Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

CONSEIL NATIONAL DES VILLES

Avis du Conseil national des villes sur le développement économique et l'emploi dans les quartiers de la politique de la ville

Adopté en assemblée plénière le 13 février 2013.

■ PROPOS INTRODUCTIFS

Le recul du chômage est une préoccupation essentielle sur le territoire national, il constitue un enjeu majeur pour le développement et la paix sociale des quartiers en politique de la ville. Dotés de 8 millions d'habitants, dont 4,4 millions vivant en zones urbaines sensibles, ceux-ci constituent, en nombre, la seconde région de France après l'Ile-de-France. Ils sont aussi un vivier pour l'avenir, et même le présent, puisque 32% des habitants ont moins de 20 ans.

Les communes et EPCI ou agglomérations signataires des Contrats Urbains de Cohésion Sociale sont au nombre de 3000. Parmi celles-ci, 897 abritent un ou plusieurs quartiers prioritaires :

- 751 quartiers ZUS, lesquelles contiennent les 416 Zones de Redynamisation Urbaine, au sein desquelles ont été créées 100 Zones Franches Urbaines.
- 1751 autres quartiers, non ZUS, repérés comme quartiers prioritaires

Ce qui représente au total 2502 quartiers prioritaires dont les caractéristiques sont loin d'être homogènes. L'analyse des écarts persistants oblige à réfléchir à des solutions à la hauteur des enjeux. En dehors du champ relatif au développement économique, les items observés confortent ces écarts de situation : déterminants de santé, tranquillité publique, sentiment de sécurité, sensations de discrimination…

Politique structurante, visant à corriger des déséquilibres nombreux, la politique de la ville n'est pas pour autant une politique de gestion de la pauvreté qui serait réservée aux seuls quartiers en difficultés. Elle est une politique nationale de réduction des écarts territoriaux et une politique de développement économique, social, urbain et environnemental. Face à une séquence politique nouvelle, elle doit placer le développement économique et la lutte contre le chômage comme la priorité. Elle doit aussi regarder l'entreprise comme créatrice de richesses à la fois humaines et économiques.

L'analyse de la question du développement économique et de l'emploi dans les quartiers de la politique de la ville a fait l'objet de nombreuses études :

- le CNV lui-même a déjà formulé des préconisations à deux reprises sur le sujet en 2003 et en 2008. Plus récemment, une note d'orientations a été remise au nouveau gouvernement au mois de septembre 2012
- de nombreux rapports[1] ciblés sur les quartiers ont été produits sur cette question. Tout récemment encore, la Haute Assemblée, la Cour des comptes, le CNEB (Conseil national des entreprises de banlieues) ont apporté des contributions intéressantes auxquelles sont venues

[1] **La politique de la ville, une décennie de réformes**. Rapport public thématique de la Cour des Comptes. Juillet 2012. Rapport d'information n° 625 du Sénat, enregistré le 3/07/2012 sur **les collectivités territoriales et l'emploi.**

s'ajouter les débats et propositions à l'occasion des élections présidentielles, notamment celles émanant de l' »Association des maires Ville & Banlieue de France ».
- des contributions en grand nombre ont aussi concerné tel ou tel aspect du sujet : la question des jeunes, l'économie sociale et solidaire…

Néanmoins, en dépit du foisonnement des idées et des initiatives, force est de constater qu'en règle générale le chômage et l'inactivité n'ont pas reculé.

Le présent avis se situe dans le contexte particulier de la réforme de la politique de la ville, dans son contenu comme sa gouvernance. Celle-ci à ce jour affiche 3 objectifs :
- Le resserrement de la géographie prioritaire
- La contractualisation unique
- La mise en place de nouveaux projets de territoire autour de la mobilisation des politiques de droit commun.

C'est dans ce contexte porteur que le CNV a émis, le 6 décembre 2012, un premier avis global sur la concertation engagée en vue de la réforme, avec certaines préconisations spécifiques sur la question du développement économique et de l'emploi. Celui-ci ne peut évidemment être exhaustif sur cette question particulièrement vaste. Le CNV a procédé par auditions, visites de terrain (Vaulx-en-Velin, Courcouronnes, Nantes, Charleville Mézières…), étude de rapports parus récemment, échanges internes aux groupes de travail de l'instance. Depuis deux ans, notre groupe a aussi eu pour objectif de repérer les bonnes pratiques. Avec une conviction : la lutte contre le chômage dans les quartiers de la politique de la ville passe d'une part, par un accompagnement massif des habitants, des jeunes en particulier, qu'il s'agisse du salariat et de la création d'entreprises, et d'autre part, par la territorialisation renforcée des politiques d'emploi et de développement économique.

SOMMAIRE

I - ÉTAT DES LIEUX : DE L'URGENCE A INTERVENIR

I.1. Quelques données statistiques utiles **p. 4**
- 1.1 La pauvreté : le taux de pauvreté est près de 3 fois plus élevé en ZUS que «hors ZUS» p. 4
- 1.2 Le recul de l'emploi et l'augmentation du chômage p. 4
- 1.3 Des publics plus exposés que d'autres p. 4
- 1.4 Des dispositifs particuliers aux résultats contrastés p. 5

I.2 Une trop faible mobilisation des fonds de la politique de la ville sur les sujets de l'emploi et du développement économique **p. 6**

I.3 Pourtant l'envie et la volonté d'entreprendre dans les quartiers sont grandes **p. 6**

II - POUR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ ET RENFORCÉ VERS LE SALARIAT ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE

II.1 Les jeunes, un vivier en friche dans les quartiers sociaux **p. 7**
- 1.1 Travailler davantage en amont l'information et l'orientation sur les sur les métiers p. 7
- 1.2 L'entrée dans le salariat : faciliter l'accompagnement des jeunes au moment de leur apprentissage ou de leur entrée dans la vie professionnelle : créer des parcours personnalisés p. 8
- 1.3 Les réseaux et dispositifs d'appui et d'assistance : simplification et « chaînage » s'imposent p. 9
- 1.4 Renforcer liens territoires/entreprises p. 9

II.2 Promouvoir l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) **p.10**

II.3 L'accompagnement des créateurs d'entreprises à toutes les phases du projet **p.10**
- 3.1 Des appuis en amont de la création p.11
- 3.2 Mais aussi des appuis en aval de la création p.12
- 3.3 Et avec toutes les formes de valorisation possibles des réussites et des bonnes pratiques p.13

III - POUR UNE GOUVERNANCE AU PLUS PRES DES RÉALITES LOCALES ET ARTICULÉE AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DE COMPÉTENCE

III.1 Le niveau régional doit être conforté dans son rôle de chef de file **p.13**

III.2 Des préconisations pour un projet de territoire organisant non seulement le dialogue quartiers/agglomérations mais aussi la contribution des entreprises au projet de territoire **p.14**

III.3 La politique de la ville doit être connectée à celle de l'aménagement du territoire **p.15**

III.4 La première obligation est de consolider et développer l'existant dans les quartiers **p.15**

III.5 Mais il faut aussi assurer l'accueil des entreprises et des services en faveur du développement économique **p.16**

III.6 L'économique sociale et solidaire **p.16**

CONCLUSION **p18**

- **BIBLIOGRAPHIE** **p.19**
- **ANNEXES** **p.22**

I - ÉTAT DES LIEUX : DE L'URGENCE A INTERVENIR

I.1 Quelques données statistiques : pauvreté, chômage, publics exposés et dispositifs spécifiques

L'avant propos du rapport annuel 2012 de l'ONZUS insiste sur l'une des caractéristiques majeures de ces quartiers : ils connaissent de nombreuses arrivées et de nombreux départs, et ce, même d'une année sur l'autre. Quartiers de flux, ils ont une fonction de SAS plus que structurée dans une logique de parcours (résidentiel, vers l'emploi …)

1.1 Le taux de pauvreté est près de 3 fois plus élevé en ZUS que dans les autres quartiers

Le revenu annuel moyen par unité de consommation de 12345 euros en ZUS en 2009 représente 55% de celui des zones urbaines correspondantes (22 561 euros) et 57% de la moyenne nationale (2I 574 euros). 36,1% de la population des ZUS est à moins de 60% du seuil de pauvreté, contre 12,6% pour la France métropolitaine, ce chiffre atteignant même 42,5% chez les 18-24 ans et 49 % pour les moins de 18 ans. En matière de revenus, l'écart continue à se creuser entre les ZUS et les autres quartiers, car le revenu moyen y a augmenté moins vite qu'ailleurs : + 6,1% au lieu de + 7,5% entre 2004 & 2009.

1.2 Le recul de l'emploi et l'augmentation du chômage

L'emploi des 25-64 ans recule de manière continue depuis 2008 dans les ZUS. Entre 2010 et 2011, il continue de reculer et le chômage d'augmenter. Après une dégradation importante entre 2009 et 2010, le recul de l'emploi se poursuit dans les ZUS, mais de manière moins marquée que l'année précédente. Le taux d'activité des résidents 15 à 64 ans reste stable à 70,5% en 2011, avec une augmentation du taux de chômage, 14%, lui-même associé à un recul du taux d'emploi, 47,6%.

Parmi les résidents en ZUS âgés de 15 à 64 ans, 61,6% sont actifs, ce qui est stable par rapport à 2010. Néanmoins, la part du chômage augmente quelque peu, +0,5%, et la proportion des actifs occupés diminue légèrement : - 0,7%. Par conséquent, le taux de chômage passe de 21,9% à 22,7% entre 2010 et 2011, soit +0,8 point, c'est à dire sensiblement moins que l'année précédente : + 3,4 points. En 2011, ce recul de l'emploi touche plus particulièrement les 25 ou plus et les seniors.

Le taux de chômage en ZUS est près de deux fois supérieur à celui des zones urbaines englobantes, mais il est encore plus élevé en ZRU, 23,6%, et en ZFU : 25,9%. En 2010, le taux d'activité des résidents en ZUS âgés de 15 à 59 ans était de 66,6%, contre 74,7 dans les unités urbaines environnantes. 13,9% étaient chômeurs contre 7,7% dans les territoires englobants : l'écart se creuse donc avec les unités urbaines des ZUS.

Le taux de chômage n'a pas cessé de progresser dans les ZUS sous l'effet de la crise depuis 2008, pour atteindre 22,7% en 2011.

1.3 Des publics plus exposés que d'autres : les jeunes, les femmes, les personnes immigrées

Les jeunes : en ZUS, un jeune sur cinq est en emploi et un jeune sur sept est au chômage. Quoique stable par rapport à 2010, le taux de chômage des jeunes est très élevé : 40,4% en 2011. Le taux d'activité des jeunes, par contre, continue de diminuer, il s'établit à 77,5%, en raison de la forte proportion des jeunes en formation : 52,7%.

1,1 point chez les jeunes de 25 à 49 ans par rapport à 2010. Les unités urbaines environnantes, quant à elles, restent stables à 8,6%, si bien que les écarts se creusent un peu entre les ZUS et leur environnement urbain.

Les femmes : la situation des femmes de 25 à 64 ans est encore plus accentuée. 18,6% d'écarts d'activité, soit plus du double de celui observé dans les unités urbaines englobantes, (9,5%). Leur taux d'emploi est de 47,9% en 2011 et leur taux de chômage atteint 20,6%, soit une augmentation de 2,7 points par rapport à la situation 2010.

Moins diplômées, les femmes résidant en ZUS sont en situation plus précaire, leur niveau de responsabilité est plus faible que celui des femmes des zones urbaines environnantes et leur contrat est plus souvent à durée déterminée.
Les charges de famille, la nécessité de s'occuper de leurs enfants et/ou d' autre(s) membre(s) de la famille, le manque de temps (17,8%), les problèmes de santé (11%) constituent autant de freins objectifs et culturels à leur emploi. Le temps partiel les touche 4 à 5 fois plus que les hommes.

En ZUS comme ailleurs, un niveau d'études élevé réduit un peu le risque de chômage qui cependant reste très élevé par rapport aux zones non ZUS: 25,2% des actifs de 25 à 64 ans sans diplôme sont au chômage alors qu'ils ne sont « que » 19,4% avec un diplôme supérieur au Bac. **Les personnes immigrées** enregistrent des taux de chômage plus élevés que les non immigrées, en ZUS comme en dehors d'elles.

Au total, de 2003 à 2011, on observe un taux d'activité stable pour l'ensemble de la population de 15 à 64 ans, avec une différence très voisine, comprise entre 7% et 9%, selon les territoires « in » ou « hors » ZUS. Mais, en 2011, la situation du marché du travail s'est aggravée : + 53 000 chômeurs et + 125 000 inscrits à Pôle Emploi. Quant au taux de chômage en ZUS, il n'a cessé de progresser sous l'effet de la crise pour s'établir à 22,7% en 2011.

1.4 Des dispositifs particuliers aux résultats contrastés

Les contrats aidés : la part des résidents des ZUS, embauchés en contrats aidés, est plus importante en valeur absolue en 2011 par rapport à 2010. Néanmoins, le nombre des contrats aidés est en diminution. En 2011, 52 000 résidents des ZUS, soit 12,7% du total, ont été embauchés en contrat unique d'insertion (CUI), soit 5,5% de moins qu'en 2010. Par contre, on note une légère augmentation des CUI du secteur non marchand, les CAE : 47 000 en 2011 contre 43 500 en 2010.
Les résidents des ZUS recrutés en CUI sont plus jeunes, sont plus souvent de nationalité étrangère et ont un niveau de formation initiale plus faible. Ils occupent des emplois manuels dans des secteurs d'activité moins valorisés. Au total, en 2011, **les résidents des ZUS** ont eu un accès sensiblement équivalent aux CAE et CIE que leurs homologues des secteurs «hors ZUS», mais **ont eu plus faiblement accès aux contrats d'apprentissage**, 5,5% d'embauches à ce titre, ou en contrat de professionnalisation : 5,8%. Concernant les contrats d'avenir, ceux-ci sont utiles par principe mais ne devront pas « rater » le défi de la montée en compétence, gage d'emploi durable.

Les ZFU : bien que le dispositif des ZFU ait été prorogé en 2011 jusqu'en décembre 2014, le nombre d'établissements en ZFU stagne et le recours au statut d'auto entrepreneur est en diminution : 5120 en 2011 contre 5714 en 2010. L'essoufflement des ZFU est également perceptible puisque les plus anciennes d'entre elles connaissent le ralentissement le plus fort : moins 83 établissements entre les mois de Janvier 2010 et 2011. Par contre, les installations ont légèrement progressé en 2011 : 15 921 établissements nouveaux contre 15 573 en 2010. Mais la part des auto- entreprises est en légère diminution.
L'emploi salarié, lui aussi, est en baisse encore plus sensible, en corrélation avec la baisse des emplois exonérés : 84 600 en 2010 contre 74351 en 2011, dans un contexte plus global de réduction de l'emploi salarié dans les ZFU : 304 830 en 2010 et 307332 en 2009, soit une diminution de 0,8%. Les effets de la crise, conjugués avec les modifications des règles d'exonérations des charges en ZFU, sont vraisemblablement des éléments d'explication de ces observations[2].
Au total, bien que très variable d'un site à l'autre, **le bilan du dispositif ZFU paraît globalement mitigé**. Si les effets ont été très positifs au cours des 5 premières années, 1996-2002, avec la création de 50 000 emplois, ils se sont avérés plus discutables par la suite, les disparitions plus fréquentes d'établissements annulant les créations nouvelles.

