteindre sont adéquats au regard du problème à résoudre ; l'évaluation "mise en œuvre" est adaptée à ce type de question.

Une fois l'objectif défini, le Copil formule les questions évaluatives.

Elles vont permettre de définir précisément ce qui va être abordé et évalué. Elles détermineront la méthodologie à appliquer.

Ces questions sont formulées en fonction des objectifs et des enjeux retenus. Elles jouent un rôle essentiel dans l'analyse et l'interprétation des données car elles permettront d'obtenir des résultats d'évaluation utiles et facilement communicables.

Exemples de questions évaluatives tirés de la méthode de Mr F. Zarinpoush - Imagine Canada (2006)

Type de questions	Questions
Questions d'évaluation liées au suivi / veille	Les activités sont-elles effectuées tel que planifié? Le plan d'actions touche-t-il la population ciblée? À quel point les participants sont-ils satisfaits de leur intervention dans le plan d'actions? Comment les activités prévues peuvent-elles être modifiées pour mieux fonctionner? Quels enseignements peut-on tirer de la façon dont se déroule le plan d'actions?
Questions d'évaluation liées à la mise en œuvre	Le plan d'actions touche-t-il le nombre de participants visé? Le plan d'actions procure-t-il les services prévus? Les activités mènent-elles aux effets attendus? Y a-t-il des effets inattendus?
Questions d'évaluation liées aux résultats/impacts	Les participants ont-ils vu des changements dans leurs attitudes ou comportements, dans leurs conditions de travail, ? À quels changements s'attendait-on? Le plan d'actions a-t-il répondu aux besoins pour lesquels il a été créé? Les problématiques/risques existent-ils toujours? D'autres risques apparentés sont-ils ressortis mais dont il n'a pas été tenu compte dans le plan d'actions? Avons-nous vu des changements à la suite de ce plan d'actions? Les changements sont-ils positifs? Quels pourraient être les effets à plus long terme de ces travaux?

■ Mise en œuvre de l'évaluation

C'est la mise en œuvre de la méthodologie validée par le Copil.

Le Copil définit l'organisation de l'évaluation en interne.

Une fois l'ensemble des données recueillies, elles seront traitées en vue d'une analyse statistique.

L'analyse de l'ensemble des données (données préexistantes, enquêtes, questionnaires,...) permet l'élaboration du rapport de l'évaluation ainsi qu'une synthèse de présentation diffusable auprès d'un public élargi.

■ Proposition d'outils de suivis et indicateurs d'évaluation

Une grille méthodologique doit être proposée au Copil comme base de travail.

La grille méthodologique est constituée de 4 parties :

- Les questions évaluatives définies lors de la phase 1
- Les outils de recueil de données
- Les variables de mesures
- Les indicateurs

Exemple de grille méthodologique

Questions évaluatives	Outils de recueils de données			Variable de mesure	Indicateurs
	Collecte d'informations préexistantes	Enquête			
		Questionnaire	Entretien (individuel ou collectif)		
Le plan d'actions touche-t-il la population ciblée?	Données sur les personnes cibles (âge, sexe, métier, fonction, ...)			Le nombre et les caractéristiques participant/ bénéficiant des actions mises en œuvre	Taux de participation par métier, taux de représentativité des risques
Les participants ont-ils vu des changements dans leurs attitudes ou comportements, dans leurs conditions de travail, ?		Diffusion auprès des participants d'un questionnaire	Entretiens collectifs pour la partie d'évaluation qualitative	Echelle de mesure à partir d'un auto-positionnement	Moyenne, écart-type, médiane

■ Rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation rappellera le contexte de l'évaluation et ses objectifs, puis il présentera

- la méthodologie utilisée
- données et leur analyse
- les constats de l'évaluation : conformité du processus de mise en œuvre, repérage des points forts, des disparités, des dysfonctionnements, des points d'amélioration, éléments de comparaison avec d'autres dispositifs/démarches de même nature....
- des préconisations argumentées en vue d'un plan d'actions. Elles sont formulées dans le but de poursuivre ou non le dispositif/démarche, redéployer le dispositif/démarche en l'état ou y

apporter des améliorations et/ou modifications (public cible, territoire, partenaires, renégociation des coûts,).

Suite de l'illustration Pays Basque (fictive)

Pour rappel, le plan d'action consiste à :

- Identifier des thématiques d'actions de formation
- Identifier des organismes de formation
- Financer ces formations
- Engager des départs en formation

L'évaluation va porter sur une des actions mises en œuvre : Mise en place des 5 actions de formations repérées :

- 1- Gestes et postures
- 2- Bienveillance
- 3- Informatique
- 4- Alzheimer
- 5- 1ers Secours

- Objectif : Mesurer l'accès à ces 5 formations des salariés (infirmiers et aides-soignants) et des demandeurs d'emploi inscrit sous les codes ROME de ces 2 métiers.

- Méthodologie :

- Données quantitatives : pour chaque formation

Indicateur de mesures	Gestes et postures	Bienveillance	Informatique	Alzheimer	1ers Secours
Budget de départ					
Consommation du budget					
Nombre de formations prévues					
Nombre total de formation					
Nombre total d'heure de formation					
Nombres de salariés formés					
Nombre de demandeurs d'emploi formés					
Nombre d'entreprise					

- Données qualitatives : entretien, fiches,

Il s'agit d'interroger des entreprises du secteur, des salariés, des demandeurs d'emplois sur leur pratique pour mettre en place ces actions de formations

A titre d'exemple une fiche retour entreprise.

Fiche de retour d'expérience	
Titre	« Formation Gestes et postures »
Auteur de la fiche	MrZ
Organisme	Organisme X
Descriptif de l'action (date et durée, lieux, publics visés...)	Accès à la formation « Gestes et Postures » de 10 salariés
Bilan global Sur les plans qualitatifs et quantitatifs	
Quels sont les difficultés / freins rencontrés ?	
Comment les avez-vous surmontés ?	
Quels conseils donneriez-vous ?	
Suites et perspectives	

■ Temporalité

L'évaluation aura lieu à 2 moments: à mi-parcours et à la fin de l'action.

L'évaluation à mi-parcours permettra d'ajuster si besoin l'action.

A chaque phase de l'évaluation, l'utilisation des mêmes outils est préconisée afin de comparer les résultats et voir l'évolution de l'action dans le temps.

4. Annexe

4.1. Les acteurs à mobiliser

L'Etat

Il intervient dans le cadre d'accords signés avec les collectivités territoriales par exemple.

La DIRECCTE

Direction Régionale des entreprises de la concurrence de la consommation du travail et de l'emploi. Essaimage (déconcentration) des services de l'état en Région et en Unité Départementale, la Direccte a pour vocation de veiller à l'application de certaines politiques publiques sur les territoires et de les accompagner, comme l'indique la circulaire du 29 juin 2010.

Important

La circulaire du 29 juin 2010 relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

"La circulaire du gouvernement propose que le dispositif de coordination soit présidé par la Direccte, mais soit ouvert à l'ensemble des acteurs économiques et sociaux locaux."

Elle invite les préfets à :

- Désigner un référent chargé de l'avancement du dispositif.
- Mettre en place un dispositif de coordination pour favoriser le développement de pratiques de GPEC et fédérer les projets de Gpec territoriale.
- Identifier les projets territoriaux existants ou en cours d'élaboration, en mettant en exergue les actions à destination des Pme-Pmi qui pourraient servir de base à la promotion d'une Gpec territoriale, en cohérence avec les projets de développement, local, économique, industriel et/ou de développement durable.
- Élaborer un plan d'action, décliné à l'échelle des bassins d'emploi, visant à accompagner en 2011 le plan d'action régional pour développer la Gpec.

Les Collectivités Territoriales

Conseil Régional : Issu de la décentralisation, le Conseil Régional Nouvelle Aquitaine ALPC exerce des compétences notamment dans le domaine de l'action économique, de la formation professionnelle et des infrastructures.

La loi du 7 août 2015 portant sur une nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a renforcé le pouvoir des Régions : elles disposent désormais d'une compétence exclusive en matière d'aides aux entreprises.

Le conseil régional, à travers ses délégués territoriaux dispose d'une vision fine des territoires dans ses multiples dimensions. Partenaire précieux, il peut intervenir dans la construction de la connaissance du territoire, dans l'ingénierie de formation ainsi que sur le financement d'une GPECT.

Conseil Départemental 64

Egalement fruit de la décentralisation, les compétences du département sont nombreuses. L'action sociale, la jeunesse, et l'aménagement du territoire en font un acteur connu et reconnu à l'échelle de son territoire. Il peut être financeur de la GPEC T et partenaire contributeur sur des thématiques engageant potentiellement son champ de compétence ;

Communautés de communes/d'Agglomérations : fruit du regroupement de plusieurs communes, ces structures sont des bassins de population, d'emploi, des entités territoriales avec un poids économique, des unités administratives, des flux socio professionnels et en principe une certaine cohérence au niveau de ses frontières. Ce sont donc des ancrages politiques forts composés d'élus ayant une forte légitimité à souhaiter engager des actions.

Pays

Il désigne un territoire présentant une « cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi » afin d'exprimer « la communauté d'intérêts économiques, culturels et sociaux de ses membres » et de permettre l'étude et la réalisation de projets de développement. Ces territoires ont été créés pour favoriser les relations entre les pôles urbains et les arrière-pays ruraux. En ce sens, Le pays désigne une circonscription présentant des caractéristiques souvent structurantes pour l'élaboration d'une GPECT.

Le pays s'incarne plutôt dans un rôle de porteur de projet.

Les organismes Consulaires

Établissements publics de l'État, les chambres de métiers et de l'artisanat et les chambres de commerce et d'industrie constituent des partenaires incontournables pour le développement des petites et moyennes entreprises, de l'industrie, du commerce, de l'artisanat et des services. Si chaque réseau dispose de ses spécificités propres (gestion par les CCI d'équipements publics tels que les ports ou les aéroports), de nombreux points communs les rapprochent cependant : représentation de catégories socio-professionnelles auprès des pouvoirs publics, exécution de missions de service public avec recours à des recettes fiscales, rôle d'appui au développement des entreprises, rôle dans le domaine de la formation (OF), existence d'un statut du personnel de droit public.

Les organismes consulaires sont partenaires contributeurs et potentiellement financeurs de la GPECT selon les thématiques ou les filières choisies.

Les OPCA

Organisme paritaire collecteur agréé (par l'État), est une structure associative à gestion paritaire qui collecte les contributions financières des entreprises qui relèvent de son champ d'application dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue des salariés des entreprises de droit privé. Ses compétences se sont étendues au conseil aux entreprises. Ils ont vocation à être en grande proximité avec le monde de l'entreprise, à connaître leurs besoins et à produire de l'ingénierie de formation en opération collective ou individuelle.

2 OPCA interprofessionnels sont traditionnellement convoqués dans les démarches territoriales, l'AGEFOS et OPCALIA. Les autres OPCA de branche remplissent tout aussi bien leur rôle s'ils sont sollicités.

Ce sont des partenaires contributeurs et des financeurs.

Les partenaires sociaux

Ils représentant des salariés et des employeurs, et sont au cœur du fonctionnement des entreprises. En contact avec salariés et directions, ils connaissent l'ensemble des besoins au sein de leur structure ; à travers leur pratique syndicale, les partenaires sociaux accèdent en outre aux enjeux par secteur, par branche... Au Pays Basque, le Conseil de développement soutient la mise en place

d'une structure de dialogue social territorial qui sera, une fois créée, un partenaire incontournable de la démarche de GPECT au Pays Basque.

