

Avis – Iritzia

Validé par le Conseil de direction du 20 novembre 2014

2014ko azaroaren 20an Zuzendaritza kontseiluak onartua

Pour une anticipation des mutations socioéconomiques par le dialogue social territorial

Lurralde elkarrizketa sozialaren bitartez aldaketa sozioekonomikoak aurrez ikusi



Conseil de Développement du Pays Basque
Euskal Herriko Garapen Kontseilua

PLAN DE L'AVIS

I. Eléments de cadrage	5
I.1. Contexte	5
I.2. Qu'entend-on par « dialogue social territorial »	5
I.3. Objectifs de la démarche	7
I.4. Méthodologie	8
II. Regards partagés sur les enjeux économiques et sociaux du territoire : principales conclusions	11
II.1. Le développement économique du territoire se poursuit autour de la structuration d'activités	11
II.1.1. L'économie reste basée sur une diversité de moteurs	11
II.1.2. La présentialisation de l'économie se poursuit toutefois	12
II.1.3. Le développement de l'économie présentielle s'accompagne d'une plus grande précarisation des emplois créés	13
II.1.4. La présence de clusters en cours de structuration constituent un atout pour le développement du territoire	14
II.1.5. Le défaut d'ancrage territorial d'un certain nombre d'entreprises fragilise le territoire	14
II.1.6. Les activités relevant du champ de l'économie sociale échappent à ce défaut d'ancrage territorial	15
II.1.7. Les très petites entreprises occupent toujours une place importante dans l'économie locale.....	16
II.1.8. L'accès aux financements constitue une réelle difficulté pour les entreprises	16
II.1.9. Le foncier à vocation économique constitue un enjeu à part entière	17
II.1.10. Principales conclusions sur les enjeux économiques	18
II.2. L'avenir socioéconomique du territoire passe par le développement de son potentiel humain, l'une de ses principales ressources	19
II.2.1. Le Pays Basque est confronté à une double problématique d'accueil de nouveaux habitants et de maintien de ses jeunes générations.....	19
II.2.2. L'accès et le maintien dans l'emploi des publics fragiles demeure un enjeu important	20
II.2.3. Une meilleure adéquation entre les besoins du tissu économique et les compétences des actifs est à travailler	20
II.2.4. Les dispositifs de formation, d'orientation et de transition professionnelle sont mal connus et sous-exploités	22
II.2.5. Les modes d'organisation du travail évoluent et impactent l'organisation du territoire	23
II.2.6. Les très petites entreprises manquent de moyens pour gérer leurs ressources humaines	24

II.2.7. L'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail est insuffisamment pensée comme un vecteur de performance économique et sociale	25
II.2.8. L'égalité professionnelle hommes/femmes reste à mettre en œuvre	26
II.2.9. Principales conclusions sur les enjeux sociaux.....	26
III. Les préconisations du CDPB dans le domaine des ressources humaines et du dialogue social	29
III.1. Axe n°1 : Favoriser la mutualisation des moyens des petites entreprises afin de les rendre plus performantes sur le plan économique et social.....	29
III.1.1. Mutualiser l'accès à l'épargne salariale par un dispositif de type plan épargne interentreprises territorial	29
III.1.2. Créer un service social interentreprises territorial incluant un service d'accueil des nouveaux salariés.....	30
III.1.3. Mutualiser un dispositif de type Comité d'œuvres Sociales et Culturelles Territorial pour salariés et employeurs.....	31
III.1.4. Mutualiser les moyens de formation des entreprises pour des actions de formations interentreprises et interfilières, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT).....	31
III.1.5. Développer des espaces de travail partagé	33
III.2. Axe n°2 : Accompagner les entreprises dans leurs problématiques de gestion des ressources humaines	34
III.2.1. Mettre en place un service territorial d'appui RH aux entreprises	34
III.2.2. Mettre en place un lieu de régulation sociale à l'échelle du territoire	35
III.2.3. Renforcer une offre de formation locale lisible et de qualité autour des savoirs clé identifiés sur le territoire	35
III.2.4. Informer et sensibiliser aux enjeux liés à la qualité de vie au travail	36
III.3. Axe n°3 : Créer les conditions pour faciliter l'évolution des jeunes et des actifs dans leur parcours professionnel.....	37
III.3.1. Rendre les actifs davantage acteurs de leur parcours professionnel	37
III.3.2. Renforcer la synergie entre les différents acteurs œuvrant pour le maintien dans l'emploi des publics fragiles	38
III.3.3. Sensibiliser les jeunes au monde du travail, au territoire, développer les passerelles entre école et entreprise	39
III.3.4. Mobiliser les professionnels du territoire pour faciliter l'insertion professionnelle ou la reconversion des jeunes et des actifs « sans-réseau »	39

IV. Un outil de dialogue social territorial en Pays Basque pour construire autrement des réponses aux enjeux liés aux ressources humaines	42
IV.1. Objectifs assignés à l'outil.....	42
IV.2. Périmètres d'intervention.....	43
IV.3. Structuration juridique	43
IV.3.1. Format de l'outil	43
IV.3.2. Règles de fonctionnement.....	46
IV.3. Animation-Formation-Communication	47
IV.4. Plan d'actions	49
V. Synthèse de l'avis	53

ANNEXE I : Diagnostic socioéconomique

ANNEXE II : Fiches filières

ANNEXE III : Fiches opérations

I. Éléments de cadrage

I.1. Contexte

Dans l'axe 1 du Contrat territorial Pays Basque « Innover pour un territoire compétitif et responsable », les deux opérations des programmes 11 et 12, confiées au Conseil de développement, se fixaient pour objectif de :

- Organiser les bases pour de nouvelles relations sociales (opération 11.1)
- Construire un dispositif d'anticipation et de gouvernance des mutations socio-économiques » (opération 12.1)

Le projet relatif aux relations sociales (opération 11.1) était le fruit d'une proposition conjointe de la part d'un syndicat d'employeurs (CGPME) et d'un syndicat de salariés (CFDT). Un premier travail avait été initié entre juin et septembre 2008 par des entretiens avec seize organisations professionnelles (d'employeurs et de salariés). La démarche avait dû être interrompue compte tenu du contexte de crise économique, rendant les partenaires sociaux peu disponibles.

Au regard du contexte et de son évolution depuis la signature du Contrat en septembre 2008, il est apparu plus cohérent de regrouper ces deux opérations et de réinvestir ainsi plus globalement la question économique et sociale en Pays Basque. Aussi, le Conseil de développement a engagé un nouveau chantier : « [Pour une anticipation des mutations socio-économiques en Pays Basque par le dialogue social territorial](#) ».

La situation du territoire a pu le conduire à prendre en compte la dimension transfrontalière et inter-régionale, avec pour objectifs d'inscrire l'avenir économique et social du Pays Basque dans un plus vaste ensemble incluant le Pays Basque sud et le Sud des Landes.

Le 25 mai 2011, le Conseil de direction procédait à l'ouverture officielle du chantier, chantier par la suite validé par le Comité de pilotage du Contrat Territorial le 7 novembre 2011.

I.2. Qu'entend-on par « dialogue social territorial »

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

Les relations professionnelles se jouent traditionnellement entre salariés et employeurs, en particulier à travers leurs organisations représentatives, au sein des entreprises disposant d'instances représentatives du personnel (IRP) ou au sein des branches professionnelles.

LES TPE-PME non pourvues d'IRP ou certaines catégories de travailleurs isolés tels que les saisonniers échappent de fait au champ d'action traditionnel du dialogue social entre

salariés et employeurs. L'hypothèse défendue par le CDPB est que l'échelle territoriale peut pallier cette absence en permettant aux partenaires sociaux de constituer un lieu de dialogue et de négociations dépassant le cadre traditionnel de l'entreprise ou de la branche et ouvrant le champ à des réflexions socioéconomiques concernant le territoire dans son ensemble, les entreprises qui s'y trouvent, toutes tailles et tous secteurs d'activité confondus, ainsi que l'ensemble de la population, actifs, en emploi ou non, et jeunes en formation.

Ainsi, Le dialogue social territorial permet d'investir des problématiques qui ne relèvent pas de la négociation collective traditionnelle, comme par exemple le développement économique, l'aménagement du territoire et les politiques publiques qui correspondent aux compétences des collectivités territoriales. Il peut permettre de trouver des solutions innovantes adaptées à des spécificités locales et de coordonner l'intervention de différents acteurs pour mutualiser les ressources (connaissances, savoir-faire, financements...).

Annette Jobert, sociologue et spécialiste de la question, a caractérisé la spécificité de ce dialogue en quelques mots¹ :

- Le dialogue social territorial se caractérise par un foisonnement de thématiques (et sort du champ des revendications salariales) ; par une multiplicité d'acteurs qui interviennent ; par une démarche de délibérations et non pas de négociations, cette démarche nécessitant un temps de construction particulièrement important (et le financement de l'animation de ce temps n'est pas aisé) ;
- Le territoire est un lieu important de négociation, car ce qui y est négocié et débattu n'est pas débattu ailleurs, que cela soit sur des branches, des organisations professionnelles, syndicales ou autres ;
- Ce dialogue permet une mobilisation de ressources locales, une responsabilisation des acteurs, une certaine souplesse par rapport à des réglementations (ici, l'acteur qui débat n'est pas désigné par la loi, mais est présent parce qu'il souhaite partager et construire un projet) ;
- De fait, il y a des contraintes: l'absence d'institutionnalisation peut être un frein à l'engagement d'acteurs, surtout au niveau de leur légitimité à s'impliquer au côté de structures qui sont institutionnellement reconnues.

Si le dialogue social territorial est assurément un plus pour les territoires, les problématiques de sa mise en œuvre sont connues : la variété des acteurs qui peuvent être mobilisés et la grande diversité des thématiques qui peuvent être abordés ; l'implication des acteurs et la qualité de leurs relations ; la construction de règles du jeu pour apprendre à travailler ensemble ; enfin, les questions liées au financement de la démarche.

¹ Source : http://www.cbecevennes.org/Dialogue_social.html

En résumé, le dialogue social territorial...

... ce n'est pas :

- Une nouvelle échelle de négociation entre les partenaires sociaux ;
- Une simple concertation pour avis.

... c'est :

- Un dialogue entre partenaires sociaux et acteurs locaux : élus, acteurs du développement économique, de la formation, de l'insertion...
- Un dialogue tourné vers l'action dans le domaine de l'emploi et du développement économique, à l'échelle du territoire ;
- Un outil au service d'un territoire, de ses jeunes et de ses actifs (en emploi ou à la recherche d'un emploi), de ses entreprises ;
- Une démarche à construire dans la durée.

I.3. Objectifs de la démarche

Le Conseil de développement a souhaité apporter un nouvel éclairage sur l'avenir économique et social du Pays Basque, tant en termes de perspectives et d'anticipation que d'axes opérationnels à mettre en œuvre dans les prochaines années.

Le chantier poursuit trois objectifs :

- Contribuer à l'actualisation de la stratégie économique et sociale du territoire définie dans Pays Basque 2020 pour l'après 2013 ;
- Investir de nouveaux domaines à l'échelle du Pays Basque notamment sur les métiers de demain, la mutualisation des ressources humaines et toute forme d'innovation sociale ;
- Mettre durablement les partenaires sociaux au cœur de la stratégie socio-économique du territoire. Il est ici question de positionner le dialogue social territorial comme un outil d'anticipation des mutations socioéconomiques et de construction de réponses alternatives aux enjeux socioéconomiques.

De fait, les hommes et les femmes, jeunes et actifs, en activité ou à la recherche d'un emploi, sont au cœur de ce chantier. Parce qu'ils constituent une des principales ressources du territoire, il s'est agi, en réinterrogeant les liens entre développement économique, emploi et formation, de se pencher sur les problématiques liées au développement et à la gestion des ressources humaines : problématiques liées à l'anticipation de l'évolution des besoins en main d'œuvre, au développement des compétences de demain, au renforcement des coopérations entre acteurs au service des entreprises et des salariés, à l'accompagnement des entreprises, notamment des plus petites d'entre elles, aux problématiques de gestion des ressources humaines, etc.

Les partenaires sociaux, organisations patronales et syndicats de salariés, à l'œuvre sur ces questions dans les entreprises au quotidien, ont été invités à dépasser le cadre de

l'entreprise pour se placer à l'échelle du territoire. Depuis le début du chantier, ces partenaires se sont réunis à une cadence régulière et, ce faisant, ont déjà initié un début de dialogue social territorial. La dernière phase du chantier aura pour but de proposer une pérennisation de ce dialogue, par la construction d'un outil territorial légitimé et véritable acteur du développement socioéconomique du territoire.

Il est à noter que les travaux de réflexion du Conseil de développement s'inscrivent dans un contexte national particulièrement favorable. Ils rejoignent sur bien des points les initiatives de l'Etat et des partenaires sociaux en faveur du dialogue social (à l'instar des grandes conférences sociales annuelles) et de l'emploi (emplois d'avenir, contrats de génération), ainsi que les accords nationaux portant la sécurisation de l'emploi (Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013) ou encore la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (Accord National Interprofessionnel 19 juin 2013). La loi sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale du 5 mars 2014 apporte aussi quant à elle un certain nombre de nouveaux éléments. Enfin, les réformes et négociations à venir (comme sur la participation et l'épargne salariale par exemple) rejoignent eux aussi les préoccupations des acteurs du chantier.

I.4. Méthodologie

Les travaux ont été conduits en trois phases distinctes correspondantes à chacun des trois objectifs poursuivis :

- Une **première phase** dédiée au partage d'un diagnostic socioéconomique et au repérage d'enjeux à la fois économiques et relevant du domaine des ressources humaines et du dialogue social (Mai 2012 – Octobre 2012) ;
- Une **seconde phase** où l'attention des acteurs a porté sur les enjeux prioritaires dans le domaine des ressources humaines et du dialogue social et où des préconisations ont été formulées conduisant jusqu'à la rédaction de fiches actions pré-opérationnelles (Novembre 2012 – Juillet 2013) ;
- Une **troisième et dernière phase**, consacrée à la seule question du dialogue social territorial : il s'est agi de construire un outil de dialogue social territorial, outil de gouvernance des enjeux socioéconomiques du territoire, en définissant son format, ses missions, son mode de fonctionnement et son plan d'actions (Novembre 2013 – Juillet 2014).

A l'issue de la deuxième phase, un **bilan d'étape** a été dressé et présenté devant le Conseil de Direction du CDPB le **7 novembre 2013**.

Le présent avis comprend les éléments de ce bilan auquel ont été jointes les conclusions des travaux concernant la mise en place d'un outil de dialogue social territorial en Pays Basque.

D'un point de vue méthodologique, deux groupes de réflexion ont été mis en place :

- Un groupe de travail élargi, constitué de membres du Conseil de développement, du Conseil des élus, mais aussi de tout autre acteur et partenaire socio-économique à même d'apporter un éclairage sur les sujets travaillés. Les acteurs du monde économique (chambres consulaires, clusters, associations et réseaux d'entrepreneurs), ceux de l'emploi et de la formation (Pôle emploi, Cap emploi, Maison de l'emploi, MFE de la Région Aquitaine, OPCA, etc.) ont ainsi intégré le groupe. Au total, près de cinquante personnes ont participé aux rencontres programmées.
- Un groupe de pilotage composé des partenaires sociaux, syndicats de salariés (CFDT, CGT, CFE-CGC, CFTC, LAB, UNSA, FSU) et organisations patronales (MEDEF, CGPME, UPA) à qui le suivi du chantier a été confié. La mission de ce groupe de pilotage a notamment été d'analyser les enjeux identifiés en groupe de travail et d'approfondir les enjeux liés aux ressources humaines et au dialogue social.

