



1^{er} et 2 octobre 2019

Synthèse du cycle de qualification – Emploi-insertion-formation et QPV



Construire des parcours professionnels sécurisés pour les habitants des QPV

Cycle Emploi-Insertion-Formation & QPV

1^{er} et 2 octobre 2019

IREV ▪ centre de ressources Politique de la ville Hauts-de-France

Bât. Arboretum ▪ 7^{ème} étage, 135 Bd Paul Painlevé - 59000 Lille ▪ 03 20 25 10 29 ▪ contact@irev.fr ▪ www.irev.fr

Sommaire

I- Pourquoi sécuriser les parcours professionnels des habitants des quartiers ? - Cadrage et objectifs	5
• A. Constats - Le marché du travail, entre flexibilisation et sécurisation des parcours professionnels : un risque ou une opportunité pour les actifs des QPV ?..	5
1. Le contexte du marché de l'emploi : individualisation et flexibilisation du marché du travail	5
2. Le constat d'un chômage massif dans les quartiers : des actifs des QPV particulièrement soumis au risque de rupture dans leurs parcours professionnels6	
3. La sécurisation des parcours professionnels comme paradigme pour favoriser des transitions professionnelles ascendantes et éviter les ruptures.....	6
• B. Objectifs du cycle - Construire une stratégie concertée pour favoriser la sécurisation des parcours professionnels et permettre des parcours vers l'emploi sans couture.....	7
1. Un engagement fort des acteurs locaux pour accompagner les demandeurs d'emploi des QPV vers et dans l'emploi	7
2. Mettre en œuvre une stratégie partenariale au niveau local pour la sécurisation des parcours professionnels des actifs des QPV.....	8
II- Poser un diagnostic commun sur son territoire et favoriser la coordination des acteurs	9
• A. Etat des lieux de l'emploi dans les QPV et en Hauts-de-France	9
1. Etat des lieux de l'emploi et de la formation dans les Hauts-de-France	9
⇒ Isabelle Demarest et Ophélie Costenoble, chargées d'études, C2RP .	9
2. Etat des lieux de l'emploi dans les QPV	10
⇒ Noemie Oswald, analyste territoriale, ONPV	10
3. Atelier collectif - Coordonner les acteurs en faveur d'un parcours sécurisé des demandeurs d'emploi : éléments de synthèse	12
III- Mobiliser le droit commun : la mobilisation de la politique de formation professionnelle et de l'apprentissage en faveur de l'insertion professionnelle des habitants des QPV	16
• A. Table ronde sur les évolutions de la politique de formation professionnelle	16

1.	Offre régionale de formation.....	16
2.	Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel	16
3.	Plan régional d'Investissement dans les compétences et PIC	17
•	B. L'accès à l'apprentissage pour les jeunes des QPV : l'analyse de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat	18
IV-	Repenser l'utilisation des dispositifs existants en faveur de l'emploi dans les quartiers.....	19
•	A. Repenser les actions et partenariats existants.....	19
•	B. L'exemple de Pôle Emploi.....	19
•	C. La visite du bus de l'emploi et de l'insertion de Barlin	19
V-	Repenser le recours aux clauses sociales d'insertion	20
•	A. Les clauses sociales d'insertion : Cadrage juridique et enjeux -	20
•	B. L'observatoire régional de la commande publique des Hauts-de-France ...	21
•	C. Le recours aux clauses dans les projets de renouvellement urbain : enjeux et perspectives	21
•	C. Atelier : repenser le recours aux clauses sociales	22
-	Construire des parcours plus qualitatifs.....	23
-	Innover dans les filières investies par la clause	23
-	Se saisir des grands projets d'investissement pour penser les clauses localement.....	23
-	Elargir et diversifier les publics cibles de la clause	23
1.	Construire et animer un espace de coordination et de partenariat transversal	23
2.	Définir des objectifs partagés pour ces instances de coordination.....	24
3.	Repenser les marchés clausés pour diversifier les publics cibles	24
VI-	Réfléchir aux conditions de déploiement de dispositifs innovants	27
•	A. Projets innovants : Conditions d'émergence et d'essaimage	27
•	B. L'exemple du projet Dest1 du groupe Vitamine T	28



L'IREV, centre de ressources Politique de la ville des Hauts-de-France, avec l'appui de la Direccte Hauts-de-France et de la Région Hauts-de-France, a organisé un cycle de qualification de 2 jours le mardi 1er et mercredi 2 octobre 2019 à la Communauté d'Agglomération de Béthune-Bruay Artois Lys Romane. Le cycle était consacré à la thématique de l'accès à l'emploi et à la formation des habitants des QPV : "Construire des parcours professionnels sécurisés pour les habitants des quartiers prioritaires".

L'IREV tient à remercier la Communauté d'Agglomération de Béthune-Bruay Artois Lys Romane pour son accueil, ainsi que la ville de Barlin pour la visite du bus de l'emploi.

L'IREV remercie également l'ensemble des intervenants pour la qualité de leurs présentations et l'ensemble des participants au cycle pour la richesse des échanges.



Ce cycle a réuni près de 40 professionnels de la politique de la ville et des politiques de l'emploi des territoires suivants :

- Métropole Européenne de Lille
- Communauté d'agglomération de Béthune Bruay Artois Lys Romane
- Communauté de communes du Sud Avesnois
- Communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut
- Communauté de communes des Sablons



I- Pourquoi sécuriser les parcours professionnels des habitants des quartiers ? - Cadrage et objectifs

En ouverture du cycle, Christophe Coudert, chef de pôle Entreprises, Emploi et Economie à la Direccte Hauts-de-France, et Hakim Elazouzi, conseiller régional Hauts-de-France, ont rappelé l'enjeu essentiel que représente l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle afin de permettre l'émancipation des habitants des QPV. Ils ont également rappelé l'engagement de l'Etat et de la Région en faveur de l'emploi et de la formation des demandeurs d'emploi, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

▶ A. Constats - Le marché du travail, entre flexibilisation et sécurisation des parcours professionnels : un risque ou une opportunité pour les actifs des QPV ?

1. Le contexte du marché de l'emploi : individualisation et flexibilisation du marché du travail

Chômage de masse, robotisation, mondialisation, etc. : le contexte du marché de l'emploi amène à aborder la thématique de l'accès à l'emploi sous l'angle de la sécurisation des parcours professionnels. Les parcours professionnels des individus sont de moins en moins linéaires. Les actifs font face à des transitions professionnelles nombreuses au cours de leur vie professionnelle. Peu d'actifs font encore leur carrière dans une seule et même structure, de leur sortie d'étude à la retraite.

Cette instabilité des parcours professionnels est renforcée par les réformes du modèle social, qui tendent vers plus de flexisécurité. Les actifs doivent être de plus en plus en mesure de s'adapter aux évolutions d'un marché du travail de plus en plus flexible, ainsi qu'aux évolutions des formes d'emplois. Les chiffres suivants illustrent ce changement : 50% des emplois seront transformés d'ici 10 ans et 10 à 20% sont menacés de disparition ou d'automatisation¹.

Si ces périodes de transition peuvent permettre des parcours professionnels ascendants, elles peuvent aussi entraîner des ruptures dans le parcours et des difficultés grandissantes à s'insérer ou se réinsérer.