Le coût du dispositif, de 417 Millions d'euros en 2011, est en baisse constante depuis 2007 (547 Millions d'euros à l'époque). On doit s'interroger à la fois sur l'anticipation de la fin du système et en même temps, sur son remplacement par des solutions plus efficientes au regard de ses objectifs originels.

I.2 Une trop faible mobilisation des fonds de la politique de la ville sur les sujets de l'emploi et du développement économique : l'urgente et nécessaire réorientation des fonds publics

En effet, sur le programme 147, qui regroupe les interventions de l'Etat pour la politique de la ville, les crédits plus particulièrement fléchés sur les aspects économiques ne sont concernés que par deux des 5 actions du programme :

- action 1 : les actions territorialisées et dispositifs spécifiques de la politique de la ville
- action 2 : revitalisation économique et emploi

L'action 1, qui représente 2/3 du budget prévu en 2012, soit 362 Millions d'euros sur 535 millions d'euros, regroupe l'ensemble des financements accordés dans les CUCS, lesquels, évidemment, ne comportent pas que des actions liées au développement économique. Elle intègre notamment les financements de l'école de la deuxième chance, des internats d'excellence, des programmes de réussite éducative… **Les engagements stricts sur la thématique « Emploi et développement économique » sont évalués par l'ACSE à 43,8 millions d'euros.**

L'action 2, près d'un quart du montant global du programme, soit 145 millions d'euros pour 2012, regroupe les dépenses fiscales prises en charge par l'Etat, dans les Zones franches et dans les territoires de la géographie prioritaire. Elle inclut aussi le soutien à l'EPIDe, chargé d'assurer l'insertion sociale et professionnelle des jeunes adultes volontaires sans qualification ni emploi.

Au total, on voit bien, sur ces montants, que la part réellement consacrée à des actions de développement économique est assez réduite : pour l'année 2011, par exemple, sur 300 actions cofinancées, - la plupart dans le but de favoriser le développement de services de proximité pour l'accompagnement et l'appui à la création d'entreprises -, 8 bénéficiaires sur 10 sont des associations, pour les 2/3 d'entre elles implantées dans les quartiers de la politique de la ville. Sur les 460 000 bénéficiaires finaux, un sur deux a moins de 26 ans et deux sur trois un niveau de formation inférieur au baccalauréat, ce qui représente, in fine, un coût moyen par bénéficiaire de 680 euros.

En autorisation de programme, la réduction du montant du programme entre 2011 et 2012 avoisine 15% : de 620 Millions d'euros à 535 Millions d'euros environ. Fort heureusement pour les collectivités locales, le montant de la Dotation de Solidarité Urbaine (DSU) 2012 est en hausse de 4,5% en moyenne par rapport à celle de l'exercice 2012, et la Dotation de Développement Urbain (DDU) a augmenté de 50% en 2013, permettant aux collectivités locales bénéficiaires qui le désirent, les 150 communes de la politique de la ville les plus pauvres, d'en orienter l'utilisation vers des actions de développement économique.

I.3 Pourtant l'envie et la volonté d'entreprendre dans les quartiers sont grandes

La synthèse de l'enquête de l'IFOP réalisée en 2010[3] met en effet en évidence trois caractéristiques intéressantes :

- un habitant sur quatre,- et un jeune sur deux -, qui habitent les ZUS, souhaitent créer leur propre entreprise
- le besoin d'indépendance est la première source de motivation de ces entrepreneurs potentiels (63%), devant l'augmentation des revenus (27%), et le désir de créer son propre emploi (14%).
- l'enquête met en évidence une méconnaissance très importante des organismes d'aides, de conseils et/ou de financement.

[3] Réalisée par l'association Eveilleco en liaison avec la CDC et l'ACSE, à partir d'un échantillon de 1000 personnes, représentatif des habitants des ZUS, âgés de 18 ans et plus.

Au regard de ce contexte aggravé par la crise, les **préconisations du CNV s'inscrivent dans une double direction :**

- **un accompagnement adapté à toutes les phases du projet**, en particulier des jeunes, pour répondre à cette appétence certaine pour la création d'entreprendre et pour favoriser le développement de l'emploi salarié. En effet, le salariat reste la première source d'emplois.
- **une gouvernance partenariale territoriale rénovée** des politiques d'emploi et de développement économique.

II - POUR UN ACCOMPAGNEMENT SPECIFIQUE VERS LE SALARIAT ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE

L'accompagnement renforcé des jeunes et des demandeurs d'emploi est une condition essentielle d'accès à la formation et au monde du travail.
De manière générale, il faut pouvoir répondre aux nouvelles formes de précarité susceptibles de toucher les jeunes des quartiers par des solutions d'insertion appropriées. Sur cette question, les réponses ne sauraient être que plurielles, car les populations concernées par les nouvelles formes de précarité n'ont pas du tout les mêmes besoins d'accompagnement : entre les anciennes populations précaires qui ont vieilli, les populations de jeunes qui les ont rejointes, les populations d'origine étrangère qui s'y sont associées, les segments spécifiques de la population, comme, par exemple, les familles monoparentales dont la part de précaires augmente considérablement et dont les caractéristiques ethniques et culturelles sont également très variables, il convient d'aiguiller les personnes concernées vers les solutions les plus adaptées à leurs besoins d'accompagnement.

II.1 Les jeunes, un vivier en friche dans les quartiers sociaux

On ne saurait aujourd'hui se satisfaire du constat selon lequel 150000 jeunes quittent le système scolaire sans diplôme, ou seulement avec le brevet des collèges. Une attention particulière doit donc être portée à cette question au regard de son impact dans les quartiers sociaux en liaison étroite avec les services de l'Education Nationale. Un groupe de travail spécifique au sein du CNV a d'ailleurs été mis en place à cet effet dont les conclusions viendront utilement se conjuguer avec le présent avis et les préconisations qui suivent.

1.1 Travailler davantage en amont l'information et l'orientation sur les sur les métiers

Les ZUS hébergent en effet 411 000 élèves du secondaire, soit 7,3% de la population scolaire française mais la part de jeunes issus de catégories sociales défavorisées atteint 64,6% en ZUS quand elle n'est que de 34,9% dans les autres quartiers. 2 élèves sur 3 résidant en ZUS, étudient dans un établissement « hors ZUS ».

Le nombre d'élèves moyen par classe, - 20 élèves contre 22,7 hors ZUS -, et la dotation horaire restent favorable dans les ZUS, - 1,44H/élève contre 1,24H/élève hors ZUS -, mais cela ne permet toujours pas de garantir une réussite équivalente des élèves : 1 sur 3 a au moins une année de retard contre moins de 1 sur 4 hors ZUS. Les élèves des collèges en ZUS sont orientés vers la filière professionnelle plus souvent que les autres collégiens. Près de deux élèves du secondaire sur trois résidant en ZUS sont scolarisés dans un établissement de l'éducation prioritaire : 6 sur 10 contre moins de 4 sur 10 hors ZUS. **Il y a sans doute une piste de recommandations du côté de l'orientation des élèves.**

Il faut peut-être s'interroger sur le moindre recours à la demi-pension, facteur de socialisation, de la part des parents d'enfants résidant en ZUS, 20,6% mais 30,6% de collégiens, contre 41,6% hors ZUS, dont 69,7% parmi les collégiens.

Renforcer les accès à des systèmes d'information et d'orientation sur les métiers, notamment en direction de ceux d'entre eux qui peinent à recruter : commerce, hôtellerie/restauration, métiers de bouche, transport/logistique, professions de services et de sécurité, mais aussi à propos du marché des emplois locaux à l'échelle du bassin d'emploi : « métiers générationnels » autour du numérique et des métiers de l'image et du son, [4] …

[4] Cf. l'audition de l'entreprise OSMOSE du groupe OMONDO, spécialiste dans la formation de certains types de métiers.

NANTES et les filières en tension et les filières d'avenir

Pour répondre aux offres d'emplois à court et moyen termes, importantes et non pourvues dans **l'activité des maraîchers** (au nombre de 2500 localement), un travail collectif a été lancé de 2005 à 2009 entre plusieurs partenaires, notamment la fédération des maraîchers, la communauté urbaine, la ville, la maison de l'emploi…pour repérer les jeunes, les former, les accompagner, les aider à la mobilité géographique le cas échéant, de façon à répondre localement aux offres d'emploi. Ce partenariat réussi a contribué à rapprocher le monde des jeunes et celui de l'entreprise, il a aussi initié un rapprochement culturel des jeunes citadins avec le monde des maraîchers. Egalement, grâce à un important travail avec les services de la préfecture, un effort de mutualisation a permis de passer des CDD cumulés au recours à la formule du CDI, ce qui représente un atout certain.

Cette expérience sera étendue à d'autres filières locales (Filière globale agro-alimentaire, Centres d'appels-Relation clients, Propreté, Bâtiment et développement durable…). Le secteur de la propreté bénéficiera en outre d'une « Charte de propreté » en faveur d'un travail propre et d'horaires peu décalés par rapport aux horaires de bureau traditionnels pour le rendre plus facilement accessible aux femmes.

A l'horizon 2020, s'ouvre la perspective des chantiers navals et de la formation dans ce domaine.

Cette perspective d'amélioration d'une information décentralisée sur l'actualité économique et l'emploi dans les territoires, si possible territorialisée à l'échelle des quartiers[5], doit se concevoir en articulation avec la construction d'une véritable capacité d'observation, de suivi et d'évaluation des projets de développement économique dans les quartiers au plan national, en liaison avec les services nationaux concernés : INSEE, SPE, SG/CIV, ACOSS, DGIFP…

1.2 L'entrée dans le salariat : faciliter l'accompagnement des jeunes au moment de leur apprentissage ou de leur entrée dans la vie professionnelle

Avec un enjeu majeur : créer des **parcours personnalisés** vers l'emploi durable. Ceci est particulièrement nécessaire au moment de la signature du premier CDI, s'agissant à fortiori du public des jeunes salariés des quartiers, « primo-arrivants sur le marché de l'emploi ». En effet, à ce moment-là**, 9 personnes sur 10 abandonnent au bout de 3 mois** ! Alors que les pouvoirs publics ont tendance à agir « comme si c'était fini », puisque le CDI a été signé … Se pose la question essentielle du **travail sur le savoir-être**, enjeu essentiel aux yeux des entreprises. Il faut donc attirer leur attention sur ce gâchis, et sur son impact psychologique désastreux au moment où il est question de relancer massivement les emplois aidés. Le **tutorat** nécessaire peut très bien être externe à l'entreprise, couplé avec le **contrat d'alternance** et/ou avec le **contrat de professionnalisation**, et concerner tous les aspects de l'autonomie, à savoir non seulement les questions liées au premier emploi, bien sûr, mais aussi par exemple, les relations avec la banque, avec le bailleur ou le logeur, de telle sorte à aider le jeune à se prendre en charge totalement. Selon les auditions réalisées par le groupe de travail[6], il serait ainsi souhaitable de systématiser cet accompagnement afin de construire de véritables clauses d'insertion économique et sociale durables. C'est aussi la condition pour que ce dispositif soit véritablement efficient.

Si l'aide à l'embauche des jeunes est cruciale, elle ne doit pas néanmoins masquer la situation assez démunie de la tranche d'âge des 26-40 ans.

LE C2DI[7] 93 TISSE DES LIENS ENTRE DES CHOMEURS DE LONGUE DURÉE ET DES ENTREPRISES DU DÉPARTEMENT.

Il s'agit d'une association créée à l'initiative de deux réseaux : la FNARS et Interlogement 93, avec deux objectifs :

- créer des outils de recherche d'emplois alternatifs
- mener une veille sur l'insertion professionnelle des publics en difficulté.

[5] L'innovation de l'art.2 de la loi de 2003 a mis en évidence la difficulté d'assurer une observation à un niveau géographique fin, y compris la faible prise en considération de la politique de la ville par les administrations et collectivités chargées d'y mener des politiques publiques, qu'elles soient de droit commun ou spécifiques.

[6] Entretien avec M. de Gibon, directeur de la société CONVERS.

[7] Contrat à durée déterminée et indéterminée.

Pour C2DI, toutes les personnes sont « d'emblée employables », mais il faut s'accorder sur l'objectif initial : **« Obtenir un emploi durable, à temps plein, peut-être différent des expériences passées »,** grâce à une intermédiation, - méthode IOD appartenant à l'entreprise « transfer »[8]-, en s'efforçant de mettre en adéquation les besoins en recrutement des entreprises et sur la formation des personnes concernées.

C2DI se situe donc «à la frontière» entre l'économie sociale et solidaire et l'économie marchande.

En 2005, 66% des personnes avaient moins de 35 ans, mais 84% n'avaient pas eu de CDD ou de CDI depuis moins de deux ans. De plus, 78% n'avaient pas de diplôme et 22% seulement un niveau CAP-BEP. Depuis deux ans, le taux de reprise d'un emploi durable, CDD ou CDI de plus de six mois, est supérieur à 50%. 25% sortent avec d'autres solutions,- emplois aidés et/ou formation - ; les 25% restants ne retrouvent pas de solutions professionnelles : ce sont, pour l'essentiel, des plus de 50 ans, les plus jeunes, les femmes et les personnes illettrées qui rencontrent, évidemment, le plus de difficultés…

C2DI 93 est aussi très orienté vers l'évolution des pratiques de recrutement des entreprises. Elle mène une réflexion et une veille sur la situation des publics en difficultés, en particulier sur leur insertion professionnelle. Enfin, depuis 2006, elle gère les publics aidés en lien étroit avec le Conseil Général.

Ainsi, « développement économique » et « développement social » marchent ensemble : performance économique et solidarité sont compatibles.

1.3 Les réseaux et dispositifs d'assistance et d'appui : simplification et « chaînage » s'imposent

De la même façon que dans le domaine du logement, on doit parler aujourd'hui de parcours, en l'occurrence de parcours professionnels et de formation personnalisés. S'il existe bien une multitude de réseaux d'aide à l'orientation et à l'accompagnement en vue du salariat (missions locales, pôle emploi, maisons de l'emploi… (annexe 1), ou à la création d'entreprise (annexe 2), la nécessité **d'une simplification et d'une coordination** en vue d'un maillage entre eux s'impose, pour les jeunes en particulier.

D'une part, un «chaînage d'accompagnements divers» doit impérativement compléter et garantir le succès de l'école de la première chance pour tous**.** D'autre part, tous les outils disponibles doivent être proposés de manière homogène à tous les résidents des ZUS, sans discrimination territoriale. Enfin, parce qu'il y a une multitude d'acteurs concernés par cette thématique, il y a sans doute des gisements d'amélioration à proposer dans la gouvernance et le management de la question.