Les travaux préparatoires au chantier ont consisté en :

- La réactualisation du diagnostic socioéconomique de Pays Basque 2020 établi en 2006. Ce nouveau diagnostic a servi de base aux réflexions des acteurs sur la phase I du chantier.
- La rencontre des partenaires sociaux, de la CCI Bayonne Pays Basque et de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat 64, avec les référents du chantier, Jean-Baptiste Etcheto et Nathalie Pierre. Ces rencontres en bilatéral ont eu pour but de présenter le chantier, ses enjeux, sa méthodologie, et de recueillir les avis et attentes des partenaires. Elles ont permis de confirmer l'intérêt des organisations rencontrées pour le chantier et de valider leur participation aux travaux.
Il est à noter que les acteurs de l'agriculture n'ont pas été rencontrés dans le cadre de ces travaux préparatoires. Pour mémoire, l'agriculture, lors des travaux de Pays Basque 2020, avait fait l'objet d'une analyse spécifique ayant donné jour à un programme et à des opérations en propre dans le Contrat territorial (Programme 2 et opérations 2.1 à 2.6).
- La rencontre avec les responsables du CISTE, Carrefour des Initiatives Sociales, du Travail et de l'Emploi en Poitou-Charentes. Le CISTE est un outil de dialogue social territorial depuis 2000 et une référence française en la matière. Son organisation pourrait inspirer la construction de l'outil de dialogue social territorial en Pays Basque.

Deux soirées conférence ont par ailleurs été organisées au cours du chantier. La première s'est tenue au moment du lancement. La centaine de personnes présentes a pu assister à la présentation de travaux de prospective conduits de part et d'autre de la Bidasoa (travaux Datar 2040 et stratégie de développement d'Euskadi) ainsi qu'à une introduction aux démarches de dialogue social territorial. La seconde manifestation est venue clôturer, fin novembre 2013, la phase II du chantier et annoncer la phase III. Sur le thème « Dialogue social territorial : un outil au service du développement socioéconomique des territoires », elle a réuni près de quatre-vingt personnes et a été clôturée par Monsieur Gérard Cascino, Directeur régional adjoint (pôle Politique du travail) de la DIRECCTE

Aquitaine, qui a ainsi pu réagir à chaud aux différentes interventions de la soirée, féliciter les acteurs du territoire pour la démarche entreprise et les assurer de son soutien.

En conclusion, depuis mai 2012, date de lancement du chantier, près de trente-cinq réunions se sont tenues, tantôt en groupe de travail tantôt en groupe de pilotage. Elles ont réuni, autour des partenaires sociaux, des acteurs du développement économique (Chambres consulaires, clusters, réseaux d'entreprises, services des collectivités territoriales, etc.), de l'emploi (Direccte, Pôle Emploi, Cap Emploi, Maison de l'Emploi, etc.), de la formation et de la sécurisation des parcours professionnels (Agefos PME, Mission Formation Emploi du Conseil régional Aquitaine, CIBC Sud Aquitaine, etc.), du social et de la santé au travail (Association ISCIPA, ARACT Aquitaine, etc.).

La diversité des acteurs présents autour de la table a généré un intéressant croisement de regards sur des champs, l'économique et le social, bien souvent traités séparément. Elle a été source d'échanges d'une grande richesse. Les paragraphes suivants présenteront la synthèse de ces échanges. Ils sont structurés comme suit :

- Chapitre II : restitution des principaux enjeux socioéconomiques identifiés par les acteurs du territoire ;
- Chapitre III : formulation de préconisations en réponse aux enjeux liés aux ressources humaines et au dialogue social ;
- Chapitre IV : modalités d'organisation et de fonctionnement d'un outil de dialogue social territorial en Pays Basque.

II. Regards partagés sur les enjeux économiques et sociaux du territoire : principales conclusions

Une vingtaine d'organismes présents sur le territoire ont été sollicités de septembre 2011 à mars 2012 afin de prendre part à la réactualisation du diagnostic socioéconomique de Pays Basque 2020. Ils ont collaboré aux travaux en fournissant notamment les données et analyses dont ils disposaient.

Parmi ceux-ci, on peut citer (liste non exhaustive) : Afpa Transitions, Agefos PME, ARACT Aquitaine, Cabinet L'Annexe RH, CBE Seignanx, CCI Bayonne Pays Basque, CIBC Sud-Aquitaine, Clusters du Pays Basque, CMA des Pyrénées-Atlantiques, Conseil général des Pyrénées-Atlantiques, Conseil régional Aquitaine, Direccte, Fongecif Aquitaine, Groupement d'Employeurs Pays Basque Béarn, ISCIPA, MDE de l'agglomération bayonnaise et du Pays Basque, Pôle Emploi, URSSAF des Pyrénées-Atlantiques.

L'intégralité du diagnostic est téléchargeable sur le site de Lurraldea, en cliquant [ici](#).

Il est par ailleurs présenté en annexe I du présent avis.

Au cours de la phase I du chantier, les acteurs ont pu s'approprier les éléments de ce diagnostic et les enrichir d'analyses tirées notamment de leur connaissance du territoire et de leurs pratiques professionnelles. Ils sont ainsi parvenus à dresser une photographie de la situation socioéconomique du territoire dont les principales caractéristiques sont retranscrites ci-après. Leur travail d'analyse s'est poursuivi jusqu'à l'identification d'enjeux, à la fois économiques et sociaux, avec une attention particulière portée aux enjeux liés aux ressources humaines et au dialogue social pour lesquels des préconisations étaient attendues dans le cadre du présent chantier.

II.1. Le développement économique du territoire se poursuit autour de la structuration d'activités

II.1.1. L'économie reste basée sur une diversité de moteurs

Il a été constaté que la diversité des moteurs économiques, déjà observée lors du diagnostic de territoire Pays Basque 2020, se maintient.

L'agriculture résiste. En dépit d'une baisse de 25% du nombre d'exploitations depuis 2000 et la perte de 15% des emplois, le secteur primaire représente un poids important en Pays Basque avec près de 6000 emplois en 2010, soit 5% de l'emploi total, contre 3% de l'emploi total attribué à ce même secteur à l'échelle nationale.

L'industrie, quant à elle, parvient à se maintenir. Elle compte 12000 emplois salariés privés en 2010 et a connu une moindre déprise que sur d'autres territoires : - 1,5% d'emploi salarié privé depuis 2004 contre -14% constaté en France.

Parmi les filières industrielles en tête : l'agroalimentaire (20% emploi salarié industriel), suivi de la métallurgie et de l'aéronautique (25% emploi salarié industriel).

Le secteur de la construction, sur la base des chiffres de 2010, a montré une progression importante : 10500 emplois totaux en 2010, soit une progression de +3300 depuis 2004 et 7500 emplois salariés en 2010, soit une progression de +1300 depuis 2004.

Toutefois, ce sont bien les services, sur le territoire comme ailleurs, qui se taillent la part du lion des emplois et poursuivent leur ascension :

- 95000 emplois totaux en 2010, +23400 depuis 2004 ;
- 57400 emplois salariés privés en 2010, +3600 depuis 2004 ;
- 72% de l'emploi total en 2004, 75% en 2010 (proportion identique en France) ;

Sur le territoire, le commerce et l'hébergement restauration arrivent en tête des services pourvoyeurs d'emplois.

Si **la diversité des moteurs économiques, à l'échelle du territoire, a semblé aux acteurs constituer un atout**, ils ont toutefois noté qu'elle s'inscrit de plus en plus à contre-courant des politiques publiques élaborées par les collectivités territoriales en matière d'aide au développement économique et de soutien aux entreprises. En effet, l'Europe pousse de plus en plus les territoires à développer des stratégies selon le concept de la « smart specialisation ». Ce concept a pour base l'identification, sur les territoires, de corridors d'excellence, c'est-à-dire d'un petit nombre de secteurs très compétitifs. Les collectivités territoriales sont ensuite invitées à concentrer leur soutien sur ces secteurs-là uniquement. Les collectivités travaillent actuellement à l'élaboration de leurs modes d'intervention en matière de développement économique pour la période 2014-2020, en adéquation avec les directives européennes. Les axes de développement retenus devraient être connus dans les prochains mois.

II.1.2. La présentialisation de l'économie se poursuit toutefois

Les chiffres précédents l'attestent : la tendance est à la présentialisation de l'économie², de façon peut-être plus marquée que sur d'autres territoires.

La comparaison avec l'Aquitaine, de structure économique comparable avec le Pays Basque, se révèle intéressante : le poids de la sphère présente dans l'emploi salarié du secteur privé était respectivement, en 2009, de 59% en Aquitaine et de 66% au Pays Basque.

² Par activités présentes, on entend des 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 de passage. Elle inclut ainsi des secteurs d'activités aussi diverses que le commerce de détail, l'hôtellerie-restauration, les services aux particuliers ou les services publics, etc. Cette économie « présente » est très dépendante du niveau de revenus des consommateurs présents sur le territoire (revenus propres ou de redistribution comme les retraites, les prestations sociales...)

L'atout d'une économie présentielle réside dans le rôle d'amortisseur que celle-ci joue d'ordinaire en cas de crise. Cet atout peut toutefois se révéler un handicap en sortie de crise. En effet, c'est alors l'économie productive qui est moteur de la relance et qui doit répondre présente.

Le maintien d'un équilibre entre économie productive et économie présentielle est dès lors apparu comme un enjeu économique majeur. Les acteurs ont réaffirmé unanimement leur volonté d'encourager le développement d'une économie productive plus créatrice de valeur ajoutée, de richesses et d'innovations, et d'emplois plus qualifiés, de meilleurs statuts et progressions sociales.

II.1.3. Le développement de l'économie présentielle s'accompagne d'une plus grande précarisation des emplois créés

Comme vu précédemment, le développement de l'économie se réalise d'abord par le biais de l'économie présentielle, créatrice de nombreux emplois. Toutefois, la durée des contrats relevant de la sphère présentielle est plus courte et le niveau de rémunérations moins élevée que ceux de la sphère productive. Sur ce dernier point, d'après l'URSSAF, en 2010, le Salaire Moyen Par Tête³, dans le secteur privé basque, était de 2 108 euros pour la sphère productive contre 1 850 euros pour la sphère présentielle.

L'évolution des contrats proposés à l'embauche est aussi un indicateur soulignant la marche vers davantage de précarisation. Dans le secteur privé, la part des contrats en CDI proposés à l'embauche est passée de 21% en 2000 à 13% en 2010. Les contrats courts (CDD de moins d'un mois) sont majoritaires avec 63% des intentions d'embauches concernées par ce statut en 2010.

La forte présence de l'emploi saisonnier est aussi une des caractéristiques socioéconomiques fortes du territoire. Les résultats de l'enquête sur les besoins en main d'œuvre (BMO) effectuée par Pôle Emploi en 2011 donnaient une part de projets saisonniers de 56,5% parmi les 10 927 projets de recrutements recensés. C'est 8 points de plus qu'en Aquitaine et près de 20 points de plus qu'à l'échelle nationale.

Sur la base de ces constats, les acteurs ont souligné l'importance de mieux accompagner le développement des activités préSENTIELLES afin que celles-ci soient davantage génératrices d'un emploi de qualité. Ils se sont accordés à ce sujet autour d'une définition large. Dire d'un emploi qu'il est de qualité signifie que la nature du contrat de travail éloigne le salarié de la précarité, que la rémunération versée est en adéquation avec les compétences mises en œuvre, que les opportunités de formation, d'évolution dans l'emploi, de mobilité sont réelles, que les conditions sont réunies pour que le salarié puisse concilier vie privée et vie professionnelle (déplacements domicile-travail, garde des enfants, etc...). A cette définition s'opposent donc les emplois précaires (CDD, intérim,

³ Le calcul du SMPT prend en compte l'ensemble des éléments de rémunérations en espèce ou les avantages en nature qui serviront de base de calcul aux cotisations de Sécurité Sociale.

temps partiels imposés), répétitifs, n'offrant aucune perspective professionnelle, que ce soit en termes d'évolution de compétences ou d'évolution de rémunération.

II.1.4. La présence de clusters en cours de structuration constituent un atout pour le développement du territoire

La plupart des principales filières d'activité du territoire sont structurées ou en cours de structuration autour de clusters ou grappes d'entreprises. Il s'agit principalement ici, par le regroupement et le travail en commun d'entreprises de même branche, de donner une visibilité à la filière ainsi constituée et de mutualiser le traitement de problématiques communes.

Le soutien à ces clusters a constitué, lors de l'élaboration de Pays Basque 2020, un des axes majeurs de la politique d'aide au développement économique.

Un travail a été mené afin d'identifier, par filière d'activité et sur la base d'une mise à jour des chiffres clés, les enjeux auxquelles ces filières se trouvent aujourd'hui confrontées.

La synthèse de ce travail est présentée en annexe II.

Les acteurs ont affirmé la nécessité de poursuivre la structuration et l'organisation des filières. L'émergence et le développement de clusters ou grappes d'entreprises sur le territoire constituent en effet un atout pour le développement économique dans la mesure où ils permettent de :

- Donner une meilleure visibilité aux filières, sur le marché, vis à vis des financeurs et des pouvoirs publics ;
- Favoriser les synergies, voire les collaborations entre acteurs ;
- Mutualiser les moyens des acteurs pour initier et développer des actions répondant aux enjeux identifiés, dans les domaines marketing et commercial, recherche et innovation, formation des salariés ;
- Travailler l'interclustering et les synergies entre filières ;
- Participer à la visibilité du territoire et de constituer un argument pouvant contribuer au développement exogène de l'activité (implantation d'entreprises extérieures au territoire).

Par l'offre de services proposée par les clusters et les dynamiques créées autour des entreprises, leur présence participe par ailleurs à l'ancrage territorial, point dont il fait mention ci-après.

II.1.5. Le défaut d'ancrage territorial d'un certain nombre d'entreprises fragilise le territoire

L'ancrage territorial des entreprises contribue de façon importante au développement des activités sur le territoire.

Les acteurs ont dressé le constat d'un Pays Basque fragilisé par l'absence, en local, des centres de décision d'un certain nombre d'entreprises. Parfois des entreprises nées en Pays Basque, développées en Pays Basque, devenues parfois leaders nationaux, peuvent échapper au pouvoir local. L'exemple de la filière agroalimentaire est donné : secteur attractif, elle voit ses entreprises performantes rachetées. Il en est de même dans le secteur immobilier. Dès lors la capacité à investir, à innover, à développer le dialogue social en local échappent à ces entreprises.

Ainsi, **l'ancrage territorial des entreprises constitue un facteur clé pour le développement socioéconomique du territoire**. Il s'appuie sur :

- Un lien fort entre l'activité et le territoire, ses ressources propres ;
- Un dirigeant ancré sur le territoire ;
- Un capital détenu majoritairement en local.