¹ Référence sur le site du PIC

2. Le constat d'un chômage massif dans les quartiers : des actifs des QPV particulièrement soumis au risque de rupture dans leurs parcours professionnels

La problématique de l'accès à l'emploi est prégnante dans les QPV. Le taux de chômage est 2,5 fois supérieur aux aires urbaines environnantes en France. Ce constat est d'autant plus fort pour certaines catégories de la population (jeunes, femmes, personnes étrangères, etc.). Les causes peuvent être multiples, que ce soient des causes directes (discriminations par exemple) ou indirectes (niveau de formation ou catégories socio-professionnelles plus précaires par exemple). Dès lors, les habitants des quartiers ont plus de risques de subir un éloignement durable du marché du travail.

3. La sécurisation des parcours professionnels comme paradigme pour favoriser des transitions professionnelles ascendantes et éviter les ruptures

Pour contrebalancer les effets de la flexibilisation du marché du travail, des mesures de sécurisation des parcours sont également mises en œuvre, notamment via le développement des compétences des individus. Avec un accès à la formation, les transitions peuvent être plus choisies et plus ascendantes.

« Un enjeu central pour les politiques publiques est de préparer les actifs à ces mobilités, afin qu'elles soient choisies plutôt que subies et qu'elles s'inscrivent dans des parcours professionnels ascendants. Pour ouvrir le champ des possibles, il faut donc identifier les facteurs facilitant le passage de tel métier à tel autre et en informer les actifs. »²

L'enjeu de la sécurisation des parcours professionnels des habitants des QPV est donc central et peut se situer à un double niveau :

- La sécurisation des parcours professionnels des actifs

Le premier objectif est de prévenir les situations de ruptures, et les phases de chômage, notamment prolongées. La reconnaissance des compétences transversales mobilisables dans des situations de travail diverses est l'une des actions permettant de faciliter le passage d'un métier à un autre. Il s'agit ici de former les actifs en emploi.

- La sécurisation des parcours professionnels des demandeurs d'emploi

² <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/ns-competences-transversales-01-02-2018.pdf>

Afin d'accompagner les personnes au chômage, l'objectif est d'accompagner le demandeur d'emploi vers et dans l'emploi. L'objectif est d'éviter un éloignement durable du marché du travail. La coordination des acteurs et des actions d'accompagnement mené doit permettre d'éviter des ruptures supplémentaires dans le parcours d'accompagnement de la personne et permettre un parcours sans couture vers l'emploi.

⇒ **D'autres solutions pour l'emploi ?**

Le cycle se limite au champ des mesures pour l'accès à l'emploi, la formation et l'insertion professionnelle. La question du chômage peut également être traitée dans une vision plus macroéconomique, via des réformes plus structurelles du marché du travail ou via la quantité de travail disponible (en agissant là sur le levier développement économique). Les réformes structurelles du marché du travail vont également concerner l'enjeu de la lutte contre les discriminations dans le champ de l'emploi. Les travaux du cycle pourront ainsi être utilement complétés par la lecture de nos travaux sur les discriminations dans l'emploi ([en cliquant ici](#)) et sur le développement économique ([en cliquant ici](#)).

▶ **B. Objectifs du cycle - Construire une stratégie concertée pour favoriser la sécurisation des parcours professionnels et permettre des parcours vers l'emploi sans couture**

1. Un engagement fort des acteurs locaux pour accompagner les demandeurs d'emploi des QPV vers et dans l'emploi

Pour répondre à la problématique détaillée auparavant, de nombreux acteurs déploient des actions et dispositifs dans les QPV. Un double mouvement se dessine actuellement pour renforcer cette priorité :

- La mobilisation nationale pour les habitants des quartiers prioritaires a ciblé plusieurs mesures en faveur de l'emploi et de l'accès à la formation des habitants des QPV,
- Les réformes récentes de l'emploi et de la formation professionnelle reconnaissent les habitants des QPV comme l'un des publics prioritaires des actions à destination des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail, à l'image du Plan d'Investissement dans les Compétences.

Les aides et dispositifs sont ainsi très nombreux. Cette diversité génère toutefois des problèmes de lisibilité, ainsi que d'accès. Un paradoxe peut ainsi faire jour : certains dispositifs peuvent être sous-utilisés, alors même qu'un besoin important existe. Les dispositifs ne parviennent pas à toucher tous les publics.

2. Mettre en œuvre une stratégie partenariale au niveau local pour la sécurisation des parcours professionnels des actifs des QPV

Sur la base de ce constat, les objectifs du cycle s'intègrent dans un canevas pour permettre de repenser les stratégies locales autour des éléments suivants :

- Réfléchir à la manière de mieux coordonner les actions spécifiques et de droit commun
- Faire le point sur les évolutions récentes des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle afin de mieux mobiliser le droit commun au bénéfice des habitants des QPV
- Renouveler les approches sur les dispositifs déjà mobilisés
- Réfléchir aux conditions de déploiement de dispositifs innovants répondant à des besoins non satisfaits

Les deux journées ont donc permis d'aborder ces éléments via différents temps dédiés :

- L'état des lieux de la situation de l'emploi dans les QPV afin de poser un diagnostic partagé et travailler sur la coordination des politiques locales ;
- La mobilisation de la politique de formation professionnelle et d'apprentissage dans les QPV afin de mieux mobiliser le droit commun ;
- Le renouvellement des approches sur les dispositifs existants, via notamment le recours aux clauses d'insertion sociale pour l'emploi dans habitants des QPV ;
- Les actions innovantes dans les politiques de l'emploi, afin de réfléchir à leurs conditions d'émergence et d'essaimage.

II- Poser un diagnostic commun sur son territoire et favoriser la coordination des acteurs

La mise en œuvre d'une stratégie en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle des habitants des QPV requiert en premier lieu de poser un diagnostic partagé sur la situation locale. La première matinée du cycle avait ainsi pour objectif de travailler sur ce diagnostic commun :

- Diagnostic de la situation de l'emploi dans les QPV des Hauts-de-France, afin d'identifier les enjeux prioritaires,
- Diagnostic des acteurs et actions menées localement, afin de réfléchir à la coordination locale des acteurs.

▶ A. Etat des lieux de l'emploi dans les QPV et en Hauts-de-France

1. Etat des lieux de l'emploi et de la formation dans les Hauts-de-France

⇒ **Isabelle Demarest et Ophélie Costenoble, chargées d'études, C2RP**

Le diagnostic de l'emploi et de la formation au sein d'un QPV ne peut pas se penser indépendamment de la situation au sein de son bassin d'emploi et d'activité et des dynamiques régionales à l'œuvre.

Le C2RP est le CARIF-OREF des Hauts-de-France. Il mène le travail d'observation de la situation de l'emploi et de la formation à l'échelle régionale. Le Diagnostic partagé de l'emploi et de la formation dans les Hauts-de-France, travaillé pour le Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP) permet de présenter les principales filières de la région, les chiffres de l'emploi, les principaux éléments du diagnostic de formation initiale et professionnelle.

Vous pouvez retrouver une synthèse vidéo en cliquant sur l'image ci-dessous :



Les éléments présentés dans le diagnostic régional sont également disponibles à l'échelle territoriale [en cliquant ici](#).

Informations utiles : Le C2RP dispose d'un annuaire des aides et dispositifs en matière d'emploi et de formation professionnelle. Régulièrement mis à jour, il permet d'avoir une vision d'ensemble des mesures de droit commun disponibles pour les demandeurs d'emploi des QPV. <https://www.c2rp.fr/dispositifs>

2. Etat des lieux de l'emploi dans les QPV

⇒ **Noémie Oswald, analyste territoriale, ONPV**

L'Observatoire National de la Politique de la Ville a consacré son dernier rapport consacré à l'emploi et au développement économique dans les QPV. L'ensemble des éléments présentés sont disponibles en ligne sur leur site internet [en cliquant ici](#).