1.4 Renforcer liens territoires/entreprises

***Susciter le développement d'une culture d'entreprise**, au sens fort du terme, qui doit pouvoir passer par un double mouvement :

- d'un côté, dès le plus jeune âge, par l'acquisition d'une culture d'entreprise[9], vis-à-vis de laquelle il existe des réticences au sein de l'Education nationale. Cela passe par des opérations « portes ouvertes sur le quartier », visites d'usines et de laboratoires, bourses d'études et de stages, coaching et/ou sponsoring de toutes sortes, notamment au travers des fondations[10] …
- d'un autre côté, presque symétriquement, par l'acquisition d'une culture des territoires dans les entreprises, lesquelles bien souvent, ont une attitude « hors sol », par rapport aux sites sur lesquels elles sont implantées.

***Favoriser les liens avec les entreprises doit être une orientation majeure et conjointe des représentants locaux de l'Education nationale et des responsables politiques**, non seulement à la faveur du développement des écoles de la deuxième chance, de l'EPIDe, des internats d'excellence, mais aussi des formules de tutorat et/ou de coaching, des parcours d'insertion…

[8] Basée à Bordeaux, avec laquelle il est nécessaire de passer une convention pour la mise en œuvre de la méthode.
[9] CF à ce propos l'action d'Associations comme l'IMS et/ou 100 000 entrepreneurs…
[10] Sur ce sujet qui mériterait un approfondissement, on peut souhaiter la mise en place de fondations territoriales mettant en commun les énergies de plusieurs entreprises pour le développement de leur territoire commun.

Il faut parler ici du programme IDEE[11], Innovons et Développons l'Esprit d'Entreprise, imaginé par la cellule «Ecole-Entreprise» créée au sein du Rectorat d'Académie de la région Nord Pas-de-Calais. Depuis 2011, les trois chargés de mission qui la composent, se répartissent les relations avec les lycées et collèges de l'espace régional. Alors que seulement 2% des élèves avaient été touchés à la fin de 2011, un objectif de 10%, soit 100 000 élèves, a été fixé à l'horizon de 5 ans : 84 mini-entreprises ont été créées en 2011, 117 en 2012.

II.2 Promouvoir l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)

L'IAE, l'Insertion par l'Activité Economique, peut être une réponse car les associations qui la constituent, créent de l'emploi et de la richesse dans leurs territoires d'implantation. Mais ces structures ne sont pas rémunérées à leurs justes coûts : limitées à 30% de recettes marchandes, elles n'entrent pas dans le champ concurrentiel. Or le montage des dossiers est de plus en plus difficile : pour un chantier d'insertion d'un million d'euros, il faut souvent mobiliser 10 sources de financement [12].

Un dispositif d'accompagnement «complet» : **les actions « TREMPLIN POUR LES JEUNES » à LILLE**.
Pour les jeunes qui ont entre 16 & 25 ans, qui connaissent des difficultés sociales, qui sont motivés mais qui n'ont pu acquérir de qualification, plusieurs partenaires se regroupent pour mettre en place une action tremplin afin de les remettre sur la voie de l'insertion professionnelle. A LILLE, 68% des jeunes déscolarisés ne vivent plus dans leur famille.
A vingt ans, Céline était déjà criblée de dettes. Aux impayés qui s'accumulaient et à une histoire sentimentale compliquée, s'ajoutait une difficulté majeure : elle ne voyait pas d'issue pour son propre avenir… lorsqu'elle entend parler de l'action « TREMPLIN ». Pour Céline, il a fallu d'abord assainir sa situation financière…Ensuite, elle a bénéficié d'une aide pour construire son projet professionnel…grâce à des immersions en entreprises… C'est la politique de la ville qui finance.
« L'action « TREMPLIN » est innovante dans sa forme, car elle propose un accueil et un accompagnement individualisé », remarque Sébastien DEROITE, adjoint de direction à la mission locale.
« Le projet est innovant aussi, … pas simplement parce qu'il met autour de la table plusieurs partenaires de terrain, -mission locale, chalet espace jeunes, club de prévention, atelier de pré-formation, maisons des deux quartiers de Bois Blancs et Vauban-Esquermes…-, … mais aussi et surtout parce qu'il s'adapte dans le temps pour suivre l'évolution de la situation du jeune », ajoute Samuel BAJU, chef de projet politique de la ville.
«Les jeunes que nous suivons ont besoin de reprendre confiance en eux.
« TREMPLIN » les amène à résoudre certains problèmes, car ils ne savent plus à quelles portes frapper, … avant de penser à l'emploi. Ainsi, ils remettent le pied à l'étrier pour pouvoir se projeter dans une véritable insertion professionnelle », dit encore Aîssa de l'atelier de préformation.

Si «TREMPLIN» n'est pas une solution miracle, elle propose une écoute, un soutien, un accompagnement qui réveillent confiance et autonomie … Et laisse entrevoir de nouvelles perspectives.

II.3 L'accompagnement des créateurs d'entreprises à toutes les phases du projet

L'émergence et la mise en œuvre d'un projet économique comporte différentes phases : sensibilisation, détection, amorçage, préparation, montage, test, démarrage, suivi… A chaque étape correspondent des éléments techniques ou administratifs ou des actes qui nécessitent des accompagnements adaptés pour ceux qui n'ont pas la connaissance des procédures. Or, les quartiers de la politique de la ville constituent un réservoir de compétences et d'ingéniosité, dont les habitants, surtout les jeunes, font preuve d'un dynamisme et d'une créativité particulièrement importants. La présence dans les quartiers et/ou le développement sur place des opérateurs de cet accompagnement, technique, financier, humain, psychologique … est donc un levier majeur.

[11] Il ya 4 axes principaux dans ce programme : sensibiliser les enfants des classes primaires à l'environnement économique, plutôt de façon ludique, à partir du CM2; initier les élèves des lycées et collèges grâce à la mise en place de micro-entreprises par classe; informer et communiquer avec les équipes éducatives; former les enseignants volontaires.

[12] Peut-être conviendrait-il d'organiser l'IAE autour d'une seule formule, la firme sociale, permettant de sortir de la multiplicité des dispositifs existants : entreprise d'insertion, entreprise de travail temporaire, atelier et/ou chantier d'insertion, …etc. à laquelle correspondrait un seul type de financement ?

CRÉER une « BOITE » dans le NORD Pas-de-Calais
L'objectif du programme « Je crée en Nord Pas-de-Calais » est d'aider gratuitement les porteurs de projets à ouvrir les bonnes portes afin d'être dans les meilleures conditions possibles au moment de la création et/ou de la reprise de l'entreprise. Quel que soit le degré d'avancement de votre envie ou de votre projet, les 500 experts «bénévoles » du réseau, répartis sur les 15 territoires de la région répondent à vos questions : par où commencer ? Quel statut juridique ? Comment conquérir de nouveaux marchés ? Quel(s) financement(s) ? … Le tout avec une assurance d'accompagnement et de suivi de 2 années !
Comme plus de 24 000 personnes en 2010, faites vous accompagner gratuitement sur le réseau « Je crée en Nord Pas-de-Calais ».
Par ailleurs, les demandeurs sont invités à se connecter sur celui des sites le plus adapté à son questionnement : www.jecree.com, www.jereprends.com, www.demainjecree.com, www.jecree.mobi …
La Caisse des Dépôts et Consignations est également associée à ce programme qui mobilise des crédits européens : FEDER.

3.1 Des appuis en amont de la création

***Faciliter la création ainsi que le rachat d'entreprises et aider massivement les porteurs de projets par tous les moyens possibles.** Dans les années à venir, environ 500 000 entreprises artisanales à céder risquent de ne pas trouver de repreneurs**.** D'une façon générale sur l'ensemble de ces sujets, qu'ils concernent les politiques éducatives et de formation, les relations avec le monde de l'entreprise, et ce, jusqu'à l'aide à la création d'entreprises, il importe, à l'évidence, de distinguer très précisément le cas des jeunes sans qualification et l'accès à **l'emploi des jeunes diplômés**, les Missions locales comptent en effet bon nombre de jeunes surdiplômés, ce qui traduit bien l'enjeu de la mobilisation du droit commun. Il s'agit aussi d'attacher une importance particulière à l'accès à **l'emploi des jeunes filles** qui peut nécessiter la mise en place de programmes spécifiques dans certains quartiers, eu égard aux **enjeux culturels et/ou de discrimination**. En effet, chaque public-cible renvoie à des dispositifs et/ou à des structures administratives ou associatives diverses. La plupart du temps, d'ailleurs, à des actions combinées entre diverses structures, et conjuguant divers financements.

Nantes Métropole : une dynamique entrepreneuriale
Depuis 10 ans, Nantes Métropole a initié et accompagné l'implantation ou le développement d'acteurs (ADIE, Nantes Initiative, FONDES, les coopératives d'activités et d'emplois), porté la dynamique de réseau des ces structures, soutenu la mise en place d'outils (Maison de la Création et de la Transmission d'entreprises, Salon des Entrepreneurs) et piloté la création de dispositifs d'aide à l'entrepreneuriat dans les quartiers populaires. La création d'entreprise est conçue comme un des maillons pour lutter contre le chômage et permettre l'expression des talents. Elle répond aussi à l'idée d'ascenseur social, pleine de sens selon les histoires particulières et pour les jeunes notamment. Prochainement, c'est un dispositif intégré issu de 18 mois de co-construction avec les entrepreneurs, les acteurs professionnels de l'accompagnement, la collectivité, les associations de chefs d'entreprise…qui verra le jour pour accompagner les porteurs de projets avec un fonds spécifique type « business angel ». Cette interrogation réciproque de la communauté urbaine et des jeunes a permis de créer cet « ensemblier » offrant une gouvernance partagée pour favoriser l'entreprise dans les quartiers.

***Développer une offre d'appui en amont aux habitants des quartiers prioritaires et encourager particulièrement les initiatives portées par les jeunes.** L'une des priorités de l'ACSE est bien de développer une offre d'accompagnement de proximité dans les quartiers eux-mêmes pour détecter les porteurs de projets, pour les assister quant à leur formulation et pour les orienter vers des financeurs potentiels. C'est essentiellement le rôle des anciens service(s) d'amorçage de projet(s) SAP, devenus le réseau « CitésLab », initié par la DIV (Délégation interministérielle à la ville - aujourd'hui SG-CIV) et animé par la CDC. Alors qu'il n'y avait que 10 sites en France dans le premier programme 2000-2004, on en compte aujourd'hui 10 dans le Nord Pas-de-Calais[13] et 70 en France. Mais on est encore très loin du compte (Sites utiles : http://i.ville.gouv.fr/developpement-economique.php, et www.**citeslab**.fr/*).*

***Mieux accompagner les porteurs de projets et faciliter leur émergence en amont de la création.** C'est à ces missions que s'emploient les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE)

[13] Dont celui de l'agglomération du Douaisis qui a la particularité d'être intégré dans les services de développement économique de l'agglomération.

et les couveuses d'entreprises qui proposent aux «futurs» entrepreneurs des services d'accompagnement : formations, conseils, mises en réseau …, de telle sorte à «tester leur projet dans un cadre juridique sécurisé». Une quinzaine de coopératives et couveuses ont ainsi été accompagnées par l'ACSE sur l'ensemble du territoire en 2010. Là aussi, le déploiement sur le territoire des quartiers paraît notoirement insuffisant.

LES CONTRATS de CRÉATION : pour favoriser l'émergence d'associations et d'entreprises pérennes et responsables.
L'objectif de ce dispositif, mis en place par la région Nord Pas-de-Calais à destination des structures de l'Economie Sociale et Solidaire est double :

- soutenir les créations d'activités génératrices d'emplois, tout en facilitant l'accès à d'autres financements.
- diffuser les valeurs sociétales[14] et environnementales[15] de la région : aide à la personne, haute valeur ajoutée, innovation, accompagnement …

Le montant de l'aide est calculé en fonction d'un programme d'emplois et d'investissement[16] associé à une démarche de RSE, responsabilité sociale et environnementale, la structure s'engageant à créer des emplois permanents dans un délai maximum de 3 ans à compter du démarrage de son activité :

- 2000 euros par emploi créé + 1000 euros supplémentaires par emploi créé pour chaque critère de bonification[17],
- 24 000 euros pour la création spécifique d'un poste de cadre si l'entreprise crée au minimum 5 emplois en CDI, poste de cadre inclus[18].

***Valoriser l'image du commerce et de l'artisanat et promouvoir des formes d'alternance renouvelées** qui permettent à la fois des formations qualifiantes et professionnalisantes répondant de façon durable à la fois aux attentes des entreprises et aux questions « d'employabilité », plus particulièrement pénalisantes pour certaines catégories de population. Ces types d'action ont tendance à se développer dans le cadre des nouvelles conceptions des contrats aidés : ce doit être, évidemment, un moment privilégié pour offrir ces formations aux jeunes les plus éloignés de l'emploi et qui en ont souvent le plus besoin.

3.2 Mais aussi des appuis en aval de la création

***Mieux accompagner les porteurs de projets en aval de la création avec l'idée d'assurer la garantie de réussite du projet.** Il s'agit ici de prioriser le volet « post-création », sans oublier ceux des auto-entrepreneurs qui n'ont bénéficié d'aucun accompagnement, mais peuvent être demandeurs, à un moment de leur développement, d'une aide financière, par exemple un micro-crédit de l'ADIE, en complément de l'aide du département et/ou de l'agglomération, d'un octroi de conseils en matière de gestion ou de développement… Cette question de l'accompagnement aval est trop sous estimée et plus d'un entrepreneur est à la recherche de formules d'assistance et d'expertise pour assurer le développement et la consolidation de son entreprise.

S'agissant plus particulièrement des jeunes, et notamment de ceux qui résident dans les quartiers prioritaires, dont on sait qu'ils sont plus volontaires pour créer des entreprises, différents partenariats spécifiques ont été mis en place avec les collectivités territoriales concernées qui constituent de bonnes pratiques à amplifier :

- 1600 jeunes ont bénéficié depuis fin 2007 des programmes de formation « Créa-Jeunes », pilotés par l'ADIE. 35% d'entre eux ont créé leur entreprise dans les 10 mois qui ont suivi.
- mise en place du programme combiné «Formation-Accompagnement à la créativité» en lien avec les missions locales.
- Opération «1000 prêts d'honneur par an pour les jeunes», dont 30% réservés pour les jeunes des quartiers.

[14] GPEC, gouvernance et dialogue social, lutte contre les discriminations, valorisation de parcours d'insertion …
[15] Déchets, eau, énergie, bilan carbone, + autres priorités : international, professionnalisation (associations).
[16] Matériels de bureautique et d'informatique, dépenses d'agencement, investissements immatériels hors salaires : frais de recrutement et de formation, R&D, frais commerciaux divers, (stands, site internet…).
[17] Les critères de bonification sont les suivants : R&D supérieure à 30% du total des investissements immobilisés ou de brevets, embauche reconnue par la CDAPH, insertion du projet dans une logique de pôles d'excellence et/ou de compétitivité, embauche d'au moins 20% de jeunes de moins de 26 ans.
[18] Pour les associations, ce nombre est réduit à 4 CDI.

