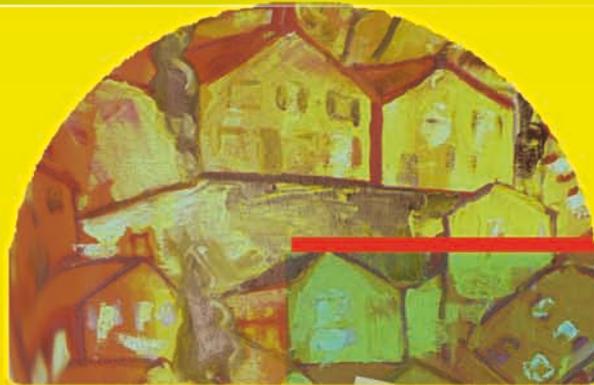


# Gestion Prévisionnelle Territorialisée des Emplois et des Compétences et Politique de la Ville





# SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	2
<b>Finalités et objectifs de la GPTEC</b> .....	3
<b>Les conditions inhérentes a la réalisation de démarches GPTEC</b> .....	5
<b>Les spécificités de la GPTEC en lien avec la Politique de la Ville</b> .....	6
<b>GPTEC - Politique de la Ville 1</b> .....	11
Le secteur de l'Economie sociale et solidaire (ESS) .....	11
• Action menée par la Maison de l'Emploi du bassin Dijonnais .....	12
• Action menée par la Maison de l'Emploi de Thur Doller.....	15
<b>GPTEC - Politique de la Ville 2</b> .....	18
Le secteur des Services a la Personne (SAP) .....	18
• Action menée par la Maison de l'Emploi Lille – Lomme – Hellemmes.....	19
• Action menée par la Maison de l'Emploi du Pays du Grand Beauvaisis .....	21
• Résumés d'autres actions engagées par des Maisons de l'Emploi .....	23
<b>GPTEC - Politique de la Ville 3</b> .....	24
Le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).....	24
• Action menée par la Maison de l'Emploi de Valenciennes Métropole .....	24
<b>GPTEC - Politique de la Ville 4</b> .....	28
Le secteur du transport et de la logistique.....	28
• Action menée par la Maison de l'Emploi Corbeil Essonne / Evry .....	28
• Action menee par la Maison de l'Emploi Pévèle-Melantois-Carembault ....	31
<b>GPTEC - Politique de la Ville 5</b> .....	33
La démarche de Gestion Anticipée des Compétences et des Emplois sur un Territoire (GACET) .....	33
• Action menée par la Maison de l'Emploi et de la Formation de la Nièvre. ....	33
<b>GPTEC - Politique de la Ville 6</b> .....	36
En lien avec de grands projets d'aménagement.....	36
• Action menée par la Maison de l'Emploi de l'Est du Val d'Oise.....	36
<b>GPTEC - Politique de la Ville 7</b> .....	40
Sur une Zone Franche Urbaine.....	40
• Action menée par la Maison de l'Emploi du Grand Nancy.....	40
<b>GLOSSAIRE</b> .....	43

# INTRODUCTION



Le présent document, produit dans le cadre du partenariat entre le CGET – Direction de la ville et de la cohésion urbaine et l'Alliance Villes Emploi a pour objectif d'aider tous les acteurs de la Politique de la Ville à comprendre l'intérêt d'une démarche de Gestion Territorialisée des Emplois et des Compétences pour un territoire, ses entreprises, ses salariés et ses demandeurs d'emploi.

La question de l'emploi et du développement économique n'était pas identifiée à l'origine comme un axe majeur de la Politique de la Ville qui était plutôt centrée sur l'aménagement urbain et les actions sociales et de sécurité. Depuis, les mesures prises dans ce domaine ont retenu, entre autres, les objectifs d'insérer et de faire accéder à l'emploi les habitants des quartiers en difficulté, ainsi que de redynamiser le développement économique, face à l'importante montée du taux de chômage dans les quartiers prioritaires de la Politique de la Ville.

C'est pourquoi un effort supplémentaire est demandé, en l'occurrence la création des solidarités à l'échelle de territoires plus larges, permettant d'ouvrir le champ de l'emploi au public relevant de la Politique de la Ville. Ainsi, à la mobilisation des acteurs de cette politique, se rajoutent ceux du développement économique et de l'insertion professionnelle, pour la mise en place d'une offre d'animation, de qualification, de promotion de l'emploi et de préparation des publics pour y accéder.

Considérant ces enjeux, l'une des méthodes pour y parvenir consiste à s'appuyer sur les démarches de GPTEC.

De telles démarches visent à identifier et à mettre en place les actions nécessaires pour anticiper les besoins en compétences et en qualification relatifs au maintien, au développement ou à la transformation de l'activité économique d'un territoire. Elles sont animées sur le territoire par les Maisons de l'Emploi, dans le cadre d'une gouvernance partagée associant largement tous les acteurs concernés.

Le rôle des Maisons de l'Emploi au sein du service public de l'emploi, créées par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, a été réaffirmé par la loi du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi.

L'article L. 5313-1 du code du travail précise les missions des Maisons de l'Emploi en affirmant le rôle de fédérateur de l'action des partenaires publics et privés, en particulier en permettant l'association des Collectivités territoriales à la mise en oeuvre des politiques de l'emploi au niveau local.

Les maisons de l'emploi s'inscrivent ainsi pleinement dans la volonté d'ancrer le service public de l'emploi dans les territoires.

Un accent tout particulier est mis sur les problématiques de diagnostic partagé, d'observation du marché de l'emploi et d'anticipation des mutations économiques.

Le présent document est un outil d'aide à la connaissance pour tous ceux (Elus, Représentants de l'Etat, techniciens des différents services de l'Etat et des Collectivités) qui sont amenés à traiter des politiques d'insertion et d'emploi sur les nouveaux territoires de la Politique de la Ville.

# FINALITÉS ET OBJECTIFS DE LA GPTEC

La question des ressources humaines n'est pas uniquement liée aux réalités de l'entreprise. Elle constitue également un enjeu des politiques publiques notamment pour la gestion des emplois, des compétences et de l'attractivité du territoire. Ainsi, les finalités de la GPTEC peuvent être multiples :

- Faire face, anticiper et accompagner les mutations économiques, démographiques, sociales et leur impact sur l'emploi, les qualifications et les mobilités professionnelles ;
- Prendre en considération les capacités des entreprises à se développer en anticipant les choix stratégiques économiques et sociaux du territoire ;
- Décloisonner et prévenir les politiques de l'emploi et de la formation dans les territoires ;
- Accompagner les entreprises et les établissements dans leur proximité en matière d'aide, d'ingénierie, de recrutement, de formation en fonction de leurs besoins ;
- Utiliser les outils de la gestion des ressources humaines dans une dynamique territoriale pour l'ensemble des actifs et futurs actifs du territoire...

Mais quelle que soit la typologie des projets, toute démarche de GPTEC commence par le partage de connaissance, de compréhension et d'analyse quantitative et qualitative des données territoriales :

- L'élaboration d'un diagnostic territorial sur la base d'une analyse du marché du travail et les potentialités du territoire en matière d'offres et de demandes d'emploi, largement diffusé aux acteurs locaux, et avec leur participation ;
- L'anticipation, avec les acteurs locaux institutionnels et économiques, les entreprises et les partenaires sociaux, des mutations économiques sur le territoire concerné, dans l'optique d'une facilitation des parcours professionnels, de mobilité professionnelle et de reconversion le cas échéant.

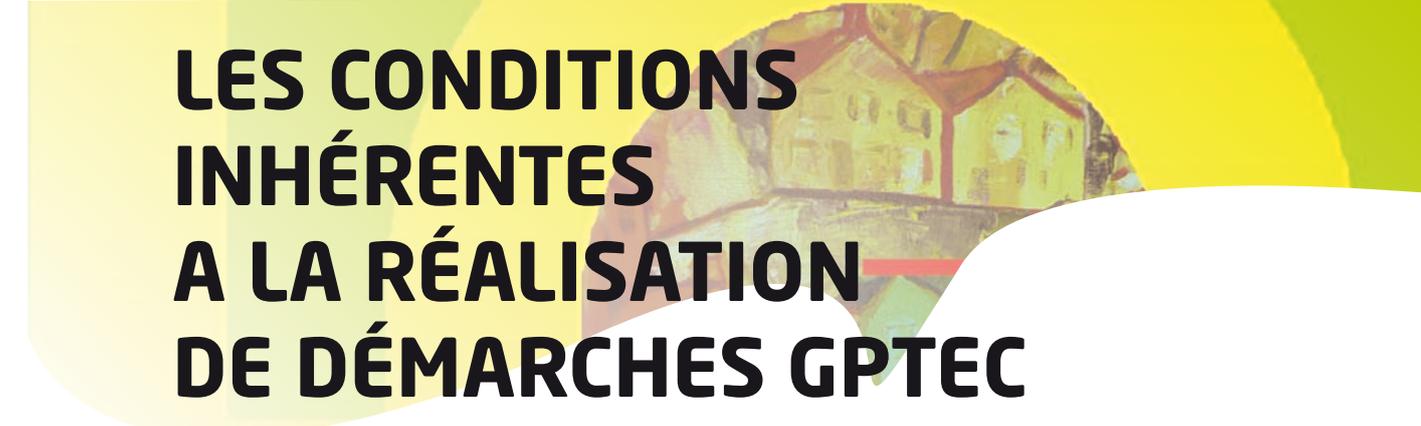
Ces deux points sont fondamentaux dans une démarche de GPTEC dont l'objectif est l'accès à l'emploi des publics relevant de la Politique de la Ville. En effet la situation et les spécificités de ces publics nécessitent l'identification et la connaissance de leurs niveaux de qualification et de leurs capacités à répondre aux caractéristiques de l'offre d'emploi. Simultanément, l'action doit se porter sur la détermination des activités et les emplois permettant une mise en adéquation des offres d'emploi de proximité avec la réalité de leur situation, tout en utilisant les moyens nécessaires et outils d'accompagnement à l'emploi. Plus que toute autre démarche, elle requiert une forte coopération des différents acteurs territoriaux intervenant dans les champs des politiques de l'emploi, de l'économie et de la mobilité sociale et professionnelle.