- **2,5 fois plus de chômeurs dans les quartiers prioritaires**

Dans les Hauts-de-France, 667 970 personnes résident dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, soit plus d'un habitant sur 10 de la région. Avec 199 quartiers, les Hauts-de-France concentrent 15% des quartiers en France. Le chômage en Hauts-de-France est globalement plus élevé que la moyenne nationale. Selon les chiffres de l'INSEE pour le premier trimestre 2018, le taux de chômage était de 11.5% sur les Hauts-de-France et 8,9% au niveau national.

Dans les quartiers prioritaires, le chômage est plus élevé que la moyenne nationale. En 2017, le taux de chômage est de 24,7% dans les quartiers prioritaires, contre 9,2% pour les unités urbaines environnantes. Ce chiffre est à compléter par des taux d'emploi et d'activité des habitants des QPV également plus faibles que la moyenne, ce qui renforce le diagnostic de sous-emploi dans les quartiers. En effet, 1 inactif habitant des QPV sur 5 souhaiterait occuper un emploi.³

- **Des actifs majoritairement employés et ouvriers, avec une surreprésentation du sous-emploi et des contrats précaires**

72,7% des actifs résidant dans les QPV sont ouvriers ou employés, contre 42% dans les unités urbaines environnantes. La répartition pourra être amenée à évoluer, étant donné que la part de professions intermédiaires augmente chez les moins de 30 ans

³ Le taux d'activité permet de connaître la part de personnes actives, c'est-à-dire en situation de recherche d'emploi ou en emploi. Le taux d'emploi permet de connaître la part des actifs occupés. Le taux d'emploi et d'activité sont respectivement de 44,3% et 58,8% dans les QPV en 2017, contre 65,8% et 72,4% dans les unités urbaines environnantes.

(+3,6 points par rapport à la moyenne QPV), même si cette part reste plus faible que dans les unités urbaines environnantes (18,9% contre 30,3%).

Les CDD et les contrats d'intérim sont également surreprésentés dans les quartiers (respectivement 17,3% et 7,5% contre 10,7% et 2,6% dans les unités urbaines environnantes). Les situations de sous-emplois non volontaires concernent 12% des actifs occupés des QPV contre 5,7% dans les autres quartiers des unités urbaines, notamment des femmes.

- **Une augmentation des NEET⁴ dans les quartiers, notamment parmi les plus diplômés**

Les jeunes NEET sont 2,5 fois plus nombreux dans les QPV (29,5% contre 11,8% dans les unités urbaines environnantes) et leur part augmente dans les QPV alors même qu'elle diminue ailleurs, particulièrement pour les diplômés équivalent ou supérieur au baccalauréat. La part de NEET atteint 45,3% des jeunes ayant un diplôme équivalent CAP/BEP.

- **Une baisse des recrutements en contrats aidés dans les QPV**

Le nombre de bénéficiaires de nouveaux contrats aidés dans les QPV est passé de 58 400 à 38 500 entre 2016 et 2017. Les bénéficiaires sont en moyenne plus jeunes et moins diplômés dans les QPV (hormis les emplois d'avenir du fait de la dérogation spécifique prévue dans les QPV). Ils bénéficient cependant plus souvent de contrats en CDI et à temps plein (respectivement 13,2% contre 12,1% dans l'unité urbaine environnante et 66,1% en contrats à temps partiel, contre 70,6% dans l'unité urbaine). A la fin de leurs contrats aidés, les taux d'insertion dans l'emploi des habitants des QPV sont plus faibles, y compris à niveau de formation comparable.

- **Un accès à la formation professionnelle inégalitaire**

Le découpage des actifs énoncés plus haut (72% d'ouvriers et employés dans les QPV) peut entraîner un effet en cascade sur l'accès à la formation des personnes salariées. En effet, l'accès à la formation est inégalitaire entre les catégories professionnelles : les ouvriers et employés ont moins accès à la formation professionnelle que les cadres et les catégories intermédiaires. Les salariés diplômés d'un niveau bac +3 et au-delà se forment près de trois fois plus que leurs homologues non-diplômés (26h par an contre 9h par an en moyenne)⁵. La situation des salariés peu diplômés est donc beaucoup

⁴ Les NEET (neither in employment, nor in education or training) sont des jeunes de 15-24 ans, qui ne sont ni en emploi, ni en études ni en formation. Ils regroupent les jeunes ayant quitté précocément le système scolaire n'ayant pas trouvé un emploi ainsi que les jeunes diplômés à la recherche d'un travail.

⁵ Quand la formation continue, Repère sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés, Cereq, 2014

plus fragile et ils sont beaucoup moins adaptés à des changements professionnels. L'enjeu de la sécurisation de leurs parcours se pose particulièrement.

- Une formation et un accompagnement renforcés des demandeurs d'emploi dans les QPV en raison d'un éloignement à l'emploi plus fort

Les demandeurs d'emploi des QPV inscrits à Pôle Emploi bénéficient en moyenne plus d'un accompagnement renforcé, par rapport aux demandeurs d'emploi des unités urbaines environnantes (24% des demandeurs d'emploi des QPV contre 18% des autres demandeurs d'emploi). Ils bénéficient également d'un taux d'accès à la formation équivalent aux autres demandeurs d'emploi (12% des entrées en formation sont des habitants des QPV). L'éloignement à l'emploi est plus important dans les quartiers est ainsi pris en charge par un renforcement des moyens d'accompagnement. Toutefois 43% des demandeurs d'emploi des QPV inscrits à Pôle Emploi en catégorie A, B ou C, accèdent à l'emploi dans l'année de leur inscription, contre 54% dans les unités urbaines environnantes.

Concernant les jeunes suivis par les missions locales, le besoin d'accompagnement est plus important, les jeunes des QPV venant dans les missions locales étant plus jeunes et moins diplômés. Par exemple, 24% des jeunes des QPV accueillis ont un niveau inférieur au CAP, contre 19% dans les unités urbaines englobantes. Cette situation explique la mise en œuvre d'un suivi plus important. Ils suivent en moyenne plus d'entretiens (4,5, contre 4 dans les unités urbaines englobantes), et plus d'ateliers (2,6 contre 2 dans les unités urbaines englobantes).

Toutes les informations sur le site de l'ONPV : www.onpv.fr

3. Atelier collectif - Coordonner les acteurs en faveur d'un parcours sécurisé des demandeurs d'emploi : éléments de synthèse

Une fois le diagnostic sur la situation de l'emploi et de l'économie locale posé, un atelier a permis aux participants de travailler sur l'organisation locale de la politique de l'emploi en faveur des habitants des quartiers prioritaires. Ce travail sous forme de cartographie avait pour objectif de permettre de réfléchir aux actions et stratégies à mettre en œuvre pour mieux coordonner les actions des différents intermédiaires de l'emploi, pour assurer la continuité et la complémentarité entre les actions.

L'objectif de ce temps d'atelier était de répondre à la question suivante : comment sécuriser les parcours professionnels, éviter les ruptures et garantir des espaces de dialogue et d'échanges entre les partenaires ?