Les Missions locales

Espace d'intervention au service des jeunes. Chaque jeune accueilli bénéficie d'un suivi personnalisé dans le cadre de ses démarches. Les structures d'accueil apportent des réponses aux questions d'emploi, de formation mais aussi sur le logement ou la santé. Interlocuteur indispensable sur la question des jeunes, les Missions locales sont des partenaires bien ancrés sur leur territoire, avec une relation forte avec le monde économique et celui de l'entreprise.

Groupements d'employeurs

C'est un regroupement d'entreprises qui décident de s'associer pour embaucher le personnel qu'elles ne peuvent pas embaucher seules à temps plein ou toute l'année.

Créé en 1996 le Groupement d'Employeurs (GE) Pays Basque Béarn est une des structures de ce type les plus importantes en France. Il réunit actuellement environ 350 Entreprises Adhérentes et gère une moyenne de 380 salariés chaque mois.

Placé sous une même responsabilité, il offre trois structures de gestion du personnel :

- A.P.B.E. (Association Pays Basque Emploi), G.E., qui gère les CDI temps plein ou temps partiel et les CDD long terme, à partir de ses bureaux d'Anglet et de Pau.
- P.E. (Partenaire Emploi), SAS d'Intérim, qui gère les missions et les CDD à court terme.
- GE Santé Atlantique, qui gère des salariés affectés dans des établissements du domaine de la santé.

Le Groupement d'Employeurs est un outil efficace mis à disposition des entreprises adhérentes dont l'intérêt est à la fois économique et social.

Là aussi nous avons une structure, implantée géographiquement et en lien avec des problématiques économiques et de la gestion de personnel. C'est un partenaire potentiel dans une GPECT.

Club d'entreprises

Ce sont des réseaux professionnels qui ont pour vocation de permettre à leurs adhérents de réaliser des objectifs dans l'intérêt commun de tous et qu'il serait difficile, voire impossible, de réaliser par des actions individuelles et séparées. L'objet de ces clubs se lit à travers :

- Le partage d'expériences
- Le développement local ou à échelle internationale
- Réduire ses charges et mutualiser les coûts
- Développer sa clientèle
- Enrichir son offre produit ou service.

Les entreprises présentes dans ces clubs sont généralement dynamiques et habituées à collaborer en mode thématique et en mode projet.

Chargés de développement éco des Communautés de communes

Ce sont des acteurs relais qui sont très au courant des problématiques de territoire. Ils peuvent avoir une vision à moyen et long terme des besoins, qu'ils soient structurants ou individualisés.

Organismes de formation et CFA

Structures généralement au cœur de déploiement du plan d'actions, leur activité est un précieux indicateur concernant des besoins couverts sur un territoire. C'est un partenaire qui apporte son expertise en ingénierie formation sur le contenu de la formation et également sur la qualité des prestations conduites.

Fongecif Aquitaine

Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation d'Aquitaine est un OPACIF, Organisme Paritaire Agréé pour la prise en charge du Congé Individuel de Formation dont les ressources financières sont issues des entreprises et de divers partenariats.

Outre le conseil en Evolution professionnel, il instruit les dossiers de demande de prise en charge d'un Congé Individuel de Formation, le cas échéant avec recours au Compte Personnel de Formation (CPF), Formation Hors Temps de Travail, Congé Bilan de Compétences, Congé Validation des Acquis de l'Expérience, Congé Examen, autant d'outils qui peuvent être déclenchés dans le cadre du plan d'action GPEC T. Le fongecif est un « partenaire technique » sur des questions de construction de démarches formatives notamment.

Pôle emploi

Acteur majeur de l'emploi sur le territoire, il construit des bases de données et se trouve en première ligne sur le marché de l'offre et de la demande d'emploi.

Cap emploi :

Organisme de Placement Spécialisés assurant une mission de service public, inscrits dans le cadre de la loi Handicap de Février 2005 et dédiés à l'insertion professionnelle des personnes handicapées
Un réseau national de 107 Cap emploi en France dont la mission est d'assurer le diagnostic, l'orientation et l'accompagnement des personnes handicapées et des employeurs souhaitant les recruter.

Des services financés par l'Agefiph, le FIPHFP et par Pôle emploi dans le cadre de ses programmes
L'expertise de Cap emploi s'inscrit dans le partenariat local.

AGEFIP :

Créée en 1987, confortée dans son rôle en 2005, l'Agefiph a pour missions de favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.

Notre politique en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le monde du travail ne se limite pas au financement d'aides. Au fil des ans, l'Agefiph a construit un réseau de partenaires-services intervenant dans les domaines suivants :

- Le recrutement et de la préparation à l'emploi avec Cap emploi
- Le maintien dans l'emploi avec Sameth
- La mobilisation des entreprises avec Alther

SAMETH

Les Sameth sont des services d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Ces services permettent d'obtenir des aides de l'agefiph pour le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés afin d'éviter le licenciement d'un salarié devenu inapte à son poste.

4.2. Glossaire

Activité productive

Elles sont déterminées par différence. Il s'agit des activités qui produisent des biens majoritairement consommés hors de la zone et des activités de services tournées principalement vers les entreprises correspondantes.

Activité présentielle

Elles sont les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes.

BMO

Chaque année, Pôle emploi adresse un questionnaire à plus de 1,6 million d'établissements afin de connaître leurs besoins en recrutement par secteur d'activité et par bassin d'emploi.

Elle permet entre autre :

- d'anticiper les difficultés de recrutement;
- d'améliorer l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations ou des métiers en adéquation avec les besoins du marché du travail;
- d'informer les demandeurs d'emploi sur l'évolution de leur marché du travail et les métiers porteurs.

Catégorie de demandeur d'emploi du Pôle emploi

- **Catégorie A** : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi ;
- **Catégorie B** : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite courte (i.e. de 78 heures ou moins au cours du mois) ;
- **Catégorie C** : demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, ayant exercé une activité réduite longue (i.e. plus de 78 heures au cours du mois) ;
- **Catégorie D** : demandeurs d'emploi non tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi (en raison d'un stage, d'une formation, d'une maladie...), y compris les demandeurs d'emploi en convention de reclassement personnalisé (CRP), en contrat de transition professionnelle (CTP), sans emploi et en contrat de sécurisation professionnelle ;
- **Catégorie E** : demandeurs d'emploi non tenus de faire de actes positifs de recherche d'emploi, en emploi (par exemple : bénéficiaires de contrats aidés).

DEFME

Les demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) sont les personnes inscrites à Pôle Emploi et ayant une demande en cours au dernier jour du mois.

Entreprise

L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

Etablissement

L'établissement est une unité de production géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante de l'entreprise. Un établissement produit des biens ou des services : ce peut être une usine, une boulangerie, un magasin de vêtements, un des hôtels d'une chaîne hôtelière, la « boutique » d'un réparateur de matériel informatique...

L'établissement, unité de production, constitue le niveau le mieux adapté à une approche géographique de l'économie.

Famille Professionnelle (source INSEE)

Les « Familles Professionnelles » (FAP) sont une des principales nomenclatures de métiers. Leur construction résulte d'un rapprochement entre la nomenclature des « Professions et Catégories Socioprofessionnelles » (PCS) utilisée par l'Institut National des Statistiques et des Études Économiques (INSEE) dans les différentes sources sur l'emploi pour codifier les professions et le « Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois » (ROME) utilisé par le Pôle emploi pour coder les emplois recherchés par les demandeurs ainsi que les offres déposées par les entreprises, dans une logique opérationnelle de placement.

Les FAP regroupent les professions qui font appel à des compétences communes sur la base de « gestes professionnels » proches. Les FAP permettent ainsi d'étudier conjointement l'emploi ainsi que l'offre et la demande d'emploi à travers un même référentiel des métiers. Contrairement aux codes ROME, elles intègrent le niveau de qualification.

Méthode d'échantillonnage

- L'échantillonnage aléatoire: Chaque élément de cet échantillon a la même probabilité d'être choisi que tous les autres éléments de la population visée.
- L'échantillonnage par grappes: il s'agit de subdiviser une population homogène en grappe (sous-groupe) et de choisir aléatoirement des grappes et à tout considérer les éléments de chaque grappe.

Exemple : les classes d'une école de deuxième cycle au secondaire.

- L'échantillonnage systématique: Cette méthode consiste à dresser la liste de tous les éléments de la population visée et de déterminer le rapport suivant: (nombre d'éléments de la population)/(Taille de l'échantillon)

Exemple: Un bottin téléphonique contient 4000 noms. Je veux un échantillon de 200 individus. Je vais faire $4000/200 = 20$.

Alors, à partir du début du bottin, on choisit le 20^{ième}, le 40^{ième}, le 60^{ième}, toujours en faisant des bonds de 20.

- L'échantillonnage stratifié: il s'agit de subdiviser une population hétérogène en strates (sous-groupe). Cette méthode consiste à retrouver dans l'échantillon les mêmes proportions pour chacune des strates selon les caractéristiques choisies pour l'étude dans la population visée.

Niveau de diplôme

- Niveau I : Diplôme de niveau égal et supérieur à bac+4 ou 5 : master, doctorat, diplôme de grande école...
- Niveau II : Diplôme de niveau bac+3 ou 4 : licence, maîtrise ou équivalent.
- Niveau III : Diplôme de niveau bac+2 : DUT, BTS, écoles des formations sanitaires ou sociales...
- Niveau IV : - Bac général, technologique ou professionnel, BP, BT ou équivalent, abandon des études supérieures sans diplôme.
- Niveau V : CAP ou BEP, sortie de 2nd cycle général et technologique avant l'année terminale.

- Niveau V bis et VI: Sortie en cours de 1er cycle de l'enseignement secondaire (de la 6e à la 3e), abandon en cours de CAP ou BEP avant l'année terminale.

Nomenclature d'Activité Française NAF (source INSEE)

La NAF, nomenclature d'activités française, est une nomenclature des activités économiques productives, principalement élaborée pour faciliter l'organisation de l'information économique et sociale. Afin de faciliter les comparaisons internationales, elle a la même structure que la nomenclature d'activités européenne NACE, elle-même dérivée de la nomenclature internationale CITI.

La nomenclature des activités économiques en vigueur en France depuis le 1er janvier 2008 est la nomenclature d'activités française (NAF rév. 2). La NAF a la même structure que de la nomenclature d'activités de la Communauté européenne (NACE rév. 2) mais elle comporte un niveau supplémentaire, spécifique à la France, celui des sous-classes.

La NAF rév 2 comporte cinq niveaux comprenant respectivement : 21, 88, 272, 615 et 732 postes.

Taux de création d'entreprises

Rapport du nombre des créations d'entreprises d'une année au stock d'entreprises au 1er janvier de cette même année.