3.3 Et avec toutes les formes de valorisation possibles des réussites et des bonnes pratiques[19]

***Capitaliser et valoriser les initiatives et démarches intéressantes en matière de développement**, qu'elles soient d'origine publique,- Etat et collectivités territoriales -, ou privée,- entreprises et/ou associations -. C'est dans ce but que l'Agence de Valorisation de l'ingénierie et des services pour entreprendre autrement, l'AVISE, a pu lancer des « fabriques à initiatives » avec l'appui de nombreux partenaires[20] dans cinq régions : Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Haute-Normandie, Rhône-Alpes, et Ile-de-France. Elles mériteraient d'être étendues à d'autres régions …Sans oublier de citer aussi à ce propos, les régies de quartier, les initiatives émanant d'habitants, etc.

***Poursuivre et consolider la valorisation des démarches et des réussites économiques des habitants des quartiers.** Il s'agit là de mettre à l'honneur les créateurs d'activité issus des quartiers à l'instar de « Talents des cités » ainsi que d'autres initiatives prises par IMS entreprendre (Institut du Mécénat Social), Réseau ALLIANCES dans la région Nord Pas-de-Calais … Et de mettre en valeur aussi ces types de démarche pour développer la citoyenneté, l'éthique et les finalités sociales et environnementales des entreprises telles que Accenture, Casino, Convers, Osmose, Paprec, Randstad, …

***Constituer des alliances** avec les réseaux de l'économie sociale et solidaire représenterait, pour l'IAE d'une part, pour les territoires de la politique de la ville d'autre part, un moyen de valorisation réciproque et une perspective de développement des services et du lien social durable dans les quartiers.

III - POUR UNE GOUVERNANCE AU PLUS PRES DES RÉALITES LOCALES ET ARTICULÉE AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DE COMPÉTENCE

La question de la **territorialisation des politiques de l'emploi** devrait être **l'un des objectifs majeurs des politiques publiques dans ce domaine**. La territorialisation dont il est question ici doit nécessairement inclure les aspects liés à l'information évoqués plus haut ainsi que les aspects liés à la mise à disposition des équipements et services de proximité, mais aussi les modalités de la gouvernance de ces questions, au plus près des quartiers où se posent les problèmes. Les solutions comme les points d'information emploi, les formules de guichets uniques, les antennes du SPE, les maisons de l'emploi… constituent autant de réponses possibles grâce à leur présence physique au sein du quartier. Mais elles doivent avoir pour base le fait d'être articulées avec leurs bassins d'emploi. Le développement économique en site de politique de la ville ne peut se faire « hors sol ».

III.1 Le niveau régional doit être conforté dans son rôle de chef de file

Il est bien évidemment naturel que chacune des collectivités se préoccupe de son développement mais leur coordination et l'allocation des ressources doivent davantage encore être pilotées régionalement. Ainsi, en va-t-il de la question de l'orientation professionnelle qui doit davantage encore être tournée via un suivi plus fin des besoins locaux. Il apparaîtrait utile aussi de mieux cerner pourquoi les régions ne s'emparent pas de certains dispositifs.

Sur l'enjeu régional, le rapport de Laurent Degroote (2010) relatif à la région Nord Pas-de-Calais nous est apparu pertinent dans ses contenus et ambitions. Il prône une stratégie en 3 objectifs :

a) *définir les atouts et préciser les enjeux régionaux,* si possible avec des objectifs en terme de créations d'entreprises[21] et par rapport à certains publics ou territoires cibles.

b) préciser les éléments de la stratégie régionale dans le but de former des citoyens éclairés, capables de s'engager dans la vie économique. Ce qui passe par :

- la vulgarisation de la culture économique
- la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat
- l'articulation avec les autres axes transversaux de la SRIE.

[19] Cf. i.ville.gouv.fr/développement-économique.php

[20] CDC, Fondation MACIF, réseau ENTREPRENDRE…

[21] Dans la SRIE publiée le 5 décembre dernier, la conférence permanente du Nord Pas de Calais se fixe par exemple de rattraper le taux d'entrepreneuriat moyen national : 5,4 pour 10 OOO habitants contre 3,2 pour la région !

c) mettre en place une gouvernance au niveau régional, en 3 instances :

- un comité stratégique associant les financeurs : Etat, Région, Départements, CDC, plus des représentants des territoires
- un comité régional de coordination, animé par la direction du développement économique de la Région Nord Pas-de-Calais et constitué des représentants techniques des partenaires engagés : Rectorat, PRES, DRDFE, CCIR, un représentant du groupe « Territoires » et un représentant du groupe « Etudes, Recherche, Evaluation »
- un comité de pilotage administratif et technique, qui s'assure du bon fonctionnement de l'ensemble, des déclinaisons territoriales de la stratégie et des évènements mis en place régionalement dans le cadre de la démarche globale.

Cette stratégie doit naturellement se décliner dans le même esprit, mais avec d'autres acteurs à l'échelle des départements, des agglomérations et des quartiers. Un exemple intéressant, celui de la Maison de l'Emploi de l'entreprise et de la formation du pays de Vitré constitue une autre forme de réponse locale (annexe 4).

III.2 Des préconisations pour un projet de territoire organisant non seulement le dialogue quartiers/agglomérations mais aussi la contribution des entreprises au projet de territoire

A cet égard, les préconisations du CNV s'inscrivent dans la concertation lancée pour la refondation de la politique de la ville dont les conclusions ont été rendues le 31 janvier 2013 par le ministre délégué à la ville. Le CNV avait émis, dans ce cadre, un premier avis daté du 6 décembre 2012, relatif à la fois à la réforme de la géographie prioritaire, à la nouvelle contractualisation et à la mobilisation de l'ensemble des politiques de droit commun en faveur des quartiers dans le cadre d'un projet de territoire. Ces préconisations conservent toute leur actualité, le CNV se félicitant de leur reprise conséquente par le gouvernement.

Se mettront ainsi en place dans chaque agglomération, des projets de territoires, comprenant nécessairement un chapitre particulier sur le développement économique, articulé avec le PRDE et/ou la SRIE. Le futur contrat de ville unique, alliant l'urbain, le social, l'économique et l'environnemental et adossé au projet de territoire, établira un diagnostic du territoire complet à l'échelle de l'agglomération et déclinera les recommandations thématiques aux échelles adéquates : quartier, ville, agglomération, selon les sujets concernés.

Le CNV réaffirme la nécessité d'impliquer les entreprises et les chambres consulaires et d'une façon générale tous les acteurs économiques du territoire, dans le processus d'élaboration du projet de territoire, et ce dès, l'élaboration de l'état des lieux.

NANTES MÉTROPOLE et la contribution des entreprises au projet territorial de l'emploi

Nantes Métropole : 24 villes, une population jeune -1/3 de la population de Nantes a moins de 25 ans-, un taux de chômage de 8% inférieur de 1,7% à la moyenne nationale.

Pour faire du développement économique une opportunité pour l'emploi, Nantes Métropole s'appuie sur une **stratégie entreprises/emploi d'ensemble** dont les enjeux sont les suivants :

- associer plus largement les entreprises à la définition des grandes orientations et au suivi de la politique de l'emploi de la communauté urbaine
- impliquer les entreprises directement dans la conception et la mise en œuvre des actions portées par les outils territoriaux (Maison de l'Emploi, MLI-Missions Locales, Ecole de la 2ème chance), chaque outil trouvant sa place et sa complémentarité dans un ensemble coordonné.
- Inciter les bonnes pratiques des entreprises « vertueuses », encourager à développer leur responsabilité Sociale sur le territoire, au bénéfice de l'emploi et de la qualité de l'emploi. Chaque outil, en fonction de ses missions et de ses moyens, trouve sa propre place et sa complémentarité.

Membres d'un **Conseil d'orientation**, pivot de la stratégie, **les entreprises (une trentaine) et clubs d'entreprises (une dizaine) participent ainsi directement à la conception et au pilotage des dispositifs de l'emploi et de ses outils territoriaux** avec quelques objectifs spécifiques : promouvoir les filières et compétences porteuses d'emploi sur le territoire, valoriser les compétences des jeunes, définir et partager une culture commune Entreprise/Emploi, développer la RSE conçue comme un élément de performance économique… Les entreprises font ainsi un état des lieux relatif aux outils territoriaux, aux filières porteuses…Une situation mensuelle du marché du travail et une situation mensuelle de la demande d'emploi en quartier ZUS sont établies.

L'offre de service proposée à l'entreprise est plurielle pour lui permettre de faire découvrir ses métiers, s'impliquer dans le projet d'intégration professionnelle des publics, participer à des forums de recrutement, recruter dans la diversité, anticiper les mutations.

Pour résumer : une offre globalisante co-construite avec un PLI unique, une mutualisation locale des structures (MPE, ML, E2C), une présence au cœur des quartiers prioritaires à l'écoute du terrain, une gouvernance partagée pour éviter les outils « hors-sol », « donner envie » de faire, pour répondre à un enjeu à la fois d'attractivité économique et démographique (100 000 habitants de plus en 2030). Promouvoir l'offre de service en lien aussi avec un **portail RSE** porté par la collectivité pour la rendre accessible aux TPE et PME locales et la penser en lien avec celles-ci.

III.3 La politique de la ville doit être connectée à celle de l'aménagement du territoire

A l'échelle des grands territoires, comme à l'échelle des agglomérations, il faut connecter l'Aménagement du Territoire et la politique de la ville. Le fait que la politique de la ville dépende aujourd'hui du même département ministériel que l'aménagement du territoire, et que, de surcroît, l'intitulé du ministère évoque **l'égalité des territoires** est un argument dont la politique de la ville doit se servir pour imaginer des politiques en synergie entre ses services.

A cet égard, le CNV s'est exprimé en mars 2011 sur le **projet du Grand Paris** qui représente certes une véritable opportunité de gouvernance rénovée mais aussi un risque de déclassement accru pour les quartiers en politique de la ville. L'élaboration des contrats de développement territoriaux (CDT) sont un des leviers pour le développement des quartiers situés en politique de la ville. Mais il s'agit de les connecter aux territoires couvrant les CDT de telle sorte à optimiser les investissements et à profiter des diverses retombées : impacts de la construction des 70 000 logements, désenclavement des territoires, investissements dans le domaine des transports collectifs, valorisation des grands équipements en lien avec les quartiers de la politique de la ville, mise en œuvre d'un programme particulier par département (93), etc. Cette double démarche conjointe, associant les questions de développement économique des quartiers avec des problématiques plus larges d'aménagement du territoire, pourrait aussi être mise en place dans ceux des territoires soumis à des Directives Territoriales d'Aménagement (DTA), que celles-ci aient été l'occasion, ou non, de la création d'Opérations d'Intérêt National (OIN), comme c'est le cas dans la vallée du Var, à l'Est de Nice.

Cette territorialisation des politiques de l'emploi avait déjà été évoquée dans le CIV du 18 Février 2011 et peut prendre différentes formes, selon les quartiers :

- Installation d'agences du service public de l'emploi, SPE, dans les quartiers
- Amélioration de l'accès aux prestations économiques et sociales existantes pour les demandeurs d'emplois issus des ZUS, (accompagnement renforcé, V.A.E,…)
- Implantation de nouveaux sites de développement économique et de services à l'échelle de la ville et de l'agglomération dans les quartiers.[22]
- Utilisation du numérique et des NTIC pour une meilleure information économique dans et sur les quartiers…

III.4 La première obligation est de consolider et développer l'existant dans les quartiers.

Le premier objectif devra être de fixer les entreprises existantes en prévenant les migrations inter ZUS ou hors ZUS. Il s'agit de favoriser la promotion de l'attractivité de ces territoires. Ceci est sans doute un truisme mais il faut rappeler que « les entreprises vont généralement vers les endroits où il y a des entreprises »… Il s'agit donc de tout mettre en œuvre pour maintenir et développer les services et activités économiques existantes dans les quartiers, réduire les disparités territoriales et à améliorer l'accès à l'emploi :

- en associant les différents acteurs économiques régionaux à la rénovation urbaine
- et/ou en élaborant des conventions de développement économiques à la faveur des sorties de conventions ANRU…

[22] Voir à ce sujet l'implantation d'une clinique de 600 lits dans le quartier HVS de Cleunay à RENNES… Mais ce devrait pouvoir être aussi bien un grand équipement sportif, un centre culturel et de spectacles, un ensemble universitaire etc…

C'est sans doute à ce niveau qu'il faut évoquer la refondation en cours de l'EPARECA[23] et le développement de BATIXIA[24], dans toutes les régions où elle n'est pas encore implantée. L'une des pistes qui mériterait réflexion consistant peut-être en une forme d'association entre ces deux établissements au niveau régional. Pour l'instant, l'action et l'expertise de BATIXIA s'exercent uniquement sur les territoires de la région Nord Pas-de-Calais en recomposition urbaine. Son action consiste, pour l'essentiel, à apporter son concours, dans le cadre d'opérations de restructuration de sites urbains, en exerçant une activité d'investisseur immobilier, en prenant des participations au capital de sociétés immobilières et en montant des partenariats avec des investisseurs publics et privés, y compris pour leur propre compte.

III.5 Mais il faut aussi assurer l'accueil des entreprises et des services en faveur du développement économique

Démultiplier l'expérience de BATIXIA dans les autres régions françaises où se pose massivement la question de la redynamisation économique et urbaine des territoires de la politique de la ville à l'instar de BATIXIA Nord Pas-de-Calais : 75 000 m2 de locaux à vocation économique livrés dans la région depuis sa création, dont 16 000 m2 en 2011[25]. C'est un véritable « dynamiseur » et « accélérateur » de projets, adapté à la région, mais transférable dans d'autres régions, car susceptibles de produire des opérations de toutes tailles adaptées aux territoires.

Tout mettre en œuvre pour soutenir la création d'activités et de services économiques nouveaux[26]. A ce propos, une expérimentation a été lancée en 2011 en Région Aquitaine par la CDC et l'ACSE, qui se poursuivra en 2012, pour tester le concept de points d'information en vue de la création d'activités dans les quartiers. Cette innovation, qui contribue à l'information des populations des quartiers, gagnerait à être étendue à d'autres territoires nationaux.

III.6 L'économie sociale et solidaire

Renforcer le secteur de l'économie sociale et solidaire dans les territoires de la politique de la ville. Le secteur de l'économie sociale et solidaire représente déjà 7 à 8% du PIB et près de 10% de l'emploi salarié en France : coopératives, mutuelles, associations et fondations représentent 200 000 entreprises et 2 millions de salariés. L'un des avantages de ce secteur est précisément son accrochage aux territoires et le fait qu'il concerne en grande partie le secteur des services, notoirement sous représentés dans les quartiers et en général, non délocalisables, par conséquent susceptibles de tenir dans la durée, d'où l'intérêt de chercher à les installer et à les consolider dans les quartiers :

- *services liés à la vie quotidienne* : enfants, personnes âgées, handicapés, insertion des jeunes…
- *services liés à l'aménagement urbain* : économie d'énergie, transports, aménagement des espaces publics, services commerciaux…
- *services culturels et de loisirs* : maintenance du patrimoine, activités sportives et culturelles, restauration/hôtellerie…
- *services liés à l'environnement* : prévention des risques, protection de l'eau, préservation des espaces naturels, gestion des ordures ménagères…

---

[23] Le CNV a été récemment auditionné dans ce cadre. Il conviendra d'être attentif aux solutions retenues par le gouvernement : fusion avec l'ANRU, décentralisation en région, modifications statutaires…

[24] Créé par la loi SRU du 13 Décembre 2000, c'est une SIR, Société d'Investissement Régional, c'est-à-dire un organisme de capital risque fondé sur un partenariat associant les secteurs publics et privés, qui ne s'est développé que dans la région Nord Pas de Calais, et dont l'action et l'expertise visent à redonner à des territoires à reconquérir une nouvelle attractivité nécessaire à son redéveloppement. Son capital, 15 Millions d'euros, est constitué à 34% par la région, 25% par la CDC, 23% par le réseau des Caisses d'épargne Nord France Europe, 18% par Batixis, filiale du groupe IRD.