Dans ce cas, les objectifs recherchés concernent le plus souvent :

- Le recueil et l'analyse des besoins en compétences des entreprises locales en anticipant les évolutions des besoins en compétences et leur développement ;
- L'identification des compétences de candidats potentiels ;
- L'optimisation de l'accompagnement vers l'emploi des publics en difficulté, le renforcement de l'accès et le maintien des publics les plus fragilisés dans l'emploi ;

- La consolidation de l'offre d'insertion professionnelle et sa mobilisation sur les territoires ;
- La préparation et la mise en place des parcours d'intégration pour les nouveaux entrants ;
- La promotion des activités et des métiers.

Compte tenu des approches globales, systémiques et coordonnées que demandent les actions inscrites dans la démarche de GPTEC, par une double approche « activités économiques et emploi », la finalité est d'enraciner dans la durée les modes de co-construction et de management des projets territoriaux de l'emploi et des compétences. Ceci doit se faire en utilisant la méthodologie de conduite des projets de développement local, générant des plans d'actions forcément pluriannuels, afin de pérenniser un fonctionnement partenarial au plus près des bénéficiaires et de leurs besoins.



# LES CONDITIONS INHÉRENTES A LA RÉALISATION DE DÉMARCHES GPTEC

## **L'existence d'une gouvernance territoriale et stratégique, porteuse du projet de GPTEC**

Compte tenu de l'indispensable ancrage territorial et de l'importance de l'initiative locale liée aux réalités territoriales, la démarche de GPTEC repose sur une gouvernance représentative du territoire par la création d'une structure de pilotage constituant son socle politique et stratégique. Ses fonctions sont d'orienter, de partager et de valider les analyses et les préconisations des acteurs opérationnels, en les inscrivant dans les axes stratégiques de développement économique et social du territoire. Cette instance de pilotage comprend, a minima, des représentants élus des Collectivités Locales et des décideurs des services de l'Etat, de Pôle emploi, des partenaires sociaux, des autres membres du SPE (Mission Locale, PLIE...), mais aussi les partenaires économiques et sociaux concernés par la thématique du projet : Conseil régional, Conseil général, Pays, chambres consulaires, organisations professionnelles, OPCA, partenaires sociaux.

## **La mise en place d'un réel travail en réseau et de partenariat**

Une démarche de GPTEC se construit à partir de la recherche de synergies entre structures de développement de l'économie, de l'emploi, de la formation et de l'insertion, d'où la nécessité et l'importance de la mobilisation, de la capacité de concertation et de la coopération entre acteurs, grâce à l'instauration d'un partenariat local.

De ce fait, le projet de GPTEC s'appuie sur les processus méthodologiques suivants :

- Un travail et une animation en réseau et la construction partagée de l'ingénierie de projet ;
- L'aboutissement à une offre de service coordonnée entre acteurs et partenaires, en cohérence avec les politiques publiques de l'emploi, de la formation et de l'insertion ;
- La recherche de la mutualisation des outils et des moyens ;
- La prise en compte et la complémentarité des actions et projets déjà engagés sur le territoire ;
- Le respect des fonctions et des tâches de chacun dans la définition et la mise en œuvre des actions.

## **La mobilisation et l'implication des entreprises**

Un des points-clés d'une démarche de GPTEC consiste à mobiliser et à faire participer les entreprises (dirigeants et salariés) à l'expression de leurs besoins et comme acteurs impliqués dans la préparation et la mise en œuvre du plan d'actions. Cela suppose la création de relations de proximité et de confiance avec les entreprises, au-delà de la durée d'une action ou d'une enquête, afin de pérenniser le partenariat « acteurs-entreprises » dans l'accompagnement des mutations, du recrutement et de la sécurisation des parcours professionnels.

# LES SPÉCIFICITÉS DE LA GPTEC EN LIEN AVEC LA POLITIQUE DE LA VILLE

## L'économie locale et l'emploi de proximité

Les organisations professionnelles, les acteurs territoriaux de l'économie, de l'emploi, de la formation et de l'insertion œuvrent de plus en plus pour sensibiliser, informer et conduire les entreprises dans des démarches de développement de compétences.

Malgré leurs efforts, de nombreuses TPE/PME, artisans, commerçants, associations n'ont pas encore acquis les savoir-faire indispensables dans la prise en compte des mutations économiques, réglementaires, sociétales et de leurs conséquences sur l'emploi et la formation: certifications, qualifications, gestion des ressources humaines, sécurisation des parcours professionnels...

Pourtant, ce sont majoritairement les activités de ces établissements qui constituent des sources d'emploi et des potentiels de recrutement des publics relevant de la Politique de la Ville. A ce public, par ailleurs, se rajoute nombre de jeunes diplômés issus des quartiers en difficulté, à la recherche d'un emploi en lien direct avec leur formation.

En effet, l'analyse des monographies réalisées démontre que les activités les plus adaptées au public ciblé, concernent essentiellement celles de :

- L'Economie sociale et solidaire, les établissements relevant des Services à la Personne, vecteurs importants du développement des contrats aidés et répondant à des besoins locaux et sociaux, contribuant ainsi à la montée en compétences et à l'intégration de personnes qui ont des difficultés pour accéder à un emploi,
- Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique en tant que facteur d'intégration des publics et de préparation de leurs parcours professionnels,
- Les TPE / PME du BTP, en capacité de mettre en œuvre les clauses sociales,
- Les entreprises de l'hôtellerie et de la restauration, de l'artisanat, du commerce, de l'agriculture, de la sécurité, de l'environnement... dont les métiers sont, pour la plupart, considérés en tension.

Rajoutons à ces activités, les filières de la production industrielle (PMI, grandes entreprises), dont la construction des compétences et le développement de l'employabilité constituent un objectif concret de leur politique RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), principalement face aux attentes sociétales relatives à la lutte contre le chômage.

## L'importance de la phase préparatoire de la GPTEC

Les difficultés décrites ci-dessus constituent le frein essentiel à la recherche d'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois, et la démarche de GPTEC en lien avec la Politique de la Ville doit, plus que tout autre projet de développement, réussir sa phase préparatoire, à savoir :

→ **Mobiliser les dirigeants et/ou les responsables des ressources humaines des entreprises le plus tôt possible dans le processus et les rendre acteurs du projet de GPTEC :**

- Convaincre et faire participer activement les entreprises au diagnostic partagé et à l'élaboration du plan d'actions de la GPTEC, et les préparer à s'engager auprès des acteurs économiques et sociaux du territoire ;
- Mettre en œuvre des actions de sensibilisation auprès des entreprises cibles, afin de promouvoir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son appropriation, leur permettant l'élaboration de stratégies de développement des compétences à court et moyen termes : diversifier leurs activités en lien avec les besoins et la stratégie économique du territoire, anticiper le recrutement et préparer l'accueil de salariés entrants, transmission des savoir-faire, établir des plans de formation dans le cadre de la sécurisation des parcours des salariés... Par ailleurs, l'implication de groupements, associations, clubs d'entreprises dès le démarrage de la démarche facilite la mobilisation des établissements et de leurs dirigeants.

Si la participation des entreprises est fondamentale, les différents projets étudiés dans les monographies présentées démontrent le besoin d'accompagnement des dirigeants et des salariés à la pratique de la gestion des ressources humaines, au management, à l'encadrement et à l'organisation du travail. Dans le cas de GPTEC / Politique de la Ville, ce point est essentiel à la pérennisation de la démarche de développement des emplois et des compétences et des exemples d'actions de professionnalisation GRH sont souvent intégrés dans les plans d'actions.

*Quelques exemples à valeurs ajoutées issues des démarches de GPTEC :*

- La mobilisation et l'implication de groupements d'entreprises
  - Création, coordination et animation d'un club d'entrepreneurs de l'ESS ;
  - Clubs RH réunissant des employeurs du secteur et celles d'un groupe de partenaires ;
  - Cluster de dirigeants des SIAE ;
  - Associations de commerçants et d'artisans.
- L'accompagnement RH
  - Diagnostics stratégiques d'entreprises portant sur des aspects essentiels de recrutement et de processus RH conduits par des consultants spécialisés en management et GRH ;
  - Appui RH à une action emploi formation pour la construction de parcours emploi-formation à destination de jeunes ;
  - Plateforme de ressources humaines PME/TPE : relations avec le tissu économique, connaissance des besoins des entreprises, enrichissement du plan d'actions collectives visant au développement des RH.