Taux d'écoulement de la demande d'emploi

Le taux d'écoulement annuel des demandes mesure l'importance des sorties des listes de demandeurs d'emploi. Une valeur élevée de ce taux indique qu'une forte proportion des demandeurs d'emploi entrés dans l'année ou présents un an avant est sortie des listes dans les douze mois. Chaque trimestre, cet indicateur est calculé comme le rapport entre les sorties des listes au cours des 12 derniers mois (mesuré par la variation sur 1 an du stock de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi additionné du flux d'entrées à Pôle emploi au cours des 12 derniers mois) sur le nombre de demandeurs d'emploi susceptibles de sortir des listes au cours des 12 derniers mois (mesuré par la somme du nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi 12 mois auparavant et du flux d'entrées à Pôle emploi au cours des 12 derniers mois). Cet indicateur est calculé sur l'ensemble des demandeurs d'emploi de catégories A, B et C.

Le taux de scolarisation

Pourcentage de jeunes d'un âge de scolarisation donné qui sont scolarisés par rapport à l'ensemble de la population du même âge.

Taux de survie des entreprises à n années

Proportion d'entreprises créées (y compris reprises) une année donnée qui ont atteint leur nième anniversaire.

Taux de tension

L'offre d'emploi est supérieure à la demande d'emploi. Offre d'emploi enregistrées (OEE) / Demandes d'emplois enregistrées (DEE).

4.3. Bibliographie

- BORIES-AZEAU, I., LOUBES, A., ESTEVE J.M., 2008, « Émergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », *Congrès de l'AGRH*.
- CLOAREC, F., 2009, *Démarches GPEC et EDEC territoriaux au service des territoires et des PME*, Aract Aquitaine.
- CULIE, J.D., DEFELIX, C., RETOUR, D., 2009, « Vers une gestion territoriale des parcours ? Émergence de dispositifs, évolution des représentations », *Éducation Permanente*, n° 191, pp. 23-33.
- JOUVENOT, C., LEMETTRE, C., HANICOTTE, P., 2009, *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME et sur les territoires*, Aract/DRTEFP Nord Pas de Calais. n° 191, pp. 11-21.
-  MERIAUX, O., VERDIER, E., 2009, « Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial », *Espaces et sociétés*, n° 136-137, pp. 17-31.
- Asselineau A. et Cromarias A. (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management & Avenir*, N°36, p. 152-167.
- Baron X. (2011), « La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC ? », *AEF Info*, 11 janvier 2011, 5 p.
- Bart (Le) C. (2011), « Marketing territorial », in : Pasquier R., Guigner S., Cole A., *Dictionnaire des politiques territoriales*, Sciences Po Les Presses, 584 p.
- Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M. (2010), « Territorialisation de la GRH : De nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH », *Actes de Congrès AGRH*, St Malo, 21 p.
- **La GRH doit se territorialiser pour maintenir l'attractivité des entreprises**
ARTICLE : DELON Eric, ENTREPRISE & CARRIERES, 22 décembre - 28 décembre 2014, pp. 38-
- **Accompagnement des mutations économiques sur les territoires**
ARTICLE : GRASSET-MOREL Valérie, AFPA, DEBAT FORMATION, juillet 2013, pp. 22-25
- **GPEC et territoires : des débats complexes**
octobre 2011 à Paris.
ARTICLE : GERARD Laurent, ENTREPRISE & CARRIERES, 21 novembre 2011, p. 14 -

4.4. Code NAF/APE

Code APE	Activités
SECTION A	AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE
01	Culture et production animale, chasse et services annexes
01.1	Cultures non permanentes
01.11	Culture de céréales (à l'exception du riz), de légumineuses et de graines oléagineuses
01.12	Culture du riz
01.13	Culture de légumes, de melons, de racines et de tubercules
01.14	Culture de la canne à sucre
01.15	Culture du tabac
01.16	Culture de plantes à fibres
01.19	Autres cultures non permanentes
01.2	Cultures permanentes
01.21	Culture de la vigne
01.22	Culture de fruits tropicaux et subtropicaux
01.23	Culture d'agrumes
01.24	Culture de fruits à pépins et à noyau
01.25	Culture d'autres fruits d'arbres ou d'arbustes et de fruits à coque
01.26	Culture de fruits oléagineux
01.27	Culture de plantes à boissons
01.28	Culture de plantes à épices, aromatiques, médicinales et pharmaceutiques
01.29	Autres cultures permanentes
01.3	Reproduction de plantes
01.30	Reproduction de plantes
01.4	Production animale
01.41	Élevage de vaches laitières
01.42	Élevage d'autres bovins et de buffles
01.43	Élevage de chevaux et d'autres équidés
01.44	Élevage de chameaux et d'autres camélidés
01.45	Élevage d'ovins et de caprins
01.46	Élevage de porcins
01.47	Élevage de volailles
01.49	Élevage d'autres animaux
01.5	Culture et élevage associés
01.50	Culture et élevage associés
01.6	Activités de soutien à l'agriculture et traitement primaire des récoltes
01.61	Activités de soutien aux cultures
01.62	Activités de soutien à la production animale
01.63	Traitement primaire des récoltes
01.64	Traitement des semences
01.7	Chasse, piégeage et services annexes
01.70	Chasse, piégeage et services annexes
02	Sylviculture et exploitation forestière
02.1	Sylviculture et autres activités forestières
02.10	Sylviculture et autres activités forestières
02.2	Exploitation forestière

02.20	Exploitation forestière
02.3	Récolte de produits forestiers non ligneux poussant à l'état sauvage
02.30	Récolte de produits forestiers non ligneux poussant à l'état sauvage
02.4	Services de soutien à l'exploitation forestière
02.40	Services de soutien à l'exploitation forestière
03	Pêche et aquaculture
03.1	Pêche
03.11	Pêche en mer
03.12	Pêche en eau douce
03.2	Aquaculture
03.21	Aquaculture en mer
03.22	Aquaculture en eau douce
SECTION B	INDUSTRIES EXTRACTIVES
05	Extraction de houille et de lignite
05.1	Extraction de houille
05.10	Extraction de houille
05.2	Extraction de lignite
05.20	Extraction de lignite
06	Extraction d'hydrocarbures
06.1	Extraction de pétrole brut
06.10	Extraction de pétrole brut
06.2	Extraction de gaz naturel
06.20	Extraction de gaz naturel
07	Extraction de minerais métalliques
07.1	Extraction de minerais de fer
07.10	Extraction de minerais de fer
07.2	Extraction de minerais de métaux non ferreux
07.21	Extraction de minerais d'uranium et de thorium
07.29	Extraction d'autres minerais de métaux non ferreux
08	Autres industries extractives
08.1	Extraction de pierres, de sables et d'argiles
08.11	Extraction de pierres ornementales et de construction, de calcaire industriel, de gypse, de craie et d'ardoise
08.12	Exploitation de gravières et sablières, extraction d'argiles et de kaolin
08.9	Activités extractives n.c.a.
08.91	Extraction des minéraux chimiques et d'engrais minéraux
08.92	Extraction de tourbe
08.93	Production de sel
08.99	Autres activités extractives n.c.a.
09	Services de soutien aux industries extractives
09.1	Activités de soutien à l'extraction d'hydrocarbures
09.10	Activités de soutien à l'extraction d'hydrocarbures
09.9	Activités de soutien aux autres industries extractives
09.90	Activités de soutien aux autres industries extractives
SECTION C	INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE
10	Industries alimentaires
10.1	Transformation et conservation de la viande et préparation de produits à base de viande

10.11	Transformation et conservation de la viande de boucherie
10.12	Transformation et conservation de la viande de volaille
10.13	Préparation de produits à base de viande
10.13A	Préparation industrielle de produits à base de viande
10.13B	Charcuterie
10.2	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques
10.20	Transformation et conservation de poisson, de crustacés et de mollusques
10.3	Transformation et conservation de fruits et légumes
10.31	Transformation et conservation de pommes de terre
10.31Z	Transformation et conservation de pommes de terre
10.32	Préparation de jus de fruits et légumes
10.32Z	Préparation de jus de fruits et légumes
10.39	Autre transformation et conservation de fruits et légumes
10.39A	Autre transformation et conservation de légumes
10.39B	Transformation et conservation de fruits
10.4	Fabrication d'huiles et graisses végétales et animales
10.41	Fabrication d'huiles et graisses
10.41A	Fabrication d'huiles et graisses brutes
10.41B	Fabrication d'huiles et graisses raffinées
10.42	Fabrication de margarine et graisses comestibles similaires
10.5	Fabrication de produits laitiers
10.51	Exploitation de laiteries et fabrication de fromage
10.51A	Fabrication de lait liquide et de produits frais
10.51B	Fabrication de beurre
10.51C	Fabrication de fromage
10.51D	Fabrication d'autres produits laitiers
10.52	Fabrication de glaces et sorbets
10.6	Travail des grains ; fabrication de produits amylacés
10.61	Travail des grains
10.61A	Meunerie
10.61B	Autres activités du travail des grains
10.62	Fabrication de produits amylacés
10.7	Fabrication de produits de boulangerie-pâtisserie et de pâtes alimentaires
10.71	Fabrication de pain et de pâtisserie fraîche
10.71A	Fabrication industrielle de pain et de pâtisserie fraîche
10.71B	Cuisson de produits de boulangerie
10.71C	Boulangerie et boulangerie-pâtisserie
10.71D	Pâtisserie
10.72	Fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation
10.73	Fabrication de pâtes alimentaires
10.8	Fabrication d'autres produits alimentaires
10.81	Fabrication de sucre
10.82	Fabrication de cacao, chocolat et de produits de confiserie
10.83	Transformation du thé et du café
10.84	Fabrication de condiments et assaisonnements
10.85	Fabrication de plats préparés
10.86	Fabrication d'aliments homogénéisés et diététiques
10.89	Fabrication d'autres produits alimentaires n.c.a.

10.9	Fabrication d'aliments pour animaux
10.91	Fabrication d'aliments pour animaux de ferme
10.91Z	Fabrication d'aliments pour animaux de ferme
10.92	Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie
10.92Z	Fabrication d'aliments pour animaux de compagnie
11	Fabrication de boissons
11.0	Fabrication de boissons
11.01	Production de boissons alcooliques distillées
11.02	Production de vin (de raisin)
11.02A	Fabrication de vins effervescents
11.02B	Vinification
11.03	Fabrication de cidre et de vins de fruits
11.04	Production d'autres boissons fermentées non distillées
11.05	Fabrication de bière
11.06	Fabrication de malt
11.07	Industrie des eaux minérales et autres eaux embouteillées et des boissons rafraîchissantes
11.07A	Industrie des eaux de table
11.07B	Production de boissons rafraîchissantes
12	Fabrication de produits à base de tabac
12.0	Fabrication de produits à base de tabac
12.00	Fabrication de produits à base de tabac
13	Fabrication de textiles
13.1	Préparation de fibres textiles et filature
13.10	Préparation de fibres textiles et filature
13.2	Tissage
13.20	Tissage
13.3	Ennoblement textile
13.30	Ennoblement textile
13.9	Fabrication d'autres textiles
13.91	Fabrication d'étoffes à mailles
13.92	Fabrication d'articles textiles, sauf habillement
13.93	Fabrication de tapis et moquettes
13.94	Fabrication de ficelles, cordes et filets
13.95	Fabrication de non-tissés, sauf habillement
13.96	Fabrication d'autres textiles techniques et industriels
13.99	Fabrication d'autres textiles n.c.a.
14	Industrie de l'habillement
14.1	Fabrication de vêtements, autres qu'en fourrure
14.11	Fabrication de vêtements en cuir
14.12	Fabrication de vêtements de travail
14.13	Fabrication de vêtements de dessus
14.14	Fabrication de vêtements de dessous
14.19	Fabrication d'autres vêtements et accessoires
14.2	Fabrication d'articles en fourrure
14.20	Fabrication d'articles en fourrure
14.20Z	Fabrication d'articles en fourrure
14.3	Fabrication d'articles à mailles