[25] A l'occasion de trois opérations tertiaires : à Saint Pol sur mer dans la région de Dunkerque, siège d'Agrati France et hub logistique à Vieux Condé dans le Valenciennois, opération Athena à proximité de la gare de Tourcoing.

[26] Cf. à ce propos l'étude du BET « -2>2H » : « Accompagnement des acteurs locaux sur le développement de services d'appui à la création d'activités dans les quartiers ». ACSE, Janvier 2011. Maisons de la création d'entreprises, guichets uniques d'information et d'assistance, aide au diagnostic et coaching, points d'info dans les quartiers, service d'amorçage de projets, aide et soutien au développement des TPE…L'ensemble en lien avec les réseaux : Planet finances, ADIE, Union des couveuses, CDC, ANBG…

Le NORD PAS-DE-CALAIS et l'Economie Sociale et Solidaire

Depuis 1996, la région Nord Pas-de-Calais soutient des initiatives à caractère économique dans le secteur des services de proximité grâce à la politique « Nouveaux emplois, Nouveaux services ». En 2003, elle a signé le Plan Régional de l'Economie Sociale et Solidaire dans le cadre du Contrat de plan 2000-2006, PRDESS. En 2005, le PRDE a reconnu l'ESS comme un secteur à part entière. En 2008 le soutien à l 'ESS a été confirmé dans le cadre de la conférence permanente du Schéma Régional de Développement Economique. En 2009, le partenariat Etat/Région/Départements/ CDC a été renouvelé.

Partant du constat que l'ESS représente plus de 25 800 établissements, soit 14% des structures régionales et 11% des emplois salariés régionaux, et considérant que les valeurs de l'ESS correspondent à leurs propres valeurs,- égalité, partage, solidarité, autonomie, respect de l'homme et de l'environnement-, les responsables régionaux ont défini des objectifs multiples pour développer ce secteur :

- promouvoir et diffuser les valeurs de l'ESS
- aider ce secteur à se structurer en soutenant les stratégies de développement local et les initiatives à l'échelle des territoires[27]
- encourager la création d'activités répondant aux valeurs de l'ESS
- favoriser l'emploi des personnes en grande difficulté, en générant des emplois pérennes et de qualité.

Parmi les animations de cette politique organisées à l'initiative de la région, citons, entre autres :

- les petits déjeuners thématiques : finances solidaires, commerce équitable, groupement d'employeurs…
- la participation des acteurs au salon « CRÉER »
- l'organisation du mois de l'ESS dans toute la région.

La région soutient les porteurs de projets à chacune des étapes :

- Etape 1 : conception et montage d'une nouvelle activité
- Etape 2 : démarrage de l'activité
- Etape 3 : développement et pérennisation de l'activité.

Pour chaque étape, on peut utilement détailler les objectifs et les dispositifs :

1/ CONCEPTION & MONTAGE

- accompagnement et suivi à la création d'activités : aide méthodologique,-définition, démarrage, création, suivi-.
- dispositif Micro Projets Associatifs, MPA : assistance au montage de projets associatifs, d'entreprises à but non lucratif. (Intervention de la cellule MPA de l'URIOPPS avec le soutien du FSE)
- mobilisation du Fonds d'Investissement du Développement de l'entreprenariat Social et Solidaire, FIDESS. (Intervention de Nord Actif pour le Nord et de Interaction 62 pour le Pas-de-Calais).
- aide à la création de nouvelles activités et à l'émergence de nouveaux entrepreneurs avec parrainage par une entreprise et/ou une « structure porteuse » via le financement d'une étude action de 6 à 9 mois.

2/ DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ

- soutien apporté au projet de création, apports en capital, fonds propres, et avances remboursables de France Active,(service création d'activités et développement des territoires du C.R),
- prise de participation au capital de la structure : renforcement des fonds propres. (Intervention de Nord Actif et d'Interaction 62)
- accompagnement et suivi post création : intervention de sociétés à capital-risque solidaire : association des Cigales, Autonomie et Solidarité…
- prêts amortissables et avances remboursables de la caisse solidaire en cas de création d'emplois porteurs d'une finalité sociale, environnementale ou culturelle. (Intervention de la Caisse Solidaire NPdC).

3/ SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT ET A LA PÉRENNISATION DE L'ACTIVITÉ

- contrat d'appui au développement de l'ESS : aide à l'élaboration du programme d'investissement et au développement des emplois. (Services spécialisés du Conseil Régional)
- dispositif local d'accompagnement, DLA : financement de l'intervention d'un consultant pour la consolidation et /ou la pérennisation de structures et/ou d'activités d'utilité sociale. (Intervention du CRESS NPdC).

[27] Dans la pratique, chaque territoire se dote d'un plan d'action en faveur de l'ESS : animation locale, mise en cohérence et mutualisation des ressources, accompagnement des porteurs de projets.

■ **<u>CONCLUSION</u> : saisir les opportunités pour lutter contre le chômage et rendre attractifs les quartiers de la politique de la ville**

Les outils existent comme la volonté de faire. L'organisation d'une gouvernance pleinement adaptée à ces territoires est encore défaillante. Trop de complexité, trop d'acteurs et des besoins immenses. Ainsi, la recherche de l'adéquation des besoins économiques et de l'offre de formation reste encore lacunaire dans trop de territoires. Si l'entreprise est la bienvenue par principe, les conditions de son arrivée et de son maintien (offre formation, foncier disponible, transports, sécurité…) ne font pas toujours l'objet d'un cadre d'action structuré.
L'empilement des dispositifs de suivi gagnerait à être simplifié et surtout coordonné régionalement.

Le recours au concept du « Développement Urbain Intégré », et les valeurs auxquelles il renvoie, intelligence économique et responsabilités territoriale et sociale, développement durable et valorisation des compétences et des talents, est une piste à ne pas négliger.

Il faut surtout saisir les opportunités du moment : la réforme de la politique de la ville, en lien avec celle de l'aménagement du territoire, la préparation des prochains CPER (Contrats Plan Emploi Région) et de l'accord de partenariat 2014-2020 au niveau de l'Union Européenne ainsi que la création en France de la BPI (Banque publique d'investissement)…. pour faire en sorte que les quartiers de la politique de la ville, en particulier ceux qui ont bénéficié du Programme National de Rénovation Urbaine, se retrouvent aujourd'hui en situation d'attractivité optimale pour jouer un rôle majeur dans la prochaine géographie prioritaire et dans la nouvelle économie des territoires.

<u>Membres du Groupe de travail du CNV sur le Développement économique et l'emploi</u>
Abdel Aïssou, Sally Bennacer, François Coutel, Saïd Darwane, Jean-Pierre Douillet, Pierre-Malo Hecquet, Xavier Lemoine, Hamid Mohand-Kaci, Brigitte Raynaud, Mansour Zobéri.

- Observatoire National des Z.U.S depuis 2005, en particulier la synthèse 2012. (21 p). CIV. Novembre 2012.
- Mission Interministérielle « Ville & Logement » : projets annuels de performance. Annexe au PLF 2012. (p.147 à 207) pour le programme 147.
- Etude sur le financement des associations par l'ACSE au titre de la politique de la ville. (8 p.+ tableaux). Novembre 2012.
- Dossiers de la concertation officielle sur la politique de la ville. GESTE. Séance de synthèse du 15 Janvier 2012 et réunion bilan du 31 Janvier 2012.
- La politique de la ville : une décennie de réformes. Cour des Comptes. 2012.
- Rapport parlementaire sur les ZFU. (52 p. + Annexes). Juillet 2011.
- Des entreprises à l'image de la France. Rapport IMS entreprendre. Actualisation du rapport 2004 au Premier ministre.
- Accompagnement à la création d'activité et quartiers prioritaires : esquisse d'un état des lieux. Note SG/CIV. (33 p.) Mars 2012.
- Rapport d'information n° 625 de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation. Sénat. (78 p.) Juillet 2012.
- Synthèse des analyses et propositions du C.O.E. Note (35 p.) Juin 2012.
- Politique de la ville et entreprises : pour une société de l'emploi et des talents. Rapport d'Abdel AÏSSOU au Ministre de la Ville. Conseil National des Entreprises de Banlieue. Note (23 p) Décembre 2011.
- Recueil de bonnes pratiques dans le domaine de l'entreprenariat social. Fiches réalisées dans le cadre du programme LEED, développement économique et création d'emplois locaux de l'OCDE. CAS. (28 p.) 2012.
- Les jeunes et l'emploi : étude sur les difficultés de recrutement des publics des quartiers prioritaires. Etude Pluricité. (39 p.) ACSE. Juin 2012.
- Claude MINNI. Emploi et Chômage des 15-29 ans en 2009. DARES. Revue Analyses n° 72. Octobre 1970.
- « Quand l'école est finie : premiers pas dans la vie de la génération 2004 ». Rapports du CEREQ. 2008.
- Diagnostic sur l'emploi des jeunes. COE. (62 p.) Février 2011.
  « Intégrer les jeunes dans l'entreprise, c'est possible : guide d'insertion ».Entreprise et Progrès. (55 p.) N.D.
- Des quartiers vers l'emploi : une nouvelle mobilité. DIV. 171 P. Actes de la rencontre du 2 Juillet 2010.
- Sylvain ALLEMAND Entreprendre dans les quartiers sensibles : l'invention des Zones Franches Urbaines». Revue AUTREMENT.(197 p.) 2006.
- ECONOMIE ET HUMANISME. Dossier. « De l'emploi pour tous : quelles innovations ? Quelles solidarités ? N° 381, Juin 2007.
- Développement économique local et politique de la ville. Repères pour l'action. Edition de la DIV. (90 p.) N.D.
- Profession Banlieue : « Emploi et Insertion des jeunes : comment agir ? »
  Synthèse des ateliers. (54 p.) Décembre 2008.
- Profession Banlieue : « Construire un projet territorial pour l'emploi et l'insertion». Guide méthodologique. Synthèse du G.T. (44 p.) 2009.
  Profession Banlieue : « Emploi, Insertion & Développement économique, comment agir ? ». Synthèse des ateliers. (79 p.) Juin 2008.
- Profession Banlieue : « Développement économique et qualification des territoires ». Programme CDC/ZFU. (67 p.) Juillet 2006.
- Initiatives et Entreprises dans les quartiers. Dossier documentaire. Rencontre du 20 Décembre 2012.
- Mise en œuvre des démarches d'insertion dans les quartiers de Rénovation Urbaine. Rapport d'étude. Copas/Res Publica. (60 p.) décembre 2011.

- Economie : le pouvoir des territoires. Université d'été du développement local : 12 / 14 décembre 2012. Marseille. DATAR/UNADEL/MPM/CDC.
- Les chiffres de l'Insertion au 30 Juin 2010. ANRU. (45 p.)
- N° 40 Repères et analyses statistiques : chiffres clefs 2012. (4 p.) Pole Emploi.
- Laurent DEGROOTE : « Développer l'entreprenariat dans le Nord Pas-de-Calais ». Rapport et préconisations pour l'élaboration du SRDE. (67 p.). Novembre 2010.
  Les clauses d'insertion : un levier pour l'emploi. Actes de la journée professionnelle de la rénovation urbaine. ANRU / ACSE / SG-CIV.
- IFOP: « Les habitants des ZUS et la création d'entreprises ». Résultats d'une enquête pour Eveilleco. (27 p.) CDC. Octobre 2010.
- « Accompagner les usages du numérique dans les quartiers : un nouveau challenge ! » Les Cahiers du DSU N° 55. 1° semestre 2012.
- Solidarités numériques et Politique de la ville. Recueil de pratiques. Editions de la DIV. Préface de Maurice LEROY. (45 p.) Février 2011.
- Mission locale de Vaulx en Velin. Rapport d'activité 2010.(35 p.) 2011.
- Espaces publics numériques et politique de la ville. Agence Nouvelle des Solidarités Actives. SG/CIV.,CDC, ACSE, DGCS, DUI, FREE. (75 p.) 2011.
- Programme d'intervention de l'ACSE pour le soutien à l'activité dans les quartiers. ACSE. (34 p.) 2012.
- FLASH N° 72 d'Avril 2008 : les missions locales et l'appel d'offre « service de placement pour les jeunes éloignés de l'emploi ». Note de l'UNML. (4 p.)
- L'emploi et le développement économique dans les quartiers. Info-lettre de la Mission Europe Urbain. (10 p.) Hiver 2012.
- « L'emploi local face à la crise de 2008 à 2009 : un révélateur des divergences territoriales ». Les dossiers de la FNAU. (12 p.) Avril 2011.
- Mieux accompagner les entreprises intermédiaires & Stratégies régionales de développement économique. Le magazine du CESER. N° 52. Octobre 2011.
- Panorama de l'Economie Sociale et Solidaire. Observatoire National des Chambres régionales de l'E.S.S. NOTE (8 p.) Décembre 2008.
- O.BARGAIN & A.VICARD : « le RMI et son successeur découragent-ils certains jeunes de travailler ? ». INSEE. Etude pour le Comité national d'évaluation de revenu de solidarité active. (40 p.+ Annexes). Juillet 2012.
- Développement de l'économie sociale et solidaire : quel rôle pour les collectivités ? Le courrier des maires. Dossier. (42 p.) Septembre 2012.
- Baromètre Ressources Humaines des collectivités locales 2012.
- Les dynamiques des quartiers en difficulté dans URBACT. Résultats des réseaux URBACT 2. Les éditions du CIV. (95 p.) 2011.
- Volet « Emploi, Insertion, Développement économique des CUCS ». Rapport des G.T. SG/CIV. (111p.) Février 2011.
- Revues diverses de collectivités territoriales du Nord Pas-de-Calais : Lille Magazine, Dunkerque Magazine, LMCU + lettres de la région 2010-2012.
- Economie et Emploi dans les Zones urbaines en difficulté : le rôle des villes en matière d'emploi et de renouveau économique. DIV. (98 p.) 2007.
- «L'insertion au service de l'emploi», (Tout savoir sur…). Un tour de France des bonnes pratiques. Alternatives économiques n° 30. (152 p.) Sept. 2007.
- Agir contre les discriminations dans les ZUS. Collection Repères de la DIV. (269 p. + Index). Décembre 2007.*
- « Contrat emploi solidarité : les paradoxes d'un dispositif ». Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi. Fondation Charles Léopold MEYER pour le progrès de l'homme. (125 p.) Expériences & Propositions 1997.
- La dimension urbaine de la politique européenne de cohésion économique sociale et territoriale 2007-2013. Dossier. DATAR/SG-CIV.(16 p.) Avril 2011.
- « Mise en œuvre de la 2° phase du PNRU » et « Identification des moyens de droit commun pour la P.V ». Rapports IGA/IGAS/IGF/CGEDD. 2012.