→ **Mobiliser les acteurs de l'emploi, de la formation, de l'insertion et de l'orientation territoriaux**

Comme nous l'avons déjà mentionné, la connaissance des publics est fondamentale pour appréhender leurs capacités professionnelles et les accompagner dans leur projet personnel. Ainsi, les exemples de réussite sont significatifs du travail en réseau des acteurs, d'un partenariat construit, tant dans la gouvernance stratégique que dans leur structuration technique et opérationnelle. Mais également par l'acceptation de la coordination du projet par les Maisons de l'Emploi, reconnues dans leur rôle légitime d'ensemblier de la GPTEC, tout en œuvrant pour que leur crédibilité s'affirme à chaque initiative.

Ces exemples prouvent, à l'instar de la participation des entreprises dans la phase initiale du projet, l'importance de l'engagement des acteurs territoriaux dans la connaissance partagée des problématiques des publics relevant de la Politique de

la Ville et de leur préparation à l'emploi, nécessitant le plus souvent des réponses de proximité : situation précaire des personnes en recherche d'emploi, vérification des savoirs de base, prise en compte de la localisation des lieux de travail et des horaires de travail, difficultés sociales, pénibilité...

*Quelques exemples à valeurs ajoutées issues des démarches de GPTEC :*

- La mobilisation des partenaires pour le recrutement face à l'absence de référencement des compétences détenues par les personnes du territoire, en travaillant sur des opportunités de recrutement coïncidant avec les attentes et les possibilités professionnelles du public ;
- La sensibilisation des conseillers du Service Public de l'Emploi aux formations et aux métiers des activités concernées par la GPTEC afin de permettre la préparation des candidats et un positionnement adéquat ;
- La prise en charge d'un volet pédagogique : orientation, formation initiale, alternance...

En outre, si la réussite des projets repose sur un travail collectif et coordonné, la connaissance partagée des démarches et de l'offre de service de chaque structure participante constitue un des éléments-clés de la GPTEC. Le but recherché est bien de les rendre complémentaires, voire de les mutualiser dans les parcours à l'emploi des publics. Dans certaines actions de GPTEC, des outils innovants ont été ainsi créés et intégrés dans le plan d'actions.

*Quelques exemples à valeurs ajoutées issues des démarches de GPTEC :*

- Construction et diffusion d'une offre de services partenariale «mobilité géographique» ;
- Dispositifs et pratiques favorisant la formation «en poste» : contrats d'apprentissage, financement du permis de conduire, parcours de formation à l'embauche... ;
- Préparation et mise en place de parcours d'intégration pour les nouveaux entrants : préparation des publics, positionnement professionnel, pédagogie adaptée à la transmission de savoir-faire...

### **→ Promouvoir les activités et les métiers les plus accessibles aux publics relevant de la Politique de la Ville**

Certains secteurs d'activités précités, souffrant d'une image souvent négative auprès de salariés potentiels, sont peu lisibles, avec comme conséquences des problèmes de recrutement et un turnover parfois important. Il en est de même pour les métiers en tension: rémunérations peu attractives, trop peu de perspectives d'évolutions professionnelles, faiblesse de la gestion des parcours professionnels au sein des entreprises, représentation défavorable liée à la pénibilité et aux conditions de travail...

C'est pourquoi, la phase de préparation des parcours professionnels, au-delà de la promotion des métiers et des emplois, constitue un enjeu majeur pour les bénéficiaires de la démarche de GPTEC

*Quelques exemples à valeurs ajoutées issues des démarches de GPTEC :*

- La réalisation de cartographies des emplois et des compétences du territoire et de leur évolution: secteurs d'activité, métiers, contextes de travail, conditions de travail, pré requis..., suivi de l'identification des compétences de candidats potentiels et de la mesure d'écart entre leurs savoir et les besoins de l'entreprise ;
- La sensibilisation des publics à l'évolution des secteurs d'activités notamment sur les volets besoins de compétences et de techniques, afin de faciliter l'orientation, la formation et l'accès à l'emploi ;
- L'expérimentation d'un projet collectif « Plateforme pour l'Emploi Pérenne et Solidaire» en réponse aux besoins identifiés sur une filière ;

- Le partage des spécificités de l'activité et de ses métiers avec les acteurs de l'emploi afin de permettre la préparation des candidats et leur positionnement adéquat ;
- La conception et mise en œuvre de formations innovantes sur les compétences à caractère transversal ;
- L'information et promotion des filières, métiers et passerelles, l'immersion en entreprise ;
- La sécurisation des parcours en mobilisant les ressources locales promouvoir les métiers porteurs...

#### → Mobiliser les acteurs en adéquation avec la thématique du projet de GPTEC

Trop souvent, l'organisation d'une démarche de GPTEC consistait à réunir l'ensemble des acteurs institutionnels et territoriaux, aboutissant à une structure unique, souvent technique, et dont les fonctions reposaient sur le suivi des phases du projet.

Or, dans une démarche de GPTEC en faveur des publics relevant de la Politique de la Ville, l'identification, la mobilisation et la participation d'acteurs rarement sollicités dans les projet s'avère bénéfique, voire indispensable, au regard des thématiques traitées et des caractéristiques des publics bénéficiaires. A ce titre, les exemples sont significatifs :

- Connaissance fine des publics et des données de l'emploi : DAFPIC, CARIF OREF...
- Prise en compte du volet pédagogique : orientation, formation initiale, alternance... : Rectorat, CFA, CIO, AFPA...
- Accompagnement spécifique : Ecole de la deuxième Chance, association, régie de quartier, AI, ESAT, chantiers d'insertion, EI, ETTI, GEICQ, club FACE, Cap Emploi...
- Conditions de travail, pénibilité : ARACT, CRAM...

*Si les valeurs ajoutées de la GPTEC reposent, quel que soit le projet, sur la forte implication des élus locaux et des entreprises, la légitimité reconnue de la Maisons de l'Emploi pour conduire le projet, les savoir-faire apportés par les acteurs institutionnels et les réseaux d'accompagnement, la mobilisation doit rester large, constante, mais ciblée dans le cadre d'un partenariat volontaire et engagé.*

*Néanmoins, des difficultés persistent, notamment par le manque d'impulsion ou de portage politique, une communication insuffisante, une implication trop faible des partenaires sociaux, des fragilités dans la création de partenariats et de la mise en synergie des moyens et des outils, mais surtout par les capacités à œuvrer avec des contraintes liées au temps.*

*Ainsi, les actions relatives au partage du langage, de la méthodologie et des concepts de la GPTEC doivent se poursuivre, afin de donner toute les chances au management et à la conduite des démarches.*

*Les monographies qui suivent, reprenant sur sept thématiques - 4 avec une entrée « filière », 3 avec une entrée « territoire » - les actions menées par des Maisons de l'Emploi en matière de GPTEC, viennent illustrer les propos ci-dessus :*

- GPTEC - Politique de la Ville 1  
Le secteur de l'Economie sociale et solidaire ;
- GPTEC - Politique de la Ville 2  
Le secteur des Services à la Personne ;
- GPTEC - Politique de la Ville 3  
Le secteur de l'Insertion par l'Activité Économique ;
- GPTEC - Politique de la Ville 4  
Le secteur Transport – Logistique ;
- GPTEC- Politique de la Ville 5  
La démarche de Gestion Anticipée des Compétences et des Emplois sur un Territoire (GACET) ;
- GPTEC - Politique de la Ville 6  
En lien avec de grands projets d'aménagement ;
- GPTEC – Politique de la Ville 7  
Sur une Zone Franche Urbaine.

# GPTEC - Politique de la Ville 1

## LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)

### CONTEXTE, ENJEUX, PROBLEMATIQUES

- **Le secteur de l'Économie sociale et solidaire (ESS)** regroupe différents types d'entreprises associatives, mutualistes ou coopératives (bancaires, de production, agricoles, ...) qui ont en commun une «gouvernance démocratique», un but non «lucratif» et, le plus souvent, des activités à forte utilité sociale ; c'est notamment le cas des associations.

Au total ce secteur de l'ESS emploie plus de 10% des salariés en France – la majorité des employeurs étant des associations.

L'ESS est présente dans tous les secteurs d'activité, notamment la santé, le social et le médico-social, les activités financières et d'assurance, les services à la personne, l'insertion, le sport, la culture mais aussi l'industrie, l'agriculture et le commerce, etc.

Cette diversité des activités entraîne une pluralité des métiers exercés (aides-soignants, infirmiers, travailleurs sociaux, aides à domicile, chargés de clientèle bancaire, commerciaux, comptables, techniciens de surface, etc.) et des conditions de travail proposées. L'ESS se caractérise en effet par une proportion plus élevée que la moyenne de contrats à temps partiel ou à durée déterminée.

Les associations sont, par ailleurs, d'importants employeurs de personnels sur contrats aidés.