14.31	Fabrication d'articles chaussants à mailles
14.39	Fabrication d'autres articles à mailles
15	Industrie du cuir et de la chaussure
15.1	Apprêt et tannage des cuirs ; préparation et teinture des fourrures ; fabrication d'articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie
15.11	Apprêt et tannage des cuirs ; préparation et teinture des fourrures
15.12	Fabrication d'articles de voyage, de maroquinerie et de sellerie
15.2	Fabrication de chaussures
15.20	Fabrication de chaussures
16	Travail du bois et fabrication d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrication d'articles en vannerie et sparterie
16.1	Sciage et rabotage du bois
16.10	Sciage et rabotage du bois
16.10A	Sciage et rabotage du bois, hors imprégnation
16.10B	Imprégnation du bois
16.2	Fabrication d'articles en bois, liège, vannerie et sparterie
16.21	Fabrication de placage et de panneaux de bois
16.22	Fabrication de parquets assemblés
16.23	Fabrication de charpentes et d'autres menuiseries
16.24	Fabrication d'emballages en bois
16.29	Fabrication d'objets divers en bois ; fabrication d'objets en liège, vannerie et sparterie
17	Industrie du papier et du carton
17.1	Fabrication de pâte à papier, de papier et de carton
17.11	Fabrication de pâte à papier
17.12	Fabrication de papier et de carton
17.2	Fabrication d'articles en papier ou en carton
17.21	Fabrication de papier et carton ondulés et d'emballages en papier ou en carton
17.21A	Fabrication de carton ondulé
17.21B	Fabrication de cartonnages
17.21C	Fabrication d'emballages en papier
17.22	Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique
17.23	Fabrication d'articles de papeterie
17.24	Fabrication de papiers peints
17.29	Fabrication d'autres articles en papier ou en carton
18	Imprimerie et reproduction d'enregistrements
18.1	Imprimerie et services annexes
18.11	Imprimerie de journaux
18.12	Autre imprimerie (labeur)
18.13	Activités de pré-presse
18.14	Reliure et activités connexes
18.2	Reproduction d'enregistrements
18.20	Reproduction d'enregistrements
19	Cokéfaction et raffinage
19.1	Cokéfaction
19.10	Cokéfaction
19.2	Raffinage du pétrole
19.20	Raffinage du pétrole
20	Industrie chimique

20.1	Fabrication de produits chimiques de base, de produits azotés et d'engrais, de matières plastiques de base et de caoutchouc synthétique
20.11	Fabrication de gaz industriels
20.12	Fabrication de colorants et de pigments
20.13	Fabrication d'autres produits chimiques inorganiques de base
20.13A	Enrichissement et retraitement de matières nucléaires
20.13B	Fabrication d'autres produits chimiques inorganiques de base n.c.a.
20.14	Fabrication d'autres produits chimiques organiques de base
20.15	Fabrication de produits azotés et d'engrais
20.16	Fabrication de matières plastiques de base
20.17	Fabrication de caoutchouc synthétique
20.2	Fabrication de pesticides et d'autres produits agrochimiques
20.20	Fabrication de pesticides et d'autres produits agrochimiques
20.3	Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics
20.30	Fabrication de peintures, vernis, encres et mastics
20.4	Fabrication de savons, de produits d'entretien et de parfums
20.41	Fabrication de savons, détergents et produits d'entretien
20.42	Fabrication de parfums et de produits pour la toilette
20.5	Fabrication d'autres produits chimiques
20.51	Fabrication de produits explosifs
20.52	Fabrication de colles
20.53	Fabrication d'huiles essentielles
20.59	Fabrication d'autres produits chimiques n.c.a.
20.6	Fabrication de fibres artificielles ou synthétiques
20.60	Fabrication de fibres artificielles ou synthétiques
21	Industrie pharmaceutique
21.1	Fabrication de produits pharmaceutiques de base
21.10	Fabrication de produits pharmaceutiques de base
21.2	Fabrication de préparations pharmaceutiques
21.20	Fabrication de préparations pharmaceutiques
22	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
22.1	Fabrication de produits en caoutchouc
22.11	Fabrication et rechapage de pneumatiques
22.19	Fabrication d'autres articles en caoutchouc
22.2	Fabrication de produits en plastique
22.21	Fabrication de plaques, feuilles, tubes et profilés en matières plastiques
22.22	Fabrication d'emballages en matières plastiques
22.23	Fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction
22.29	Fabrication d'autres articles en matières plastiques
22.29A	Fabrication de pièces techniques à base de matières plastiques
22.29B	Fabrication de produits de consommation courante en matières plastiques
23	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
23.1	Fabrication de verre et d'articles en verre
23.11	Fabrication de verre plat
23.12	Façonnage et transformation du verre plat
23.13	Fabrication de verre creux
23.14	Fabrication de fibres de verre
23.19	Fabrication et façonnage d'autres articles en verre, y compris verre technique

23.2	Fabrication de produits réfractaires
23.20	Fabrication de produits réfractaires
23.3	Fabrication de matériaux de construction en terre cuite
23.31	Fabrication de carreaux en céramique
23.32	Fabrication de briques, tuiles et produits de construction, en terre cuite
23.4	Fabrication d'autres produits en céramique et en porcelaine
23.41	Fabrication d'articles céramiques à usage domestique ou ornemental
23.42	Fabrication d'appareils sanitaires en céramique
23.43	Fabrication d'isolateurs et pièces isolantes en céramique
23.44	Fabrication d'autres produits céramiques à usage technique
23.49	Fabrication d'autres produits céramiques
23.5	Fabrication de ciment, chaux et plâtre
23.51	Fabrication de ciment
23.52	Fabrication de chaux et plâtre
23.6	Fabrication d'ouvrages en béton, en ciment ou en plâtre
23.61	Fabrication d'éléments en béton pour la construction
23.62	Fabrication d'éléments en plâtre pour la construction
23.63	Fabrication de béton prêt à l'emploi
23.64	Fabrication de mortiers et bétons secs
23.65	Fabrication d'ouvrages en fibre-ciment
23.69	Fabrication d'autres ouvrages en béton, en ciment ou en plâtre
23.7	Taille, façonnage et finissage de pierres
23.70	Taille, façonnage et finissage de pierres
23.9	Fabrication de produits abrasifs et de produits minéraux non métalliques n.c.a.
23.91	Fabrication de produits abrasifs
23.99	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques n.c.a.
24	Métallurgie
24.1	Sidérurgie
24.10	Sidérurgie
24.2	Fabrication de tubes, tuyaux, profilés creux et accessoires correspondants en acier
24.20	Fabrication de tubes, tuyaux, profilés creux et accessoires correspondants en acier
24.3	Fabrication d'autres produits de première transformation de l'acier
24.31	Étirage à froid de barres
24.32	Laminage à froid de feuillards
24.33	Profilage à froid par formage ou pliage
24.34	Tréfilage à froid
24.4	Production de métaux précieux et d'autres métaux non ferreux
24.41	Production de métaux précieux
24.42	Métallurgie de l'aluminium
24.43	Métallurgie du plomb, du zinc ou de l'étain
24.44	Métallurgie du cuivre
24.45	Métallurgie des autres métaux non ferreux
24.46	Élaboration et transformation de matières nucléaires
24.5	Fonderie
24.51	Fonderie de fonte
24.51Z	Fonderie de fonte
24.52	Fonderie d'acier
24.52Z	Fonderie d'acier

24.53	Fonderie de métaux légers
24.54	Fonderie d'autres métaux non ferreux
25	Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements
25.1	Fabrication d'éléments en métal pour la construction
25.11	Fabrication de structures métalliques et de parties de structures
25.12	Fabrication de portes et fenêtres en métal
25.2	Fabrication de réservoirs, citernes et conteneurs métalliques
25.21	Fabrication de radiateurs et de chaudières pour le chauffage central
25.21Z	Fabrication de radiateurs et de chaudières pour le chauffage central
25.29	Fabrication d'autres réservoirs, citernes et conteneurs métalliques
25.29Z	Fabrication d'autres réservoirs, citernes et conteneurs métalliques
25.3	Fabrication de générateurs de vapeur, à l'exception des chaudières pour le chauffage central
25.30	Fabrication de générateurs de vapeur, à l'exception des chaudières pour le chauffage central
25.4	Fabrication d'armes et de munitions
25.40	Fabrication d'armes et de munitions
25.5	Forge, emboutissage, estampage ; métallurgie des poudres
25.50	Forge, emboutissage, estampage ; métallurgie des poudres
25.50A	Forge, estampage, matriçage ; métallurgie des poudres
25.50B	Découpage, emboutissage
25.6	Traitement et revêtement des métaux ; usinage
25.61	Traitement et revêtement des métaux
25.62	Usinage
25.62A	Décolletage
25.62B	Mécanique industrielle
25.7	Fabrication de coutellerie, d'outillage et de quincaillerie
25.71	Fabrication de coutellerie
25.72	Fabrication de serrures et de ferrures
25.73	Fabrication d'outillage
25.73A	Fabrication de moules et modèles
25.73B	Fabrication d'autres outillages
25.9	Fabrication d'autres ouvrages en métaux
25.91	Fabrication de fûts et emballages métalliques similaires
25.92	Fabrication d'emballages métalliques légers
25.93	Fabrication d'articles en fils métalliques, de chaînes et de ressorts
25.94	Fabrication de vis et de boulons
25.99	Fabrication d'autres produits métalliques n.c.a.
25.99A	Fabrication d'articles métalliques ménagers
25.99B	Fabrication d'autres articles métalliques
26	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
26.1	Fabrication de composants et cartes électroniques
26.11	Fabrication de composants électroniques
26.12	Fabrication de cartes électroniques assemblées
26.2	Fabrication d'ordinateurs et d'équipements périphériques
26.20	Fabrication d'ordinateurs et d'équipements périphériques
26.3	Fabrication d'équipements de communication
26.30	Fabrication d'équipements de communication