- CNV. Avis et propositions du CNV au Ministre délégué à la ville et à la rénovation urbaine sur «les enjeux du développement économique dans le renouvellement urbain». 23 Septembre 2003.
- CNV. Avis sur le développement économique et l'emploi dans la politique de la ville. Adopté à l'Assemblée générale du Havre. 10 Juillet 2008.
- CNV. Notes diverses et compte rendus élaborés par Catherine BOILLOT et François COUTEL[28], chargés de mission au CNV, dans le cadre de l'avancement des travaux du Groupe de Travail depuis Décembre 2010. (Assemblée générale de Rennes). En particulier : note de F.C de Mars 2012 (5 p.), notes de lecture du rapport du Sénat en Août 2012 et de celui de la Cour des Comptes en travers le prisme de l'économie et de l'emploi. (9 p.), Septembre 2012. Trame de l'avis en Octobre 2012 (8p.), contribution à l'avis du CNV sur la concertation en Novembre 2012, (2p.)…
- CNV. Note d'orientation sur le développement économique et l'emploi. (6 p.). Septembre 2012.

[28] 4 Avril, 10 Mai, 24 Mai, 24 Juin, 5 Septembre, 4 Octobre, 23 Novembre 2012, 15 Janvier 2013.

PRINCIPAUX RÉSEAUX D'AIDE ET D'APPUI A L'ORIENTATION ET A L'ACCOMPAGNEMENT EN VUE DU SALARIAT

▶ Pôle emploi

C'est le service public de référence, issu de la fusion des ex ASSEDIC[29] et de l'ex ANPE[30]. En plus de ses missions en faveur des demandeurs d'emplois, - accueil, inscription, orientation, formation, versement des allocations, accompagnement de chaque demandeur dans sa recherche …-, il a aussi un certain nombre de missions en allant au devant des entreprises : analyse et prospection du marché du travail, aide en recrutement pour le compte des entreprises…

Dans le cadre du plan stratégique, «Pôle emploi 2015», il doit aussi innover, s'adapter aux besoins de ses usagers, «faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin». Au cours de l'année 2011, son site a reçu 32 millions de visiteurs par mois, effectué 2,8 millions de prestations d'insertion professionnelle, collecté 3,4 millions d'offres, organisé 2000 forums et job dating !

Pôle emploi dispose aussi d'une Direction des relations internationales avec 150 conseillers spécialisés en mobilité internationale et différents services : infos sur les pays et les offres à l'international, -30 000 offres diffusées en un an-, présélection de candidatures[31], …

Au plan européen, Pôle emploi travaille principalement avec la Suisse, le Luxembourg, l'Allemagne, et le Royaume Uni… Le réseau EURES comprend 850 conseillers à Pôle Emploi et dans les 30 SPE européens. Il œuvre pour la mobilité des travailleurs, la transparence du marché du travail européen et dispose d'un site Internet 1 Million d'offres d'emploi et 750 000 CV accessibles.

Pôle emploi met à disposition 3 outils de connaissance du marché du travail local : liste des demandeurs d'emplois par commune, données statistiques sur le profil de la commune, enquête sur les intentions d'embauche par bassin d'emploi : enquête B.M.O.

Sur les territoires, les 49500 collaborateurs de Pôle Emploi travaillent en réseau avec des partenaires : collectivités territoriales, acteurs de l'insertion, du développement économique, de l'insertion, de la formation, de l'orientation professionnelle …

▶ Missions(s) locale(s)

Créées en 1982 à la suite du rapport Schwarz, les missions locales, -250 environ sur le territoire national-, sont des espaces où les jeunes de 16 à 25 ans, titulaires ou non d'un diplôme inférieur à BAC+2, peuvent bénéficier d'un accueil et d'un suivi personnalisés, non seulement dans le cadre de leurs démarches d'insertion professionnelle, mais aussi s'agissant de tous les domaines de la vie ordinaire : formation, santé, parrainage...

En matière de formation, le conseiller pourra proposer un diagnostic de situation et orienter le demandeur vers le dispositif de formation le plus approprié à la situation : retour en formation initiale, formation en alternance, formation continue…

La santé des jeunes est l'une des préoccupations majeures des missions locales. Elles peuvent être amenées à conseiller les jeunes aussi bien sur la recherche d'un hébergement ou d'un logement comme en matière de santé : bilan de santé, aide médicale, mutuelle, (CMU).

Un certain nombre de services sont également accessibles : sites internet, blogs, annuaires, agendas d'évènements, forums…

▶ Contrat « CIVIS » et période en milieu professionnels (PMP)

Le Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale, a pour objet d'accompagner les jeunes de 16 à 25 ans qui rencontrent des difficultés dans la vie vers un emploi durable ou vers un projet de création ou de reprise d'une activité non salariée.

[29] Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce.
[30] Agence Nationale Pour l'Emploi.
[31] Lors du dernier forum organisé avec l'ambassade du Canada, 2000 candidats se sont vu proposer 1000 postes dans divers secteurs :informatiques, transports, éducation…

Un accompagnement renforcé au cours du premier trimestre du contrat, à raison d'une rencontre par semaine, est assuré par un référent unique. La Période en Milieu Professionnel, PMP, permet à un jeune en contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS) dont le niveau de diplôme est inférieur à BAC+2, de découvrir un ou plusieurs métier(s) au sein même d'une entreprise.

▶Plateformes d'accompagnement vers l'emploi (PAE)

Le PAE est un dispositif mis en place par le rectorat de l'Académie de Nantes qui considérait que l'Education Nationale avait une responsabilité par rapport au suivi et à l'insertion professionnelle du public des jeunes sortants du système scolaire. Organisé en réseau avec les missions départementales d'insertion du ministère de l'E.N, il s'adresse aux jeunes de niveau 5, (CAP-BEP), à la recherche de leur premier emploi.

Il fait l'objet d'une convention partenariale d'appui avec le Conseil Régional, le réseau des Missions locales et des PAIO, ainsi, bien sûr, qu'avec les services de Pôle Emploi.

▶ Point d'information jeunesse (PIJ)

Les Points Information Jeunesse sont des lieux d'information de proximité, tout particulièrement destinés aux jeunes, et susceptibles de pouvoir répondre à l'ensemble des questions qu'ils peuvent se poser sur l'ensemble de leurs projets : professionnel, vacances, loisirs, …

Ce sont les relais de proximité du CIDJ, s'agissant des fiches métiers, mais aussi des lieux d'assistance personnalisée avec accès facilités à Internet et à des services associés,(imprimante, annuaires, stages…), pour faire son C.V, chercher un emploi en ligne ou trouver un Job, déposer une annonce de baby-sitting, s'informer sur les sessions du BAFA, etc…

Même si ces lieux sont accessibles aussi aux parents, aux éducateurs, …, ils sont plus particulièrement destinés aux jeunes et sont installés, en général, dans un bâtiment ou un équipement qui leur est tout particulièrement destiné : relais jeunes, MJC, centres sociaux, …

▶ Chambres consulaires : CCI, CA, CM…

Etablissements publics à caractère économique, les chambres consulaires, - c'est à dire essentiellement les Chambres de Commerces et d'Industrie, les Chambres d'Agriculture et les Chambres des Métiers -, ont pour rôle de représenter les acteurs économiques des différents secteurs et de les représenter pour des actions d'appui et de défense auprès des pouvoirs publics et des responsables territoriaux.

Parmi les principales missions des Chambres consulaires, - représentation des intérêts des entrepreneurs, accompagnement des entreprises dans leur développement, formation des collaborateurs et des dirigeants, gestion des établissements d'intérêt général, (ports et aéroports, foires et salons, etc…), les chambres consulaires participent localement à la plupart des démarches territoriales de prospective et d'élaboration des documents de réflexion, aussi bien sur l'urbanisme et l'Aménagement du Territoire que sur la formation, et ce, tant niveau régional qu'au niveau local…

C'est aussi sur les questions d'emploi et de formation que leur action peut, -ou non-, rencontrer les préoccupations des jeunes, selon qu'elles sont plus ou moins reliées avec les responsables des territoires : visites, parrainages, diffusion des offres d'emplois et des stages, liaisons écoles contrats aidés, professionnels et d'alternance privilégiant les territoires …

Idem en ce qui concerne les facilitations des dispositifs de Validation des Acquis de l'Expérience et/ou de Congé Individuel de Formation.

De ce double point de vue au moins, elles ont une grande responsabilité et une capacité d'intervention et/ou d'influence non négligeables, quant la prise en considération des territoires, notamment de ceux de la P.V.

Beaucoup de CCI, notamment les plus importantes situées au niveau régional, disposent de services d'études et d'appui pour des actions à l'international et peuvent faciliter les projets de jeunes qui souhaiteraient faire des (premières) expériences professionnelles à l'étranger, notamment dans le cadre de la procédure V.I.E « Volontaire International pour l'Entreprise ».

▶ Volontariat international pour l'entreprise (VIE)

Instaurée par la loi du 14 Mars 2000, cette procédure permet à une entreprise de confier à un jeune de moins de 28 ans,-garçon ou fille évidemment-, d'effectuer une mission d'étude et/ou de

prospective pour son propre compte à l'étranger pour une durée de 8 à 24 mois, renouvelables dans les mêmes proportions. Même si ce dispositif n'est pas le plus adapté face à l'urgence de l'emploi pour les jeunes des cités, il peut-être une excellente solution pour ceux d'entre eux qui sont les plus diplômés, en leur permettant de mettre un pied dans une entreprise de façon durable.

▶ Ecole de la deuxième chance (E2C).

Les écoles de la deuxième chance s'adressent aux jeunes de moins de 26 ans sortis du système éducatif sans diplôme ni qualification professionnelle. Fondées sur une pédagogie différente des schémas scolaires classiques, les E2C ont pour objectif l'insertion sociale et professionnelle des jeunes qu'elles accueillent sans autre critère que leur motivation, en leur permettant de développer des compétences, de construire leur projet personnel et professionnel et ainsi gagner en autonomie.

▶ Contrat d'autonomie

Ce dispositif, selon le gouvernement, avait pour objectif de pallier les déficiences avérées de l'insertion professionnelle des jeunes issus des Zones Urbains Sensibles. Entre 150 000 et 200 000 jeunes de moins de 26 ans sont sans emploi mais 800 000 sont inscrits à Pôle Emploi. Le but de contrat d'autonomie est donc de renforcer le circuit traditionnel d'accompagnement vers une insertion professionnelle durable auprès de cette population.

▶ Contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié. Son objectif est de permettre à un jeune de suivre une formation générale, théorique et pratique, en vue d'acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre professionnel.

Ce contrat alterne des périodes d'enseignement général, technologique et professionnel en centre de formation d'apprentis (CFA) et des périodes de travail en entreprise pour mise en application des savoir-faire.

Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail de type particulier, dont la durée dépend du titre ou diplôme préparé. Sa durée est comprise entre 1 et 3 ans, et peut éventuellement être adaptée en fonction du niveau initial du salarié.

L'apprenti bénéficie d'une rémunération variant en fonction de son âge ; en outre, sa rémunération progresse chaque nouvelle année d'exécution de son contrat. Le salaire minimum perçu par l'apprenti correspond à un pourcentage du SMIC, de 25% à 78% du SMIC, selon l'avancement dans la formation et l'âge de l'apprenti.

Des dispositions conventionnelles ou contractuelles peuvent prévoir une rémunération plus favorable pour le salarié. En cas de succession de contrats, la rémunération est au moins égale au minimum légal de la dernière année du précédent contrat.

PRINCIPAUX RÉSEAUX D'AIDE ET D'APPUI EN VUE DE L'ACCOMPAGNEMENT A LA CRÉATION D'ENTREPRISES

▶ **L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE)**, est l'opérateur de la création d'activité le plus déployé à l'échelle nationale. Forte de 305 structures en 2009,
- sièges et permanences comprises (dont 130 antennes) -, elle est implantée sur l'ensemble du territoire, avec une forte concentration en région parisienne et en vallée du
Rhône: 28,5% des structures sont situées dans un quartier de la politique de la ville. En 2009, l'ADIE a accueilli près de 12 000 porteurs de projets en France métropolitaine, dont près de 3 000 issus d'un quartier en Politique de la ville.

▶ **L'Association Nationale des Groupements de Créateurs** (**ANGC)** a été créée en 1999 à l'initiative de la mission locale de Sénart. Elle compte aujourd'hui 13 groupes de créateurs, dont 6 en Ile de France. Au cours de l'année 2009, elle a accueilli 851 porteurs de projets, dont près de 30% issus des quartiers. En très grande majorité, les bénéficiaires sont issus des 8 départements sur lesquels sont implantées ces structures.

▶ **Les boutiques de gestion** (**BGE**) accompagnent les porteurs de projet depuis son émergence jusqu'au suivi de l'entreprise, deux ans après sa création : c'est le premier réseau national d'appui à la création d'entreprises. Disposant de 431 implantations en métropole et dans les DOM, le réseau a participé à la création de 17 500 entreprises dont 71% pérennes à trois ans, ayant abouti à la création de 22 750 emplois. Deux pôles dominent, Paris et la région Nord Pas-de-Calais qui représentent 1/3 des projets. En 2008, sur 60 400 porteurs de projet, 9 700, soit 16%, étaient issus d'un quartier de la politique de la ville.

▶ **Le réseau CitésLab**, issu du dispositif d'amorçage des projets initié par la Caisse des Dépôts et Consignations en lien avec 4 autres réseaux d'appui,- ADIE, France Active, France Initiative, BGE -, vise à stimuler la création d'entreprises dans les quartiers sensibles. Il a permis, depuis 2002, la création de 21 000 projets entrepreneuriaux, dont près de 5 400 en 2010. En 2009, sur près de 4 800 porteurs de projet accueillis en France métropolitaine, 2 000, soit près de 42% étaient des résidents d'un quartier prioritaire. Implantés sur 36 départements, 70% des projets sont localisés sur 6 départements : Bouches du Rhône, Seine Saint Denis, Haut Rhin, Nord, Val d'Oise et Rhône. Ces départements comptent de 30 à 60% de bénéficiaires issus des quartiers.

▶ **Le réseau Coopérer Pour Entreprendre** a été créé en 1999 sous la forme d'une Union d'économie sociale, UES. Il comprend aujourd'hui 68 coopératives d'activités et d'emploi, dont 10 dédiées aux activités de service à la personne et 10 à la filière bâtiment. On compte maintenant 145 sites d'accueil sur le territoire national. Au 31 Décembre 2010, ces structures ont accueilli 8 000 porteurs de projets, en ont accompagné 3 500 dont 2 500 entrepreneurs salariés, générant, pour l'année 2010, un Chiffre d'affaires de plus de 37 Millions d'euros. Bénéficiant d'un statut coopératif, elles assurent un hébergement juridique, fiscal et comptable de l'activité, un statut d'entrepreneur salarié, un accompagnement individuel et collectif basé sur une démarche d'apprentissage par l'action,une mutualisation des frais. Sur 102 structures existantes en 2009, 18,6% étaient localisées dans un quartier de la politique de la ville.