Deux axes de réflexion complémentaires ont été proposés :

- ✓ Une cartographie du parcours du demandeur d'emploi : elle doit permettre d'identifier les zones d'enjeux où l'on repère des espaces de ruptures dans l'accompagnement ou au contraire des espaces avec une offre conséquente et des risques de conflictualité ou de manque de lisibilité ;
- ✓ un tableau pour repérer et repenser des espaces de rencontres et de coordination entre les acteurs pour éviter les ruptures dans l'accompagnement

Les principaux éléments qui sont ressortis des échanges sont les suivants :

- **Penser le travail partenarial aux moment clés du parcours de la personne**, où les risques de rupture sont les plus importants
 - **Aller vers les publics** : de qui parle-t-on quand on parle d'invisibles par exemple ? Les services de l'emploi peuvent-ils s'appuyer sur les actions déjà développées dans le champ de l'action sociale pour infuser leurs pratiques ? Est-ce que les intermédiaires de l'emploi peuvent orienter au mieux les publics accompagnés dans leurs démarches pour les rendre visibles des organismes d'emploi ? Pour tout cela, les participants ont insisté sur l'importance du soutien aux acteurs de proximité (clubs de prévention, centres sociaux, etc.), qui sont le premier relai, le premier maillon qui permet le lien avec les habitants. Certains participants s'interrogent sur la possibilité de permettre aux acteurs de proximité d'orienter vers les actions d'insertion et de formation. Il faut faire un lien entre le repérage, le premier échange et ensuite aller dans une institution. Il faut ensuite pouvoir passer de la structure de proximité à la structure de droit commun.
 - **Assurer la persévérance dans les dispositifs**. Il s'agit souvent d'un angle mort dans les analyses officielles des dispositifs d'insertion et de formation. Il s'agit de mieux suivre les abandons en cours de parcours, les comprendre et voir comment éviter au mieux ce phénomène. L'objectif ici est aussi d'éviter que les personnes soient ballottées de dispositifs en dispositifs. Il s'agit également d'éviter une accumulation d'expériences négatives et d'échecs pour la personne, qui risquent de conduire à force d'accumulation à un repli et une posture d'exclusion encore plus forte, à l'inverse de l'effet recherché. Il faut également pouvoir capitaliser sur les éléments acquis pendant le parcours, même s'il y a une rupture. Il faut également pouvoir favoriser la coordination des dispositifs à cette échelle pour que la personne n'ait pas l'impression d'être dans un parcours du combattant et un parcours sans fin, jalonné de (trop) nombreuses étapes avant d'arriver potentiellement, à terme, à un emploi. Une attention particulière est à apporter aux personnes ayant déjà subie ou considérant avoir subi des « échecs » dans leur parcours professionnel. La personne peut se replier et il est ensuite très difficile de retisser le lien. Il faut d'abord

une structure en capacité de le rencontrer, sans être tout de suite dans une phase d'insertion, de retour à l'emploi. Il faut donc être vigilant à garder une phase amont, qui ne soit pas centrée sur la recherche d'emploi et qui laisse le temps à la personne de regagner confiance en elle.

- **Accompagner la personne dans sa phase d'insertion professionnelle.** Le suivi du parcours s'arrête souvent à l'entrée dans l'emploi. Or, les premiers mois de prises de poste peuvent être une étape cruciale dans le parcours. Il faut donc aussi pouvoir accompagner les personnes dans l'emploi et non pas seulement vers l'emploi. Il faut notamment continuer d'accompagner la personne dans les difficultés périphériques à l'emploi qu'elle rencontre (financière, santé, familiale). Il s'agit aussi ici d'accompagner les employeurs dans leur capacité d'accueil et d'adaptation à la diversité des publics. Selon les mots de Jean-Marc Borello, il s'agit de travailler sur « l'employeur-abilité ».⁶

- **La nécessité d'aller vers un changement de posture professionnel.**
 - Il faut pouvoir casser les habitudes de travail pour redynamiser le travail local. Ce changement de posture doit se faire à 2 niveaux. 1/ **un changement de regard vis-à-vis des publics accompagnés** (valoriser les potentiels, identifier les aspects positifs des personnes + considérer les publics comme des acteurs de leurs parcours et non pas seulement des bénéficiaires d'une action) 2/ **un changement de posture entre professionnels et entre institutions.** L'objectif est de réussir à sortir des logiques en silo, se mettre à la place de son interlocuteur et comprendre ses contraintes, favoriser les espaces de rencontre et le partage d'informations. L'objectif est de bien comprendre le rôle de chacun pour pouvoir agir au mieux en complémentarité.
 - Un exemple opérationnel de ce changement concerne par exemple les rythmes institutionnels. Les acteurs institutionnels ont un mode de fonctionnement et des amplitudes horaires en décalage avec les rythmes de vie des habitants. Comment fait-on ? Comment on accompagne et on accueille ?
 - Il s'agit également d'envisager un changement dans la manière d'appréhender les dispositifs. **Le dispositif doit pouvoir s'adapter aux personnes, plutôt que de faire changer les publics.** Par exemple, dans le cas de la formation professionnelle, il y a un besoin de pouvoir s'adapter aux profils des personnes. Prendre le temps d'apprendre à apprendre et proposer des formats de formation moins figés. Il faut pouvoir repenser nos approches et notre manière de travailler dans les quartiers.

⁶ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf

« Plus que des dispositifs, il faut penser nos postures professionnelles : faire preuve d’humanisme, importance du contact humain, avoir un langage adapté. Comment fait-on pour se mettre en mouvement par rapport à ça ? »

- **Des espaces de coordination et de pilotage à repenser et à réinvestir.**
 - o Il y a un vrai apprentissage du travail ensemble qui doit se mener ou être approfondi. Ce sont donc des dynamiques de long terme, qui prennent du temps. Ce travail partenarial s’est développé entre les collectifs d’acteurs du social et entre les collectifs d’acteurs de l’emploi. La dynamique est parfois plus compliquée à mettre en place entre ces 2 catégories d’acteurs au global.
 - o Ce travail partenarial permettra également **d’éviter d’empiler des dispositifs** et faire de la concurrence avec les acteurs du territoire.
 - o Importance de se connaître et d’échanger. Les acteurs doivent **être en capacité d’orienter vers les autres** partenaires. On retrouve là l’idée centrale de construire des parcours sans couture, afin d’éviter les ruptures.

« Il est vraiment important de pouvoir travailler ce passage de relais entre par exemple un centre social ou un club de prévention et la mission locale pour un jeune. »

III- Mobiliser le droit commun : la mobilisation de la politique de formation professionnelle et de l'apprentissage en faveur de l'insertion professionnelle des habitants des QPV

Deux temps ont été proposés aux participants afin de présenter les évolutions en cours de la politique de la formation professionnelle et de l'apprentissage. L'objectif était de comprendre ces réformes afin de pouvoir mieux identifier les nouvelles ressources et dispositifs de droit commun mobilisables en faveur des habitants des QPV.

▶ A. Table ronde sur les évolutions de la politique de formation professionnelle

Une table-ronde réunissant Mathilde Vasseur, cheffe du service emploi à la Direccte Hauts-de-France, et Laurent Fabre, responsable du département offre de formation à la direction Formation professionnelle de la Région Hauts-de-France, a permis de faire le point sur l'actualité de la politique de formation professionnelle. Nous avons ainsi évoqué la politique de la Région en matière de formation professionnelle, ainsi que les principaux éléments issus de la nouvelle loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et la mise en œuvre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) et sa déclinaison régionale. Quelques éléments principaux en ressortent :

1. Offre régionale de formation

Le Plan Régional d'Investissement dans les Compétences va permettre un quasi doublement de l'effort de formation en région. Les financements régionaux, à hauteur de 198 millions d'euros, sont abondés de 186 millions d'euros de financement de la part de l'Etat. C'est un effort massif pour la formation des demandeurs d'emploi en région Hauts-de-France. Plusieurs territoires sont priorisés pour bénéficier des actions, notamment les QPV.