Afin de répondre à cette problématique de l'ancrage, il s'agirait de penser à des outils locaux qui permettraient aux entreprises locales, répondant aux trois critères mentionnés plus haut, de continuer à répondre à ces critères tout en poursuivant leur développement.

La marque territoriale est un de ces outils. Par son intermédiaire, Les productions du Pays Basque (biens, services, immatériel...) se différencieront sur leurs propres marchés grâce à un identifiant commun, légitimé comme « la signature du Pays Basque », porteuse de son identité et d'une image forte de « qualité territoriale ». Les entreprises qui intégreront cette démarche gagneront, de fait, en ancrage territorial.

Semblent toutefois échapper à cette problématique de l'ancrage les structures relevant du champ de l'économie sociale et solidaire. Il a dès lors paru intéressant aux acteurs de s'arrêter sur les activités relevant de ce champ. Le paragraphe suivant rend compte de leurs discussions.

II.1.6. Les activités relevant du champ de l'économie sociale échappent à ce défaut d'ancrage territorial

Le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) est vaste et recouvre des activités très différentes. Les acteurs ont précisé que l'économie sociale et solidaire pouvait difficilement être appréhendée comme une filière, à l'instar des filières précédentes, mais pouvait être définie en se référant aux modalités d'organisation des structures qui relèvent de son champ.

Ces modalités d'organisation se traduisent par la mise en œuvre de processus de gouvernance partagée, au service de projets d'utilité collective ou sociale.

C'est ainsi que **le modèle économique des structures relevant du champ de l'économie sociale et solidaire se trouve être particulièrement bien adapté aux initiatives de développement territorial**. L'économie sociale et solidaire a donc un rôle important à jouer dans le développement territorial.

Les acteurs ont pris note de la création, au sein du Conseil général des Pyrénées-Atlantiques, d'un nouveau pôle de l'économie sociale et solidaire. Ce pôle s'attèle à promouvoir les organisations départementales de l'ESS et à accompagner leur développement. La Région aquitaine a par ailleurs adopté, le 4 mars 2013, une nouvelle politique régionale de soutien pour le développement de l'économie solidaire et de l'innovation sociale. A l'échelle nationale, un projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire a été présenté en Conseil des ministres en juillet dernier. Il sera débattu au Sénat cet automne.

II.1.7. Les très petites entreprises occupent toujours une place importante dans l'économie locale

Sur la base des chiffres du diagnostic réactualisé, les acteurs ont pu constater la large prédominance des très petites entreprises (TPE, établissements de moins de 10 salariés) constitutives à 95% des entreprises du territoire en 2010.

Un focus sur le secteur privé a par ailleurs permis de constater que les TPE, représentant 86% du total des établissements du secteur, étaient davantage employeuses sur le territoire qu'ailleurs. Ainsi, en 2010, 33% des salariés du privé travaillaient dans une TPE, contre 28% à l'échelle de l'Aquitaine où les TPE représentaient 84% des entreprises.

L'importance des TPE dans la dynamique économique et d'emploi locale se trouve donc être à nouveau confirmée. **Les acteurs ont affirmé leur souhait de porter une attention soutenue aux problématiques rencontrées par ces très petites entreprises, en particulier celles relevant de la gestion des ressources humaines** dont il sera fait mention plus avant.

II.1.8. L'accès aux financements constitue une réelle difficulté pour les entreprises

Des outils financiers destinés aux entreprises existent sur le territoire. Herrikoa, société de capital-risque locale, en mettant l'épargne populaire au service de la création/consolidation d'activités, peut intervenir jusqu'à 75 k€ dans le financement de fonds propres des entreprises. Ce niveau d'intervention en fonds propres peut paraître parfois limité au regard des besoins de certains projets. D'autres structures permettent l'obtention de prêts à la création/reprise d'entreprises. Leur niveau d'intervention est généralement inférieur à 15-20 k€. Parmi eux, on peut citer le Réseau Adour Entreprendre et la Plateforme d'Initiatives Locales Bultz. La création, depuis 1998, de plusieurs CLEFE et CLEJE (Club Local d'Epargne pour les Femmes / les Jeunes qui Entreprennent) en Pays Basque participent aussi à cette dynamique. Ces initiatives citoyennes, en mobilisant l'épargne locale, permettent l'accompagnement de créateurs d'entreprises. Sur le volet développement, le Bureau de Développement Economique de l'Adour (BDE Adour) propose des prêts participatifs aux entreprises de Bigorre, du Béarn et du Pays Basque. Sous conditions, le BDE Adour accorde des prêts participatifs d'un montant de 150 000 euros maximum à des entreprises qui portent un projet associant investissement et création d'emplois. Ces prêts ne s'accordent que si l'entreprise dispose d'une autre source de

financement d'un niveau équivalent, le prêt du BDE Adour assurant alors un effet de levier bancaire.

En dépit de l'existence de ces différents outils, les acteurs constatent qu'il reste encore assez difficile de trouver des financements, à la création comme au développement. Les banques, à la recherche de sécurité, se montrent de plus en plus frileuses à l'heure de financer les entreprises. **L'accès aux financements apparaît donc comme un enjeu important pour les entreprises du territoire.**

En matière d'accompagnement des pouvoirs publics, les acteurs se retrouvent pour dire que les dispositifs de soutien au développement de l'entreprise existent. Toutefois leur nombre, de même que le nombre d'interlocuteurs sur ces dispositifs, nuit à leur visibilité. Les petites entreprises sont celles qui éprouvent le plus de difficultés à s'y retrouver. L'évolution permanente des dispositifs et procédures tend par ailleurs à complexifier les efforts fournis en matière de visibilité.

Les acteurs ont ainsi conclu au besoin de mise en cohérence et de visibilité à donner aux dispositifs d'accompagnement existants.

II.1.9. Le foncier à vocation économique constitue un enjeu à part entière

Au cours de la phase I, les acteurs ont pu assister à une restitution des grandes lignes d'une étude de diagnostic sur le foncier économique réalisée en 2011-2012 dans le cadre du Contrat territorial.

Le Contrat territorial prévoyait en effet une étude sur la question du foncier à vocation économique (opération 9.1), sous maîtrise d'ouvrage de l'Établissement Public Foncier Local (EPFL) Pays Basque.

De la restitution du diagnostic et du débat entre acteurs qui s'ensuit ont été tirées les principales conclusions suivantes :

- **Le principal enjeu pour le territoire reste la maîtrise et la pérennité du foncier économique**, c'est à dire le maintien de la capacité à accueillir des entreprises. Cela sous-entend qu'un bien foncier économique reste à vocation économique.
- A la disponibilité d'un foncier maîtrisé s'ajoute la nécessité de proposer à l'entreprise qui souhaite s'implanter différentes options. L'anticipation n'est donc pas seule pilier de la logique d'offre. Le soin apporté à la variété de l'offre en est un second.
- Enfin, la coordination entre collectivités semble constituer le 3^{ième} pilier d'une réelle stratégie de l'offre : échanger sur les projets, étudier les éventuelles synergies, voire se mettre d'accord pour proposer une offre commune. Une nouvelle gouvernance entre EPCI pourrait par exemple permettre de définir des zones d'activité structurantes pour l'ensemble du territoire.

II.1.10. Principales conclusions sur les enjeux économiques

En conclusion, les réflexions conduites ont convergé pour affirmer la bonne synergie entre moteurs économiques avec priorité donnée au développement du productif à haute valeur ajoutée (technologique, industriel, agricole...).

Cette stratégie passerait notamment par :

- Un encouragement au développement d'activités productives, technologiques et industrielles, génératrices d'un emploi de qualité ;
- L'accompagnement du développement d'activités présentiellelles qui soient génératrices d'un emploi de qualité ;
- L'appui au développement des activités ancrées localement ;
- L'accompagnement du développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur le territoire ;
- Le développement de l'accès aux financements pour les entreprises ;
- La maîtrise et la pérennité du foncier économique afin de permettre aux entreprises de se développer.

Les pistes ici évoquées n'ont pas été davantage travaillées par les acteurs, le chantier ayant pour mission principale d'approfondir les enjeux sociaux, de ressources humaines et de dialogue social, présentés ci-après.

Elles pourront toutefois, dans l'hypothèse d'un futur projet de territoire, constituer la base d'une réflexion à poursuivre.

II.2. L'avenir socioéconomique du territoire passe par le développement de son potentiel humain, l'une de ses principales ressources

II.2.1. Le Pays Basque est confronté à une double problématique d'accueil de nouveaux habitants et de maintien de ses jeunes générations

En 2008, le Pays Basque comptait 284 734 habitants⁴. En dépit d'un solde naturel (différence entre le nombre de naissances et le nombre de décès) négatif, la population a augmenté de 8,5 % entre 1999 et 2008. Les migrations assurent donc seule cette croissance. A noter que le solde migratoire en Pays Basque est supérieur à celui observé en Aquitaine.

Les nouveaux arrivants ne sont pas uniquement des personnes à la retraite. Le territoire attire aussi des actifs en 2^{ème} partie de carrière, ayant entre 45-59 ans.

A ce sujet, il semble intéressant de remarquer que, sur la même période 1999-2008, la population active a connu une croissance de près de 12% lorsque l'emploi total évoluait de +16%. Ces chiffres tendent à montrer que le territoire parvient à absorber l'augmentation de la population active, la création d'emplois se trouvant être supérieure au nouvel apport d'actifs.

Cette évolution positive de la dynamique population/emploi, observée depuis le début/milieu des années 90 s'est donc confirmée ces dernières années. **Le bon accueil des nouvelles populations actives et de leurs familles, leur intégration réussie sur le territoire, sont apparus comme des facteurs déterminants pour le développement des entreprises qui les emploient et des territoires où ils s'installent.** Se posent ici des questions autour, notamment, de l'accessibilité, pour ces nouveaux arrivants, au logement, aux services (dont garde d'enfants), et la possibilité donnée au conjoint de trouver à s'employer.

Une autre analyse intéressante réside dans l'étude de l'évolution de la population par tranches d'âges. Celle-ci démontre en effet que la part des jeunes et des jeunes actifs a légèrement diminué entre 1999 et 2008. **Le territoire peine donc à retenir ses jeunes étudiants et ses jeunes actifs.** Le récent avis du Conseil de développement sur les jeunes en Pays Basque⁵ pointait déjà du doigt cette problématique. L'avis sur la jeunesse a proposé une série d'actions autour de l'accès à l'emploi, de la formation initiale, du logement et de la santé, ayant pour objectif le maintien et l'accueil des jeunes sur le territoire. Les acteurs travaillant sur le présent chantier ont pleinement validé ces orientations.

⁴ Source INSEE.

⁵ « Jeunesse(s) en Pays Basque : quel avenir partager ? ». Avis adopté par le Conseil de direction du Conseil de développement le 24 janvier 2013.

II.2.2. L'accès et le maintien dans l'emploi des publics fragiles demeure un enjeu important

L'analyse des profils des demandeurs d'emploi à l'échelle du territoire au 30/09/2011 a fait notamment ressortir les difficultés de retour à l'emploi rencontrées par les seniors (plus de cinquante ans), notamment féminins, et les travailleurs handicapés.

L'accent est mis par les acteurs sur la nécessité d'expérimenter et de promouvoir des approches différentes selon les caractéristiques du public à accompagner. C'est ce à quoi s'emploient quotidiennement les acteurs de l'emploi. De ce point de vue, le territoire dispose de l'ensemble des organismes œuvrant pour l'accès à l'emploi des personnes. Ces organismes ont par ailleurs acquis une habitude de travailler en réseau. Le SPEL, le Service public de l'emploi local, aux rencontres régulières, est ainsi constitué des services de la Sous-Préfecture, Direccte, Conseil général 64, CMA64, CCIBPB, Pôle Emploi, Cap Emploi, Mission Locale, GIP-DSU, PLIE, Maison de l'Emploi, Mission Formation Emploi du Conseil régional d'Aquitaine, APEC et CDPB.

La problématique du maintien des travailleurs dans l'emploi a davantage fait l'objet de réflexions de la part des acteurs. Il s'est agi de réfléchir aux travailleurs en situation de fragilité, fragilité professionnelle ou personnelle, pouvant les conduire à la désinsertion professionnelle, ainsi qu'aux moyens d'anticiper ces situations. Parmi les situations professionnelles identifiées, la survenance d'une inaptitude ou d'un handicap a notamment été évoquée. Les acteurs ont aussi pointé du doigt le fait qu'un salarié éloigné de la formation est un salarié en situation de fragilité : en cas de perte d'emploi, ce salarié, dont les compétences n'ont pas été régulièrement développées ou tout au moins actualisées, éprouvera plus de difficultés qu'un autre à retrouver un emploi. Liées aux situations personnelles, ce sont les difficultés de vie liées à la famille, à la gestion budgétaire, au logement, au travail, à la santé qui ont été citées.

Les acteurs ont fait remarquer que ces situations ne touchent pas les seuls salariés, mais peuvent survenir aux entrepreneurs eux-mêmes, non exempts de difficultés personnelles et sociales, notamment au moment de la transmission de leur entreprise ou de la préparation de la fin de leur activité.

II.2.3. Une meilleure adéquation entre les besoins du tissu économique et les compétences des actifs est à travailler

Selon l'enquête BMO déjà citée, parmi les vingt métiers les plus recherchés, deux catégories font régulièrement l'objet de difficultés de recrutement et donc de tensions sur le marché du travail :

- Les professions de la restauration (cuisiniers, serveurs de café), dont les embauches sont assorties de fortes difficultés et où les postes à pourvoir sont très largement saisonniers ; à ces professions se joignent celles des agents d'entretien.

- Des métiers à pourvoir sur des postes à caractère plus permanents : profils peu qualifiés des services à la personne (aides à domicile, employés de maison) et du secteur médical (aides-soignants), ainsi que des professions essentiellement qualifiées des services aux entreprises et du commerce (attachés commerciaux).

En complément à ces éléments, **les acteurs ont mentionné les tensions persistantes sur certains métiers**, comme ceux de la boucherie et de la chaudronnerie. Les filières de l'agroalimentaire, de l'aéronautique pâtissent d'un déficit d'image, notamment auprès des jeunes générations, quand bien même elles présentent, sur le territoire, un gisement d'emplois intéressant. Les acteurs ont aussi souligné que la défection des jeunes pour l'industrie n'est pas une caractéristique propre au territoire. Elle se remarque partout en France.

Plus largement, la méconnaissance des métiers par les jeunes a été évoquée. Des initiatives ont été prises depuis plusieurs années afin de développer les partenariats entre école et monde du travail : présentation de métiers, de filières, promotion de l'apprentissage, etc. En dépit de ces efforts, certains métiers et filières continuent de pâtir d'une image défavorable.

Dès lors, **la valorisation des métiers et filières en tension est apparue comme une problématique prégnante pour le développement socioéconomique du territoire**.

Les acteurs ont par ailleurs souligné que les conditions de travail (distance, horaires, pénibilité, salaire) participent aussi à l'attractivité des métiers et des filières.