- **Les enjeux de l'ESS en matière de ressources humaines sont multiples :**
  - Rééquilibrer la pyramide des âges ;
  - Attirer de nouveaux salariés ;
  - Favoriser les mobilités professionnelles – y compris entre entreprises de statuts différents ;
  - Anticiper les évolutions des besoins en compétences et le développement de celles-ci ;
  - Accompagner les personnes en contrats aidés dans les associations (VAE, formations, ...).
- **L'une des problématiques** est l'hétérogénéité des entreprises de l'ESS (secteurs d'activité, statuts, tailles, ...) – une hétérogénéité qui ne facilite pas les actions collectives.
- **L'ESS est riche d'opportunités pour les territoires et les publics relevant de la Politique de la Ville**, ceci pour plusieurs raisons :
  - Les entreprises du secteur, quelque soit leur statut, ont en très grande majorité un sens élevé de leur «responsabilité sociale» ;
  - Les associations sont des employeurs importants qui peuvent bénéficier des contrats aidés et contribuer ainsi à la montée en compétences et à l'intégration de personnes qui ont des difficultés pour accéder à un emploi ;
  - Les activités relevant de l'ESS répondent le plus souvent à des besoins locaux et sociaux ;
  - L'ESS contribue au lien social ;
  - Le statut des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) est particulièrement adapté pour développer certains types d'activités dans les territoires – en particulier ceux relevant de la Politique de la Ville.

### OBJECTIFS DES ACTIONS DE GPTEC MENEES PAR DEUX MAISONS DE L'EMPLOI

Les actions de GPTEC dans le secteur de l'ESS menées par deux Maisons de l'Emploi, celles du Bassin Dijonnais et du Pays Thur Doller, répondent aux objectifs suivants :

- **Anticiper** les mutations économiques du secteur, faire émerger des postes nouveaux, faciliter l'innovation sociale ;
- **Accompagner** l'évolution des compétences, les renouvellements des personnels, les mobilités internes et externes ;
- **Sécuriser** les parcours professionnels des salariés, en particulier de ceux en contrats aidés ;
- **Promouvoir** auprès des demandeurs d'emploi le secteur de l'ESS et les métiers qu'il propose ;
- **Agir** sur la qualité de l'emploi et sur la pénibilité du travail (objectif spécifique à la MDE du Bassin Dijonnais).

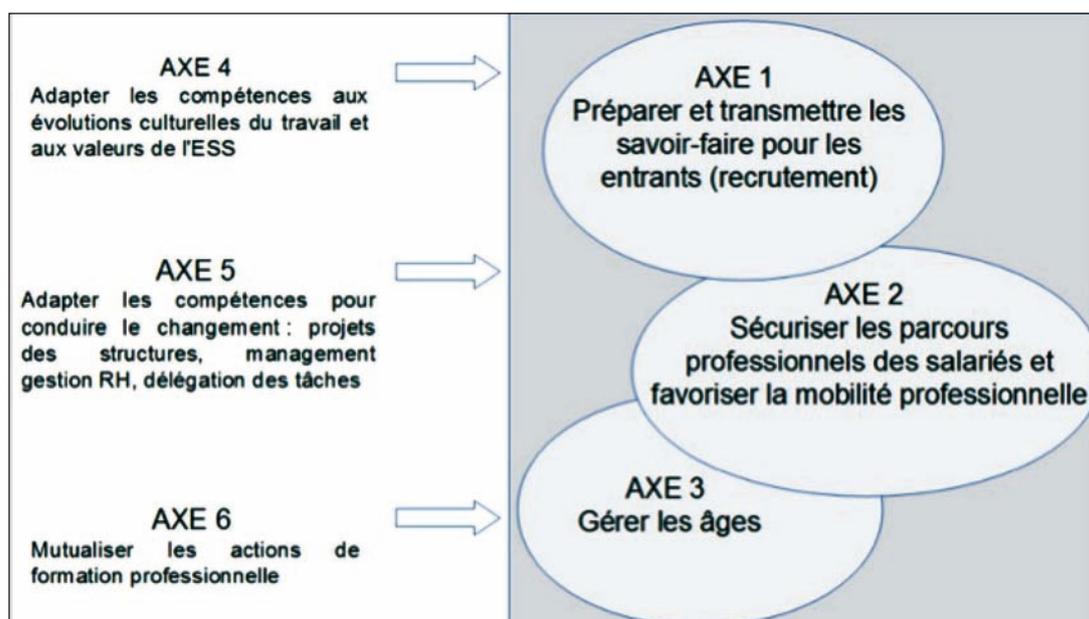
## ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DU BASSIN DIJONNAIS

*Phase de montage (juin 2013 – décembre 2014)*

Le projet a été initié conjointement par la MDE du Bassin Dijonnais et par la CRESS Bourgogne sur le territoire de la MDE. Dès le départ il a reçu l'aval de l'Unité Territoriale 21 (UT) et de la DIRECCTE.

**La phase de montage s'est déroulée en plusieurs étapes :**

1. **Mobilisation** des «parties prenantes» DRDJS, SGAR, Conseil régional, Conseil général, Grand Dijon / Ville de Dijon, Pôle emploi, URSSAF, OPCA, partenaires sociaux, ARACT, Dispositif Local d'Accompagnement, Mission Locale, Cap emploi.
2. **Mise en place d'un comité de pilotage**, réunissant certaines de ces parties prenantes aux côtés de la MDE, de la CRESS, de l'UT et la DIRECCTE, et d'un comité technique.
3. **Elaboration d'un premier budget** et mobilisation des financements (cf. paragraphe «ressources mobilisées» ci-après).
4. **Réalisation d'un diagnostic** avec :
  - **Une étude statistique** du secteur de l'ESS. Cette étude, réalisée avec le concours des observatoires de la MDE et de la CRESS, avec des données fournies notamment par l'URSSAF, a permis de caractériser le secteur et de dégager plusieurs problématiques : vieillissement de la population des salariés ; embauches nombreuses et faiblement stabilisées ; conditions de travail à améliorer ; engagement plutôt faible dans l'alternance qualifiante ; recours fréquents aux dispositifs d'aide à l'emploi qui ne peuvent à eux seuls répondre aux besoins du secteur.
  - **Une enquête dans les établissements de l'ESS** avec un questionnaire administré à un échantillon représentatif de 72 entreprises de 6 salariés et plus et un autre questionnaire administré à 39 entreprises de 1 à 5 salariés.
5. **Partage, enrichissement et validation du diagnostic** en comité technique, puis en comité de pilotage.
6. **Définition et validation des axes stratégiques** du plan d'actions.  
Les axes stratégiques validés sont les suivants :



7. **Mise en place et animation** de 2 groupes de travail qui se sont réunis chacun 3 fois pour bâtir un arbre d'objectifs et un plan d'actions (1 groupe pour l'axe 1 – 1 groupe pour les axes 2 et 3). Ces groupes ont réuni des entreprises de l'ESS et des représentants des parties prenantes.
8. **Validation par le comité de pilotage** du plan élaboré par le groupe de travail sous le titre «Plan de développement pluriannuel - valeurs et compétences dans l'ESS». Il comprend 12 actions.

*Phase de mise en œuvre (2015 – 2017)*

Sous réserve de l'obtention des financements sollicités, notamment dans le cadre d'un ADEC, le plan sera mis en œuvre. Chaque action fait l'objet d'une fiche détaillée. **La structure du plan est la suivante :**

**Actions préalables**

- Fiche action n°1 : réaliser une cartographie de l'ESS (secteurs d'activité, emplois, métiers, contextes de travail, conditions de travail, pré requis...) sur le territoire – 2015.
- Fiche action n°2 : proposer un plan de communication afin de permettre une meilleure représentation de l'ESS – 2015.
- Fiche action n°3 : anticiper les stratégies de développement - 2016 :  
 - Partager les bonnes pratiques ;  
 - Développer les stratégies associatives.

**Axe 1 : Préparer et transmettre les savoir-faire pour les entrants**

- Fiche action n°4 : partager les spécificités de l'ESS et de ses métiers avec les acteurs de l'emploi afin de permettre la préparation des candidats et un positionnement adéquat –2015/2016.
- Fiche action n°5 : préparer et mettre en place des parcours d'intégration pour les nouveaux entrants (préparation des publics, positionnement...) – 2016.

**Axe 2 : Sécuriser les parcours professionnels des salariés et favoriser la mobilité professionnelle**

- Fiche action n° 6 : engager des processus de sécurisation des parcours et de mobilité professionnelle (entretien professionnel et outils de la formation professionnelle continue) – 2015.
- Fiche action n°7 : rendre opérationnels les moyens de la sécurisation professionnelle des parcours – 2015/2016 :  
 - Anticiper le travail sur le projet individuel ;  
 - Développer l'analyse de la pratique ;  
 - Favoriser l'adaptabilité et la polyvalence des salariés ;  
 - Mutualiser les postes de travail avec d'autres structures.

- Fiche action n°8 : promouvoir la conduite du changement à travers la formation - 2016 :
  - Travailler les référentiels de formation des cadres ;
  - Proposer des formations au management adaptées à l'ESS ;
  - Développer des partenariats inter OPCA pour des formations communes.
- Fiche action n°9 : lutter contre les risques psycho-sociaux - 2015/2016 :
  - Permettre la reconversion des salariés en souffrance ;
  - Sensibiliser l'encadrement.

### Axe 3 : Gérer les âges

- Fiche action n°10 : amener les employeurs à la conduite d'un diagnostic interne (GPEC gestion des âges : compétences détenues, compétences clefs, départs programmés) – 2015.
- Fiche action n°11 : diffuser, promouvoir et actualiser les outils de la gestion de carrière des séniors – 2016.
- Fiche action n°12 : reconnaître les compétences des séniors et sécuriser leurs parcours -2016 :
  - Bilan de compétences ;
  - Transmission des savoir-faire ;
  - Perspectives de mobilité interne et externe ;
  - Connaissance des passerelles possibles.