L'offre de formation se construit en partie via la remontée des besoins des territoires. Un service dédié est construit de manière territorialisée afin de faire le lien avec les territoires (via notamment les SPEL). Par ce biais, les acteurs territoriaux peuvent faire remonter les besoins qu'ils auront pu identifier sur leur territoire.

2. Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel

L'une des évolutions majeures de la loi correspond à l'individualisation du droit à la formation.

La réforme de l'apprentissage vient ouvrir et libéraliser l'apprentissage, avec la possibilité ouverte à tout organisme de formation de mettre en place des formations en apprentissage et de mettre en œuvre des parcours en entrée et sortie permanente. Plusieurs autres règles ont été simplifiées ou élargies (âge, contrat, ruptures, etc.). L'ensemble des mesures concernant l'apprentissage sont disponibles sur le site du

C2RP : <http://www.c2rp.fr/publications/reforme-de-la-formation-professionnelle-volet-apprentissage>

Au niveau local, une nouvelle feuille de route a été adressée au Service public de l'emploi local (SPEL) à l'été 2019. Elle redéfinit les principales orientations. Il est ainsi demandé aux sous-préfets de décliner localement le plan régional de mobilisation pour l'emploi et la transition énergétique et numérique. Il doit servir de moteur aux dynamiques territoriales pour réduire les freins à l'embauche, faciliter les parcours en apprentissage et développer les métiers du futur dans les territoires en transition. Le déploiement de la stratégie de montée en compétences des demandeurs d'emploi et le renforcement de la qualification des salariés sont également intégrés.

3. Plan régional d'Investissement dans les compétences et PIC

Le PIC vient abonder l'effort de formation des moins qualifiés, avec 1,5 milliards d'euros sur 4 ans.

Au niveau des appels à projet nationaux, les QPV sont particulièrement concernés par 3 appels à projets nationaux (100% inclusion, prépa-apprentissage et insertion des réfugiés). La logique derrière ces appels à projet est celle de l'expérimentation. Il s'agit d'un véritable changement de posture des politiques publiques en ce sens, avec une réflexion possible pour faire évoluer les modes d'actions publiques à terme. L'un des objectifs est notamment de favoriser les consortiums (avec des ouvertures vers des structures de l'action sociale). Les expérimentations peuvent aussi servir à réfléchir à l'évaluation des projets, en intégrant des critères plus diversifiés que les taux de sorties vers l'emploi.

Le PIC vient également se décliner via un plan régional d'investissement dans les compétences. Il vient ici abonder l'offre de formation régionale, comme indiqué plus haut. Le plan régional se décline par 2 axes : 1/ Des parcours qualifiants vers l'emploi 2/ la consolidation des compétences clés.

Un troisième axe peut également être investi par les acteurs des QPV. L'axe transversal vise à moderniser les contenus, formations et accompagnements. Cela peut donc être utile pour adapter des actions aux publics les plus éloignés de l'emploi ou avoir une réflexion sur la territorialisation de l'offre de formation. Cette question de la territorialisation a déjà commencé à être investie par la Région, avec par exemple la mise en œuvre de plateau mobile sur les formations de la métallurgie.

En parallèle des opportunités ouvertes par ces évolutions, les participants ont identifié plusieurs défis à relever pour que ces moyens puissent bénéficier aux habitants des QPV: l'enjeu de la territorialisation de l'offre de formation, la capacité d'intégration des publics et la préparation à l'entrée en formation pour des publics très éloignés, l'enjeu du maintien en parcours de formation, la vigilance à ne pas multiplier les dispositifs et les expérimentations pour ne pas perdre les individus.

▶▶ B. L'accès à l'apprentissage pour les jeunes des QPV : l'analyse de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat

En complément des informations sur la réforme de l'apprentissage, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat est venue présenter les résultats de sa dernière étude sur l'accès à l'apprentissage des jeunes des QPV au sein des structures artisanales. Le président de la commission territoriale de Béthune, M. Freddy Guilbert, a insisté sur l'engagement des artisans au sein des QPV et la volonté de la CMA de travailler sur cette thématique.

La CMA a mené un travail approfondi pour disposer des chiffres de l'artisanat à l'échelle des QPV dans toute la région Hauts-de-France. Ainsi, l'artisanat dans les QPV représente près de 6 800 salariés et 10 94 apprentis.

En parallèle de ce travail quantitatif, des études ont été réalisées pour qualifier cette présence. Une étude menée sur les Hauts-de-Creil a analysé les freins et leviers au développement de l'apprentissage dans les QPV. Les leviers identifiés reposent sur la création de réseau, de sensibilisation aux métiers de l'artisanat, ainsi que par la levée des freins de mobilité des jeunes.

Retrouvez l'étude concernant les Hauts-de-Creil [en cliquant ici](#), ainsi que l'ensemble des études de la CMA sur les QPV [en cliquant ici](#).

Pour information, la CMA a également publié une étude menée avec Pôle Emploi sur le marché du travail artisanal en région. Opportunités d'emploi, difficultés de recrutement, compétences recherchées,... Retrouvez toutes les informations sur le lien suivant : [en cliquant ici](#).



IV- Repenser l'utilisation des dispositifs existants en faveur de l'emploi dans les quartiers



A. Repenser les actions et partenariats existants

L'une des manières de favoriser la construction de parcours vers l'emploi plus sécurisés consiste à repenser les actions déjà menées sur le territoire. En analysant les pratiques et les façons de faire, des pistes d'amélioration peuvent être envisagées : allez vers, coordination, etc. Quelques exemples ont été présentés aux participants.

○ L'exemple de Pôle Emploi

La politique nationale de Pôle Emploi vise à favoriser les actions visant à aller vers les demandeurs d'emploi. Yassine Mokeddem, chargé de mission à la Direction régionale de Pôle Emploi a ainsi pu présenter une série d'actions mises en œuvre visant à favoriser ces coopérations et cette coordination locale entre les agences de Pôle Emploi et les acteurs du territoire. Malika Elhachmi, conseillère en charge des clauses sociales a notamment pu présenter en sous-groupe l'action menée par Pôle Emploi Amiens avec la mise en œuvre d'une cellule clause sociale.

Retrouver plus d'information dans [la fiche-expérience dédiée.](#)

○ La visite du bus de l'emploi et de l'insertion de Barlin

La première journée du cycle s'est conclue par la visite du bus de l'emploi et de l'insertion du CCAS de Barlin. Cette action vise à aller vers les habitants des QPV de la ville en leur proposant une permanence au plus près de chez eux. Le bus se déplace sur les différents quartiers de la ville et propose des permanences des différents acteurs de l'emploi au niveau local.