Des nouveaux métiers voient aussi le jour, assortis de compétences nouvelles, dont les entreprises se doivent d'anticiper l'acquisition afin de conserver leur compétitivité. Les acteurs de la glisse ont mentionné pour exemple les métiers liés au community management ou gestion de communautés, qui consistent à animer et à fédérer des communautés sur Internet pour le compte d'une société ou d'une marque. La glisse n'est pas seule concernée par cette thématique. La présence des entreprises sur les réseaux sociaux semble en effet devoir constituer un enjeu commercial important dans les prochaines années.

Enfin, certains besoins en compétences peuvent être communs à différents secteurs d'activité. Savoir déceler ces compétences transverses et développer ces compétences permet à la fois, pour les entreprises, de bénéficier des compétences recherchées, pour les jeunes et les actifs de voir leur parcours professionnel davantage sécurisé et leur capacité de rebond augmentée grâce aux passerelles ainsi établies entre les filières.

La recherche permanente d'une plus grande adéquation entre les besoins des entreprises et la demande d'emploi constitue donc un enjeu important de développement du territoire. Les dispositifs et l'offre de formation initiale et continue constituent quant à eux les outils facilitant cette adéquation. Dans ce contexte, prévoir, anticiper l'évolution des compétences s'avère donc indispensable afin d'organiser les moyens nécessaires à l'adaptation des actifs. La mise en place d'une gestion prévisionnelle

des emplois et des compétences territorialisée (GPECT), s'appuyant sur un outil d'observation de l'évolution des compétences, peut permettre cela.

Les acteurs ont bien pris note de l'expérimentation de GPECT pilotée par l'Unité territoriale 64 de la DIRECCTE et mise en œuvre par la Maison de l'Emploi de Bayonne et de l'Agglomération bayonnaise avec les clusters du Pays Basque. Cette expérimentation, initiée en 2011, se poursuivra jusqu'à fin 2013. Après un diagnostic opéré dans chaque filière, un plan de formation interclusters a été engagé sur la base des besoins communs en compétences identifiés.

II.2.4. Les dispositifs de formation, d'orientation et de transition professionnelle sont mal connus et sous-exploités

Les dispositifs de formation, d'orientation et de transition professionnelle existent et sont pour la plupart accessibles. Véritables outils d'anticipation des mutations (besoin de reconversion, transférabilité des compétences, etc...), ils facilitent la réflexion des actifs sur leur parcours professionnel et les rendent davantage acteurs de ce parcours. Les bilans de compétences, la Validation des Acquis par l'Expérience (VAE) s'inscrivent pleinement dans une dimension d'accès à la qualification et offrent une vraie souplesse, donc une vraie personnalisation du projet professionnel. Ils restent toutefois mal connus des salariés et des employeurs.

L'accès à l'information sur l'offre de formation elle-même reste difficile. Cette offre existe pourtant. Elle est par ailleurs de plus en plus personnalisable. Elle reste toutefois mal connue des chefs d'entreprises et des salariés. En particulier, l'offre de formation locale pâtit d'un manque de lisibilité certain. Or pouvoir recourir à un centre de formation à proximité du lieu de travail favorise inmanquablement l'accès à la formation, notamment pour les petites entreprises comme il sera vu plus loin. Par ailleurs, rapprocher les centres de formation locaux des entreprises locales ne peut que contribuer à l'instauration d'un cercle vertueux de la formation sur le territoire.

Ainsi, **les acteurs ont identifié l'amélioration de la lisibilité sur les dispositifs de formation et de transition professionnelle ainsi que sur l'offre de formation locale comme deux enjeux majeurs.**

II.2.5. Les modes d'organisation du travail évoluent et impactent l'organisation du territoire

Télétravail⁶, emplois à temps partagé⁷, auto-entrepreneuriat : ces nouvelles formes d'organisation du travail modifient la notion même de travail. Elles ne sont pas sans générer de nouvelles problématiques.

Ainsi dans le cas du télétravailleur : son employeur lui octroie la possibilité, nonobstant des missions appropriées ainsi que l'existence des moyens de communication adéquats, de travailler à distance depuis son domicile. Le télétravailleur peut toutefois se trouver confronté à des difficultés liées au sentiment d'isolement. Cette problématique de l'isolement n'est par ailleurs pas propre au télétravailleur et peut aussi concerner les travailleurs indépendants. Pour y répondre, des initiatives fleurissent sur les territoires, qui concernent la création de tiers-lieux ou espaces de travail partagés. Une initiative est en cours sur le territoire, portée par l'association Coworking Pays Basque et soutenue logistiquement par l'ANTIC Pays Basque, dans ses locaux de la technopole Izarbel. L'association Coworking Pays Basque compte aujourd'hui 17 adhérents.

Les acteurs ont exprimé leur intérêt pour cette notion d'espace de travail partagé et pour l'expérimentation en cours. En plus de permettre aux travailleurs de rompre leur solitude, ces espaces présentent l'intérêt pour les territoires, notamment ruraux, de pouvoir conserver les travailleurs, dynamiser la vie locale et voir limiter les flux de déplacements vers la ville.

Sur la question des emplois à temps partagé, les acteurs ont bien pris note des réflexions et expérimentations en cours, notamment au sein des clusters GOazen (tourisme) et Uztartu (agroalimentaire). Ils ont relevé l'intérêt d'étudier, dans l'avenir, les opportunités qu'offrirait, pour les entreprises et leurs salariés, le développement de cette nouvelle forme d'emplois, tant pour les métiers transversaux que dans le cas des travailleurs saisonniers.

Quant à l'auto-entrepreneuriat, il a semblé aux acteurs que l'engouement pour ce nouveau statut (37% de créations d'entreprises sous ce statut en 2010 au Pays Basque, 34% en 2011⁸) sur les premières années suivant sa mise en place s'appuyait peu sur la création de réels projets d'entreprises. Il s'est souvent agi de développer un complément d'activité ou de tester une idée. Le faible volume de chiffres d'affaires généré par les auto-entrepreneurs conforterait cette analyse.

⁶ Le salarié exerce une activité en dehors des locaux de son employeur ou de son client grâce aux technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphonie mobile, fax, etc.).

⁷ Le salarié travaille pour plusieurs entreprises en ayant un seul contrat de travail avec une structure tiers groupement d'employeurs.

⁸ Source : CCI Bayonne Pays Basque.

II.2.6. Les très petites entreprises manquent de moyens pour gérer leurs ressources humaines

Les difficultés de gestion des ressources humaines ne concernent pas les seules petites entreprises. Toutefois, ces dernières se trouvent moins armées pour y faire face. Le chef d'entreprise est bien souvent seul à gérer l'ensemble des pans de son activité. Il n'a ni les moyens humains, ni les moyens techniques (dont financiers), ni le temps nécessaire pour se consacrer à la veille juridique, aux problématiques de recrutement, de fidélisation, de valorisation et de formation des salariés qui se posent à lui.

Sur le volet formation, une étude conduite à l'échelle nationale en 2006⁹ pointe du doigt les disparités d'accès à la formation continue des salariés entre les très petites entreprises et les entreprises plus importantes. Si 29% des salariés des TPE interrogées avaient accédé à la formation continue en 2006, ils étaient 43% dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Les acteurs ont affirmé que la formation des salariés est à considérer comme un facteur clé de compétitivité des entreprises. Ils ont relevé quelques freins susceptibles d'entraver l'accès à la formation pour les TPE : d'une part, la difficulté d'identifier la formation qui répondra précisément au besoin ; d'autre part celle de pourvoir au remplacement du salarié absent. Des craintes de voir partir le salarié nouvellement formé sont aussi parfois exprimées par certains chefs d'entreprises. A l'échelle des OPCA enfin, peu sont ceux qui allouent des moyens à l'accompagnement des TPE. Les nouvelles règles qui régissent le financement des organismes collecteurs ne les incitent pas, en effet, à consacrer des moyens aux petites entreprises.

Le niveau des rémunérations a aussi pu faire l'objet d'une analyse partagée. Ce niveau se retrouve moindre dans les TPE, conséquence, pour partie, de différences entre les salariés des petites entreprises et ceux des grandes entreprises (en termes d'âge, de qualification et de secteur d'activité). En corrigeant ces effets structurels, le salaire d'une personne à temps complet dans une TPE est inférieure en moyenne de 7,8% à celui d'une entreprise de plus de 500 salariés¹⁰. Il est à noter que cet écart s'accroît si l'on tient compte des avantages sociaux accessoires au salaire.

Enfin, si le recrutement reste un exercice délicat pour toutes les entreprises, les plus importantes d'entre elles recourent fréquemment aux services d'accompagnement de cabinets extérieurs, contrairement aux entreprises plus petites. Selon une enquête réalisée par la Maison de l'Emploi de Bayonne et de l'Agglomération bayonnaise en 2008, 50 % des entreprises de plus de 100 salariés interrogées utilisaient les cabinets de recrutement contre 23,1 % pour les 50 à 99 salariés et 9 % pour les moins de 50 salariés.

Pour conclure sur cette question, les grandes entreprises, par les moyens qu'elles peuvent consacrer à leur politique sociale et de gestion des ressources humaines (en termes de niveau de rémunération et de compléments à cette rémunération, en termes d'évolution

⁹ Source : « L'emploi dans les très petites entreprises (TPE) », Conseil d'orientation pour l'emploi, juillet 2011.

¹⁰ Source : idem ci-dessus.

professionnelle, de management, de formation, etc.) présentent un attrait certain pour nombre de jeunes et d'actifs. Dans ce contexte et **compte tenu de l'importance des TPE dans l'économie locale, les acteurs ont souhaité réfléchir à des dispositifs de mutualisation et d'accompagnement des entreprises qui pourraient être mis en place à l'échelle territoriale dans le but d'outiller les petites entreprises et de renforcer leur attractivité.**

II.2.7. L'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail est insuffisamment pensée comme un vecteur de performance économique et sociale

Les conditions de travail constituent non seulement un enjeu de santé, mais aussi un enjeu de performance.

Un enjeu de santé d'abord : si les accidents du travail ont connu, au cours des dernières décennies, une évolution plutôt en baisse, les maladies professionnelles ont quant à elles cru de manière exponentielle. Parmi elles, les troubles musculo-squelettiques (TMS), qui représentent aujourd'hui 90% des maladies professionnelles déclarées¹¹. La progression des risques psycho-sociaux (RPS) est aussi constatée avec, pour première des causes, la dégradation des relations au travail. Dans certains secteurs d'activité, la recherche de plus de productivité a en effet conduit à durcir les relations sociales.

Un enjeu de performance ensuite : préserver la santé des salariés, c'est réduire des coûts pour l'entreprise liés aux accidents et maladies professionnelles ainsi qu'un ensemble de coûts indirects qui en découlent (absentéisme, remplacement de personnel, turn over, tensions sociales, déficit d'image de l'entreprise, ...). La satisfaction du personnel a aussi de nombreuses incidences sur la performance de l'entreprise, sur son attractivité, sa capacité à fidéliser le personnel, à conserver les compétences clés mais aussi sur l'engagement des salariés et leur implication vis-à-vis de l'entreprise.

La dichotomie précédemment observée entre les très petites entreprises et les entreprises plus importantes se retrouve à nouveau dans la gestion de cette problématique. Les entreprises de plus de 50 salariés, de par la présence en leur sein d'un service ressources humaines et d'instances représentatives du personnel (dont CHSCT), sont contraintes d'aborder la question des conditions de travail. Les TPE-PME de moins de 50 salariés ont du mal à se saisir de la question. Lorsqu'elles sont amenées à le faire, c'est souvent en réaction à un événement grave survenu au sein de leur établissement, et non par anticipation.

Les acteurs ont précisé que l'attitude des petites entreprises n'est pas le reflet d'un manque de volonté, mais avant tout d'un manque de temps et de moyens. Répondre aux besoins du marché est la préoccupation première des entrepreneurs. **Accompagner les petites entreprises sur la question des conditions de travail et, plus largement, sur celle de la**

¹¹ Source : ARACT Aquitaine.

santé et de la qualité de vie au sein de leur entreprise, a été relevé comme un point essentiel.

II.2.8. L'égalité professionnelle hommes/femmes reste à mettre en œuvre

Les écarts de salaires entre hommes et femmes observés sur le territoire sont similaires à ceux observés au niveau national et régional. Ils vont grandissant avec l'augmentation de la position hiérarchique, passant de 8% pour la catégorie socioprofessionnelle des ouvriers non qualifiés à près de 20% chez les cadres. En moyenne, à caractéristiques voisines, les femmes ont un salaire horaire inférieur de 9 points à celui des hommes (source INSEE 2009).

En 2009 toujours, près de 12% des femmes étaient en CDD contre 7% d'hommes. Les emplois à temps partiel étaient occupés à 83% par des femmes. Ces chiffres sont de même grandeur que ceux observés pour l'Aquitaine et pour la France.

Pour les acteurs, la question de l'égalité professionnelle hommes/femmes est une problématique collective qui, in fine, sort du cadre de l'entreprise pour concerner l'ensemble de la société.

Les acteurs ont par ailleurs rappelé que cette problématique est encadrée par la loi. La législation, notamment européenne, impose le respect de l'égalité professionnelle hommes/femmes. Ils se sont toutefois accordés sur le constat que, dans la pratique, le respect de la législation est loin d'être acquis.

La sensibilisation et l'accompagnement des entreprises vers plus d'égalité professionnelle hommes/femmes pourraient donc profiter non seulement aux entreprises elles-mêmes, mais aussi à la société basque dans son ensemble.

II.2.9. Principales conclusions sur les enjeux sociaux

En conclusion, les réflexions conduites ont permis de structurer les enjeux dégagés en quatre enjeux principaux présentés ci-après :

- **La poursuite de l'accompagnement des actifs, notamment des publics les plus fragiles, dans l'emploi (intégration, maintien)**

Il a été auparavant identifié que les acteurs et actions en faveur de l'accès à l'emploi des personnes, dont les personnes en situation de fragilité, sont nombreux et font déjà l'objet d'un travail en réseau des partenaires.

Les acteurs ont donc choisi de mettre l'accent sur les problématiques d'intégration dans l'emploi et de maintien dans l'emploi. Il s'est agi de penser à une série d'actions qui permettent de positionner le travailleur dans son environnement à la fois professionnel (risques liés à la santé, à l'usure professionnel, etc.) et personnel (problématiques liées au logement, à la famille, à la gestion budgétaire du foyer,

etc.) et de travailler à prévenir les difficultés qu'il pourrait rencontrer dans l'un et l'autre de ces champs.

- **Le renforcement de l'adéquation entre besoins du tissu économique, emploi et formation**

Les acteurs ont porté leur réflexion à la fois sur les entreprises, notamment des plus petites d'entre elles, et sur les actifs. Il s'est agi ici d'imaginer des actions aux deux échelles afin de favoriser une meilleure rencontre entre l'offre et la demande d'emploi, entre les compétences recherchées aujourd'hui, celles dont les entreprises auront besoin demain et les compétences à valoriser aujourd'hui par les actifs ou à acquérir en vue de demain.

- Pour les entreprises : leur faciliter l'accès à l'information sur la formation, l'offre, les dispositifs ; favoriser les regroupements des petites entreprises permettant d'atteindre la taille critique nécessaire à la mise en place de formations en commun.
- Pour les jeunes et les actifs, afin de les rendre davantage acteurs de leur parcours : leur permettre de mieux connaître le territoire, les opportunités qu'il présente en termes d'emploi ; leur donner à savoir comment valoriser leurs compétences, en acquérir de nouvelles, comment réfléchir à un changement professionnel.