### Ressources mobilisées

Ressources humaines (ETP)	Période juin 2013 – décembre 2014
Chargés de mission (Economiste statisticienne, Chargée de relations entreprises, Chef de projet)	0,50
Consultant (accompagnement méthodologique)	6 jours
Salariés de la CRESS	0,30 (au total)
<b>Financements (euros)</b>	<b>88 893</b>
Dont :	
Etat	51 399
Grand Dijon	4 000
Budget MDE	33 494

### Facteurs de réussite

- Le partenariat avec la CRESS et la forte implication de celle-ci ;
- La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et l'engagement de certaines en particulier des partenaires sociaux dans les comités et les groupes de travail ;
- L'approche « montante » (« bottom-up ») ;
- La richesse des travaux, liée notamment à la diversité des participants ;
- L'accompagnement méthodologique assuré par un consultant spécialisé en matière de GPTEC.

### Difficultés rencontrées

- La mobilisation des grandes structures de l'ESS. Cette mobilisation sera relancée pour la phase de mise en œuvre ;
- Les changements d'interlocuteurs chez certains partenaires (nécessité de tout réexpliquer à l'arrivée d'un nouvel interlocuteur) ;
- Le temps et la gestion du temps : l'action a été consommatrice de temps, notamment de celui consacré à la mobilisation et à l'animation des réseaux de partenaires.

### Résultats

- Une bonne connaissance des attentes et des besoins des entreprises de l'ESS ;
- La création d'un réseau d'acteurs engagés dans un projet commun « Le Plan de développement pluriannuel – valeurs et compétences dans l'ESS ».

### Perspectives

- La mise en œuvre du plan d'actions sur la période 2005 – 2017.

## Documents et outils disponibles

- Etude statistique sur l'ESS en Côte d'Or ;
- Matrice des questionnaires d'enquêtes entreprises ;
- Diaporamas de restitution de l'enquête.

## Contact

**Virginie Betteli**  
Chargée de projet  
vbetteli@mdefbassindijonnais.org  
03 80 43 08 14

## ACTION MENÉE PAR LA MDE DU PAYS THUR-DOLLER

### *Phase de montage (2012 – 2014)*

- **Un diagnostic** a été réalisé. Il a notamment permis de réunir des données quantitatives (statistiques : le poids du secteur ESS sur la zone d'emploi, le nombre d'établissements employeur, nombre d'emplois, nature des emplois ...) et qualitatives (sur entretiens semi-directifs : difficultés du secteur, évolution des métiers, difficultés de recrutement, salariés en poste...)...
- **Des pistes de travail** ont été identifiées et validées à partir de ce diagnostic. Elles ont été portées par le comité de direction et proposées au conseil d'administration de la MDE pour la mise en œuvre d'une démarche GPTEC dédiée au secteur de l'ESS.
- **Des échanges** de « bonnes pratiques » mises en œuvre sur d'autres territoires ont été repérées et analysées. Parmi lesquelles : la démarche ZEST dans le Jura et la démarche sur le tourisme à Varna en Bulgarie (bourse individuelle de mobilité Grundtvig).
- **Un comité de pilotage et un comité technique** de suivi ont été mis en place. Ils réunissent les principales parties prenantes de l'action.
- **Un plan d'actions** a été élaboré avec ces parties prenantes et approuvé par les acteurs concernés.

Le «PACTE ESS» - Prévision et Appui aux Compétences Territoriales pour l'Emploi dans l'Economie Sociale et Solidaire – ainsi déployé porte sur trois actions distinctes à ce jour.

### *Phase de mise en œuvre (année 2013 – 2014)*

Trois actions sont mises en œuvre :

- **Action 1** – Expérimentation d'une formation-action pour la professionnalisation des porteurs de projets de l'ESS : «développeurs territoriaux», formation construite en partenariat avec le SERFA de l'Université Haute Alsace et validée par un diplôme d'université.

#### **Objectifs :**

- Développer une meilleure connaissance des acteurs, des politiques et dispositifs du développement territorial ;
  - Doter les acteurs de méthodologie et outil de gestion de projets ;
  - Intégrer et développer la dimension partenariale du développement territorial ;
  - Accompagner et former à une culture commune de projet et constituer un réseau à l'échelle d'un territoire de vie ;
  - Monter un projet collectif de plateforme de ressources humaines à l'échelle du territoire.
- **Action 2** – Expérimentation d'un projet collectif «PEPS» : Plateforme pour l'Emploi Pérenne et Solidaire» en réponse aux besoins identifiés sur la filière CHRD (cafetiers, hôteliers, restaurateurs et discothécaires) et en partenariat avec l'UMIH, les AI du territoire et l'ESAT Saint-André de Cernay.

### Objectifs :

- Améliorer l'articulation et les synergies entre les acteurs territoriaux de l'hôtellerie-restauration, de l'insertion par l'activité économique, de l'emploi et de la formation ;
- Elaborer des solutions globalisées pour l'emploi de la filière à l'échelle et créer des outils adaptés ;
- Développer des solutions de formation et de qualification adaptées à la filière ;
- Valoriser l'image des métiers de la filière professionnelle.

- **Action 3** – Création, coordination et animation d'un club d'entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire : «BUSIN'ESS».

### Objectifs :

- Capitaliser sur les expériences de chacun en créant un lieu de discussion et de rencontre entre les acteurs de l'ESS, les collectivités territoriales, les élus et les entreprises sur des problématiques d'emploi et de compétences ;
- S'informer sur l'actualité en animant des tables rondes et en organisant des conférences sur des sujets d'intérêts communs ;
- Se former dans l'entreprenariat social et l'innovation sociale ;
- Créer un réseau de pairs ;
- Participer à l'évaluation et l'évolution du Pacte ESS.

### Ressources mobilisées

Ressources Humaines (ETP)	2013 / 2014
Directrice, Chargés de mission, Assistante administrative	1,7
Financements (euros)	153 000
FSE	47 000
Etat/CPO et Appel à projet GPTEC	102 000
Collectivités Locales	4 000

### Principaux partenaires

Les représentants des collectivités locales et les acteurs du Service Public de l'Emploi : Pôle emploi, Mission Locale, services de l'Etat (DIRECCTE, UT 68), la Région Alsace, ...

Les professionnels des secteurs concernés : structures de l'économie sociale et solidaire et structures de l'insertion par l'activité économique, collectivités territoriales, hôteliers, restaurateurs, professionnels du tourisme et des loisirs, l'UMIH section Guebwiller et Thur Doller, le FAFIH, la CRESS d'Alsace.

### Facteurs de réussite

- Action 1 : qualité partenariale et entrepreneuriale des stagiaires/ assiduité et synergie du groupe apprenant. Mixité des publics et des secteurs d'activités (homme / femme, public/privé, insertion / développement économique / tourisme/culture/emploi...);
- Action 2 : engagement et investissement de l'ensemble des partenaires concernées par les actions mises en œuvre ;
- Action 3 : adhésion des partenaires et capacité à fédérer de nouveaux acteurs de l'ESS.

### Difficultés rencontrées

- Difficultés à pérenniser les actions sur du long terme faute de moyens financiers liés au désengagement de l'Etat ;
- Petite appréhension de la filière de l'hôtellerie/restauration sur les publics suivis par les SIAE.

## Résultats

### • Action 1 :

A l'échelle du territoire :

- Décloisonnement des logiques d'intervention (développement de la logique de projet / à opposer aux logiques de mission) ;
- Mutualisation des moyens ;
- Développement des partenariats publics/privés ;
- Intégration du diplôme du catalogue des formations du SERFA/Université Haute Alsace.

### Pour les participants :

- Acquisition de nouvelles connaissances sur les principaux acteurs, politiques et dispositifs du développement territorial ;
- Maîtrise des principaux outils et méthodologies de la gestion de projets ;
- Aptitude à intégrer et gérer la dimension partenariale du développement territorial ;
- Capacité à monter un projet collectif.

### • Action 2 :

- Création d'emploi et retour à l'emploi durable mesuré par les AI du territoire ;
- Bonne adéquation entre l'offre et la demande d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ;
- Intégration de personnes handicapées dans le monde du travail ordinaire par l'ESAT Saint André de Cernay ;
- Recensement des besoins de la filière CHRD sur le territoire.

### • Action 3 :

- Consolidation des structures existantes et facilitation de leur développement ;
- Création d'une dynamique entre acteurs de l'ESS, entreprises et acteurs du développement économique ;
- Développement des partenariats publics/privés ;
- Appui à la création de nouvelles activités sur le territoire ;
- Sensibilisation des acteurs économiques et du public à l'ESS ;
- Ouverture de « nouvelles friches », notamment sur l'économie circulaire et la gestion des déchets par exemple.

## Documents et outils disponibles

- Le diagnostic territorial ;
- Le diagnostic réalisé sur le tourisme sur le Pays Thur Doller ;
- Le programme de la formation DU Professionnalisation des Développeurs Territoriaux ;
- Les projets collectifs soutenus à la fin du Diplôme d'Université ;
- Extraits de cours dispensés lors du Diplôme d'Université.

## Contacts

### Florence Faivre

Directrice

direction@mefthurdoller.fr

03 89 35 35 70

### Samira Homrani

Chargée de mission GPTEC

formation@mefthurdoller.fr

03 89 35 35 70

# GPTEC - Politique de la Ville 2

## LE SECTEUR DES SERVICES A LA PERSONNE

### Contexte, enjeux, problématiques

- Le secteur des Services à la Personne (SAP) regroupe trois grands domaines d'activités :
  - les services à la famille (garde d'enfants, soutien scolaire, assistance administrative ou informatique, ...);
  - les services de la vie quotidienne (travaux ménagers, bricolage, jardinage, ...);
  - les services aux personnes dépendantes (âgées ou handicapées).