Retrouver plus d'information [dans la fiche expérience dédiée.](#)



Fiche expérience : Bus en faveur de l'emploi et de l'insertion, Barlin



FICHE EXPERIENCE :

Bus en faveur de l'emploi et de l'insertion : une démarche partenariale pour aller à la rencontre des habitants

Plus-value et spécificités de la démarche

Le bus de l'emploi et de l'insertion a pour objet d'aller à la rencontre des habitants du quartier du Regain à Barlin. Construit de manière partenariale, le bus est complémentaire de l'offre de service déjà existante sur le territoire. Le bus permet un accueil tout venant des habitants du quartier pour un accompagnement de proximité individuel ou collectif visant l'insertion et le retour à l'emploi.

Le projet se démarque à plusieurs niveaux :

- Une animation et coordination d'ensemble du projet par le CCAS ;
- Une mobilisation multi partenariale, avec 8 partenaires assurant des permanences régulières ;
- Une présence de proximité, 3 fois par semaine, sur 4 sites identifiés du quartier du Regain ;
- Un focus sur la fracture numérique, grâce à la présence d'un cyber-atelier directement au sein du bus.



Mots clés

#emploi #insertion #allervers #partenariat #mobilité

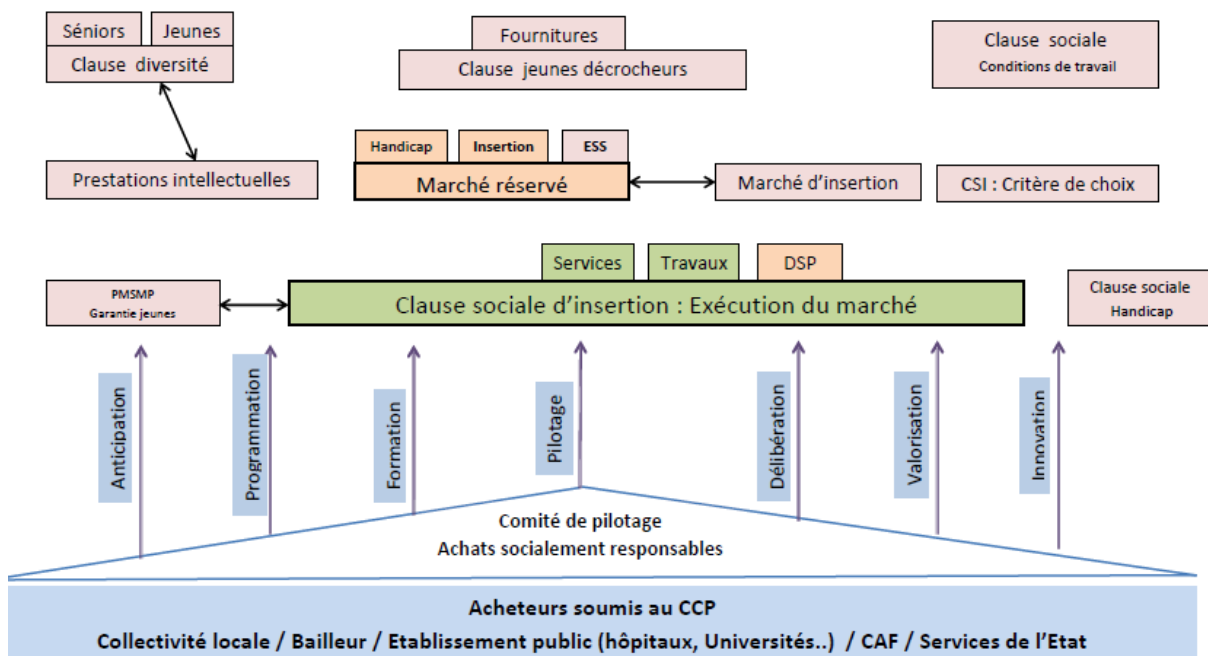
V- Repenser le recours aux clauses sociales d'insertion

Une matinée a été consacrée à la question des clauses sociales d'insertion. Les grands projets d'investissement débutant en région ouvrent des perspectives d'emploi importantes pour les habitants des QPV. Si les clauses sociales des premiers projets de renouvellement urbain ont bien bénéficié aux habitants des QPV, des marges de progrès sont à envisager pour favoriser la construction de parcours professionnels de qualité.

▶ A. Les clauses sociales d'insertion : Cadre juridique et enjeux -

⇒ **Patrick Loquet, consultant formation et maître de conférence en droit**

Patrick Loquet a ouvert la matinée par une intervention de cadrage sur les différentes modalités de recours aux clauses sociales d'insertion, et les outils complémentaires qui peuvent être utilisés dans le cadre de marchés publics. L'objectif était de montrer la diversité des outils à disposition des acteurs locaux et leurs spécificités selon les enjeux identifiés. Cette présentation s'est basée sur un schéma synthétique présentant ces différents outils.



Patrick Loquet 10/2019

Patrick Loquet a également rappelé l'importance de ne pas se limiter aux clauses sociales dans le cadre des marchés de renouvellement urbain. Aujourd'hui en France, seulement 10% des marchés publics sont clausés. Il y a donc un axe de développement majeur de la clause.

Plusieurs éléments sont ressortis : l'importance de la mise en œuvre d'une instance de coordination et d'anticiper ce type d'actions (type comité de pilotage), la possibilité d'avoir une vision plus large de la clause (autres dispositifs comme les marchés réservés ou les clauses jeunes décrocheurs, etc.), les enjeux à intégrer à la réflexion sur la clause (secteurs d'activité, publics, etc.).

Une journée rebonds consacré à la thématique a été proposée en janvier 2020.

Pour plus d'informations : <http://www.patrickloquet.fr> ou p.loquet@orange.fr

▶ B. L'observatoire régional de la commande publique des Hauts-de-France

⇒ **Olivier Miguët, Chargé de mission, Direccte Hauts-de-France**

La commande publique constitue un vecteur essentiel de développement économique territorial : elle ne représentait pas moins de 2,6 milliards d'euros dans la région Hauts-de-France en 2014. La mise en place d'un observatoire régional de la commande publique, initiative pionnière en France, répond au souci d'en améliorer la connaissance et la performance.

Un groupe de travail spécifique sur la mise en œuvre des clauses sociales a été créé. Il a pour objectif de conduire la réflexion sur les enjeux de son déploiement.

▶ C. Le recours aux clauses dans les projets de renouvellement urbain : enjeux et perspectives

⇒ **Frédéric BACHELARD, Chargé de mission « Gestion urbaine et sociale de proximité –Insertion » de La META, représentant l'Union Régionale de l'Habitat Hauts-de-France**

Comme l'a rappelé Patrick Loquet, les clauses ne se limitent pas aux projets de renouvellement urbain. Cependant, ceux-ci représentent un levier important pour l'emploi dans les quartiers. L'Union Régionale pour l'Habitat Hauts-de-France a pu nous dresser les grandes lignes de bilans du NPRU et de perspectives pour le NPNRU sur le recours à la clause dans le cadre de ces marchés.

Si la recours aux clauses sociales a d’abord été un travail mené pour respecter des engagements contractuels et des obligations réglementaires, les bailleurs ont pu identifier la véritable plus-value que ces actions représentent : L’insertion et la formation des habitants constituent des enjeux essentiels de la redynamisation urbaine dans les quartiers, en parallèle des actions menées au sein des contrats de ville. Cela a un impact fort sur l’attractivité des quartiers.

Plusieurs constats peuvent être dressés à l’issue des actions menées dans le PNRU (2003 – 2015). Les emplois créés étaient essentiellement centrés sur l’activité bâtiment, peu qualifiés et essentiellement masculins. Les parcours étaient relativement courts et les taux de sortie positives faibles. In fine, les actions ont pu avoir un impact relativement faible sur le taux de chômage dans le quartier.