- **L'organisation d'une réponse territoriale aux problématiques de gestion des ressources humaines**

Il est ressorti fortement des réflexions la nécessité de mieux accompagner les petites entreprises dans leur gestion des ressources humaines en confiant cet accompagnement au territoire à travers la mise en place d'outils mutualisés :

- Mutualisation de moyens d'ingénierie dédiés à accompagner les entreprises dans leur gestion quotidienne des ressources humaines ;
- Accès à des outils de management simplifiés : avantages sociaux (mutuelles, chèques déjeuners, chèques vacances, chèques CESU, réductions billetterie culturelle, loisirs, voyages, réductions dans les commerces locaux, etc.) ; épargne salariale ; service social d'entreprise.

Ce faisant, l'objectif est d'agir pour plus de performance économique et sociale et de contribuer à renforcer l'attractivité des petites entreprises.

Les acteurs ont souhaité aussi travailler plus spécifiquement la problématique des conditions de travail et de la prévention des risques professionnels. Là encore, le territoire, doté d'un service d'ingénierie compétent sur cette question, pourrait jouer le rôle d'accompagnateur qui fait aujourd'hui défaut : informations et formations sur cet enjeu, accompagnement du chef d'entreprise dans la prévention des maladies professionnelles, rédaction et vie du document unique, etc. Il a paru par ailleurs

nécessaire aux acteurs de disposer d'un outil d'observation des conditions de travail et de la santé au travail sur le territoire afin de permettre un pilotage au plus près des actions entreprises.

- **L'organisation d'une gouvernance des enjeux socioéconomiques par le dialogue social territorial**

Cet enjeu constitue la clé de voûte de l'ensemble des préconisations formulées par les acteurs dans le domaine des ressources humaines et du dialogue social.

En effet, l'objectif du chantier a bien été d'aboutir à la construction d'un outil de dialogue social territorial structuré, composé des partenaires sociaux du territoire, qui soit un véritable contributeur des politiques publiques locales dans le champ de l'emploi et de la formation, par ailleurs capable de décider d'actions en propre et de les piloter.

C'est ainsi que les préconisations issues des trois enjeux précédents ont été appréhendées comme de futures actions à piloter par cet outil en devenir.

Les modalités de structuration de ce dernier, à savoir ses fondements, positionnement stratégique, gouvernance et fonctionnement, animation et financement, ont été réfléchies par les acteurs en phase III du chantier. Ils sont l'objet des développements du chapitre IV à venir.

III. Les préconisations du CDPB dans le domaine des ressources humaines et du dialogue social

Autour des enjeux repérés plus haut, les acteurs ont travaillé à l'élaboration de quinze propositions d'actions structurées autour des axes de développement suivants :

1. Favoriser la mutualisation des moyens des petites entreprises afin de les rendre plus performantes sur le plan économique et social ;
2. Accompagner les entreprises dans leurs problématiques de gestion des ressources humaines ;
3. Créer les conditions pour faciliter l'évolution des jeunes et des actifs dans leur parcours professionnel ;
4. Organiser une gouvernance des dispositifs socioéconomiques par le dialogue social territorial. C'est le cœur des préconisations du Conseil de développement. Son objet est quelque peu différent des trois autres points puisqu'il s'est agi ici non pas de nourrir un plan d'actions, mais de s'attacher à penser l'outil de gouvernance qui assurerait le pilotage de celui-ci. La troisième et dernière phase du chantier lui a été entièrement consacrée. Son contenu est restitué au chapitre IV du présent avis.

Sur les axes 1 à 3, chaque proposition d'action a fait l'objet de la rédaction d'une fiche pré-opérationnelle précisant tout ou partie des points suivants : objectifs et résultats attendus de l'action ; détail de l'action ; bénéficiaires ; pilotage ; partenariats ; évaluation.

Il est présenté, ci-après, une synthèse de chaque fiche par axe de développement. Le détail des fiches est donné en annexe III.

III.1. Axe n°1 : Favoriser la mutualisation des moyens des petites entreprises afin de les rendre plus performantes sur le plan économique et social

Cinq dispositifs, basés sur la mutualisation des moyens des entreprises, ont été imaginés dans le but de permettre aux petites entreprises (moins de 50 salariés) qui le souhaitent de :

- Etoffer leur politique sociale de façon simple et sécurisée, à un coût raisonnable ;
- Renforcer leur attractivité ;
- Contribuer à la fidélisation et à la motivation de leurs salariés.

Les salariés de ces entreprises sont les bénéficiaires directs des nouveaux services proposés. Les cinq dispositifs proposés sont les suivants :

III.1.1. Mutualiser l'accès à l'épargne salariale par un dispositif de type plan épargne interentreprises territorial

(Voir fiche opération 1.1 en annexe III)

L'accès à ce dispositif, sur la base du volontariat, donne la possibilité au salarié de se constituer :

- Une épargne avec possibilité d'abondement de l'entreprise (participation, intéressement, épargne volontaire, etc.) ;
- Un troisième niveau d'épargne retraite, en complément de la retraite Sécurité Sociale et de la retraite complémentaire (PERCOI) ;
- Une rémunération complémentaire.

Le dispositif est facilité dans sa mise en œuvre et sécurisé de par la présence paritaire des organisations syndicales au sein de l'instance sociale paritaire de dialogue social territorial et du Conseil de Surveillance de l'organe de gestion.

Les acteurs ont par ailleurs souhaité que ce dispositif permette d'orienter une partie de l'épargne collectée vers de la dynamique territoriale, via un retour des fonds disponibles vers les entreprises locales. Ce retour participerait, in fine, au développement de l'emploi local.

Les partenaires sociaux ont tenu à préciser que ce dispositif d'épargne salariale, tel que décrit ici, n'aurait en aucun cas vocation à se substituer aux augmentations de salaires dans les entreprises.

Il est à noter que le Gouvernement et les partenaires sociaux, lors de la première conférence sociale de juillet 2012, ont posé le principe d'une négociation interprofessionnelle en 2013 sur les dispositifs de participation financière et d'épargne salariale visant à en simplifier l'économie générale, à en favoriser l'accès aux TPE/PME. Afin d'engager un travail préalable de diagnostic et d'échanges, le Conseil d'orientation de la participation, de l'intéressement, de l'épargne salariale et de l'actionnariat salarié (COPIESAS) a été installé le 20 juin 2014. Il est prévu que ses travaux démarrent à l'issue de la grande conférence sociale des 7 et 8 juillet 2014.

III.1.2. Créer un service social interentreprises territorial incluant un service d'accueil des nouveaux salariés

(Voir fiche opération 1.2 en annexe III)

Le territoire dispose déjà d'un service de service social proposé par l'association bayonnaise de service social interentreprises Iscipa. Ce service est aujourd'hui principalement actif dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Les acteurs ont donc imaginé élargir ce service aux entreprises de moins de 50 salariés et lui confier une mission supplémentaire relative à l'accueil des nouveaux salariés.

Les entreprises qui le souhaitent pourront ainsi s'appuyer sur la compétence et le réseau d'une structure professionnelle de service social afin d'accompagner les salariés dans la résolution de leurs difficultés de vie personnelle.

Pour les salariés, possibilité leur sera donnée de recourir à un professionnel (assistant social) en cas de difficultés dans leur environnement de vie professionnelle.

Enfin, le territoire sortira bénéficiaire de cette action puisque celle-ci contribuera à mieux prévenir les situations de précarité et leur prise en charge ainsi qu'à maintenir les salariés dans l'emploi.

III.1.3. Mutualiser un dispositif de type Comité d'œuvres Sociales et Culturelles Territorial pour salariés et employeurs

(Voir fiche opération 1.3 en annexe III)

Ce service existe déjà dans les entreprises de plus de 50 salariés disposant d'un Comité d'entreprises. Par ailleurs, l'association bayonnaise Synergies, présente sur le territoire, dispose aussi d'une offre à destination des Comités d'Entreprises.

L'originalité du dispositif imaginé par les acteurs repose sur :

- Les entreprises adressées : il s'agit de celles qui sont aujourd'hui éloignées de ce service, à savoir les entreprises de moins de 50 salariés ;
- Les bénéficiaires du service : à la fois salariés et chefs d'entreprises ;
- Le contenu des prestations proposées : il s'agira de considérer l'accès à la culture comme un des objectifs prioritaires ;
- Les retombées pour le territoire : les prestations de culture et de loisir proposées devront comprendre une part d'activités développées sur le territoire. Ces activités (et les entreprises qui les conduisent) devront répondre à un cahier des charges précis permettant de favoriser les entreprises ancrées localement et socialement responsables ;
- Les retombées pour les bénéficiaires : ceux-ci obtiennent, par la mutualisation de l'offre culturelle, loisirs, services, voyages, etc., une amélioration de leur pouvoir d'achat.

III.1.4. Mutualiser les moyens de formation des entreprises pour des actions de formations interentreprises et interfilières, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT)

(Voir fiche opération 1.4 en annexe III)

Les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont pour but de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. A l'échelle d'un territoire, le développement d'une GPEC territoriale concourt au même objectif avec une démarche visant à « intégrer des dimensions insuffisamment traitées dans les GPEC d'entreprises : les caractéristiques de la main d'œuvre disponible dans le bassin d'emploi ; les particularités du territoire [...] ; l'opportunité de mobiliser des TPE peu outillées pour s'engager isolément dans une

GPEC »¹². Par définition, la GPEC territoriale est interentreprises et interfilières. La formation est l'un de ses instruments privilégiés.

Sur cette base, les acteurs ont réfléchi à plusieurs champs d'action :

- Sur la question de la GPEC tout d'abord : différentes actions de GPEC filières sont à l'œuvre sur le territoire, notamment conduites par les clusters. Par ailleurs et comme cela a été mentionné plus haut, l'Etat sur le territoire a initié une action de GPEC interfilières dont une première phase d'expérimentation s'est tenue d'avril 2013 à juin 2014. Cette action de GPECT est la première du genre à être conduite sur le territoire.
Dès lors, il a semblé opportun aux acteurs d'attendre le terme de cette action et, sur la base de l'évaluation qui en sera faite, de réfléchir à sa reconduction, voire au montage d'autres opérations de même objectif sur le territoire.
- Plus largement ensuite, sur la question de la place du savoir dans les entreprises : afin d'inciter les entreprises à envisager la formation non plus comme un coût, mais bien comme un investissement, les acteurs ont imaginé de lancer une étude ayant pour objectif de démontrer l'utilité du savoir et la nécessité de son acquisition. Cette étude recenserait les expériences positives vécues par des chefs d'entreprises dans le domaine de la formation et dont ceux-ci se feraient ambassadeurs auprès de leurs pairs. Elle analyserait ces expériences afin de formaliser un certain nombre de bonnes pratiques.

La présente fiche a ainsi été déclinée en trois actions :

Fiche 1.4.1 : Sensibiliser les chefs d'entreprises, notamment des TPE, et les salariés à l'utilité du savoir et à la nécessité de son acquisition.

Détail de l'action :

- Réaliser une étude ayant pour objectif de démontrer l'utilité du savoir et la nécessité de son acquisition ;
- Recenser les expériences positives vécues par des chefs d'entreprises et dont ces derniers se feraient ambassadeurs auprès de leurs pairs ;
- Formaliser et diffuser les bonnes pratiques.

Pré-requis :

- Nécessité de co-construire, entre partenaires concernés, le cahier des charges de l'étude ;
- Nécessité d'une mobilisation des partenaires concernés sur le terrain, auprès des entreprises, pour aller au-delà de ce qui est fait actuellement.

¹² Propos de Vincent Maurage, chargé de mission de l'ARACT Languedoc-Roussillon, recueillis sur le site <http://www.anact.fr>.

Fiche 1.4.2 : Mettre en œuvre un outil d'observation territoriale de la ressource humaine (état des lieux des compétences, évolution des filières et des métiers, etc.)

Un outil d'observation de la RH par les compétences a récemment été développé, sur la demande de la DIRECCTE. Il sera mis en œuvre par la Maison de l'Emploi de l'Agglomération bayonnaise et du Pays Basque dans le cadre de sa mission d'observation territoriale. Cet outil pourrait constituer le socle d'un processus d'observation de la RH en continu, observation sur la base de laquelle l'action suivante de mise en place de plans de formation interentreprises et interfilières trouverait à se développer.

Au jour du présent avis, le développement de l'outil est achevé. Sa charte d'utilisation est en cours d'élaboration. Il reste à conduire la mise en place et l'animation de la coordination d'acteurs autour de cet outil.

Fiche 1.4.3 : Organiser des actions de formations interentreprises et interfilières

Le contenu de ces actions de formation s'appuierait sur les résultats de l'observation précédente. Il serait notamment articulé autour des savoir clés identifiés sur le territoire, savoirs dont l'acquisition par le plus grand nombre d'actifs participerait, non seulement de la montée en compétences générale, mais aussi de la capacité des actifs à rebondir au gré de leurs parcours professionnel.

L'expérimentation d'un plan de formation interclusters basé sur l'acquisition de compétences transverses, conduite en Pays Basque d'avril 2013 à juin 2014, s'est avérée concluante. Il s'agit donc aujourd'hui aux différents partenaires de réfléchir à sa pérennisation.

III.1.5. Développer des espaces de travail partagé

(Voir fiche opération 1.5 en annexe III)

Les acteurs ont pris connaissance d'une étude sur les espaces de travail partagé, confiée par la Région Aquitaine à l'Agence d'urbanisme Atlantique et Pyrénées (AUDAP) et à l'agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine (a'urba) et rendue publique en décembre 2013¹³. L'objectif poursuivi était de définir les conditions à réunir pour qu'un espace de travail partagé rencontre la fréquentation espérée, devienne économiquement viable et contribue de manière significative à diminuer les déplacements domicile-travail et leurs inconvénients.

L'étude conclue sur l'existence de vraies opportunités d'implanter des espaces de travail partagé en Aquitaine. Toutefois, les territoires les plus susceptibles d'atteindre un seuil de fréquentation garant de pérennité pour ces espaces seraient, dans un premier temps, les villes grandes et moyennes, ainsi que le périurbain dense. Les principaux usagers sont

¹³ Les travaux des agences ont fait l'objet de deux rapports d'étude :

Accompagner le développement des tiers lieux en Aquitaine, audap, déc. 2013.

Mailler le territoire en tiers lieux ? Évaluation du potentiel et des usages en Aquitaine, a'urba, déc. 2013.

Les documents sont téléchargeables sur : www.audap.org, www.aurba.org, numerique.aquitaine.fr

surtout des travailleurs indépendants et des salariés à forte fréquence de télétravail, c'est-à-dire des actifs principalement motivés par la possibilité que leur offrent ces espaces de constituer une alternative à leur domicile (recherche de lien social et d'une ambiance collective « studieuse » avant tout). Les financements ou cofinancements par des fonds publics devraient donc, dans un premier temps, être réservés aux espaces qui auraient toutes les chances d'accueillir au moins quatre ou cinq usagers en équivalent temps plein. L'étude avance ensuite une définition des critères d'implantation ainsi que l'identification des communes supports pour les tiers-lieux de proximité et structurants.