26.4	Fabrication de produits électroniques grand public
26.40	Fabrication de produits électroniques grand public
26.5	Fabrication d'instruments et d'appareils de mesure, d'essai et de navigation ; horlogerie
26.51	Fabrication d'instruments et d'appareils de mesure, d'essai et de navigation
26.51A	Fabrication d'équipements d'aide à la navigation
26.51B	Fabrication d'instrumentation scientifique et technique
26.52	Horlogerie
26.6	Fabrication d'équipements d'irradiation médicale, d'équipements électromédicaux et électrothérapeutiques
26.60	Fabrication d'équipements d'irradiation médicale, d'équipements électromédicaux et électrothérapeutiques
26.7	Fabrication de matériels optique et photographique
26.70	Fabrication de matériels optique et photographique
26.8	Fabrication de supports magnétiques et optiques
26.80	Fabrication de supports magnétiques et optiques
27	Fabrication d'équipements électriques
27.1	Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques et de matériel de distribution et de commande électrique
27.11	Fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques
27.12	Fabrication de matériel de distribution et de commande électrique
27.2	Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques
27.20	Fabrication de piles et d'accumulateurs électriques
27.3	Fabrication de fils et câbles et de matériel d'installation électrique
27.31	Fabrication de câbles de fibres optiques
27.32	Fabrication d'autres fils et câbles électroniques ou électriques
27.33	Fabrication de matériel d'installation électrique
27.4	Fabrication d'appareils d'éclairage électrique
27.40	Fabrication d'appareils d'éclairage électrique
27.5	Fabrication d'appareils ménagers
27.51	Fabrication d'appareils électroménagers
27.52	Fabrication d'appareils ménagers non électriques
27.9	Fabrication d'autres matériels électriques
27.90	Fabrication d'autres matériels électriques
28	Fabrication de machines et équipements n.c.a.
28.1	Fabrication de machines d'usage général
28.11	Fabrication de moteurs et turbines, à l'exception des moteurs d'avions et de véhicules
28.12	Fabrication d'équipements hydrauliques et pneumatiques
28.13	Fabrication d'autres pompes et compresseurs
28.14	Fabrication d'autres articles de robinetterie
28.15	Fabrication d'engrenages et d'organes mécaniques de transmission
28.2	Fabrication d'autres machines d'usage général
28.21	Fabrication de fours et brûleurs
28.22	Fabrication de matériel de levage et de manutention
28.23	Fabrication de machines et d'équipements de bureau (à l'exception des ordinateurs et équipements périphériques)
28.24	Fabrication d'outillage portatif à moteur incorporé
28.25	Fabrication d'équipements aérauliques et frigorifiques industriels
28.29	Fabrication de machines diverses d'usage général

28.29A	Fabrication d'équipements d'emballage, de conditionnement et de pesage
28.29B	Fabrication d'autres machines d'usage général
28.3	Fabrication de machines agricoles et forestières
28.30	Fabrication de machines agricoles et forestières
28.4	Fabrication de machines de formage des métaux et de machines-outils
28.41	Fabrication de machines de formage des métaux
28.49	Fabrication d'autres machines-outils
28.9	Fabrication d'autres machines d'usage spécifique
28.91	Fabrication de machines pour la métallurgie
28.92	Fabrication de machines pour l'extraction ou la construction
28.93	Fabrication de machines pour l'industrie agro-alimentaire
28.94	Fabrication de machines pour les industries textiles
28.95	Fabrication de machines pour les industries du papier et du carton
28.96	Fabrication de machines pour le travail du caoutchouc ou des plastiques
28.99	Fabrication d'autres machines d'usage spécifique n.c.a.
28.99A	Fabrication de machines d'imprimerie
28.99B	Fabrication d'autres machines spécialisées
29	Industrie automobile
29.1	Construction de véhicules automobiles
29.10	Construction de véhicules automobiles
29.2	Fabrication de carrosseries et remorques
29.20	Fabrication de carrosseries et remorques
29.3	Fabrication d'équipements automobiles
29.31	Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles
29.32	Fabrication d'autres équipements automobiles
30	Fabrication d'autres matériels de transport
30.1	Construction navale
30.11	Construction de navires et de structures flottantes
30.12	Construction de bateaux de plaisance
30.2	Construction de locomotives et d'autre matériel ferroviaire roulant
30.20	Construction de locomotives et d'autre matériel ferroviaire roulant
30.3	Construction aéronautique et spatiale
30.30	Construction aéronautique et spatiale
30.4	Construction de véhicules militaires de combat
30.40	Construction de véhicules militaires de combat
30.9	Fabrication de matériels de transport n.c.a.
30.91	Fabrication de motocycles
30.92	Fabrication de bicyclettes et de véhicules pour invalides
30.99	Fabrication d'autres équipements de transport n.c.a.
31	Fabrication de meubles
31.0	Fabrication de meubles
31.01	Fabrication de meubles de bureau et de magasin
31.02	Fabrication de meubles de cuisine
31.03	Fabrication de matelas
31.09	Fabrication d'autres meubles
31.09A	Fabrication de sièges d'ameublement d'intérieur
31.09B	Fabrication d'autres meubles et industries connexes de l'ameublement
32	Autres industries manufacturières

32.1	Fabrication d'articles de joaillerie, bijouterie et articles similaires
32.11	Frappe de monnaie
32.12	Fabrication d'articles de joaillerie et bijouterie
32.13	Fabrication d'articles de bijouterie fantaisie et articles similaires
32.2	Fabrication d'instruments de musique
32.20	Fabrication d'instruments de musique
32.3	Fabrication d'articles de sport
32.30	Fabrication d'articles de sport
32.4	Fabrication de jeux et jouets
32.40	Fabrication de jeux et jouets
32.5	Fabrication d'instruments et de fournitures à usage médical et dentaire
32.50	Fabrication d'instruments et de fournitures à usage médical et dentaire
32.50A	Fabrication de matériel médico-chirurgical et dentaire
32.50B	Fabrication de lunettes
32.9	Activités manufacturières n.c.a.
32.91	Fabrication d'articles de broserie
32.99	Autres activités manufacturières n.c.a.
33	Réparation et installation de machines et d'équipements
33.1	Réparation d'ouvrages en métaux, de machines et d'équipements
33.11	Réparation d'ouvrages en métaux
33.12	Réparation de machines et équipements mécaniques
33.13	Réparation de matériels électroniques et optiques
33.14	Réparation d'équipements électriques
33.15	Réparation et maintenance navale
33.16	Réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux
33.17	Réparation et maintenance d'autres équipements de transport
33.19	Réparation d'autres équipements
33.2	Installation de machines et d'équipements industriels
33.20	Installation de machines et d'équipements industriels
33.20A	Installation de structures métalliques, chaudronnées et de tuyauterie
33.20B	Installation de machines et équipements mécaniques
33.20C	Conception d'ensemble et assemblage sur site industriel d'équipements de contrôle des processus industriels
33.20D	Installation d'équipements électriques, de matériels électroniques et optiques ou d'autres matériels
SECTION D	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ
35	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
35.1	Production, transport et distribution d'électricité
35.11	Production d'électricité
35.12	Transport d'électricité
35.13	Distribution d'électricité
35.14	Commerce d'électricité
35.2	Production et distribution de combustibles gazeux
35.21	Production de combustibles gazeux
35.22	Distribution de combustibles gazeux par conduites
35.23	Commerce de combustibles gazeux par conduites
35.3	Production et distribution de vapeur et d'air conditionné

35.30	Production et distribution de vapeur et d'air conditionné
35.30Z	Production et distribution de vapeur et d'air conditionné
SECTION E	PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU ; ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DÉPOLLUTION
36	Captage, traitement et distribution d'eau
36.0	Captage, traitement et distribution d'eau
36.00	Captage, traitement et distribution d'eau
37	Collecte et traitement des eaux usées
37.0	Collecte et traitement des eaux usées
37.00	Collecte et traitement des eaux usées
38	Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération
38.1	Collecte des déchets
38.11	Collecte des déchets non dangereux
38.12	Collecte des déchets dangereux
38.2	Traitement et élimination des déchets
38.21	Traitement et élimination des déchets non dangereux
38.22	Traitement et élimination des déchets dangereux
38.3	Récupération
38.31	Démantèlement d'épaves
38.32	Récupération de déchets triés
39	Dépollution et autres services de gestion des déchets
39.0	Dépollution et autres services de gestion des déchets
39.00	Dépollution et autres services de gestion des déchets
39.00Z	Dépollution et autres services de gestion des déchets
SECTION F	CONSTRUCTION
41	Construction de bâtiments
41.1	Promotion immobilière
41.10	Promotion immobilière
41.10A	Promotion immobilière de logements
41.10B	Promotion immobilière de bureaux
41.10C	Promotion immobilière d'autres bâtiments
41.10D	Supports juridiques de programmes
41.2	Construction de bâtiments résidentiels et non résidentiels
41.20	Construction de bâtiments résidentiels et non résidentiels
41.20A	Construction de maisons individuelles
41.20B	Construction d'autres bâtiments
42	Génie civil
42.1	Construction de routes et de voies ferrées
42.11	Construction de routes et autoroutes
42.12	Construction de voies ferrées de surface et souterraines
42.13	Construction de ponts et tunnels
42.13A	Construction d'ouvrages d'art
42.13B	Construction et entretien de tunnels
42.2	Construction de réseaux et de lignes
42.21	Construction de réseaux pour fluides
42.22	Construction de réseaux électriques et de télécommunications
42.9	Construction d'autres ouvrages de génie civil

42.91	Construction d'ouvrages maritimes et fluviaux
42.99	Construction d'autres ouvrages de génie civil n.c.a.
43	Travaux de construction spécialisés
43.1	Démolition et préparation des sites
43.11	Travaux de démolition
43.12	Travaux de préparation des sites
43.12A	Travaux de terrassement courants et travaux préparatoires
43.12B	Travaux de terrassement spécialisés ou de grande masse
43.13	Forages et sondages
43.2	Travaux d'installation électrique, plomberie et autres travaux d'installation
43.21	Installation électrique
43.21A	Travaux d'installation électrique dans tous locaux
43.21B	Travaux d'installation électrique sur la voie publique
43.22	Travaux de plomberie et installation de chauffage et de conditionnement d'air
43.22A	Travaux d'installation d'eau et de gaz en tous locaux
43.22B	Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation
43.29	Autres travaux d'installation
43.29A	Travaux d'isolation
43.29B	Autres travaux d'installation n.c.a.
43.3	Travaux de finition
43.31	Travaux de plâtrerie
43.32	Travaux de menuiserie
43.32A	Travaux de menuiserie bois et PVC
43.32B	Travaux de menuiserie métallique et serrurerie
43.32C	Agencement de lieux de vente
43.33	Travaux de revêtement des sols et des murs
43.34	Travaux de peinture et vitrerie
43.39	Autres travaux de finition
43.9	Autres travaux de construction spécialisés
43.91	Travaux de couverture
43.91A	Travaux de charpente
43.91B	Travaux de couverture par éléments
43.99	Autres travaux de construction spécialisés n.c.a.
43.99A	Travaux d'étanchéification
43.99B	Travaux de montage de structures métalliques
43.99C	Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de bâtiment
43.99D	Autres travaux spécialisés de construction
43.99E	Location avec opérateur de matériel de construction
SECTION G	COMMERCE ; RÉPARATION D'AUTOMOBILES ET DE MOTOCYCLES
45	Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles
45.1	Commerce de véhicules automobiles
45.11	Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers
45.19	Commerce d'autres véhicules automobiles
45.2	Entretien et réparation de véhicules automobiles
45.20	Entretien et réparation de véhicules automobiles
45.20A	Entretien et réparation de véhicules automobiles légers
45.20B	Entretien et réparation d'autres véhicules automobiles
45.3	Commerce d'équipements automobiles