Dès lors, plusieurs axes permettent d’envisager la construction de parcours vers d’emploi et l’accès à la formation professionnelle :

- Développer des parcours plus longs, via notamment la mutualisation et la globalisation des heures d’insertion ;
- Développer des parcours professionnalisation pouvant intégrer de l’alternance et centrés sur d’autres métiers, comme les services ;
- Développer un axe de travail autour de l’intégration de publics spécifiques, comme les femmes, les jeunes diplômés ou les bénéficiaires du RSA.

L’enjeu du suivi et du pilotage partenarial coordonnés à l’échelle intercommunale est essentiel, notamment pour travailler sur le repérage des publics et les « viviers d’emploi ».

Prenant l’exemple de la META, Frédéric Bachelard évoque les pistes pour élargir le recours aux clauses. Concernant les secteurs, il est évoqué d’intégrer les prestations de déménagement, sécurisation et purge de logements, gestion des encombrants, maîtrise d’œuvre, etc. L’enjeu du travail autour de la formation professionnelle et du développement du partenariat avec l’Insertion par l’Activité économique font également partie des pistes de travail.

Afin de pouvoir agir au mieux dans ce cadre, les leviers identifiés par les bailleurs sont les suivants : meilleure communication et échanges d’information, travail en amont avec les intermédiaires de l’emploi, améliorer le repérage des publics et augmenter le nombre de postes dans l’Insertion par l’Activité économique pour que ce ne soit pas un frein à la création d’emplois.



C. Atelier : repenser le recours aux clauses sociales

Un temps de travail en sous-groupe a été proposé aux participants afin de réfléchir ensemble à quatre enjeux prioritaires ressortant des présentations réalisées :

- Construire des parcours plus qualitatifs,
- Innover dans les filières investies par la clause,
- Se saisir des grands projets d'investissement pour penser les clauses localement,
- Elargir et diversifier les publics cibles de la clause.

En synthèse, les principaux éléments d'échanges dans les différents groupes ont été les suivants :

1. Construire et animer un espace de coordination et de partenariat transversal

Selon les participants, l'élément essentiel pour permettre la construction de parcours plus qualitatifs est la construction et l'animation d'un espace de coordination et de partenariat le plus transversal possible.

Si la mise en place formelle d'instances de coordination est une première étape, elle ne suffit pas. D'autres éléments ont un effet levier pour garantir l'effectivité de travail de coordination :

- **Reconnaître le rôle du coordinateur** : il est important d'avoir un coordinateur et animateur de ces instances clairement identifié. Il permet d'assurer le relais entre les différents partenaires et de garantir la mobilisation de tous.
- **Garantir la visibilité et lisibilité des actions de chacun** : ces deux axes assurent une bonne connaissance du cadre d'intervention mais également du chainage entre les actions de chacun. Cela permet également de mieux relayer et orienter vers la bonne personne ressource.
- **Favoriser la communication** : La communication entre les partenaires garantit une bonne coordination des actions, y compris hors des temps formels de coordination.
- **Avoir un temps dédié au travail partenarial** apparaît comme essentiel pour permettre à chacun de participer au travail partenarial. Il est ici important de pouvoir faire de la pédagogie sur la plus-value finale de ce travail partenarial qui facilitera les relations de travail et sécurisera les parcours des personnes accompagnées.
- **Faire évoluer les postures professionnelles** : afin de garantir l'effectivité de ce travail partenarial, chaque professionnel doit pouvoir rejoindre le collectif dans une posture d'écoute et d'ouverture vis-à-vis des autres partenaires, afin de favoriser l'intelligence collective, être à l'écoute et mieux comprendre les réalités et contraintes de tous les acteurs.
- **Construire un espace transversal permettant de regrouper les différentes sphères professionnelles** : aménagement, action sociale,

politique de la ville, habitat, insertion, etc. Les espaces de coordination ne doivent pas être démultipliés mais doivent permettre au contraire de réunir l'ensemble des acteurs contribuant à la construction du parcours professionnels des personnes.

2. Définir des objectifs partagés pour ces instances de coordination

Ces espaces de coordination doivent permettre d'aborder les éléments suivants, afin de garantir la mise en œuvre de parcours sans couture vers l'emploi :

- Il s'agit en premier lieu **de travailler sur les procédures partenariales** existantes afin de mieux les qualifier, voire les simplifier quand cela est possible. Ce travail doit également permettre de faire ressortir le chainage entre les actions de chacun.
- Les espaces de coordination doivent également permettre de **créer une culture commune** permettant de s'assurer que l'on parle de la même chose et éviter les incompréhensions entre les partenaires.
- Ce travail partenarial doit débuter au plus tôt, par **un travail de diagnostic**. Celui-ci doit permettre d'anticiper au mieux les actions à mener. Le diagnostic doit aussi bien couvrir la remontée des besoins des entreprises que le profil du marché du travail et des demandeurs d'emploi du territoire.
- L'anticipation des besoins et le travail transversal doit permettre d'intégrer un travail important sur **la levée des freins périphériques** à l'entrée en formation ou en emploi. Il s'agit également de mieux intégrer la question de la formation et profiter des opportunités offertes par des mesures comme le plan régional d'investissement dans les compétences.
- Le travail partenarial doit également permettre de **faire du lien pendant le parcours d'insertion** de la personne afin de permettre un parcours sans couture, permettant des transitions facilitées. Il ne s'agit pas d'attendre la fin d'un dispositif pour penser au suivant.

Plusieurs cadres partenariaux intéressants ont été cités en exemple par les participants. Yacine Mokkaïdem et Malika El Rachmi ont notamment présenté la cellule clause sociale mise en œuvre par l'agence Pôle Emploi d'Amiens Dury. Vous pouvez retrouver l'expérience en détail dans la fiche expérience dédiée, indiquée plus haut.

3. Repenser les marchés clausés pour diversifier les publics cibles

Les participants ont travaillé sur la manière de penser les clauses hors des secteurs traditionnels du bâtiment second œuvre et des espaces verts. L'innovation dans les filières investies est en effet un des ressorts pour permettre de toucher des publics différents et diversifier les parcours des personnes vers l'emploi.

- **Développer les clauses grâce aux grands projets d'investissement en région Hauts-de-France en les intégrant au démarrage des projets**

Le Préfet des Hauts-de-France a réuni les principaux partenaires du renouvellement urbain lors d'un colloque le vendredi 27 septembre 2019 sur la thématique de l'emploi.

Au-delà des marchés du NPNRU, l'objectif est de pouvoir penser l'ensemble des grands projets d'investissements en région afin de préparer au mieux le tissu économique et de l'emploi, afin que l'appariement entre l'offre et la demande d'emploi soit au rendez-vous. De nombreux enjeux sont à penser : capacité d'appropriation des projets par les entreprises, capacité d'anticipation des mutations économiques et des travaux à venir, préparation des demandeurs d'emploi, formations aux futurs métiers, etc.

Les différents projets d'investissements regroupent :

- Canal Seine-Nord Europe,
- NPNRU,
- Engagement pour le Renouveau du bassin Minier,
- Action Cœur de Ville,
- Etc.