Il existe deux types de déclaration :

- l'agrément pour les activités auprès des personnes dépendantes ou la garde d'enfants de moins de 3 ans ;
- la déclaration, pour les autres activités.

Les employeurs ont différents types de statut :

- particuliers (emplois directs) ;
- associations (dont les «associations intermédiaires»);
- sociétés à but lucratif ;
- structures publiques ou para publiques.

On compte aussi un nombre important d'auto-entrepreneurs.

4% des salariés français travaillent dans le secteur du SAP.

- Les problématiques et les enjeux sont les suivants :
  - La «lisibilité» du secteur qui souffre d'une image souvent négative auprès des clients et usagers comme auprès des salariés potentiels et des professionnels de l'emploi ;
  - Les conditions de travail : temps partiels, nombreux déplacements, amplitudes horaires parfois importantes, pénibilité physique de certaines tâches... ;Ces conditions contribuent à rendre le secteur des SAP peu attractif avec pour conséquences des problèmes de recrutement et un turnover parfois important ;
  - La professionnalisation des dirigeants, des encadrants et des salariés ;
  - La sécurisation des parcours des salariés.
- Le secteur des SAP est une source d'emplois potentiels pour les publics relevant de la Politique de la Ville.

Par ailleurs les territoires ZUS et les ZFU sont riches d'opportunités de développement pour certains types de services à la personne.

Plusieurs Maisons de l'Emploi ont mis en place des dispositifs et des actions de GPTEC dans le secteur des SAP : c'est notamment le cas de celles de Lille – Lomme – Hellemmes, du Grand Beauvaisis et de Toulouse Métropole. D'autres ont engagé la démarche : MDE de Rochefort en lien avec les MDE de Royan, de Jonzac et de La Rochelle.

## **ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DE LILLE – LOMME – HELLEMES ET LES AUTRES MDE DE LA MÉTROPOLE LILLOISE**

### **Phase de montage**

Prenant appui sur la loi de cohésion sociale et les perspectives ouvertes dans le champ des services à la personne avec notamment la création de l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP), l'Etat et le Département dans le cadre de son Programme Départemental d'Insertion, ont sollicité l'association REUSSIR porteuse aujourd'hui de la MDE de Lille – Lomme – Hellemmes, pour mettre en place sur le Département du Nord une stratégie de développement des services à la personne, en créant dès juin 2005 une première mission expérimentale d'appui au développement des services à la personne sur la métropole Lille Roubaix Tourcoing.

Depuis sa création cette mission SAP Métropole a permis de fédérer l'ensemble des acteurs œuvrant dans le champ des services à la personne sur 5 axes principaux :

- Sensibiliser ;
- Mobiliser les employeurs ;
- Articuler demande et offre d'emploi durable ;
- Promouvoir le secteur des SAP ;
- Capitalisation des informations et veille prospective.

L'expertise développée par la mission SAP Lille Métropole depuis 2006 l'a conduite à animer à l'échelle de la Métropole Lilloise une action de GPTEC sur la filière des SAP et ce, dans le respect du nouveau cahier des charges des Maisons de l'Emploi.

### *Phase de mise en œuvre (année 2014)*

**Le plan d'action GPTEC 2014** sur la Métropole Lilloise a pour but d'anticiper les mutations sectorielles et de maintenir les objectifs de développement de l'emploi local dans les SAP sur la Métropole en intervenant auprès de différents publics :

- Les dirigeants pour contribuer à leur professionnalisation et la modernisation de leurs pratiques ;
- Les salariés pour valoriser et sécuriser leurs parcours ;
- Les professionnels de l'emploi pour maintenir leur niveau de connaissance de la filière sur les aspects relatifs aux métiers, formations et conditions d'employabilité afin d'optimiser l'orientation de leurs publics ;
- Les demandeurs d'emploi principalement par le biais de la cellule emploi spécialisée services à la personne.

### **Contenu :**

Les actions suivantes ont été poursuivies (pour celles engagées depuis plusieurs années) ou engagées :

- **Capitaliser et partager** les informations sur le secteur des SAP avec notamment la réalisation de 10 nouveaux diagnostics RH d'employeurs. Les résultats de ces diagnostics alimentent les réflexions des «Clubs RH» réunissant des employeurs du secteur et celles d'un groupe de partenaires (UT 59, Chambres Consulaires, Communauté Urbaine, Pôle emploi, Région, OPCA, ...) ;
- **Préparer les employeurs SAP** aux nouveaux enjeux du secteur, avec l'organisation :
  - d'ateliers thématiques : VAE ; usure professionnelle ; gestion des inaptitudes ;
  - d'un «job dating» ;
- **Contribuer à préparer les acteurs économiques du territoire** aux enjeux du contrat de filière de la «Silver économie», avec dans un premier temps une cartographie des entreprises et des associations intégrant ce contrat de filière ;
- **Promouvoir les activités, métiers et formations** de la filière SAP afin d'accroître son attractivité auprès des candidats potentiels, avec :
  - une «valise pédagogique» présentant les métiers et les formations (en cours de réalisation fin 2014),

- des ateliers visant différentes catégories de publics (employeurs ; particuliers employeurs ; grand public...) – et sur différents sujets (formations ; alternance ; VAE ; métiers ...);
- **Mobiliser les employeurs** sur les opportunités de recrutement des publics suivis par les réseaux de l'insertion, et des jeunes, avec notamment le montage d'actions «emploi-formation». Au 1<sup>er</sup> semestre 2014, quatre actions de ce type ont été organisées pour 78 candidats, dont 60 en «emplois d'avenir» ;
- **Promouvoir le CESU**, en relais sur la Métropole Lilloise d'une action régionale.

### Principaux partenaires

DIRECCTE (UT 59), Lille Métropole Communauté Urbaine, Conseil régional, Conseil général, Pôle emploi, DGCIS, employeurs SAP (associations, entreprises, CCAS, particuliers employeurs), FEPEM, OPCA du secteur, Espace info formation, organismes de formation, Emploi et Handicap Grand Lille, CBE, CRESS.

### Ressources mobilisées

Ressources humaines (ETP)	2014
Chargés de mission (ETP)	0,8
Financements (euros)	32 384
Dont :	
Etat CPO	7 432
Collectivités	9 527
Conseil régional	1 430
FSE	13 995

### Facteurs de réussite

La dynamique partenariale engagée depuis 2006 et un réseau d'employeurs actifs et acteurs.

### Difficultés rencontrées

Le financement de certains projets ; ainsi, la valise pédagogique qui nécessite un budget pour impression et mise en forme.

### Résultats

- Plus de 1500 emplois cartographiés depuis le début de la démarche GPTEC en 2012 ;
- En 2013 : Plus de 100 employeurs mobilisés sur les thématiques RH (recrutement – pénibilité – opérations emploi/formation) ;
- 240 personnes sensibilisées (dont 30 prescripteurs) aux métiers et formations dans la filière SAP ;
- 11 opérations emplois – formations mises en œuvre et 218 personnes mises à l'emploi (21% allocataires du RSA et 56% de jeunes).

### Perspectives

- Continuer à cartographier les emplois du secteur ;
- Continuer à travailler sur la mobilité professionnelle et la professionnalisation des salariés, des demandeurs d'emploi et employeurs.

### Documents et outils disponibles

Diagnostic RH – diagnostic à destination des demandeurs d'emploi.

### Contact

**Lise Delarue**  
Directrice Générale  
mde-llh@reussir.asso.fr  
03 20 14 85 50

### Phase de montage – 2013

La MDE, à la demande de la Préfecture de l'Oise et en partenariat avec l'UT DIRECCTE Oise, a réalisé en 2013, sur le Pays du Grand Beauvaisis, une étude sectorielle GPEC sur les Services à la Personne. L'objectif était d'analyser, de façon quantitative mais également qualitative, les corrélations entre l'emploi, la formation et l'économie locale dans ce domaine d'activité afin d'anticiper les évolutions modifiant les besoins en ressources humaines des associations et entreprises.

Cette étude, validée par les structures SAP et partenaires institutionnels du territoire lors de 2 restitutions, a mis en lumière les enjeux principaux du secteur sur le Grand Beauvaisis :

- Connaître, promouvoir et rendre lisible le secteur ;
- Faire face aux difficultés de recrutement ;
- Professionnaliser et sécuriser les parcours.

Ainsi, les structures SAP et partenaires réunis, après échanges et réflexions sur les perspectives locales du secteur, se sont accordés sur l'intérêt de mettre en place une plateforme territoriale GPECT SAP sur le Grand Beauvaisis permettant le développement des actions initiées au sein du plan d'actions partagé.

Trois axes d'intervention sont retenus par les partenaires :

- Développer l'information et la connaissance du secteur: l'objectif étant de créer et de faire vivre un Centre de Ressources sur le secteur et les acteurs SAP (documentation, évènements, exposition, ...);
- Mettre en relation l'offre et la demande d'emploi en développant l'emploi dans le secteur SAP. Le but de cette action est de favoriser l'accès à l'emploi en accompagnant les structures aux recrutements et en anticipant les besoins du territoire ;
- Organiser la professionnalisation et la qualification. L'objectif est d'une part de favoriser la professionnalisation des salariés, mais aussi de simplifier la mise en place d'une offre de formation mutualisée et adaptée.