A la suite des préconisations de cette étude, il apparaît que des enquêtes plus approfondies, à l'échelle des territoires ayant pour projet la création d'un espace de travail partagé, devraient être menées en amont de toute implantation. Ces enquêtes permettraient, en croisant les intentions des actifs et en déterminant précisément les besoins des différents publics (salariés et travailleurs indépendants pouvant avoir des attentes différentes), de valider la faisabilité technico-économique de tels projets ainsi que la volonté des acteurs politiques du territoire de les conduire.

III.2. Axe n°2 : Accompagner les entreprises dans leurs problématiques de gestion des ressources humaines

Trois fiches actions ont été élaborées avec pour objectif de proposer aux entreprises un service d'accompagnement à la gestion des ressources humaines, à l'instar des services de développement économiques opérants au sein des collectivités et des organismes consulaires.

La ressource humaine de l'entreprise, ses compétences, son mode de gestion et d'organisation, comme la qualité du dialogue social à l'œuvre sont autant de facteurs clé de performance. Dès lors, il est apparu nécessaire aux acteurs d'apporter au développement de ce capital la même attention et les mêmes efforts que ceux portés à développer son potentiel d'innovation ou sa capacité à capter des marchés à l'export.

Les quatre propositions d'actions ci-dessous poursuivent cet objectif, en se plaçant résolument, au sein de l'entreprise, dans un dialogue permanent entre ses différentes parties prenantes, chefs d'entreprise et salariés.

Toutes les entreprises du territoire seront susceptibles d'être bénéficiaires des actions d'accompagnement proposées. Toutefois, les TPE/PME devront être prioritairement ciblées par les actions mises en place.

III.2.1. Mettre en place un service territorial d'appui RH aux entreprises

(Voir fiche opération 2.1 en annexe III)

Il s'agit, à travers cette action, d'imaginer un dispositif d'externalisation de la fonction RH à destination, notamment, de toutes les entreprises qui en sont dépourvues.

Les acteurs ont pensé ce dispositif tel une plateforme s'appuyant sur les acteurs existants. Il pourrait aussi être porté par un acteur économique de type associatif ou par un collectif d'acteurs œuvrant en synergie.

Il proposerait un accompagnement des entreprises, en individuel et en collectif. Il assurera la promotion de la palette d'outils mis en place par le territoire en matière de management et de gestion des ressources humaines. Il travaillerait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'actions décloisonnées. Il ferait appel à des compétences spécifiques lorsque nécessaire.

III.2.2. Mettre en place un lieu de régulation sociale à l'échelle du territoire

(fiche opération 2.2 en annexe III)

Ce nouveau dispositif poursuivra un double objectif :

- Prévenir les situations de différends entre salariés et employeurs. Il travaillera notamment à favoriser, par un temps d'écoute et de conseil, le règlement de ces différends afin d'éviter que des situations tendues ne dégénèrent en conflits sociaux inutiles ;
- Favoriser et crédibiliser l'action et l'audience des organisations patronales et de salariés.

En totale complémentarité avec les dispositifs existants, il assurera par ailleurs une fonction de veille sociale et sera un lieu ressources pour employeurs et salariés.

III.2.3. Renforcer une offre de formation locale lisible et de qualité autour des savoirs clé identifiés sur le territoire

(Voir fiche opération 2.3 en annexe III)

L'objectif de cette opération est double : d'une part, porter à la connaissance de tous, entreprises et actifs, l'ensemble des formations dispensées sur le territoire. D'autre part, identifier le socle de savoirs clé en Pays Basque et vérifier que les formations dispensées sur le territoire permettent de couvrir le besoin en formation sur ces savoirs clé.

L'association [Aquitaine Cap Métiers](#), créée en janvier 2009 sous l'impulsion du Conseil régional d'Aquitaine, en partenariat avec l'Etat, les partenaires sociaux et les professionnels de l'insertion et de l'éducation, anime un portail régional d'information sur la formation et les métiers. Ce portail permet à tout un chacun d'accéder à une base de données de la formation continue en Aquitaine et d'y effectuer des recherches.

Cet outil paraît donc parfaitement adapté à l'objectif premier visé par l'opération. Deux points resteraient toutefois à approfondir :

- S'assurer que l'ensemble des formations dispensées en Pays Basque sont bien référencées sur le portail d'Aquitaine Cap Métiers ;

- Donner visibilité et lisibilité à cette offre de formation auprès de tous les publics et en particulier de ceux qui se trouvent les plus éloignés des sources d'information. Les très petites entreprises et leurs salariés seraient particulièrement visés. Cette préoccupation rejoint celle qui ont conduit les acteurs du chantier à rédiger une fiche opération spécifique sur la mise en œuvre d'une action de communication sur les acteurs et dispositifs de formation et de transition professionnelle (Cf. fiche opération 3.3).

Le second volet de cette opération, à savoir le repérage des savoirs clé en Pays Basque, participe de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Conduire les actifs du territoire à maîtriser les savoirs clé, c'est leur donner la possibilité d'être en capacité de rebondir plus aisément dans le cadre des transitions professionnelles qu'ils seraient amenés à connaître.

La méthode de repérage de ces savoirs clé sera à construire avec l'ensemble des acteurs concernés. A l'issue de leur identification, il sera vérifié que l'offre de formation permettant d'y accéder existe bel et bien en local et qu'elle est effectivement référencée sur le portail d'information d'Aquitaine Cap Métiers. La méthode d'identification des savoirs clé devra par ailleurs permettre une mise à jour périodique des résultats en fonction de l'évolution même des filières d'activité et des métiers présents sur le territoire. Enfin, une attention particulière sera portée sur la présence des formations sur les territoires, dans un souci d'égalité de traitement des salariés dans l'accès à la formation.

III.2.4. Informer et sensibiliser aux enjeux liés à la qualité de vie au travail

(Voir fiche opération 2.4 en annexe III)

Les acteurs ont souhaité élargir la notion de conditions de travail à celle de qualité de vie au travail. Cette dernière présente en effet l'avantage d'aborder les questions liées aux relations sociales et de travail, au contenu du travail, à son environnement physique, à son organisation, à la réalisation et au développement professionnel, à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Devant l'importance des champs couverts par cette notion, les acteurs ont émis l'idée de procéder, dans un premier temps, à la définition de son périmètre dans le cadre du territoire et de sa situation socioéconomique particulière. De cette définition pourront être établis des indicateurs propres au territoire (référentiel) dont la mesure régulière, au sein des entreprises, renseignera sur la pertinence des actions entreprises dans le domaine.

Cette action pourra s'inspirer, voire décliner, les dispositions cadre de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, signé par les partenaires sociaux et relatif à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.

Suite à ce travail préliminaire, une première action d'expérimentation auprès d'un pool d'une dizaine d'entreprises est envisagée.

L'ARACT Aquitaine a proposé, dans le cadre de sa mission de service public, d'assurer l'assistance à maîtrise d'ouvrage de ce projet. Le financement de l'expérimentation en entreprise sera obtenu à travers le FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) dont l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) est gestionnaire.

Les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage, réunis le 13 janvier 2014, ont validé le principe d'initier le projet et d'assurer son pilotage, sous portage du Conseil de développement. Le Conseil de direction du Conseil de développement sera invité, à l'automne 2014, à donner son avis sur le portage d'une telle démarche. Il est précisé que ce portage par le Conseil de développement nécessite au préalable une modification des statuts de l'association afin de lui permettre de remplir, outre ses actuelles missions de réflexion et de production d'avis, des missions plus opérationnelles. Cette modification de statuts sera proposée à l'Assemblée Générale d'ici fin 2014.

III.3. Axe n°3 : Créer les conditions pour faciliter l'évolution des jeunes et des actifs dans leur parcours professionnel

Les deux premiers axes de réflexion ont porté sur la création d'outils de gestion des ressources humaines par voie de mutualisation et sur l'accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de leurs pratiques RH et de dialogue social. Il va s'en dire que les outils créés dans l'axe 1 seront promus auprès des entreprises dans les actions d'accompagnement prévues à l'axe 2.

L'axe 3 s'intéresse maintenant plus spécifiquement aux actifs, salariés en entreprises, jeunes en formation initiale et personnes à la recherche d'un emploi. Les trois actions qui ont été travaillées par les acteurs visent à renforcer la sécurisation des parcours professionnels : par une meilleure connaissance de l'économie du territoire, des métiers et compétences recherchées, du monde du travail ; par un meilleur accès à l'information sur les dispositifs d'orientation et de transition professionnelle ; par le maintien dans l'emploi des salariés en situation de fragilité.

III.3.1. Rendre les actifs davantage acteurs de leur parcours professionnel

(Voir fiche opération 3.1 en annexe III)

Dans un contexte économique mouvant, régulièrement traversé de crises, la faculté d'adaptation et de rebond des actifs semble devoir être développée afin de faciliter les évolutions, les changements de métiers, de secteurs d'activité, au gré des événements professionnels et de vie qui jalonnent le parcours de chacun. Travailler à bien connaître ses compétences, sonder régulièrement ses souhaits d'évolution, maintenir une veille sur les secteurs qui embauchent, les métiers qui recrutent peut permettre à la fois d'anticiper les changements de situation professionnelle subits et de travailler à la construction de nouveaux projets professionnels.

Les dispositifs de sécurisation professionnelle et de formation tout au long de la vie existent pour cela. Parmi eux : le bilan de compétences et la validation des acquis de l'expérience, le nouveau compte personnel de formation (CPF). Ils sont relativement simples d'accès et peuvent être mobilisables assez rapidement pour peu qu'ils soient connus du public. Or les acteurs ont fait le constat que ces dispositifs restaient encore assez méconnus et insuffisamment exploités.

L'action élaborée a donc pour objectif de donner une meilleure visibilité sur le territoire à ces dispositifs et aux organismes qui les portent. Il s'agirait de mettre en œuvre un plan de communication pragmatique dont les messages devront être simples afin de faciliter l'accès à l'information aux personnes qui en sont les plus éloignées. Cette action devrait être pensée sur le long terme, afin de lui donner le temps d'atteindre la cible recherchée.

Cette action rejoint clairement l'objectif affiché par le futur Service Public Régional de l'Orientation (SPRO). L'Aquitaine fait partie des huit Régions retenues par le gouvernement et l'ARF (Association des Régions de France) pour expérimenter ce service. La Région a pour mission d'animer les acteurs du SPRO tandis que les partenaires sociaux sont associés à sa définition et à sa mise en œuvre.

Les premières orientations de ce service devraient être connues au second semestre 2014, pour une déclinaison opérationnelle et une mise en œuvre des premières actions dès 2015. Il pourrait alors être proposé aux acteurs locaux d'étudier comment décliner, au niveau local, ce SPRO.

III.3.2. Renforcer la synergie entre les différents acteurs œuvrant pour le maintien dans l'emploi des publics fragiles

(Voir fiche opération 3.2 en annexe III)

Travailler à maintenir dans l'emploi des personnes traversant des difficultés, d'ordre professionnel ou personnel, a semblé aux acteurs constituer le premier des moyens à mettre en œuvre pour prévenir des situations de rupture pouvant conduire ces personnes à perdre leur emploi.

L'action proposée a donc pour but de ne plus passer sous silence ces situations de fragilité que tout un chacun peut être amené à vivre, mais au contraire d'informer et de sensibiliser employeurs et salariés à l'enjeu d'importance que constitue le maintien dans l'emploi.

Un cycle de conférences, itinérantes sur le territoire, sera le premier pan de cette action. En parallèle, autour des acteurs intervenant sur la question du maintien dans l'emploi constitués en réseau, il sera étudié la possibilité d'expérimenter des lieux d'accueil des salariés en difficulté. Dans ces lieux, une information et un accompagnement ciblés sur les enjeux liés au maintien dans l'emploi pourront être dispensés. Il n'est pas prévu de créer de nouvelles structures, mais bien de s'appuyer sur les lieux de rencontres sociaux déjà existants sur le territoire pour déployer cette expérimentation.

Il est à noter le lien fort qui lie cette proposition d'action à la proposition 1.3 « Mutualiser un dispositif de type Comité d'œuvres Sociales et Culturelles Territorial pour salariés et employeurs », le maintien dans l'emploi étant une des missions premières d'un service social.

III.3.3. Sensibiliser les jeunes au monde du travail, au territoire, développer les passerelles entre école et entreprise

(Voir fiche opération 3.3 en annexe III)

Les acteurs ont souhaité travailler une action spécifique en direction des jeunes, en résonance avec l'avis du Conseil de développement sur les jeunes en Pays Basque.

Leurs préoccupations ont d'abord porté sur les jeunes pour lesquels la question d'un premier choix d'orientation se pose, soit les élèves des classes de 3^e et de 2nde.

Le CIO, Centre d'information et d'orientation, et son équipe de conseillers d'orientation psychologues assurent l'accompagnement individuel et collectif des élèves sur cette question.

L'action élaborée par les acteurs consiste donc à proposer à ces professionnels de l'orientation une plus grande implication du territoire à leurs côtés, auprès des jeunes. Les opérations imaginées ont pour objectif d'apporter aux jeunes une meilleure connaissance du monde du travail et des caractéristiques du territoire (géographie, économie, etc.). Certaines s'appuient sur le renforcement ou une organisation différente d'actions déjà à l'œuvre dans le milieu scolaire, comme les stages de découverte en classe de 3^e, les interventions en classe de professionnels ou encore le dispositif « Enseigner le Pays Basque ».

D'autres relèvent davantage de l'expérimentation. Une opération de type « 1 jour 1 métier » ou la mise en place de « tickets entreprises » permettraient au jeune ou à l'étudiant de passer une journée en binôme avec un salarié, dans le secteur d'activité ou le métier de son choix.

Enfin, les acteurs, dans la lignée de l'avis sur les jeunes en Pays Basque, ont relevé l'intérêt que représente l'identification, sur le territoire, d'entreprises « bienveillantes », prêtes à accueillir des jeunes dans le cadre de stages ou d'un apprentissage.

III.3.4. Mobiliser les professionnels du territoire pour faciliter l'insertion professionnelle ou la reconversion des jeunes et des actifs « sans-réseau »

(Voir fiche opération 3.4 en annexe III)

C'est en partageant le constat que les réseaux professionnels sont un élément clé dans la recherche d'une activité (stage ou emploi) que l'idée de cette opération est née.

Il a été imaginé la constitution d'un réseau de professionnels bénévoles dont les membres interviendraient en accompagnement régulier de jeunes ou d'actifs dépourvus de réseaux

professionnels et à la recherche d'un stage ou d'un emploi. L'accent serait mis sur les publics fragiles.

Ce type d'action est déjà conduit sur le territoire. La Mission Locale Avenir Jeunes Pays Basque accompagne ainsi une trentaine de jeunes par an. L'association FACE a, elle aussi, développé une action similaire à destination de ses publics. Il s'agirait ici d'aller plus loin, en mobilisant les réseaux de professionnels déjà institués et, en tout premier lieu, le Conseil de développement et ses membres.