45.31	Commerce de gros d'équipements automobiles
45.31Z	Commerce de gros d'équipements automobiles
45.32	Commerce de détail d'équipements automobiles
45.4	Commerce et réparation de motocycles
45.40	Commerce et réparation de motocycles
46	Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles
46.1	Intermédiaires du commerce de gros
46.11	Intermédiaires du commerce en matières premières agricoles, animaux vivants, matières premières textiles et produits semi-finis
46.12	Intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques
46.12A	Centrales d'achat de carburant
46.12B	Autres intermédiaires du commerce en combustibles, métaux, minéraux et produits chimiques
46.13	Intermédiaires du commerce en bois et matériaux de construction
46.14	Intermédiaires du commerce en machines, équipements industriels, navires et avions
46.15	Intermédiaires du commerce en meubles, articles de ménage et quincaillerie
46.16	Intermédiaires du commerce en textiles, habillement, fourrures, chaussures et articles en cuir
46.17	Intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac
46.17A	Centrales d'achat alimentaires
46.17B	Autres intermédiaires du commerce en denrées, boissons et tabac
46.18	Intermédiaires spécialisés dans le commerce d'autres produits spécifiques
46.19	Intermédiaires du commerce en produits divers
46.19A	Centrales d'achat non alimentaires
46.19B	Autres intermédiaires du commerce en produits divers
46.2	Commerce de gros de produits agricoles bruts et d'animaux vivants
46.21	Commerce de gros de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail
46.22	Commerce de gros de fleurs et plantes
46.23	Commerce de gros d'animaux vivants
46.24	Commerce de gros de cuirs et peaux
46.3	Commerce de gros de produits alimentaires, de boissons et de tabac
46.31	Commerce de gros de fruits et légumes
46.32	Commerce de gros de viandes et de produits à base de viande
46.32A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de viandes de boucherie
46.32B	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits à base de viande
46.32C	Commerce de gros (commerce interentreprises) de volailles et gibier
46.33	Commerce de gros de produits laitiers, œufs, huiles et matières grasses comestibles
46.34	Commerce de gros de boissons
46.35	Commerce de gros de produits à base de tabac
46.36	Commerce de gros de sucre, chocolat et confiserie
46.37	Commerce de gros de café, thé, cacao et épices
46.38	Commerce de gros d'autres produits alimentaires, y compris poissons, crustacés et mollusques
46.38A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de poissons, crustacés et mollusques
46.38B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire spécialisé divers
46.39	Commerce de gros non spécialisé de denrées, boissons et tabac
46.39A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits surgelés
46.39B	Commerce de gros (commerce interentreprises) alimentaire non spécialisé

46.4	Commerce de gros de biens domestiques
46.41	Commerce de gros de textiles
46.42	Commerce de gros d'habillement et de chaussures
46.43	Commerce de gros d'appareils électroménagers
46.44	Commerce de gros de vaisselle, verrerie et produits d'entretien
46.45	Commerce de gros de parfumerie et de produits de beauté
46.46	Commerce de gros de produits pharmaceutiques
46.47	Commerce de gros de meubles, de tapis et d'appareils d'éclairage
46.48	Commerce de gros d'articles d'horlogerie et de bijouterie
46.49	Commerce de gros d'autres biens domestiques
46.5	Commerce de gros d'équipements de l'information et de la communication
46.51	Commerce de gros d'ordinateurs, d'équipements informatiques périphériques et de logiciels
46.52	Commerce de gros de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication
46.6	Commerce de gros d'autres équipements industriels
46.61	Commerce de gros de matériel agricole
46.62	Commerce de gros de machines-outils
46.63	Commerce de gros de machines pour l'extraction, la construction et le génie civil
46.64	Commerce de gros de machines pour l'industrie textile et l'habillement
46.65	Commerce de gros de mobilier de bureau
46.66	Commerce de gros d'autres machines et équipements de bureau
46.69	Commerce de gros d'autres machines et équipements
46.69A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de matériel électrique
46.69B	Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements industriels divers
46.69C	Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures et équipements divers pour le commerce et les services
46.7	Autres commerces de gros spécialisés
46.71	Commerce de gros de combustibles et de produits annexes
46.72	Commerce de gros de minerais et métaux
46.73	Commerce de gros de bois, de matériaux de construction et d'appareils sanitaires
46.73A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de bois et de matériaux de construction
46.73B	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'appareils sanitaires et de produits de décoration
46.74	Commerce de gros de quincaillerie et fournitures pour plomberie et chauffage
46.74A	Commerce de gros (commerce interentreprises) de quincaillerie
46.74B	Commerce de gros (commerce interentreprises) de fournitures pour la plomberie et le chauffage
46.75	Commerce de gros de produits chimiques
46.75Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits chimiques
46.76	Commerce de gros d'autres produits intermédiaires
46.76Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) d'autres produits intermédiaires
46.77	Commerce de gros de déchets et débris
46.77Z	Commerce de gros (commerce interentreprises) de déchets et débris
46.9	Commerce de gros non spécialisé
46.90	Commerce de gros non spécialisé
47	Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles

47.1	Commerce de détail en magasin non spécialisé
47.11	Commerce de détail en magasin non spécialisé à prédominance alimentaire
47.11A	Commerce de détail de produits surgelés
47.11B	Commerce d'alimentation générale
47.11C	Supérettes
47.11D	Supermarchés
47.11E	Magasins multi-commerces
47.11F	Hypermarchés
47.19	Autre commerce de détail en magasin non spécialisé
47.19A	Grands magasins
47.19B	Autres commerces de détail en magasin non spécialisé
47.2	Commerce de détail alimentaire en magasin spécialisé
47.21	Commerce de détail de fruits et légumes en magasin spécialisé
47.22	Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé
47.23	Commerce de détail de poissons, crustacés et mollusques en magasin spécialisé
47.24	Commerce de détail de pain, pâtisserie et confiserie en magasin spécialisé
47.25	Commerce de détail de boissons en magasin spécialisé
47.26	Commerce de détail de produits à base de tabac en magasin spécialisé
47.29	Autres commerces de détail alimentaires en magasin spécialisé
47.3	Commerce de détail de carburants en magasin spécialisé
47.30	Commerce de détail de carburants en magasin spécialisé
47.4	Commerce de détail d'équipements de l'information et de la communication en magasin spécialisé
47.41	Commerce de détail d'ordinateurs, d'unités périphériques et de logiciels en magasin spécialisé
47.42	Commerce de détail de matériels de télécommunication en magasin spécialisé
47.43	Commerce de détail de matériels audio/vidéo en magasin spécialisé
47.5	Commerce de détail d'autres équipements du foyer en magasin spécialisé
47.51	Commerce de détail de textiles en magasin spécialisé
47.51Z	Commerce de détail de textiles en magasin spécialisé
47.52	Commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres en magasin spécialisé
47.52A	Commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres en petites surfaces (moins de 400 m ²)
47.52B	Commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres en grandes surfaces (400 m ² et plus)
47.53	Commerce de détail de tapis, moquettes et revêtements de murs et de sols en magasin spécialisé
47.54	Commerce de détail d'appareils électroménagers en magasin spécialisé
47.59	Commerce de détail de meubles, appareils d'éclairage et autres articles de ménage en magasin spécialisé
47.59A	Commerce de détail de meubles
47.59B	Commerce de détail d'autres équipements du foyer
47.6	Commerce de détail de biens culturels et de loisirs en magasin spécialisé
47.61	Commerce de détail de livres en magasin spécialisé
47.62	Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé
47.63	Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé
47.64	Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé
47.65	Commerce de détail de jeux et jouets en magasin spécialisé
47.7	Autres commerces de détail en magasin spécialisé

47.71	Commerce de détail d'habillement en magasin spécialisé
47.72	Commerce de détail de chaussures et d'articles en cuir en magasin spécialisé
47.72A	Commerce de détail de la chaussure
47.72B	Commerce de détail de maroquinerie et d'articles de voyage
47.73	Commerce de détail de produits pharmaceutiques en magasin spécialisé
47.74	Commerce de détail d'articles médicaux et orthopédiques en magasin spécialisé
47.75	Commerce de détail de parfumerie et de produits de beauté en magasin spécialisé
47.76	Commerce de détail de fleurs, plantes, graines, engrais, animaux de compagnie et aliments pour ces animaux en magasin spécialisé
47.77	Commerce de détail d'articles d'horlogerie et de bijouterie en magasin spécialisé
47.78	Autre commerce de détail de biens neufs en magasin spécialisé
47.78A	Commerces de détail d'optique
47.78B	Commerces de détail de charbons et combustibles
47.78C	Autres commerces de détail spécialisés divers
47.79	Commerce de détail de biens d'occasion en magasin
47.8	Commerce de détail sur éventaies et marchés
47.81	Commerce de détail alimentaire sur éventaies et marchés
47.82	Commerce de détail de textiles, d'habillement et de chaussures sur éventaies et marchés
47.89	Autres commerces de détail sur éventaies et marchés
47.9	Commerce de détail hors magasin, éventaies ou marchés
47.91	Vente à distance
47.91A	Vente à distance sur catalogue général
47.91B	Vente à distance sur catalogue spécialisé
47.99	Autres commerces de détail hors magasin, éventaies ou marchés
47.99A	Vente à domicile
47.99B	Vente par automates et autres commerces de détail hors magasin, éventaies ou marchés n.c.a.
SECTION H	TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE
49	Transports terrestres et transport par conduites
49.1	Transport ferroviaire interurbain de voyageurs
49.10	Transport ferroviaire interurbain de voyageurs
49.2	Transports ferroviaires de fret
49.20	Transports ferroviaires de fret
49.3	Autres transports terrestres de voyageurs
49.31	Transports urbains et suburbains de voyageurs
49.32	Transports de voyageurs par taxis
49.39	Autres transports terrestres de voyageurs n.c.a.
49.39A	Transports routiers réguliers de voyageurs
49.39B	Autres transports routiers de voyageurs
49.39C	Téléphériques et remontées mécaniques
49.4	Transports routiers de fret et services de déménagement
49.41	Transports routiers de fret
49.41A	Transports routiers de fret interurbains
49.41B	Transports routiers de fret de proximité
49.41C	Location de camions avec chauffeur
49.42	Services de déménagement
49.5	Transports par conduites

49.50	Transports par conduites
50	Transports par eau
50.1	Transports maritimes et côtiers de passagers
50.10	Transports maritimes et côtiers de passagers
50.2	Transports maritimes et côtiers de fret
50.20	Transports maritimes et côtiers de fret
50.3	Transports fluviaux de passagers
50.30	Transports fluviaux de passagers
50.4	Transports fluviaux de fret
50.40	Transports fluviaux de fret
51	Transports aériens
51.1	Transports aériens de passagers
51.10	Transports aériens de passagers
51.2	Transports aériens de fret et transports spatiaux
51.21	Transports aériens de fret
51.22	Transports spatiaux
52	Entreposage et services auxiliaires des transports
52.1	Entreposage et stockage
52.10	Entreposage et stockage
52.10A	Entreposage et stockage frigorifique
52.10B	Entreposage et stockage non frigorifique
52.2	Services auxiliaires des transports
52.21	Services auxiliaires des transports terrestres
52.22	Services auxiliaires des transports par eau
52.23	Services auxiliaires des transports aériens
52.24	Manutention
52.24A	Manutention portuaire
52.24B	Manutention non portuaire
52.29	Autres services auxiliaires des transports
52.29A	Messagerie, fret express
52.29B	Affrètement et organisation des transports
53	Activités de poste et de courrier
53.1	Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel
53.10	Activités de poste dans le cadre d'une obligation de service universel
53.2	Autres activités de poste et de courrier
53.20	Autres activités de poste et de courrier
SECTION I	HÉBERGEMENT ET RESTAURATION
55	Hébergement
55.1	Hôtels et hébergement similaire
55.10	Hôtels et hébergement similaire
55.2	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée
55.20	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée
55.3	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs
55.30	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs
55.9	Autres hébergements
55.90	Autres hébergements
56	Restauration
56.1	Restaurants et services de restauration mobile