▶ **Entreprendre en Banlieue** est un programme de PlaNet Finance France qui a pour objet de sensibiliser les jeunes adultes des ZUS à la prise en charge et à l'accompagnement dans la création de leur micro-entreprise. Au travers des Associations de Détection et d'Accompagnement des micro-entrepreneurs, les ADAM, créés dans les quartiers, PlaNet Finance offre un service d'accompagnement en amont aux micro-entrepreneurs issus de ces quartiers. Les ADAM étant elles-mêmes constituées autour d'un comité composé de jeunes entrepreneurs issus des ZUS et ayant réussi, appuyés par une équipe locale de é ou 3 salariés. Une société de capital-risque solidaire, Financités, a été créée en 2007 par PlaNet Finance pour appuyer financièrement les TPE des quartiers

en leur proposant un financement complémentaire au(x) moment(s) clé(s) de leur développement. Sur les 957 projets accompagnés en 2009, plus de 50% sont issus des quartiers de la politique de la ville. Pour l'instant, tant que les ADAM ne sont pas déployés de façon homogène sur l'ensemble du territoire, les départements de Seine Saint Denis, du Rhône et des Bouches du Rhône représentent 90% des bénéficiaires, étant donné que, sur ce nombre, 96% sont originaires des cités.

▶ **Entreprendre** est un réseau de dirigeants d'entreprises né en 1986, qui s'était donné pour mission de contribuer à la réussite de nouveaux créateurs d'emplois et de richesses, (au minimum 3 emplois au démarrage, 14 emplois en 5 ans). Il rassemble 41 associations fédérant 8600 chefs d'entreprises en France. Les entrepreneurs « lauréats » sont accompagnés par des chefs d'entreprises bénévoles appartenant au réseau. Le lauréat bénéficie de conseils personnalisés de contacts utiles sur tout le territoire et, le cas échéant, d'un prêt d'honneur, de 15 000 à 50 000 euros, sans intérêt ni garantie. Parmi les 1812 lauréats désignés entre 2008 et 2010, 146, soit 8,2% sont localisés dans un quartier en politique de la ville. Quatre régions concentrent près de 50% des lauréats : c'est dans le Nord Pas-de-Calais que la proportion des lauréats localisés dans les quartiers de la politique de la ville est la plus forte 21,3% de la région.

▶ **L'Union des Couveuses** est la tête de réseau des couveuses d'entreprise en France : cela représente aujourd'hui 50 couveuses et 128 antennes, soit 178 lieux d'accueil. Implantée dans 25 départements, l'Union des Couveuses étend son aire d'influence sur 55 départements français. La répartition des personnes issues des quartiers est assez hétérogène : dans 33 départements, le taux des bénéficiaires des quartiers oscille entre 10% et 25% ; dans 22 départements, il n'y a aucun bénéficiaire originaire des quartiers de la politique de la ville.

▶ **Le réseau NACRE**, Nouvel Accompagnement pour la Création et la Reprise d'Entreprises, mis en place en Janvier 2009 par le Ministère de l'Emploi, vise un double objectif :

- simplifier l'accès des créateurs d'entreprises au financement de leur projet en remplaçant les chéquiers conseils et l'avance EDEN par un prêt à taux zéro de la Caisse des Dépôts
- renforcer leur accompagnement technique en améliorant la durée et la qualité de la prestation par des opérateurs labellisés.

De Janvier 2009 à Novembre 2010, soit en 22 mois, 45 000 porteurs de projet, - créateurs et/ou repreneurs -, en ont été bénéficiaires en France, dont 10,5% dans les quartiers de la P.V.

Mais aussi **France initiative Réseau** …

SELECTION DE VERBATIM DE REPRÉSENTANTS DES ENTREPRISES AUDITIONNÉES [32] .

L'une des particularités d'**OSMOSE**, en dehors de ses missions générales concernant la gestion du stress, consiste à former des spécialistes pointus des métiers financiers et bancaires, à tous les niveaux de responsabilité dans les entreprises… notamment par un rapprochement des besoins de ses entreprises clientes,- un millier en France dont 600 en région Ile de France-, avec l'AFSCC, l'Association Française des Crédit Managers et Conseils. Les sessions semestrielles de formation « B to B », comprennent 40 personnes de niveau BAC, - soit 80 stagiaires formés annuellement-, lesquelles atteignent un taux de placement de 90 à 95% ! L'entreprise assure également, à la demande, un accompagnement dans l'entreprise.

Il est particulièrement surprenant que ce système de formation qui faisait l'objet de conventions avec l'ASSEDIC, assorties d'objectifs de formation et d'objectifs de placement,-en l'occurrence 80%-, ne soient plus possibles aujourd'hui : on ne peut répondre à cette demande qu'à travers des contrats de professionnalisation ! La représentante de cette entreprise évoque d'autres métiers très spécifiques, comme celui de « gestionnaire de paye » ou « agent de domaine », lesquels constituent autant de niches… Il arrive même que des AFPA obtiennent des marchés sans obligation de résultat !

On pourrait souhaiter que Pôle Emploi puisse reprendre ce dossier et lui redonner l'impulsion qu'il mérite, pour tous les métiers en tension, - quand bien même il ne s'agirait que de niches -, et sur lesquels il ne semble pas y avoir de problèmes de débouchés. Cette information devrait être transparente et accessible à tous les acteurs du domaine.

Il y a aussi une information « grand public » à construire et à diffuser aux jeunes en particulier, car Madame BLOUIN fait remarquer le déficit considérable d'information des jeunes, sur les métiers en général et sur les métiers en tension en particulier… alors même que plus d'un serait en mesure de coïncider avec leurs desiderata et/ou leurs compétences potentielles…s'ils en avaient la connaissance !
En matière d'orientation, et dans l'attente du grand service national que beaucoup appellent de leurs vœux, Mme BLOUIN est en contact permanent avec les missions locales, dans le cadre des PLIE ou non, pour récupérer une clientèle de jeunes au moyen de convocations collectives dont la logistique dans les quartiers est assurée par les antennes locales de «Pôle Emploi». Mais elles sont très rares les entreprises qui ont un contact, même indirect, avec les quartiers…
Un nouveau mouvement est observable dans certains territoires, sous l'impulsion des élus et des entrepreneurs responsables, consistant à apporter une connaissance des métiers dès l'école et à développer des démarches d'**« aller vers ».** Dans la plupart des stages proposés par **RANDSTAD,** il existe des « services plus» consistant par exemple, à accompagner les stagiaires auprès de 5 ou 6 entreprises et à les aider à prendre le premier contact ou à les mettre en situation d'entretiens en vue de recrutement(s) ultérieur(s) grâce à des modules de simulation……

On peut regretter aussi que les niveaux d'exigence aient évolué de telle façon qu'ils excluent une partie du public, non ou trop peu diplômé, pour avoir accès à certaines formations… En effet, très souvent, des stages de remise à niveau, combinés avec une forte motivation, permettraient à des jeunes d'envisager leur avenir professionnel avec une certaine ambition.

[32] ACCENTURE, CONVERS, FONDATION RANDSTAD, OSMOSE du groupe OMENDO, PAPREC…

Il importerait aussi que les services qui constituent le Service Public de l'Emploi Local, SPEL, puissent effectuer un repérage et une actualisation permanente d'une part des créneaux porteurs et des besoins en métiers déficitaires localement, d'autre part des compétences et des talents des jeunes du bassin d'emploi, tout particulièrement des jeunes des cités. De telle sorte à disposer d'un état des lieux «actualisé» de l'offre et de la demande territoriale… Fort heureusement, un certain nombre d'antennes de pôle emploi organisent des convocations ciblées dans les quartiers pour aider les entreprises du bassin d'emploi à sélectionner les compétences et les talents.

Paradoxalement, le public des «sortants de prison» mériterait une attention particulière de la part des acteurs de la formation, car la crainte de la récidive peut être une formidable motivation pour la formation : des dispositifs d'aides spécifiques devraient pouvoir être réfléchies dans cette perspective… Pour Mmes BLOUIN et ESPERANCA, dont la clientèle en formation est à 70% originaire des anciennes ZUP, c'est-à-dire des actuelles ZUS, beaucoup de jeunes stagiaires ont totalement décollé après leur période de formation…[2]

Si un principe d'égalité est institué dans les groupes, et si les participants ont conscience qu'ils sont « responsables de leur destin », et qu'ils savent, par avance qu'ils ont de bonnes chances d'obtenir un travail à la sortie, les problèmes d'employabilité ne se poseront pas avec autant d'acuité.

LA MAISON DE L'EMPLOI DE L'ENTREPRISE ET DE LA FORMATION DU PAYS DE VITRÉ, la MEEFPV (Ille & Vilaine).

Sur un site unique est regroupé un réseau de 12 partenaires[33] au service de l'emploi intervenant sur un territoire couvrant 3 communautés de communes, qui se donne pour vocation de coordonner les actions de l'ensemble des partenaires dans un souci de cohérence du service rendu au(x) public(s) et aux entreprises du territoire : le pays de VITRE.

C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles ce morceau de territoire a un taux de chômage qui avoisine 5% !

Ses missions couvrent tous les aspects de l'économie et de l'emploi :

1°) DEVELOPPER UNE STRATEGIE TERRITORIALE PARTAGEE : du diagnostic au plan d'action.

- actualisation permanente des données
- élaboration d'un diagnostic emploi partagé
- mise au point d'une prospective territoriale
- diffusion des informations sectorielles : situation économique et emploi.

2°) AMELIORER LES SERVICES RENDUS AU PUBLIC :

- réunion des acteurs en un même lieu
- rapprochements « offre(s)/demande(s) »
- organisation d'évènements : forums, alternance, emplois saisonniers
- cyberbase emploi : accueil/information/orientation des publics dans une démarche d'insertion professionnelle et/ou de développement de compétences grâce aux outils informatiques
- sensibiliser les usagers en multimédia.

3°) PARTICIPER A L'ANTICIPATION DES MUTATIONS ECONOMIQUES :

A) <u>développer la GPEC</u>[34]:

° *au niveau des territoires : organisation de la mobilité*
° *au niveau des entreprises : connaissance « besoins- ressources »*
° *au niveau des salariés : anticipation des besoins en qualification*

B) <u>monter en compétence</u> :

° *sécurisation des parcours professionnels*
° *mise en relation salariés / entreprises*
° *information du public sur les dispositifs existants,*
° *validation des acquis et organisation de la montée en compétence*
° *veille sur l'évolution des emplois et adaptation des plans de formation*

C) <u>améliorer la santé et le bien-être au travail :</u>

° *encourager la prise en considération de cette thématique*
° *sensibiliser et accompagner les entreprises sur ces sujets*
° *mettre en place des actions destinées aux salariés*

D) <u>appuyer les fonctions RH :</u>

° *en accompagnant les PME et TPME*
° *en développant la structuration de cette fonction dans les entreprises*
° *en facilitant les échanges et partages d'expériences au sein du territoire*

[33] Pôle Emploi, Mission Locale, Service Insertion, Service Prévention, CCI, CA, Cyberbase Emploi, CIO, PIJ, (Point Info Jeunesse), Transitio CTP, PAE, (Point Accueil Emploi).
[34] Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Cadres.

4°) CONTRIBUER AU DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI LOCAL

A) Grâce à un accompagnement des créations d'entreprises :

° *soutenir les projets de développement d'entités économiques*
° *donner les premiers niveaux d'information au créateur d'entreprise*
° *épauler le développement de l'économie sociale et solidaire*
° *encourager les cadres à la création et à la reprise*
° *proposer aux financeurs de préparer les cadres aux reprises*

B) Par une mobilité professionnelle des collaborateurs :

° *encourager la mobilité professionnelle*
° *valoriser les compétences transférérables*
° *promouvoir des dispositifs alternatifs de recrutement*
° *accompagner les publics dans leur(s) démarche(s) de mobilité*

C) En mettant en place des dynamiques de recrutement :

° *politique volontariste : rencontres public / métiers en tension*
° *organisation de rencontres candidats /employeurs*
° *extension de la prospective aux bassins d'emplois limitrophes*
° *captation des candidats pour les métiers en tension*
° *mise à disposition de candidats opérationnels*

Les initiatives du CONSEIL GÉNÉRAL DES ARDENNES en faveur de l'économie, de l'emploi et de l'insertion

Pour répondre aux difficultés particulières du département, le Conseil Général des Ardennes mène depuis des années des politiques volontaires en faveur de l'économie et de l'emploi, menées de front avec les politiques de solidarité et d'insertion relevant de ses compétences légales. Un certain nombre d'entre elles sont originales et innovantes.

Les Ardennes enregistrent un taux de chômage de 12,6 % au troisième trimestre 2012. Le tissu économique local est constitué essentiellement de PME et PMI et par une faible densité de grandes entreprises. En matière d'emploi, les Ardennes se caractérisent par un recours accru au personnel intérimaire, structurellement plus important qu'en région.

Les **aides du Conseil général** aux entreprises, au titre des investissements et des embauches réalisés, ont permis de soutenir 1 153 entreprises entre 2006 et 2012, celles-ci ayant ainsi réalisé 225M€ d'investissements et créé ou maintenu 2 666 emplois.

La collectivité **facilite l'accompagnement** des entreprises pour assurer le développement de leurs activités, notamment :

- par la signature d'une convention avec la Banque de France, en vue d'optimiser la réalisation de diagnostics « GEODE » par les entreprises, afin d'améliorer leur visibilité à court et moyen termes ;
- par la mise en place de l'aide au conseil stratégique destinée aux entreprises qui envisagent de diversifier leur activité afin de surmonter les difficultés rencontrées ;
- par le soutien à des organismes spécialisés comme Ardennes Initiative, appartenant au réseau Initiative France. Le Conseil Général participe au financement de cette plate-forme d'initiative locale par abondement du fonds de prêts d'honneur et par une subvention de fonctionnement pour le suivi des créateurs et repreneurs d'entreprises. Avec Ardennes Initiative, le Conseil Général a mis en place un dispositif original d'aide aux jeunes de 30 ans maximum ainsi qu'aux femmes, sans conditions d'âge, qui créent ou reprennent une entreprise. Dans ce cadre, il est prévu l'octroi d'une subvention permettant d'atteindre le seuil de 30% de fonds propres nécessaire à l'obtention d'un prêt bancaire avec une aide maximale de 5 000 € par porteur aidé, conditionnée par la participation des porteurs de projets à deux formations permettant d'élaborer le plan d'action commerciale et de construire un tableau de bord.

Le Conseil général **recherche des voies de diversification** du tissu économique local par la mise en place d'une démarche d'innovation sociétale afin de détecter l'émergence de nouvelles activités porteuses d'emplois permettant de redynamiser le territoire, ainsi que par des actions de promotion et de prospection comme l'opération « Ardennes territoire de compétences » qui a permis en 2012 d'accueillir 165 responsables d'entreprises et investisseurs potentiels.

Le Conseil général **soutient les différents acteurs de la recherche** et du transfert de technologie, susceptibles de faire bénéficier le département de retombées économiques, et avant tout, d'ancrer sur notre territoire des centres d'excellence en matière de Recherche et Développement, d'innovation et d'enseignement supérieur. Le soutien se fait en priorité vers les acteurs dont le savoir-faire est en cohérence avec les besoins du département.