Tableau récapitulatif des de quinze propositions d'actions

N°	Intitulé de la fiche action
1.1	Mutualiser l'accès à l'épargne salariale par un dispositif de type plan interentreprises territorial
1.2	Créer un service social interentreprises territorial incluant un service d'accueil des nouveaux salariés
1.3	Mutualiser un dispositif de type Comité d'œuvres Sociales et Culturelles Territorial pour salariés et employeurs
	Poursuivre le développement d'une GPEC territoriale :
1.4.1	Sensibiliser les chefs d'entreprises et les salariés à l'utilité du savoir et à la nécessité de son acquisition (recenser et diffuser les bonnes pratiques)
1.4.2	Mettre en œuvre un outil d'observation territoriale de la RH (compétences, évolution des filières et métiers)
1.4.3	Mutualiser les moyens de formation des entreprises pour des actions de formations interentreprises et interfilières (sur la base de l'action expérimentale « formations interclusters – ADEC Territorial »)
1.5	Développer les espaces de travail partagé (coworking)
2.1	Mettre en place un service territorial d'appui RH aux entreprises
2.2	Mettre en place un lieu de régulation sociale à l'échelle du territoire (structure paritaire)
2.3	Renforcer une offre de formation locale lisible de qualité
2.4	Informier et sensibiliser aux enjeux liés à la qualité de vie au travail
3.1	Rendre les actifs davantage acteurs de leur parcours (valorisation professionnelle)
3.2	Renforcer la synergie entre les différents acteurs œuvrant pour l'accès et le maintien dans l'emploi des publics fragiles
3.3	Sensibiliser les jeunes au monde du travail, au territoire, développer les passerelles entre école et entreprise
3.4	Mobiliser les professionnels du territoire pour faciliter l'insertion professionnelle ou la reconversion des jeunes et des actifs « sans-réseau »

IV. Un outil de dialogue social territorial en Pays Basque pour construire autrement des réponses aux enjeux liés aux ressources humaines

La troisième et dernière phase du chantier a été exclusivement consacrée à penser l'organisation et le fonctionnement d'un outil dialogue social territorial en Pays Basque, avec une principale ambition : donner aux partenaires sociaux, organisations patronales et syndicats de salariés, les moyens de réfléchir et d'agir sur les politiques publiques en matière de ressources humaines, en étroite collaboration avec les acteurs du territoire intervenant sur ces questions.

Pour ce faire, les membres du groupe de travail et du groupe de pilotage ont été invités à répondre aux questions suivantes :

- Quels objectifs assigner à un outil de dialogue social territorial ?
- Sur quels périmètres (géographique, professionnel) les réflexions et les actions de cet outil devront-ils porter ?
- Quelle structuration juridique imaginer pour cet outil afin de répondre aux objectifs préalablement définis ?
- Quelles actions prioritairement mettre en œuvre, conformément aux préconisations établies en phase II du chantier ?
- Enfin, quels moyens rechercher afin d'assurer à la fois l'animation de l'outil (dans sa phase de démarrage comme de pérennisation) et la mise en œuvre de son plan d'actions ?

IV.1. Objectifs assignés à l'outil

Trois objectifs ont été assignés à l'outil de dialogue social territorial :

Observer - Anticiper

- ⇒ Mieux anticiper les mutations économiques, technologiques et sociales, l'interaction entreprises - ressources humaines par la veille et l'analyse de l'évolution des secteurs, des métiers, en lien avec la stratégie de développement du territoire.

(S')informer - Dialoguer

- ⇒ Mieux partager la connaissance du territoire entre acteurs du dialogue social territorial ;
- ⇒ Echanger et s'accorder sur les enjeux de développement ;
- ⇒ Favoriser la connaissance mutuelle ;
- ⇒ Transmettre.

Imaginer – Mettre en œuvre – Evaluer

- ⇒ Réfléchir à des outils et actions en faveur des petites entreprises, des salariés, des jeunes et des actifs ;
- ⇒ Mobiliser des moyens et mettre en œuvre ces outils et action, en assurer le suivi et l'évaluation en continu.

Ces objectifs se constituent en un cercle vertueux : à partir de l'observation et d'un dialogue partagé, il s'agit d'imaginer des solutions aux problématiques identifiées, de mettre en œuvre ces solutions, puis d'évaluer celles-ci avant de repenser l'action à l'aune d'une observation actualisée.

Il est à noter qu'ils s'inscrivent dans la droite ligne de la démarche initiée dans le cadre du présent chantier. Le diagnostic partagé en phase I relevait de l'observation territoriale, observation qu'il convient maintenant de réaliser non plus au coup par coup, mais bien « en continu ». La phase II a consisté à réfléchir à des actions en réponse aux enjeux issus du diagnostic et leurs conditions de mise en œuvre ont fait l'objet des réflexions de la phase III. Enfin, l'objectif de dialogue a été transversal à toute la démarche.

IV.2. Périmètres d'intervention

Les champs d'intervention de l'outil de dialogue social territorial ont été arrêtés comme suit :

- Périmètre géographique : Pays Basque, sans toutefois s'interdire d'adapter ce périmètre aux actions qui seront conduites ;
- Périmètre professionnel : interprofessionnel et interentreprises, avec une priorité donnée aux très petites entreprises.

L'outil de dialogue social territorial, par rapport aux autres démarches de dialogue social engagées sur les territoires et, notamment, les démarches de branche, se distingue ainsi par :

- L'échelle territoriale qui lui est propre ;
- La focale forte mise sur les TPE, leurs dirigeants et leurs salariés.

Il est apparu important de garder en tête ces éléments afin d'éviter, sur les actions à venir, une concurrence éventuelle avec les démarches de branche. Toutefois, il a aussi été relevé l'importance de laisser ouvert le champ des possibles et de ne pas d'interdire ni des actions à destination de branches en particulier ni des actions à destination d'entreprises autres que des TPE.

IV.3. Structuration juridique

IV.3.1. Format de l'outil

Méthodologie de travail :

Les réflexions ont naturellement conduit les acteurs du chantier à émettre deux hypothèses :

Hypothèse N°1 : créer, au sein du CDPB, une Commission Dialogue Social Territorial spécifique, composée des partenaires sociaux membres du CDPB qui accepteraient d'en faire partie.

Hypothèse N°2 : créer un outil autonome vis-à-vis du CDPB, de type Commission Paritaire Locale (CPL), sous forme associative par exemple.

La méthodologie de travail adoptée a dès lors consisté à identifier, pour chacune de ces deux hypothèses, avantages et inconvénients, puis à confier aux partenaires sociaux le soin de débattre et d'arrêter la formule correspondant le mieux à leurs attentes.

Résultats :

Hypothèse N°1 : créer, au sein du CDPB, une Commission Dialogue Social Territoriale spécifique, composée des partenaires sociaux membres du CDPB qui accepteraient d'en faire partie.

- Parmi les principaux avantages de cette formule figurait le fait que le CDPB regroupe déjà la plupart des acteurs du champ socioprofessionnel, dont les partenaires sociaux, et qu'il est par ailleurs reconnu, compétent et capable de fédérer à l'échelle souhaitée du Pays Basque. Autre argument avancé : celui de pouvoir rapidement s'appuyer une structure déjà organisée.
- Parmi les inconvénients, il a été évoqué : le manque d'autonomie et de lisibilité d'une Commission spécifique liée au CDPB ; le risque de rester cantonnés dans la mission première du CDPB, à savoir le dialogue et la réflexion, sans parvenir à concrétiser de l'action. Un tel scénario serait susceptible de générer de la lassitude chez les acteurs et, in fine, du désintérêt pour la démarche. A ces inconvénients s'est ajoutée une contrainte procédurale, à savoir la nécessité de passer par une modification préalable des statuts du CDPB afin de lui permettre d'évoluer dans ses missions et de porter des actions en propre.

Hypothèse N°2 : créer un outil autonome vis-à-vis du CDPB, de type Commission Paritaire Locale (CPL), sous forme associative par exemple.

L'étude des avantages et inconvénients de cette formule a montré que ceux-ci s'inscrivaient en miroir des avantages et inconvénients de la formule précédente, à savoir :

- Parmi les avantages : une autonomie et une indépendance bénéficiant d'une plus grande liberté d'action ; une meilleure lisibilité pour les acteurs opérationnels ; plus de visibilité et de responsabilité pour les partenaires sociaux membres.
- Parmi les inconvénients : la création d'une structure supplémentaire dans le panorama des structures déjà existantes ; un temps à consacrer à la construction juridique de l'outil en phase de démarrage avec un risque de démotivation des partenaires sociaux sur la période ; la nécessité de recréer des liens partenariaux externes. Une difficulté est venue par ailleurs s'ajouter à ces inconvénients : celle de ne pas pouvoir mesurer la représentativité des organisations à l'échelle du Pays Basque. Sur cette mesure repose en effet, conformément aux articles L2234-1, L2234-2, L2234-3 du Code du travail instituant des Commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles, la composition d'une Commission Paritaire Locale.

A l'issue des discussions, les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage ont opté pour un dispositif évolutif en deux temps :

Période 2015-2020 : le temps de l'expérimentation

- Portage de l'outil : CDPB ;
- Format de l'outil : Commission « Dialogue Social Territorial » paritaire au sein du CDPB ;
- **Composition de l'outil : partenaires sociaux membres du CDPB et ayant fait part de leur volonté de s'engager dans la Commission « Dialogue Social Territorial ».**
A ce titre, les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage ont fait part de leur souhait d'associer des représentants de l'économie sociale et solidaire (ESS) à leurs travaux et ce en résonance avec les réflexions conduites dans le cadre des récents ateliers du CDPB sur le contrat territorial 2014-2020. Au cours de ces ateliers, la dimension de l'ESS est en effet ressortie très fortement avec une volonté, exprimée par de multiples acteurs, de donner à l'ESS une place plus importante dans les différents champs des politiques publiques et dans la vie socioéconomique en général.

Un Comité d'Orientation pourra par ailleurs être institué. Composé des financeurs, du bureau du CDPB ainsi que d'éventuels autres acteurs, il serait réuni périodiquement à titre consultatif afin de prendre connaissance des avancées de la démarche et apporter conseils et nouvelles propositions. L'instance décisionnelle demeure toutefois la Commission.

- Cadre : Contrat territorial 2015-2020 ;
- Animation : spécifique, assurée par l'équipe technique du CPDB ;
- Préalable : évolution statutaire des missions dévolues au CDPB par délibération en Assemblée Générale Extraordinaire.

Après 2020 : le temps de la pérennisation

- Portage de l'outil : outil autonome vis à vis du Conseil de développement ;
- Format de l'outil : de type Commission Paritaire Locale ;
- Composition de l'outil : à définir le moment venu ;
- Animation : à définir le moment venu.

IV.3.2. Règles de fonctionnement

Ces règles ont été définies par les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage et pourront constituer la base d'un document, interne à la Commission Dialogue Social Territorial, de type « **règlement intérieur** » :

Nombre de représentants salariés et employeurs au sein de la Commission :

Celui-ci sera déterminé, une fois connues les organisations souhaitant participé aux travaux de la Commission, en appliquant le principe du paritarisme.

Modalités de la désignation de ces représentants :

Il sera requis de chaque organisation, patronale et syndicale de salariés, d'organiser le débat en son sein sur sa volonté de réitérer son adhésion au CDPB, puis de désigner formellement, via une délibération, les personnes mandatées pour la représenter à la fois au CDPB (un titulaire et un suppléant requis) et à la Commission de Dialogue Social Territorial. Ce formalisme permettra par ailleurs de mesurer l'engagement des organisations. Les personnes mandatées pour représenter l'organisation au sein de la Commission de Dialogue Social territorial pourront être celles mandatées pour représenter l'organisation au sein du CDPB. Il sera toutefois conseillé aux organisations de désigner, si elles le peuvent, des représentants différents pour les deux types de mandats (CDPB et Commission) afin que les travaux de la Commission puissent compter sur une forte participation de ses membres.

Durée du mandat des représentants :

Cette durée sera de trois ans. Le renouvellement de la Commission se réalisera concomitamment à celui du CDPB.

Binôme référent :

A l'instar du chantier actuel, un binôme paritaire, référent de la Commission, pourra être désigné. Il aura notamment pour mission d'assurer le lien politique, en externe, comme en interne avec les instances de direction du CPDB.

Pour les représentants des salariés membres de la Commission, l'exercice de mandat social à l'extérieur de l'entreprise n'étant pas encadrée juridiquement, il conviendra d'examiner :

- Les modalités d'exercice du droit de s'absenter de son entreprise : cette question technique sera approfondie avec les services de la DIRECCTE ;
- La compensation des pertes de salaires ou du maintien de ceux-ci : la faisabilité de mettre en place une indemnité forfaitaire pour participations aux réunions sera étudiée ;
- L'indemnisation des frais de déplacement liés à la participation aux réunions de la Commission ;
- Les modalités de prévention du licenciement : les membres du groupe de pilotage ont précisé que le traitement de cette question pourrait relever d'une entente politique entre les organisations patronales et les syndicats de salariés membres de

la Commission. Il est proposé de réfléchir à l'élaboration d'une charte d'engagement collectif qui comprendrait un paragraphe dédié à ces modalités de prévention.

Pour les représentants des employeurs membres de la Commission, il conviendra d'examiner :

- La compensation des pertes de revenu ou du maintien de ceux-ci : la faisabilité de mettre en place une indemnité forfaitaire pour participations aux réunions sera étudiée ;
- L'indemnisation des frais de déplacement liés à la participation aux réunions de la Commission.

Intégration/Retrait de la Commission

Une organisation pourra intégrer ou se retirer de la Commission à tout moment. Il s'ensuivra une convocation des membres pour la désignation de nouveaux représentants dans le respect de la parité entre collège des représentants employeurs et collège des représentants des salariés.

Instauration de groupes de travail thématiques

Ces groupes seront constitués au fur et à mesure des thématiques choisies d'être investies par la Commission. Ils seront composés des membres des organisations présentes au sein de la Commission et ouverts à d'autres acteurs de la société civile identifiés par la Commission pour leur sensibilité au sujet traité et/ou leurs compétences dans le domaine.

Articulation avec les instances du Conseil de développement

Il conviendra d'examiner attentivement les modalités d'articulation entre la Commission, son fonctionnement et les instances représentatives du Conseil de développement (Bureau et Conseil de Direction). L'objectif est bien ici de conférer à la Commission le degré d'autonomie suffisant pour lui permettre de décider et de mettre en œuvre tout en veillant à inscrire son action dans les activités mêmes du Conseil de développement.

IV.3. Animation-Formation-Communication

L'animation

Une animation spécifique est nécessaire pour accompagner la vie et les travaux de la Commission, en phase de démarrage comme en phase de développement. Cette animation pourrait s'appuyer sur la mobilisation d'une partie des moyens humains dont dispose le CDPB. Ces moyens ont été estimés à **1 équivalent temps-plein sur la première année de démarrage, puis à 1,5 équivalent temps-plein sur 2016-2017**. L'équipe d'animation dédiée aura entre autres pour missions :

- L'organisation des réunions de la Commission et l'animation de ces réunions ;

- La mise en œuvre du plan d'actions décidé par la Commission : identification des maîtrises d'ouvrage, mise en place des partenariats, le cas échéant recherche des financements (dont financements européens) ;
- Le montage et la gestion des actions portées en propre par la Commission ;
- Le suivi administratif et financier des actions engagées ;
- L'organisation de la formation des représentants siégeant à la Commission ;
- Assurer le relais technique auprès des instances du Conseil de développement.