Afin de garantir le développement de clauses de qualité dans ces projets, leur intégration à la réflexion le plus en amont du projet est nécessaire afin d'anticiper au mieux leur mise en œuvre. Pour cela, un travail important de pédagogie auprès de l'ensemble des partenaires est à mener. Ce travail doit notamment passer par la pédagogie par l'exemple, en mettant en avant des retours d'expériences montrant la plus-value de la mise en œuvre de clauses de qualité.

- **Intégrer de nouveaux secteurs clausés au sein des projets NPNRU**

Tout d'abord, au sein des grands projets comme le NPNRU, il est possible d'envisager d'autres secteurs d'activités. Les participants ont évoqué plusieurs pistes : économie circulaire, gestion des déchets, gestion transitoire des espaces et gestion urbaine de proximité. Il semble important de pouvoir garder une certaine marge de manœuvre et de flexibilité pour intégrer des clauses ou des actions d'insertion dans des services qui pourraient être développés au cours de la vie du projet de renouvellement.

En parallèle, d'autres pistes de secteurs d'activité où la clause devrait se développer ont été abordés. Les participants trouvent notamment intéressant d'intégrer des clauses sur des activités de service qui peuvent être proposées aux habitants en parallèle des travaux (par exemple la mise en place d'une conciergerie). Les participants ont également souligné l'importance de développer les clauses sur les marchés de prestations intellectuelles afin d'élargir le champ des possibles.

- **Elargir la clause hors des marchés NPNRU pour la diversifier**

La diversification des filières investies par la clause repose également sur le nombre de marchés clausés. Les participants soulignent l'importance de développer la clause sur l'ensemble des marchés publics, au-delà des grands projets type NPNRU. Les marchés clausés NPNRU doivent servir de preuve par l'exemple de l'intérêt de développer ce type de mesures concernant un maximum de marchés publics.

Les enjeux identifiés par les participants sont multiples et permettent de retrouver des sujets abordés par les autres groupes de travail : proposer de l'emploi local et non délocalisable, toucher les publics plus éloignés, construire des parcours sécurisés, et proposer des parcours et secteurs d'activités plus diversifiés.

Plusieurs points de vigilance sont toutefois à traiter pour éviter des difficultés dans le déploiement de la clause : les calendriers très contraints de ces grands projets peuvent freiner l'intégration des clauses de manière qualitative et développée. Un risque à ne pas négliger est la concurrence potentielle entre les différents chantiers risquant de nuire à certains projets, notamment les plus petits. Enfin, concernant les freins périphériques à intégrer aux réflexions en amont, la question de la mobilité des actifs est un élément à ne pas négliger.

« Le NPNRU est une immense opportunité offerte sur les quartiers prioritaires. Il permet la réhabilitation ou la reconstruction d'un quartier. Il faut aussi pouvoir en faire une sorte d'immense chantier d'insertion. Le fait de faire travailler les habitants sur la réhabilitation de leur propre quartier est aidant dans leur parcours de vie, au-delà d'être aidant pour leur parcours professionnel. »

VI- Réfléchir aux conditions de déploiement de dispositifs innovants

▶ **A. Projets innovants : Conditions d'émergence et d'essaimage**

⇒ **Johann Pons, Responsable Projets, Agence Nouvelle des Solidarités Actives (Accélérateur de l'Innovation Sociale)**

Les deux jours de travaux se sont conclus par un temps de présentation autour des projets innovants en faveur de l'emploi des habitants des QPV. Comme nous avons pu le voir ci-dessus, la mise en œuvre de nouveaux dispositifs n'est pas une fin en soi et la seule solution au problème de l'emploi dans les QPV. Cependant, de nouveaux dispositifs peuvent permettre de répondre à des besoins non-satisfaits ou permettre d'expérimenter de nouvelles approches et postures de travail. L'agence nouvelle des Solidarités Actives (ANSA) est venue conclure les deux jours de travaux par une présentation concernant les projets innovants dans le domaine de l'emploi. L'objectif de ce temps était de réfléchir aux conditions d'émergence et d'essaimage de ce type de projets.

L'ANSA a ainsi pu présenter une diversité de projets accompagnés dans le cadre de l'accélérateur de l'innovation sociale. Plusieurs enjeux concernant l'essaimage de projets ont été identifiés : la propriété intellectuelle de l'innovation, l'adaptation du modèle d'origine au contexte local, le rôle de la puissance publique comme levier, le rôle des réseaux locaux, le décloisonnement des pratiques entre les différents champs de l'action sociale, le soutien à l'ingénierie et à l'investissement sur ces projets.

Les enjeux à prendre en compte pour essayer un projet innovant :

- Une tension intrinsèque existe au sein des projets innovants entre propriété intellectuelle vs inspiration libre ;
- Chaque projet d'essaimage doit s'interroger sur la fidélité au projet d'origine tout en s'adaptant au contexte local ;
- La puissance publique doit pouvoir se positionner comme un levier pour le développement des initiatives ;
- L'importance du travail en réseau. L'innovation ne se fait pas seule mais au sein d'un écosystème ;
- Susciter le décloisonnement entre les champs de l'action sociale pour parvenir à la réussite du projet ;
- Créer un cadre propice à l'engagement des acteurs du territoire dans le projet ;
- Soutenir l'ingénierie et l'investissement pour garantir la réussite du projet ;

- Réussir le décloisonnement institutionnel et financier.

Au niveau du jeu d'acteurs, les éléments à prendre en compte pour favoriser le succès de l'innovation au niveau des différents types d'acteurs :

- Les publics « bénéficiaires » : tout individu à des talents. Les expérimentations réussies se basent sur un travail pour consolider l'estime de soi des personnes.
- Chaque acteur détient un bout de la solution. Il faut faciliter les alliances. On n'y arrive pas tout seul.
- L'intelligence collective n'est pas spontanée. Il faut pouvoir proposer des cadres propices à l'émergence d'idées
- L'employeur peut aussi être éloigné du marché du travail. Il faut également pouvoir structurer une offre de service de médiation pour les entreprises.
 - ➔ Le territoire pertinent pour la coordination et la mobilisation des ressources est le territoire bassin de vie des personnes.



B. L'exemple du projet Dest1 du groupe Vitamine T

⇒ **Alice Ollivry, Directrice Programme Dest1, Groupe Vitamine T**

DEST1
1000 personnes, 1000 destins

Pour donner un exemple concret de projets innovants au service de l'emploi dans les quartiers, Alice Ollivry, directrice du programme Dest1.

Le programme est co-porté par Vitamine-T et la Sauvegarde du Nord et est lauréat du « 100% inclusion, la fabrique de la remobilisation », dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), lancé par le Ministère du Travail.

Le programme a pour objectif de s'adresser à 1000 « invisibles » sur 7 territoires identifiés de la Métropole européenne de Lille et du bassin minier (Tourcoing, Roubaix, Lille-Sud, Lesquin, Carvin, Douai, Aniche et Douchy) avec un taux de 60% de sorties dynamiques (CDI, CDD, entrée en SIAE ou en formation).

Le programme Dest1 passe par un parcours de 15 mois maximum. La méthodologie souhaite proposer une réponse globale alliant expériences citoyennes, accompagnement social et solution vers l'emploi. Pour cela, un éventail de solutions est possible, du social à l'économique. Le dispositif se veut agile et itératif, en s'adaptant aux personnes.

Concrètement, chaque « hub » territorial est composé d'un coach booster, d'un coach emploi et d'une équipe volante de travailleurs sociaux. Dest1 souhaite se positionner en coordination et en coopération avec les acteurs du territoire, pour travailler avec eux.