56.10	Restaurants et services de restauration mobile
56.10A	Restauration traditionnelle
56.10B	Cafétérias et autres libres-services
56.10C	Restauration de type rapide
56.2	Traiteurs et autres services de restauration
56.21	Services des traiteurs
56.29	Autres services de restauration
56.29A	Restauration collective sous contrat
56.29B	Autres services de restauration n.c.a.
56.3	Débits de boissons
56.30	Débits de boissons
SECTION J	INFORMATION ET COMMUNICATION
58	Édition
58.1	Édition de livres et périodiques et autres activités d'édition
58.11	Édition de livres
58.12	Édition de répertoires et de fichiers d'adresses
58.13	Édition de journaux
58.14	Édition de revues et périodiques
58.19	Autres activités d'édition
58.2	Édition de logiciels
58.21	Édition de jeux électroniques
58.29	Édition d'autres logiciels
58.29A	Édition de logiciels système et de réseau
58.29B	Édition de logiciels outils de développement et de langages
58.29C	Édition de logiciels applicatifs
59	Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale
59.1	Activités cinématographiques, vidéo et de télévision
59.11	Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
59.11A	Production de films et de programmes pour la télévision
59.11B	Production de films institutionnels et publicitaires
59.11C	Production de films pour le cinéma
59.12	Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
59.13	Distribution de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
59.13A	Distribution de films cinématographiques
59.13B	Édition et distribution vidéo
59.14	Projection de films cinématographiques
59.2	Enregistrement sonore et édition musicale
59.20	Enregistrement sonore et édition musicale
60	Programmation et diffusion
60.1	Édition et diffusion de programmes radio
60.10	Édition et diffusion de programmes radio
60.2	Programmation de télévision et télédiffusion
60.20	Programmation de télévision et télédiffusion
60.20A	Édition de chaînes généralistes
60.20B	Édition de chaînes thématiques
61	Télécommunications
61.1	Télécommunications filaires

61.10	Télécommunications filaires
61.2	Télécommunications sans fil
61.20	Télécommunications sans fil
61.3	Télécommunications par satellite
61.30	Télécommunications par satellite
61.9	Autres activités de télécommunication
61.90	Autres activités de télécommunication
62	Programmation, conseil et autres activités informatiques
62.0	Programmation, conseil et autres activités informatiques
62.01	Programmation informatique
62.02	Conseil informatique
62.02A	Conseil en systèmes et logiciels informatiques
62.02B	Tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques
62.03	Gestion d'installations informatiques
62.09	Autres activités informatiques
63	Services d'information
63.1	Traitement de données, hébergement et activités connexes ; portails Internet
63.11	Traitement de données, hébergement et activités connexes
63.12	Portails Internet
63.9	Autres services d'information
63.91	Activités des agences de presse
63.99	Autres services d'information n.c.a.
SECTION K	ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE
64	Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite
64.1	Intermédiation monétaire
64.11	Activités de banque centrale
64.19	Autres intermédiations monétaires
64.2	Activités des sociétés holding
64.20	Activités des sociétés holding
64.3	Fonds de placement et entités financières similaires
64.30	Fonds de placement et entités financières similaires
64.9	Autres activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite
64.91	Crédit-bail
64.92	Autre distribution de crédit
64.99	Autres activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a.
65	Assurance
65.1	Assurance
65.11	Assurance vie
65.12	Autres assurances
65.2	Réassurance
65.20	Réassurance
65.3	Caisses de retraite
65.30	Caisses de retraite
65.30Z	Caisses de retraite
66	Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance
66.1	Activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite
66.11	Administration de marchés financiers
66.12	Courtage de valeurs mobilières et de marchandises

66.19	Autres activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite
66.19A	Supports juridiques de gestion de patrimoine mobilier
66.19B	Autres activités auxiliaires de services financiers, hors assurance et caisses de retraite, n.c.a.
66.2	Activités auxiliaires d'assurance et de caisses de retraite
66.21	Évaluation des risques et dommages
66.21Z	Évaluation des risques et dommages
66.22	Activités des agents et courtiers d'assurances
66.22Z	Activités des agents et courtiers d'assurances
66.29	Autres activités auxiliaires d'assurance et de caisses de retraite
66.29Z	Autres activités auxiliaires d'assurance et de caisses de retraite
66.3	Gestion de fonds
66.30	Gestion de fonds
SECTION L	ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES
68	Activités immobilières
68.1	Activités des marchands de biens immobiliers
68.10	Activités des marchands de biens immobiliers
68.2	Location et exploitation de biens immobiliers propres ou loués
68.20	Location et exploitation de biens immobiliers propres ou loués
68.20A	Location de logements
68.20B	Location de terrains et d'autres biens immobiliers
68.3	Activités immobilières pour compte de tiers
68.31	Agences immobilières
68.32	Administration de biens immobiliers
68.32A	Administration d'immeubles et autres biens immobiliers
68.32B	Supports juridiques de gestion de patrimoine immobilier
SECTION M	ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES
69	Activités juridiques et comptables
69.1	Activités juridiques
69.10	Activités juridiques
69.2	Activités comptables
69.20	Activités comptables
70	Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion
70.1	Activités des sièges sociaux
70.10	Activités des sièges sociaux
70.10Z	Activités des sièges sociaux
70.2	Conseil de gestion
70.21	Conseil en relations publiques et communication
70.21Z	Conseil en relations publiques et communication
70.22	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
70.22Z	Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
71	Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et analyses techniques
71.1	Activités d'architecture et d'ingénierie
71.11	Activités d'architecture
71.11Z	Activités d'architecture
71.12	Activités d'ingénierie
71.12A	Activité des géomètres
71.12B	Ingénierie, études techniques

71.2	Activités de contrôle et analyses techniques
71.20	Activités de contrôle et analyses techniques
71.20A	Contrôle technique automobile
71.20B	Analyses, essais et inspections techniques
72	Recherche-développement scientifique
72.1	Recherche-développement en sciences physiques et naturelles
72.11	Recherche-développement en biotechnologie
72.19	Recherche-développement en autres sciences physiques et naturelles
72.2	Recherche-développement en sciences humaines et sociales
72.20	Recherche-développement en sciences humaines et sociales
73	Publicité et études de marché
73.1	Publicité
73.11	Activités des agences de publicité
73.12	Régie publicitaire de médias
73.2	Études de marché et sondages
73.20	Études de marché et sondages
74	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques
74.1	Activités spécialisées de design
74.10	Activités spécialisées de design
74.2	Activités photographiques
74.20	Activités photographiques
74.3	Traduction et interprétation
74.30	Traduction et interprétation
74.30Z	Traduction et interprétation
74.9	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques n.c.a.
74.90	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques n.c.a.
74.90A	Activité des économistes de la construction
74.90B	Activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses
75	Activités vétérinaires
75.0	Activités vétérinaires
75.00	Activités vétérinaires
SECTION M	ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES
77	Activités de location et location-bail
77.1	Location et location-bail de véhicules automobiles
77.11	Location et location-bail de voitures et de véhicules automobiles légers
77.11A	Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers
77.11B	Location de longue durée de voitures et de véhicules automobiles légers
77.12	Location et location-bail de camions
77.2	Location et location-bail de biens personnels et domestiques
77.21	Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport
77.22	Location de vidéocassettes et disques vidéo
77.29	Location et location-bail d'autres biens personnels et domestiques
77.3	Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens
77.31	Location et location-bail de machines et équipements agricoles
77.32	Location et location-bail de machines et équipements pour la construction
77.33	Location et location-bail de machines de bureau et de matériel informatique
77.34	Location et location-bail de matériels de transport par eau
77.35	Location et location-bail de matériels de transport aérien

77.39	Location et location-bail d'autres machines, équipements et biens matériels n.c.a.
77.4	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright
77.40	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright
77.40Z	Location-bail de propriété intellectuelle et de produits similaires, à l'exception des œuvres soumises à copyright
78	Activités liées à l'emploi
78.1	Activités des agences de placement de main-d'œuvre
78.10	Activités des agences de placement de main-d'œuvre
78.2	Activités des agences de travail temporaire
78.20	Activités des agences de travail temporaire
78.3	Autre mise à disposition de ressources humaines
78.30	Autre mise à disposition de ressources humaines
79	Activités des agences de voyage, voyagistes, services de réservation et activités connexes
79.1	Activités des agences de voyage et voyagistes
79.11	Activités des agences de voyage
79.12	Activités des voyagistes
79.9	Autres services de réservation et activités connexes
79.90	Autres services de réservation et activités connexes
80	Enquêtes et sécurité
80.1	Activités de sécurité privée
80.10	Activités de sécurité privée
80.2	Activités liées aux systèmes de sécurité
80.20	Activités liées aux systèmes de sécurité
80.3	Activités d'enquête
80.30	Activités d'enquête
81	Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager
81.1	Activités combinées de soutien lié aux bâtiments
81.10	Activités combinées de soutien lié aux bâtiments
81.2	Activités de nettoyage
81.21	Nettoyage courant des bâtiments
81.22	Autres activités de nettoyage des bâtiments et nettoyage industriel
81.29	Autres activités de nettoyage
81.29A	Désinfection, désinsectisation, dératisation
81.29B	Autres activités de nettoyage n.c.a.
81.3	Services d'aménagement paysager
81.30	Services d'aménagement paysager
82	Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises
82.1	Activités administratives
82.11	Services administratifs combinés de bureau
82.19	Photocopie, préparation de documents et autres activités spécialisées de soutien de bureau
82.2	Activités de centres d'appels
82.20	Activités de centres d'appels
82.3	Organisation de salons professionnels et congrès
82.30	Organisation de salons professionnels et congrès

82.9	Activités de soutien aux entreprises n.c.a.
82.91	Activités des agences de recouvrement de factures et des sociétés d'information financière sur la clientèle
82.92	Activités de conditionnement
82.99	Autres activités de soutien aux entreprises n.c.a.
SECTION O	ADMINISTRATION PUBLIQUE
84	Administration publique et défense ; sécurité sociale obligatoire
84.1	Administration générale, économique et sociale
84.11	Administration publique générale
84.12	Administration publique (tutelle) de la santé, de la formation, de la culture et des services sociaux, autre que sécurité sociale
84.13	Administration publique (tutelle) des activités économiques
84.2	Services de prérogative publique
84.21	Affaires étrangères
84.22	Défense
84.23	Justice
84.24	Activités d'ordre public et de sécurité
84.25	Services du feu et de secours
84.3	Sécurité sociale obligatoire
84.30	Sécurité sociale obligatoire
84.30A	Activités générales de sécurité sociale
84.30B	Gestion des retraites complémentaires
84.30C	Distribution sociale de revenus
SECTION P	ENSEIGNEMENT
85	Enseignement
85.1	Enseignement pré-primaire
85.10	Enseignement pré-primaire
85.2	Enseignement primaire
85.20	Enseignement primaire
85.3	Enseignement secondaire
85.31	Enseignement secondaire général
85.32	Enseignement secondaire technique ou professionnel
85.4	Enseignement supérieur et post-secondaire non supérieur
85.41	Enseignement post-secondaire non supérieur
85.42	Enseignement supérieur
85.5	Autres activités d'enseignement
85.51	Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs
85.52	Enseignement culturel
85.53	Enseignement de la conduite
85.59	Enseignements divers
85.59A	Formation continue d'adultes
85.59B	Autres enseignements
85.6	Activités de soutien à l'enseignement
85.60	Activités de soutien à l'enseignement
85.60Z	Activités de soutien à l'enseignement
SECTION Q	SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE
86	Activités pour la santé humaine
86.1	Activités hospitalières