La formation des membres de la Commission :

L'exercice de dialogue social territorial auquel les représentants des organisations membres de la Commission seront conviés à participer est un exercice auquel peu d'entre eux sont accoutumés. Afin de les y accompagner, des formations seront à prévoir, sur les spécificités du dialogue social territorial, la connaissance du territoire, la démarche territoriale, le projet de territoire, etc.

Selon les thématiques abordées, des formations plus ciblées seront aussi à envisager afin de permettre la constitution d'un socle commun de connaissances propice au débat et à l'élaboration de nouvelles pistes d'action.

La communication

La légitimité de la démarche de dialogue social territorial en Pays Basque s'acquerra en démontrant :

- La capacité à mener à terme des actions concrètes et impactantes pour les entreprises et les salariés du territoire ;
- La capacité à communiquer sur ces actions, à les faire connaître et reconnaître du plus grand nombre.

La communication autour du projet et de ses résultats tangibles est donc absolument nécessaire à la pérennisation même de la démarche. Elle permettra par ailleurs d'assurer une meilleure visibilité des partenaires sociaux et devrait pouvoir contribuer à développer leur propre légitimité. Au final, c'est bien le dialogue social qui gagnera en force, à tous les niveaux.

En résumé.

Besoins à financer	2015	2016-2017
Animation-Formation-Communication		
Personnel d'animation	1 ETP cadre animateur	1 ETP cadre animateur 0,5 ETP profil assistant administratif
Participation des membres aux travaux de la Commission	Indemnisation des déplacements, Compensation des pertes de salaires/revenus	
Formation des membres	Formations sur les spécificités du dialogue social territorial, la connaissance du territoire, la démarche territoriale, le projet de territoire, des thématiques spécifiques	
Actions de communication	Plan à préciser	

IV.4. Plan d'actions

Méthodologie de travail :

Un travail de priorisation des préconisations travaillées en phase II du chantier a été entrepris. Il s'est agi, dans un premier temps, de faire ressortir les actions qui présentaient objectivement le plus de facilité de mise en œuvre. L'exercice devait aussi permettre d'affiner la perception des maîtrises d'ouvrage et des sources de financement. Dans un second temps, il a été demandé aux partenaires sociaux de porter un regard politique sur ce travail et de finaliser la priorisation des actions.

Il est à noter que les travaux conduits par l'outil de dialogue social territorial s'inscriraient dans une dynamique évolutive. S'ils s'appuieront, dans un premier temps, sur tout ou partie des propositions d'actions travaillées dans le cadre de ce chantier, de nouvelles thématiques pourront aussi voir le jour en fonction de l'évolution de la situation socioéconomique du territoire et des priorités qui s'en dégagent.

Résultats :

Les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage, souhaitant privilégier des actions innovantes, valorisantes et faisables, se sont accordés pour donner **priorité à cinq thématiques de travail**. Il est précisé que **les autres actions envisagées dans le cadre des préconisations de la phase II ne sont pas écartées, mais feront l'objet d'une mise en œuvre dans un second temps**¹⁴.

Thématique 1 : Informer et sensibiliser aux enjeux liés à la santé et à la qualité de vie au travail

Cette thématique a obtenu une validation unanime de la part des partenaires sociaux membres du groupe de pilotage. Deux actions ont déjà été fléchées en lien avec elle :

- Le Projet Santé et Qualité de vie au Travail (SQVT) en Pays Basque, autour de la construction et expérimentation d'un référentiel SQVT de territoire. Ce projet est la déclinaison opérationnelle de la fiche opération 2.4 travaillée dans le cadre du chantier et dont le détail est fourni en annexe.
L'ARACT Aquitaine (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)¹⁵ a accepté de financer l'action et d'assister à la maîtrise d'ouvrage. Cette action serait donc la première entreprise par la Commission Dialogue Social Territorial du CDPB. Elle pourrait débuter à la rentrée 2015.
- Le Pôle d'observation des conditions de travail - Projet MICRO² : il s'agit là d'une idée conçue par le Cluster de la Santé Osasuna et à laquelle les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage ont adhéré. Elle a été portée à connaissance du groupe lors des réflexions conduites dans le cadre des récents ateliers du CDPB sur le contrat territorial 2014-2020.

¹⁴ Pour rappel, ces actions sont listées dans le tableau récapitulatif page 41.

¹⁵ <http://www.aquitaine.aract.fr/>

Le projet consiste à permettre aux salariés de formuler des interrogations quant à leur environnement de travail. Un plateau technique se charge de de leur apporter une réponse et, ce faisant, collecte de la donnée sur les conditions de travail et leur évolution. Cette donnée peut servir en retour l'entreprise, dans l'élaboration de son plan d'actions Santé et Qualité de vie au travail, et bénéficier au territoire en constituant la brique de base d'un observatoire des conditions de travail. Ce projet serait mis en œuvre, dans un premier temps, par le cluster Osasuna dans le cadre d'une expérimentation. Si cette dernière s'avère concluante, l'action pourrait être étendue à d'autres secteurs d'activité.

Thématique 2 : Observer l'évolution des compétences, repérer les savoirs clé en Pays Basque, mettre en œuvre des plans de formation interentreprises et interfilières autour de ces savoir clés

Derrière cette thématique, les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage ont souhaité rassembler trois fiches actions :

- La fiche opération 1.4.2 portant sur l'observation territoriale de la ressource humaine ;
- La fiche opération 2.3 ayant pour objectif le repérage des savoirs clés en Pays Basque ;
- La fiche opération 1.4.3 articulée autour de la mise en œuvre de programmes de formation interentreprises et interfilières.

Ces trois actions présentent en effet une cohérence d'ensemble et constituent les trois phases de ce que l'on pourrait appeler une Gestion Prévisionnelle des Emploi et des Compétences Territoriale (GPECT), outil privilégié, sur le territoire, pour l'anticipation des mutations socioéconomiques et leurs conséquences sur la ressource humaine :

- En amont, l'observation, en statique et en dynamique, de la ressource humaine présente sur le territoire, de ses compétences, des évolutions que celles-ci seront amenées à connaître en fonction de l'évolution des filières d'activité (croissance, déclin), de l'évolution des entreprises relevant de ces filières (mouvements) et de celles des métiers qui s'y trouvent. Cette observation n'est envisageable qu'en continu, pour permettre l'adéquation la plus réactive possible entre le besoin en formation des entreprises et l'offre de formation présente sur le territoire. Elle devra s'appuyer sur des outils et une méthodologie robustes et pérennes.
- Au centre du processus de GPECT, le repérage des savoirs clé communs à différents métiers, différentes filières d'activité.
- En aval, la construction d'un plan de formation pensé à l'échelle territoriale sur la base de ces savoirs clé identifiés.

L'expérimentation conduite sur 2013 et 2014 par la DIRECCTE, sous maîtrise d'ouvrage de la Maison de l'Emploi de l'Agglomération Bayonnaise et du Pays Basque et en collaboration avec le CDPB et les clusters du Pays Basque, a été un premier pas vers une GPECT en Pays Basque.

Il conviendrait d'aller plus loin et de penser à la mise en place d'un processus de GPECT en continu. Cela sous-entend la consolidation des outils amont d'observation et aval de suivi, ainsi que l'élargissement du partenariat d'origine aux partenaires sociaux et aux OPCA.

Thématique 3 : Mutualiser des outils pouvant faciliter le développement de la politique RH, notamment dans les TPE

Parmi les différents outils de mutualisation préconisés, deux ont été dans un premier temps privilégiés :

- Le Comité d'Œuvres Sociales et Culturelles Territorial pour salariés et employeurs (Cf. Fiche opération 1.2 en annexe) ;
- Le Service social interentreprises territorial (Cf. Fiche opération 1.3 en annexe).

Ces outils, de même essence, ont pour objectif de rendre accessible aux entreprises, et notamment aux plus petites d'entre elles, des avantages sociaux pour l'un, un accompagnement dans les difficultés de parcours professionnel et personnel pour l'autre, et de leur donner ainsi les moyens d'étoffer leur politique de gestion de la ressource humaine.

Ils ont été retenus pour leur relative facilité de mise en œuvre : des structures associatives d'objet apparenté existent déjà en effet sur le territoire et pourraient se voir confier la mission d'élargir leurs champs d'intervention afin de répondre à la demande précise du territoire en la matière.

Thématique 4 : Sensibiliser les jeunes au monde du travail, au territoire, développer les passerelles entre école et entreprise

La jeunesse est, depuis longtemps, ciblée comme public prioritaire à accompagner, que cela soit dans les politiques publiques déjà à l'œuvre ou celles en cours d'élaboration. L'accès à l'emploi des jeunes est ainsi un axe transversal du cahier des charges des futurs Contrats de Plan Etat-Région. Au sein du Conseil de développement, les problématiques liées à la jeunesse ont occupé une place particulière ces dernières années : une mission leur a été consacrée de 2009 à 2013 ; à l'issue de cette mission, un avis a été rendu en janvier 2013, par le CDPB ; les membres des groupe de travail et de pilotage du chantier ont enfin souhaité, à travers la fiche opération 3.3, aborder la problématique du lien entre école et monde du travail.

C'est ainsi que les partenaires sociaux membres du groupe de pilotage ont choisi de retenir cette thématique parmi leurs champs d'intervention prioritaires. Si des pistes d'actions ont déjà été repérées, il semble toutefois nécessaire de poursuivre leur approfondissement avec l'ensemble des partenaires concernés (de l'Education Nationale aux acteurs du monde socioéconomique), ce afin de privilégier celles ayant reçu une large approbation et paraissant présenter le plus de facilité de mise en œuvre.

Thématique 5 : Développer les espaces de travail partagés

Il s'agit de la fiche opération 1.5 consacrée intégralement à cette thématique.

Parce qu'elle intéresse à la fois la question de l'emploi, de la mobilité et celle du maintien des activités, notamment en milieu rural, il a semblé important aux partenaires sociaux membres du groupe de pilotage de la placer dans le peloton de tête des priorités.

Elle bénéficie par ailleurs d'une attention soutenue des pouvoirs publics, notamment de la Région Aquitaine qui favorise la création de ces espaces, ainsi que leur mise en réseau, via un nouvel [appel à Manifestation d'Intérêts \(AMI\) pour un numérique de proximité](#) ouvert en continu jusqu'en décembre 2015.

En résumé,

	Maîtrise d'œuvre repérée
Thématique 1	
• Projet SQVT	ARACT Aquitaine
• Projet MICRO2	Cluster Osasuna
Thématique 2	
• Outil d'observation de la RH	Maison de l'Emploi de l'Agglomération bayonnaise et du Pays Basque
• Etude sur le repérage des savoirs clé	A déterminer. Partenaires de l'action : les clusters du Pays Basque
• Plan de formation interentreprises et interfilières	Maison de l'Emploi de l'Agglomération bayonnaise et du Pays Basque
Thématique 3	
• Comité d'œuvres Sociales et Culturelles territorial	Association Synergies
• Service social interentreprises territorial	Association Iscipa
Thématique 4	
• Actions ciblées jeunesse	Association Jeunesse et Entreprises, autres
Thématique 5	
• Espaces de travail partagés	A déterminer

V. Synthèse de l'avis

Le Conseil de développement a souhaité apporter un nouvel éclairage sur l'avenir économique et social du Pays Basque, tant en termes de perspectives et d'anticipation que d'axes opérationnels à mettre en œuvre dans les prochaines années.

Ainsi, de mai 2011 à septembre 2014, il a conduit un chantier intitulé : « **Pour une anticipation des mutations socioéconomiques par le dialogue social territorial** ». Les hommes et les femmes, jeunes et actifs, salariés et chefs d'entreprises, parce qu'ils constituent une des principales ressources du territoire, ont été placés au cœur de la réflexion. Il s'est agi, en réinterrogeant les liens entre développement économique, emploi et formation, de se pencher sur les problématiques socioprofessionnelles qu'ils rencontrent, en lien avec le développement et la gestion des ressources humaines : anticipation de l'évolution des besoins en main d'œuvre, développement des compétences de demain, accompagnement des entreprises, notamment des plus petites d'entre elles, dans les difficultés de gestion des ressources humaines, etc. In fine, la question posée a été : que peut le territoire en réponse à ces problématiques ?

Les **partenaires sociaux**, organisations patronales et syndicats de salariés, membres du CDPB, ont piloté la réflexion, en collaboration avec une cinquantaine d'acteurs socioéconomiques du territoire. Ils ont opté pour se structurer en un **outil de dialogue social territorial** qui devienne un véritable acteur du développement socioéconomique en Pays Basque et l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics en matière de politiques de formation et d'emploi.

A travers cet outil, ils se donnent ainsi la possibilité, en dépassant le cadre traditionnel de l'entreprise ou de la branche d'activité et autour d'une démarche constructive et de long terme, de contribuer à relever les défis socioéconomiques qui se posent au territoire, aux entreprises qui s'y trouvent, toutes tailles et tous secteurs d'activité confondus, comme à l'ensemble de la population, actifs, en emploi ou non, et jeunes en formation.

L'option retenue est d'expérimenter la construction et la montée en puissance de l'outil de dialogue social territorial en Pays Basque au sein du Conseil de développement sur la période 2015-2020. Une Commission opérationnelle spécifique sera donc créée, interne au CDPB, dont les partenaires sociaux seront les membres. Cette Commission bénéficiera d'une animation et d'un budget en propre et pourra s'appuyer, dans son fonctionnement, sur les moyens logistiques du CDPB. L'objectif, en termes de structuration, est d'aboutir, à horizon 2020, à un outil suffisamment mature pour devenir autonome.

Sur la base d'une quinzaine de pistes d'actions élaborées dans le cadre du chantier, cinq thématiques prioritaires ont été retenues dans un premier temps :

1. Informer, sensibiliser et former aux enjeux liés à la santé et à la qualité de vie au travail ;
2. Pérenniser une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences territoriale ;

3. Mutualiser des outils pouvant faciliter le développement de la politique Ressources Humaines, notamment dans les TPE : Comité d'Œuvres Sociales et Culturelles Territorial pour salariés et employeurs et Service social interentreprises territorial.
4. Sensibiliser les jeunes au monde du travail, au territoire, développer les passerelles entre école et entreprise ;
5. Développer les espaces de travail partagés, notamment en milieu rural.

Les priorités du programme se situent toutes à la charnière entre l'économie d'une part, les besoins des entreprises, et les attentes des salariés et des actifs en général d'autre part : amélioration des conditions de travail, accès à la formation, aux avantages sociaux, au service social du travail... Elles ont toutes pour ambition de permettre, au sein de chaque entreprise du territoire, le développement d'une activité économique couplé à celui d'un emploi de qualité et répondent en cela aux orientations préconisées, en mai dernier, par le Conseil de développement dans le cadre de ses travaux sur l'élaboration du Contrat territorial Pays Basque 2014-2020.

Ce Contrat territorial 2014-2020, dont la négociation devrait être conduite par le Conseil des élus du Pays Basque d'ici la fin de l'année, représente l'opportunité d'asseoir la démarche. Le Conseil de développement sollicitera, dans ce cadre, une inscription et un financement de son projet de dialogue social territorial.