### Phase de mise en œuvre – 2014

La plateforme «GPTEC SAP» est créée avec l'ensemble des parties prenantes (cf. paragraphe «partenaires» ci-après).

Quatre objectifs majeurs sont retenus et des actions sont engagées :

- **Objectif** : favoriser une dynamique partenariale entre les différents acteurs dans le secteur SAP.

#### Actions engagées :

- Rédaction d'une charte partenariale ;
- Mise en place de groupes de travail et d'un comité de suivi.
- Objectif : Développer l'information et la connaissance du secteur.

#### Actions engagées :

- Journées décentralisées «découverte des SAP»(3 journées organisées en 2014) ;
- Sensibilisation des conseillers du Service Public de l'Emploi aux formations et aux métiers des SAP.
- **Objectif** : Anticiper les mutations économiques.

#### Actions engagées :

- Actions de formations mutualisées (prévues à partir de janvier 2015) ;
- Soirée «RH – SAP» avec au programme la nouvelle convention collective SAP.
- **Objectif** : Favoriser la professionnalisation et sécuriser les parcours professionnels.

### Actions engagées :

- Journée de sensibilisation à la VAE dans les SAP (13/11/2014) ;
- Journée de sensibilisation des entreprises et des associations aux EMT et PMP (périodes en milieu Professionnel) (décembre 2015).

### Principaux partenaires

Les membres fondateurs de la plateforme sont la MDE, la DIRECCTE, la Mission Locale, Pôle emploi, Cap emploi, le PLIE, le Conseil général, le Conseil régional, la FEPEM, le Groupement régional pour l'insertion par l'économie en Picardie, les OPCA concernées, les Communautés de communes du territoire, les chambres consulaires et les structures SAP du territoire.

Sont également associés à la démarche les centres de formation locaux aux métiers du social et des SAP, ainsi que les Fédérations et Unions nationales (UNA, FEDESAP). La MDE est pilote de l'action et coordonne les partenaires avec le «groupe projet fondateur».

### Ressources mobilisées

<b>Ressources humaines (ETP)</b>	
Chargés de mission (ETP)	0,592
<b>Financements (euros)</b>	<b>49 492</b>
Dont :	
Etat CPO	29 596
Conseil Régional	14 520
Fonds Propres	5 376

### Facteurs de réussite

- Un diagnostic partagé ;
- La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes autour d'un plan d'actions.

### Difficultés rencontrées

- Un milieu très concurrentiel peu propice a priori à la mise en place de partenariats et de synergies ;
- Le poids du «financeur» qui a tendance à cristalliser souvent les échanges.

### Résultats

Le principal résultat est la création d'une dynamique autour du secteur SAP dans le Grand Beauvaisis.

### Perspectives

- Signature de la convention en fin d'année ;
- Lancement d'une POE (Préparation Opérationnelle à l'Emploi) ;
- Développement de l'acculturation des métiers des SAP ;
- Evolution de cette plateforme en lien avec les projets et le club de la CCI.

### Documents et outils disponibles

- L'étude réalisée ;
- La charte partenariale.

### Contact

**Corinne Marets**  
Directrice  
c.marets@mef-beauvaisis.fr  
03 60 56 60 60

## RÉSUMÉS D'AUTRES ACTIONS ENGAGÉES PAR DES MAISONS DE L'EMPLOI

La **MDE de Toulouse Métropole** a réalisé en 2012 un diagnostic partagé sur le secteur des SAP dans l'objectif d'élaborer un plan d'actions de GPTEC.

Des actions ont été engagées en 2013 à destination des acteurs économiques et des demandeurs d'emploi. Et un groupe de réflexion a proposé d'étudier la création d'un **Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)** dans le secteur de l'aide à domicile.

7 associations se sont déclarées intéressées par le projet dont l'étude de faisabilité est engagée en 2014.

Le GEIQ doit répondre à une problématique récurrente de turn-over et du manque de qualification des salariés. Pour les demandeurs d'emploi, il proposera un parcours emploi/formation pertinent qui évoluera vers un emploi pérenne. Cet outil ne peut se construire qu'avec l'ensemble des acteurs du territoire sur un secteur en tension où l'offre et la demande d'emploi ne se rejoignent pas. Elaboré dans un premier temps pour le secteur associatif il pourrait être modélisé pour le secteur privé et les CCAS dans un deuxième temps.

### Contact

**Ana Feldman,**  
Directrice  
a.feldman@emploi-tme.org  
05 31 47 17 33

La **MDE de Rochefort-sur-Mer**, en lien avec celles de Royan, Jonzac et La Rochelle a engagé un projet de GPTEC dans le domaine de la «Silver économie» en lien avec les enjeux du maintien à domicile.

Une étude est menée en 2014 auprès des diverses parties prenantes du projet : services concernés des collectivités territoriales, CCAS et structures d'aide à la personne, EHPAD et maisons de retraite, CLIC, CARSAT, chambres consulaires, MDPH, fédérations professionnelles concernées (CAPEB, FFB, SYNTHEC), OPCA, centres de formation, clubs d'utilisateurs.

### Contact

**Catherine Dos Santos**  
Directrice  
c.dos-santos@mde-paysrochefortais.fr  
05 46 99 47 54

# GPTEC - Politique de la Ville 3

## LE SECTEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

### ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DE VALENCIENNES MÉTROPOLE

#### Contexte, enjeux, problématiques

- **Le territoire du Valenciennois** comprend 82 communes et 353 000 habitants (INSEE 2010).

En 2011 : le taux de chômage était de 13,9% dont 44,2% de demandeurs d'emploi de longue durée, 19,4% de jeunes, 17,7% de seniors.

En 2014 : le taux de chômage est de 15,2% dont 48,4% de demandeurs d'emploi de longue durée, 19,3% de jeunes, 19,2% de seniors.

Le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) y est très développé avec au total 32 structures (SIAE) en 2011 dont :

- 21 Atelier et Chantiers d'Insertion (ACI) ;
- 7 Entreprises d'Insertion (EI) ;
- 3 Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) ;
- 1 Association Intermédiaire (AI) ;

Il existe aussi un Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ).

- **Les structures** de l'IAE, en particulier les ACI, ont différents types de besoins, notamment pour :
  - L'élaboration de stratégies à 3- 5 ans ;
  - La gestion des ressources humaines ;
  - L'organisation interne ;
  - Les financements.
- **Le secteur de l'IAE** est très important pour les territoires et les publics relevant de la Politique de la Ville notamment parce que :
  - Les SIAE accueillent des publics ayant des difficultés d'accès à un emploi – et parmi eux, nombreux sont ceux qui relèvent de la Politique de la Ville (en 2013, 34% des salariés en insertion des ACI étaient issus des territoires CUCS) ;
  - Certaines SIAE développent des activités et des emplois dans les territoires de la Politique de la Ville.

#### Objectifs de l'action de GPTEC

L'objectif est de :

- Consolider et développer le secteur de l'IAE sur le territoire du Valenciennois ;
- Accompagner les SIAE du secteur marchand et non marchand, à diversifier leurs activités en lien avec les besoins et la stratégie économique du territoire.

#### Description de l'action

*Phase de montage (de mars à juin 2011)*

- **Réalisation d'un diagnostic** / état des lieux au sein de chaque ACI par la passation d'un questionnaire. L'objectif était de repérer et affiner les besoins des ACI en prenant compte de leur environnement interne et externe. L'analyse des besoins a confirmé l'intérêt de la démarche GPTEC à mener auprès de chaque ACI.
- Rédaction d'un cahier des charges et lancement d'un appel d'offre pour accompagner les structures individuellement et collectivement en réponse à leurs besoins.

- Lancement de l'appel d'offre GPEC ACI en mai 2011 et attribution du marché en juillet 2011.

La Maison de l'Emploi de Valenciennes Métropole a mutualisé ses moyens financiers avec un DLA collectif, permettant ainsi d'avoir une démarche globale et territoriale.

#### *Première phase de mise en œuvre (Septembre 2011 – Mars 2012)*

- **Cette mission d'accompagnement** réalisée pour partie par un consultant spécialisé, a permis d'apporter un appui individuel et collectif pour leur démarche de GPEC à 18 ACI volontaires (qui portent au total 49 chantiers d'insertion pour 122 salariés permanents).
- L'accompagnement était individuel (2 à 3 RDV par structure pour réfléchir sur le projet associatif de l'ACI) et collectif pour les besoins communs à l'ensemble des ACI (ex : formation appel d'offre, mutualisation des moyens, gestion RH/Formation...).

#### *Deuxième phase de mise en œuvre (Depuis Mars 2012)*

- **Présentation des résultats de la GPEC** en mars 2012, auprès des partenaires et financeurs de l'IAE (Conseil général, Nord Actif, Pôle emploi, DIRECCTE, URIAE, URIOPSS, Chantier Ecole, Valenciennes Métropole, COORACE, le vice-président de la MDE représentant de l'IAE, la Maison de l'Emploi de la Porte du Hainaut.
- Un plan d'action territorial partagé et validé par l'ensemble des parties prenantes (cf. liste dans le paragraphe «partenaires», ci dessus), a été construit à l'issue de la démarche de GPEC des ACI.