Ces acteurs sont notamment le CRITT-MDTS, l'IFTS, les pôles de compétitivité MATERALIA et Industries et Agro-Ressources, MICADO/DINCCS, le CERFE, CARINNA.

Il s'y ajoute un projet phare pour l'enseignement supérieur dans les Ardennes, le Cluster Prototypage qui doit se concrétiser fin 2013 et qui est un pôle de recherche et développement associant laboratoires universitaires et entreprises locales.

Spécialisée dans le prototypage, c'est-à-dire la fabrication de prototypes physiques, après simulation numérique, la structure permettra de produire à moindre coût des prototypes de tous types. Ce Cluster de dimension européenne sera géré par l'Université de Reims Champagne-Ardenne en partenariat avec le pôle de compétitivité Matéralia, dont le siège administratif est à Charleville-Mézières. Après sa réalisation, ce pôle sera mis à la disposition des étudiants, notamment ceux de l'IUT et de l'IFTS, mais aussi des PME ardennaises.

En 2013, un nouveau **dispositif de sauvegarde** est mis en place, sous la forme de prêts ou de garanties bancaires, destiné aux Petites et Moyennes Entreprises, par une assistance à caractère temporaire et réversible dont l'objectif est de permettre le maintien à flot de l'entreprise en difficulté pendant le temps nécessaire à l'élaboration d'un plan de restructuration.

Dans le but de soutenir le développement des entreprises consacrant des efforts financiers pour renforcer leur compétitivité et développer l'innovation, le dispositif **d'aide au conseil stratégique** a été étendu aux prestations de conseil en innovation et R&D.

Un dispositif d'intervention destiné aux PME afin de les aider en phase d'amorçage a également été mis en place.

Ces actions ont pour objectif à la fois de maintenir le tissu économique local, tourné vers l'industrie et confronté à la crise internationale, et de favoriser toutes les opportunités de diversification et les possibilités de nouvelles implantations créatrices d'emplois.

Le Groupe CASINO et la promotion de la diversité

✓ par Mansour Zoberi,
Directeur de la promotion de la Diversité et de la Solidarité, Groupe Casino,
Membre du Conseil national des villes.

Le Groupe Casino est l'un des tout premiers groupes de distribution alimentaire français. Il regroupe plusieurs enseignes : Géant Casino, Supermarché Casino, Petit Casino, Vival, Spar, Casino restauration, Easydis, Franprix, Leaderprice, Vindémia et Cdiscount.

Le Groupe Casino a signé en 2002 une Charte de Développement Durable dont les 10 engagements sont le reflet des valeurs qui le guident depuis sa fondation : **Conquérants, Loyaux, Exigeants, Solidaires**.

Ainsi, outre la mobilisation en faveur de l'environnement, le Groupe Casino s'est engagé à **promouvoir l'égalité des chances en luttant contre les discriminations et en favorisant l'insertion par l'emploi**. Depuis plus de vingt ans, le Groupe Casino œuvre pour l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations liées à l'origine, le sexe, le lieu d'habitation ou la religion et met l'accent sur la diversité des collaborateurs comme source de richesse pour l'entreprise.

Depuis 1993 Casino est partenaire du ministère de la Ville par convention.

Celle-ci vise :

- à faciliter l'accession des jeunes diplômés issus des quartiers à des fonctions d'encadrement au sein du Groupe Casino,
- à renforcer l'insertion professionnelle et le recrutement des habitants des territoires de faible niveau de qualification en utilisant d'une manière systématique la Méthode de Recrutement par Simulation pour lutter contre les discriminations,
- et à participer au développement économique des quartiers en utilisant le savoir-faire du Groupe.

Le 15 février 2008, le Groupe Casino signe **l'engagement national pour l'emploi des jeunes des quartiers**, en vue de recruter des jeunes de moins de 26 ans domiciliés en ZUS ou en zone couverte par un CUCS au sein de ses établissements. Les résultats de 2008 à 2011 sont les suivants : **4400** recrutements, **2547** propositions de stages et 760 contrats d'alternance

Le Groupe Casino a également signataire de la **Charte de la Diversité** en l'Entreprise et à obtenu le label Diversité.

Le Groupe Casino poursuit l'intégration des travailleurs handicapés dans le cadre de son accord d'entreprise « Handipacte Casino » : la part de travailleurs handicapés sur l'effectif global atteignait à fin 2011, 10.71%.

De plus, notre entreprise est partenaire du concours national **Talents des Cités depuis son origine en2002.**

Aujourd'hui le Groupe Casino en 2008 inscrit la promotion de la Diversité dans son **projet d'entreprise « Nourrir un monde de Diversité »**.

randstad

Le Groupe Randstad France et la promotion de la diversité

✓ par Abdel Aissou,
Directeur Général du Groupe Randstad France,
Président de l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable,
Membre du Conseil national des villes.

"Soucieux de proposer des solutions d'orientations professionnelles actives et efficaces aux habitants des quartiers, nous travaillons avec notre CFA, l'Institut des Métiers et des Compétences, à développer une autre approche de l'alternance au plus près des attentes réelles des jeunes et des entreprises. » Abdel Aissou

Acteur de référence des services RH, le groupe Randstad est une entreprise responsable et engagée au plan sociétal et environnemental.

Depuis 50 ans, Randstad défend les intérêts de tous ses partenaires, internes et externes et s'est engagé pour un entreprenariat durable, dans le respect de toutes les parties prenantes : collaborateurs/trices permanent(e)s et intérimaires, clients, fournisseurs, partenaires publics et privés.

Ses engagements couvrent les trois axes de la R.S.E.:

- responsabilité sociale
- performance économique
- démarche environnementale

L'Institut Randstad met en œuvre ces engagements en appui sur des actions concrètes.

Créé le 3 Janvier 2005, l'Institut Randstad pour l'Egalité des Chances et le Développement Durable est une association à but non lucratif régie par la loi de 1901. Il permet de soutenir la politique du Groupe Randstad France :

- en matière de Diversité, en multipliant les partenariats institutionnels, publics et privés pour contribuer activement et concrètement à la promotion de l'égalité des chances,
- en matière de Développement Durable, en initiant des actions innovantes.

Le Groupe Randstad qui collabore avec le Conseil National des Villes a signé en 2012 « **l'Engagement national pour l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville ».**

Il a **par ailleurs** mis en place depuis de nombreuses années des partenariats « public/privé », en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers défavorisés et pour l'égalité des droits entre les femmes et les hommes parmi lesquels :

- « Les journées Sécurité Citoyenneté » en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur, (3000 jeunes ont pu bénéficier du dispositif depuis sa mise en place).
- « Passeport emploi des personnes placées sous main de justice », en partenariat avec le Ministère de la Justice, pour l'insertion des jeunes sortant de prison.

Autres initiatives

- « L'estime de soi, la clé de la réussite » en partenariat avec l'association Ni putes Ni soumises, pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes victimes de violence conjugale.
- « Les rdv de l'emploi » en partenariat avec l'association Forcefemmes pour l'emploi des femmes seniors.
- « Citéstyle », concours destiné aux jeunes créateurs des quartiers populaires en partenariat avec Esmod notamment.

Signataire de la Charte de la diversité, depuis 2004, le Groupe Randstad s'est engagé depuis plusieurs années déjà, dans la lutte contre toutes les formes de discrimination.

Le Groupe Randstad est la première entreprise en France à avoir reçu de l'Etat les deux labels « Egalité Professionnelle » (octobre 2008) et « diversité » (mars 2009). Le 29 juin 2011, le Groupe Randstad France a obtenu le 1er Label Européen sur l'égalité Professionnelle (GE-ES), une reconnaissance portée à l'échelle européenne du travail engagé depuis de nombreuses années par le Groupe Randstad France, pour faire de l'égalité professionnelle une réalité.

ART AND BLIND
stores - volets - placards - rideaux

RÉSEAU DÉCO STORY

- ✓ Sally Bennacer,
  Chef d'entreprise,
  Membre du Conseil national des villes.

Article « Chef d'entreprise n°69 - juin 2012 »

LE PORTRAIT

Sally Bennacer, présidente d'Art and Blind

Quand **Sally** rencontre le **succès**

À la tête d'une TPE spécialisée dans la vente et la pose de stores et volets, Sally Bennacer est une entrepreneuse accomplie, maintes fois primée et reconnue. Aujourd'hui, elle consacre beaucoup de son temps et de son énergie aux jeunes des quartiers populaires dont elle est elle-même issue.

BIO EXPRESS

1967
Naissance en Kabylie

1975
Départ de l'Algérie pour la région parisienne

1999
Démission de son poste de directrice commerciale

2000
Création de son entreprise Art and Blind

Ouverture de son premier magasin au Kremlin-Bicêtre

Lauréate du concours Talents des cités

2011
Ouverture de son deuxième magasin et création de l'association Entreprendre en Val-de-Marne

2012
Nomination au Conseil national des villes et obtention du prix de l'Artisanat au féminin

L'étiquette de la banlieue colle à la peau de Sally Bennacer, lauréate du concours Talents des cités millésime 2002, qui récompense des entrepreneurs originaires de quartiers prioritaires des villes. Une image avec laquelle la dirigeante d'Art and Blind, une TPE qui distribue et installe des stores, volets et autres placards pour une clientèle de professionnels et de particuliers, aimerait prendre de la distance. *«J'évolue dans l'univers du haut de gamme, donc je me passerais volontiers d'une image de beurette descendue de sa tour HLM,* lance la jeune femme. *Pour autant, je n'ai pas honte de mes origines ; je suis même fière de mon parcours.»* Il faut dire qu'elle en a parcouru du chemin depuis son arrivée de Kabylie à l'âge de l'entrée en école primaire. 37 ans plus tard, elle possède deux magasins situés au Kremlin-Bicêtre dans le Val-de-Marne, emploie cinq collaborateurs et dégage un CA d'un demi-million d'euros.

Seule pour monter sa boîte

Ce succès, elle ne le doit qu'à sa détermination. En 1999, elle occupe un poste de directrice commerciale au sein d'un magasin de stores et volets, acquis en grimpant progressivement les échelons. Ce qui ne devait être qu'un job à temps

partiel pour financer ses études de psychologie se transforme en véritable carrière. Mais son rêve d'adolescente la taraude: lancer sa propre affaire. Quand un creux dans le carnet de commandes entraîne le licenciement de l'une de ses collègues quinquagénaire, c'est le déclic. *«Quitte à vivre dans l'insécurité, autant ne pas être tributaire d'un patron.»* Pour limiter les risques, elle se lance dans un secteur qu'elle maîtrise: la commercialisation de volets et de stores. Sérieuse et appliquée, elle dévore moult livres sur la création et la gouvernance d'entreprise puis démissionne au bout de huit ans de bons et loyaux services, au grand dam de son chef, *«un homme de cœur mais qui n'a pas su s'affranchir du sexisme ambiant dans le monde du bâtiment pour m'octroyer un poste à la hauteur de mes compétences»*. S'ensuivent plus de deux ans de galère. La journée, la jeune femme écume les salons, visite des fournisseurs, suit des formations à la chambre de métiers et de l'artisanat et achète des maquettes avec lesquelles elle démarche des prospects. Le soir, elle sert dans un restaurant. Euro après euro, elle épargne pour ouvrir son premier magasin. Et c'est chose faite en 2002, suivi d'un second en 2011. Un accomplissement? *«Non, une obligation de réussite! J'étais engagée dans un processus à long terme avec des charges et un prêt sur le dos.»* Terre à terre, Sally Bennacer. Une simple publicité dans les PagesJaunes et un fabuleux bouche à oreille assurent le développement de la TPE qui étoffe sa clientèle et ses prestations au fil des ans.

Partager son expérience

Un parcours semé d'embûches qu'elle souhaite éviter à des jeunes entrepreneurs. Depuis deux ans, elle accueille ainsi gracieusement dans ses locaux des jeunes en phase de création d'entreprise qui jouissent d'un espace au calme où faire grandir leur projet. Le sixième frappe déjà à la porte. Insuffisant pour cette battante. En fin d'année dernière, elle crée l'association Entreprendre en Val-de-Marne, pour aider les jeunes entrepreneurs du département. Une fois par trimestre, elle se démène pour faire venir un banquier, un assureur ou un professionnel de la chambre de commerce et d'industrie devant un public de jeunes tentés par l'aventure entrepreneuriale. Et elle ne ménage pas sa peine. En mars, elle a ainsi consacré plusieurs heures le soir après la fermeture de ses boutiques à une coiffeuse en passe d'ouvrir son salon parisien dont les connaissances en matière de gestion s'avéraient limitées. Auparavant, elle avait déjà retravaillé avec succès son business plan et un dossier de financement mal ficelé. Elle partage aussi son expérience avec les élèves des Écoles de la deuxième chance de la région parisienne, qui assurent l'insertion sociale et professionnelle de jeunes de 18 à 25 ans sans qualification et sans emploi, dont elle est membre du conseil d'administration. Et le succès et l'engagement entrepreneurial de la quadragénaire ne passent pas inaperçus. En 2012, elle est nommée au Conseil national des villes, dont la mission est de conseiller le gouvernement sur l'élaboration de la politique nationale des villes et du développement social urbain. Enfin, elle reçoit le prix de l'Artisanat au féminin par sa chambre de métiers et de l'artisanat. Toutes ces distinctions, elle estime pouvoir s'en enorgueillir sans peine: *«J'ai horreur qu'on dise de moi que j'ai eu de la chance. Pour réussir, j'ai travaillé dur. Seul le mérite paie.»* ▮

GAELLE JOUANNE
→ gjouanne@chefdentreprise.com

→ SES PREMIÈRES FOIS

Sa première rencontre avec un banquier

En 2002, Sally Bennacer franchit le seuil d'une banque. Objectif: obtenir un prêt pour financer l'ouverture de son premier point de vente au Kremlin-Bicêtre. L'accueil est aimable, mais l'étude de son dossier superficielle. C'est non. Deux fois. Jusqu'à ce que dans un troisième établissement, le conseiller prenne la peine d'effectuer une évaluation plus poussée et d'écouter la dirigeante. Banco!

Son premier prix

Parallèlement à l'ouverture de son premier point de vente, elle reçoit le prix Talents des cités qui récompense des entrepreneurs issus des quartiers réputés difficiles. Un véritable *«coup de boost»* pour celle qui commençait à désespérer car son entreprise, après plus de deux ans d'activité, ne lui permettait pas encore d'en vivre.

→ SES DERNIÈRES FOIS

Sa dernière fierté

En février 2012, Sally Bennacer remporte, au bois de Vincennes, la course de 5 km des experts-comptables. Au-delà de la joie personnelle, la dirigeante est émue par la fierté ressentie par sa mère, femme peu démonstrative qui n'appréhende pas pleinement les défis relevés par sa fille.

Son dernier recrutement

En novembre 2011, une cinquième collaboratrice rejoint l'équipe en qualité de responsable de magasin. Peu aux faits des techniques de recrutement, la dirigeante fait appel à sa chambre de commerce et d'industrie pour un diagnostic RH. Cette formule à 450 euros HT lui assure les conseils d'un expert pour la rédaction de fiche de poste et l'entretien d'embauche.