86.10	Activités hospitalières
86.2	Activité des médecins et des dentistes
86.21	Activité des médecins généralistes
86.22	Activité des médecins spécialistes
86.22A	Activités de radiodiagnostic et de radiothérapie
86.22B	Activités chirurgicales
86.22C	Autres activités des médecins spécialistes
86.23	Pratique dentaire
86.9	Autres activités pour la santé humaine
86.90	Autres activités pour la santé humaine
86.90A	Ambulances
86.90B	Laboratoires d'analyses médicales
86.90C	Centres de collecte et banques d'organes
86.90D	Activités des infirmiers et des sages-femmes
86.90E	Activités des professionnels de la rééducation, de l'appareillage et des pédicures-podologues
86.90F	Activités de santé humaine non classées ailleurs
87	Hébergement médico-social et social
87.1	Hébergement médicalisé
87.10	Hébergement médicalisé
87.10A	Hébergement médicalisé pour personnes âgées
87.10B	Hébergement médicalisé pour enfants handicapés
87.10C	Hébergement médicalisé pour adultes handicapés et autre hébergement médicalisé
87.2	Hébergement social pour personnes handicapées mentales, malades mentales et toxicomanes
87.20	Hébergement social pour personnes handicapées mentales, malades mentales et toxicomanes
87.20A	Hébergement social pour handicapés mentaux et malades mentaux
87.20B	Hébergement social pour toxicomanes
87.3	Hébergement social pour personnes âgées ou handicapées physiques
87.30	Hébergement social pour personnes âgées ou handicapées physiques
87.30A	Hébergement social pour personnes âgées
87.30B	Hébergement social pour handicapés physiques
87.9	Autres activités d'hébergement social
87.90	Autres activités d'hébergement social
87.90A	Hébergement social pour enfants en difficultés
87.90B	Hébergement social pour adultes et familles en difficultés et autre hébergement social
88	Action sociale sans hébergement
88.1	Action sociale sans hébergement pour personnes âgées et pour personnes handicapées
88.10	Action sociale sans hébergement pour personnes âgées et pour personnes handicapées
88.10A	Aide à domicile
88.10B	Accueil ou accompagnement sans hébergement d'adultes handicapés ou de personnes âgées
88.10C	Aide par le travail
88.9	Autre action sociale sans hébergement
88.91	Action sociale sans hébergement pour jeunes enfants
88.91A	Accueil de jeunes enfants
88.91B	Accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants handicapés

88.99	Autre action sociale sans hébergement n.c.a.
88.99A	Autre accueil ou accompagnement sans hébergement d'enfants et d'adolescents
88.99B	Action sociale sans hébergement n.c.a.
SECTION R	ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES
90	Activités créatives, artistiques et de spectacle
90.0	Activités créatives, artistiques et de spectacle
90.01	Arts du spectacle vivant
90.02	Activités de soutien au spectacle vivant
90.03	Création artistique
90.03A	Création artistique relevant des arts plastiques
90.03B	Autre création artistique
90.04	Gestion de salles de spectacles
91	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles
91.0	Bibliothèques, archives, musées et autres activités culturelles
91.01	Gestion des bibliothèques et des archives
91.02	Gestion des musées
91.03	Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires
91.04	Gestion des jardins botaniques et zoologiques et des réserves naturelles
92	Organisation de jeux de hasard et d'argent
92.0	Organisation de jeux de hasard et d'argent
92.00	Organisation de jeux de hasard et d'argent
93	Activités sportives, récréatives et de loisirs
93.1	Activités liées au sport
93.11	Gestion d'installations sportives
93.11Z	Gestion d'installations sportives
93.12	Activités de clubs de sports
93.12Z	Activités de clubs de sports
93.13	Activités des centres de culture physique
93.13Z	Activités des centres de culture physique
93.19	Autres activités liées au sport
93.19Z	Autres activités liées au sport
93.2	Activités récréatives et de loisirs
93.21	Activités des parcs d'attractions et parcs à thèmes
93.29	Autres activités récréatives et de loisirs
SECTION S	AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES
94	Activités des organisations associatives
94.1	Activités des organisations économiques, patronales et professionnelles
94.11	Activités des organisations patronales et consulaires
94.12	Activités des organisations professionnelles
94.2	Activités des syndicats de salariés
94.20	Activités des syndicats de salariés
94.9	Activités des autres organisations associatives
94.91	Activités des organisations religieuses
94.91Z	Activités des organisations religieuses
94.92	Activités des organisations politiques
94.92Z	Activités des organisations politiques

94.99	Activités des organisations associatives n.c.a.
94.99Z	Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire
95	Réparation d'ordinateurs et de biens personnels et domestiques
95.1	Réparation d'ordinateurs et d'équipements de communication
95.11	Réparation d'ordinateurs et d'équipements périphériques
95.12	Réparation d'équipements de communication
95.2	Réparation de biens personnels et domestiques
95.21	Réparation de produits électroniques grand public
95.22	Réparation d'appareils électroménagers et d'équipements pour la maison et le jardin
95.23	Réparation de chaussures et d'articles en cuir
95.24	Réparation de meubles et d'équipements du foyer
95.25	Réparation d'articles d'horlogerie et de bijouterie
95.29	Réparation d'autres biens personnels et domestiques
96	Autres services personnels
96.0	Autres services personnels
96.01	Blanchisserie-teinturerie
96.01A	Blanchisserie-teinturerie de gros
96.01B	Blanchisserie-teinturerie de détail
96.02	Coiffure et soins de beauté
96.02A	Coiffure
96.02B	Soins de beauté
96.03	Services funéraires
96.03Z	Services funéraires
96.04	Entretien corporel
96.09	Autres services personnels n.c.a.
SECTION T	ACTIVITÉS DES MÉNAGES EN TANT QU'EMPLOYEURS ; ACTIVITÉS INDIFFÉRENCIÉES DES MÉNAGES EN TANT QUE PRODUCTEURS DE BIENS ET SERVICES POUR USAGE PROPRE
97	Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique
97.0	Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique
97.00	Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique
98	Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens et services pour usage propre
98.1	Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens pour usage propre
98.10	Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de biens pour usage propre
98.2	Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de services pour usage propre
98.20	Activités indifférenciées des ménages en tant que producteurs de services pour usage propre
SECTION U	ACTIVITÉS EXTRA-TERRITORIALES
99	Activités des organisations et organismes extraterritoriaux
99.0	Activités des organisations et organismes extraterritoriaux
99.00	Activités des organisations et organismes extraterritoriaux

4.5. Codes géographiques INSEE

Communes	CodeGeo
Ahaxe-Alciette-Bascassan	64008
Ahetze	64009
Aïcirits-Camou-Suhast	64010
Aincille	64011
Ainharp	64012
Ainhice-Mongelos	64013
Ainhoa	64014
Alçay-Alçabéhéty-Sunharette	64015
Aldudes	64016
Alos-Sibas-Abense	64017
Amendeuix-Oneix	64018
Amorots-Succos	64019
Anglet	64024
Anhaux	64026
Arancou	64031
Arbérats-Sillègue	64034
Arbonne	64035
Arbouet-Sussaute	64036
Arcangues	64038
Arhansus	64045
Armendarits	64046
Arnéguy	64047
Aroue-Ithorots-Olhaïby	64049
Arrast-Larrebieu	64050
Arraute-Charritte	64051
Ascain	64065
Ascarat	64066
Aussurucq	64081
Ayherre	64086
Banca	64092
Barcus	64093
Bardos	64094
Bassussarry	64100
Bayonne	64102
Béguios	64105
Béhasque-Lapiste	64106
Béhorléguy	64107
Bergouey-Viellenave	64113
Berrogain-Laruns	64115
Beyrie-sur-Joyeuse	64120

Biarritz	64122
Bidache	64123
Bidarray	64124
Bidart	64125
Biriatou	64130
Bonloc	64134
Boucau	64140
Brisous	64147
Bunus	64150
Bussunarits-Sarrasquette	64154
Bustince-Iriberry	64155
Cambo-les-Bains	64160
Came	64161
Camou-Cihigue	64162
Caro	64166
Charritte-de-Bas	64187
Chéraute	64188
Ciboure	64189
Domezain-Berraute	64202
Espelette	64213
Espès-Undurein	64214
Estérençuby	64218
Etcharry	64221
Etchebar	64222
Gabat	64228
Gamarthe	64229
Garindein	64231
Garris	64235
Gestas	64242
Gotein-Libarrenx	64247
Guéthary	64249
Guiche	64250
Halsou	64255
Hasparren	64256
Haux	64258
Hélette	64259
Hendaye	64260
L'Hôpital-Saint-Blaise	64264
Hosta	64265
Ibarrolle	64267
Idaux-Mendy	64268
Iholdy	64271
Ilharre	64272
Irissarry	64273

Irouléguy	64274
Ispoure	64275
Isturits	64277
Itxassou	64279
Jatxou	64282
Jaxu	64283
Juxue	64285
La Bastide-Clairence	64289
Labets-Biscay	64294
Lacarre	64297
Lacarry-Arhan-Charritte-de-Haut	64298
Laguinge-Restoue	64303
Lahonce	64304
Lantabat	64313
Larceveau-Arros-Cibits	64314
Larrau	64316
Larressore	64317
Larribar-Sorhapuru	64319
Lasse	64322
Lecumberry	64327
Lichans-Sunhar	64340
Licq-Athérey	64342
Lohitzun-Oyhercq	64345
Louhossoa	64350
Luxe-Sumberraute	64362
Macaye	64364
Masparraute	64368
Mauléon-Licharre	64371
Méharin	64375
Mendionde	64377
Menditte	64378
Mendive	64379
Moncayolle-Larrory-Mendibieu	64391
Montory	64404
Mouguerre	64407
Muscudly	64411
Ordiarp	64424
Orègue	64425
Orsanco	64429
Ossas-Suhare	64432
Osserain-Rivareyte	64435
Ossès	64436
Ostabat-Asme	64437
Pagolle	64441

Roquiague	64468
Sainte-Engrâce	64475
Saint-Esteben	64476
Saint-Étienne-de-Baïgorry	64477
Saint-Jean-de-Luz	64483
Saint-Jean-le-Vieux	64484
Saint-Jean-Pied-de-Port	64485
Saint-Just-Ibarre	64487
Saint-Martin-d'Arberoue	64489
Saint-Martin-d'Arrossa	64490
Saint-Michel	64492
Saint-Palais	64493
Saint-Pée-sur-Nivelle	64495
Saint-Pierre-d'Irube	64496
Sames	64502
Sare	64504
Sauguis-Saint-Étienne	64509
Souraïde	64527
Suhescun	64528
Tardets-Sorholus	64533
Trois-Villes	64537
Uhart-Cize	64538
Uhart-Mixe	64539
Urcuit	64540
Urepel	64543
Urrugne	64545
Urt	64546
Ustaritz	64547
Villefranque	64558
Viodos-Abense-de-Bas	64559

Mode d'emploi développé par le Pôle Transitions
professionnelles de l'AFPA pour le compte du
Conseil de Développement du Pays Basque