Son objectif est de répondre aux besoins de l'ensemble des SIAE, qui expriment la plupart des mêmes besoins.

Ce plan s'inscrit dans une démarche de Gestion Prévisionnelle Territoriale des Emplois et des Compétences du secteur de l'IAE.

- Les actions réalisées sont les suivantes :

#### → **Création de deux outils :**

- **Le guide Insertion & Marchés Publics**, guide destiné aux SIAE, aux donneurs d'ordre et aux entreprises sur la mise en œuvre des clauses sociales à travers la commande publique ;
- **Le guide Offre de Services Mutualisée** destiné aux SIAE dont l'objectif est de construire une complémentarité et une meilleure lisibilité des offres de services locales et régionales (chaque onglet reprenant les compétences des partenaires par besoin repéré, tel que la professionnalisation de la gouvernance, la diversification d'activité, les volets RH, formation, juridiques, l'organisation et l'animation territoriale en faveur de l'IAE...).

#### → **Mise en place des dispositifs suivants (à partir de mars 2013) :**

- Le «cluster « des dirigeants des SIAE** qui a pour fonction de :
  - favoriser les échanges entre les SIAE des secteurs marchands et non marchands ;
  - impulser des dynamiques territoriales inter SIAE.

#### *Concrètement il a déjà permis, avec l'appui de la MDE :*

- d'organiser des actions de formation répondant à des besoins spécifiques (par exemple : répondre à un appel d'offre), ce qui a permis de mettre en place deux groupements de SIAE en réponse à des appels d'offre.
- d'organiser un forum de l'IAE accès sur la formation, en lien avec Pôle emploi, la Maison de l'Emploi de la Porte du Hainaut et les PLIE

- **Le «groupe innovation»** qui a pour mission d’accompagner la diversification d’activités des SIAE qui le souhaitent avec la stratégie économique et les opportunités du territoire.

Exemple : une étude de marché réalisée par la MDE auprès des entreprises de la ZFU et de leurs salariés a permis de confirmer le besoin d’un restaurant et d’une conciergerie. A l’issue de la présentation des résultats de l’étude aux SIAE (en mai 2013), une SIAE s’est portée volontaire pour la création d’un restaurant (porté par une EI, créant ainsi 2 CDDI). La MDE l’a accompagnée dans la recherche de locaux et de financements. L’ouverture est prévue au 1er semestre 2015.

- **Le «Kiosque des SIAE du Valenciennois»,** un portail numérique, [www.siae-du-valenciennois.com](http://www.siae-du-valenciennois.com), mis en ligne en février 2014, dont les objectifs partagés par tous sont de :
  - valoriser les compétences des SIAE ;
  - faciliter l’accès à l’information pour les SIAE, pour les entreprises, les donneurs d’ordre... ;
  - valoriser les compétences des salariés en insertion / mutualiser les outils.

## Les partenaires

Porte du Hainaut Emploi, l’ensemble des SIAE, Nord Actif, Conseil général, DIRECCTE, Vice-président de la MDE (représentant des SIAE), URIAE, URIOPSS, Chantier Ecole, COORACE Valenciennes Métropole, Pôle emploi.

## Ressources mobilisées

Ressources Humaines (ETP)	2011	2012	2013	2014
Chargés de mission	0,30	0,41	0,72	0,60
Directrice	0,06	0,05	0,04	0,03
TOTAL	0,36	0,46	0,76	0,63
Coût des autres ressources mobilisées (euros)				
Intervenants DLA (Nord Actif)	18 000			
Prestataire externe (2011) – 55% FSE/45% Agglo	114 816			
Financements (euros) (hors DLA)	131 369	21 639	31 310	29 880
Etat (CPO + GPTEC)	7 004	7 602	9 231	8 363
Valenciennes Métropole	54 440	4 076	6 410	6 247
FSE	69 925	9 961	15 669	15 270

## Facteurs de réussite

- La bonne connaissance qu’a la Maison de l’Emploi des SIAE et de leurs problématiques ;
- La légitimité de la Maison de l’Emploi pour conduire l’action, notamment aux yeux des SIAE (qui travaillent sur la mise en œuvre de la clause sociale avec la PLIE depuis 2003) ;
- L’implication de l’ensemble des parties prenantes – financeurs inclus – dans la démarche depuis le début. ;
- Le suivi permanent et l’évaluation continue de l’action ;
- L’intérêt pour les SIAE de participer à une action qui apporte une plus-value tangible au secteur de l’IAE.

## Difficultés rencontrées

- Durant la phase GPEC :
  - Les contraintes de temps ;
  - La difficulté de certains dirigeants de SIAE à se projeter dans l'avenir, à anticiper.
- Durant la phase GPTEC :
  - La difficulté à mobiliser les EI et les ETTI lors des clusters (des « accroches » sont recherchées).

## Résultats

- Les SIAE du territoire :
  - se connaissent mieux entre elles ;
  - coopèrent autour de projets d'intérêt commun.
- Une véritable animation, globale et territoriale, du secteur de l'IAE, est aujourd'hui en place et fonctionne bien.

## Perspectives

- Sous réserve de l'obtention des budgets, l'action se poursuivra au-delà de 2014 avec une priorité donnée à l'innovation et à la recherche de niches d'activités pour les SIAE.

## Documents et outils disponibles

- Guide insertion et marchés publics ;
- Guide offre de services mutualisés ;
- Cluster/club ;
- Kiosque (portail numérique) [www.siae-du-valenciennois.com](http://www.siae-du-valenciennois.com) ;
- Cahier des charges de l'appel d'offre ;
- Synthèse des réponses au questionnaire ACI.

## Contact

**Corinne Gildas**  
Chargée de mission  
[cgildas@valenciennes-metropole.fr](mailto:cgildas@valenciennes-metropole.fr)  
03 27 09 62 86

# GPTEC - Politique de la Ville 4

## LE SECTEUR DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

### Contexte, enjeux, problématiques

Sur certains territoires (comme ceux des deux MDE dont les actions de GPTEC dans ce secteur sont présentées ci-après), le secteur du transport et de la logistique connaît une croissance régulière et est créateur d'emplois.

Les besoins de recrutement sont de deux ordres :

- Besoins récurrents liés au turn-over et à la pyramide des âges des entreprises concernées : les entreprises emploient de nombreux contrats précaires dont le volume peut doubler le nombre d'emplois observés ;
- Besoins spécifiques liés à des projets de développement d'activité (extension des lignes de transports, agrandissement et implantation de nouveaux entrepôts).

Le secteur est ouvert à l'embauche des populations peu ou pas qualifiées du territoire. Des dispositifs et des pratiques existantes favorisent la formation «en poste» (contrats d'apprentissage, financement du permis de conduire, parcours de formation à l'embauche, ...).

Il connaît des difficultés de recrutement et de maintien en emploi liées principalement à :

- La localisation des lieux de travail (difficilement accessibles par les transports en commun) et les horaires de travail (horaires décalés) ;
- La faiblesse de l'attractivité des métiers (rémunérations peu attractives, peu de perspectives d'évolutions professionnelles, peu de prise en compte de la gestion des parcours professionnels au sein des entreprises, pénibilité) ;
- La situation précaire des publics en recherche d'emploi (par exemple, les freins à l'emploi et/ou à la mobilité géographique) dans ce secteur.

Ce secteur d'activité intéresse par conséquent les publics relevant de la Politique de la Ville.

### Objectifs des actions de GPTEC menées par deux Maisons de l'Emploi

Les principaux objectifs sont les suivants :

- Contribuer à résoudre les problématiques des entreprises du secteur en matière de ressources humaines, et à une gestion anticipée de celles-ci ;
- Participer à l'adaptation et au développement des compétences des salariés et des demandeurs d'emploi du territoire ;
- Faciliter l'accès des demandeurs d'emploi à un emploi dans le secteur, et à la sécurisation des parcours professionnels.

### ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI CORBEIL-ESSONNES / EVRY

L'action a été lancée en décembre 2011 sur le territoire de la MDE (les deux communautés d'agglomération Evry Centre Essonne, et Seine-Essonne – soit 11 communes). Le périmètre d'action pour mobiliser les entreprises est départemental.

Un «groupe partenarial» GPTEC – transport logistique composé de l'ensemble des parties prenantes a été mis en place. Animé par la MDE il est composé notamment

de représentants de la DIRECCTE (UT 91), de Pôle emploi, d'OPCA et d'entreprises (cf. liste des partenaires mobilisés dans le paragraphe ci-dessous).

La fonction de ce groupe est de valider, organiser et piloter la mise en œuvre du plan d'actions.

**Le plan d'actions mis en œuvre est structuré autour de trois thématiques**, avec un total de **dix actions** relevant de **six catégories** différentes.

Chaque action a un pilote : sur les 10 actions, 4 sont pilotées par la MDE, les autres l'étant par l'un et/ou l'autre des partenaires (OPCA, organisme de formation, PLIE, ...). Elle a aussi des « contributeurs » : par exemple l'ARACT est associée à l'action « pénibilité au travail ».

**Le contenu du plan d'actions est le suivant :**

Thématique	Type d'actions	Pistes d'actions retenues
1. La gestion anticipée des RH dans le transport et la logistique	1.1 Sensibilisation des entreprises à la GPTEC	Sensibilisation des entreprises sur la thématique « pénibilité au travail » Sensibilisation des DRH des grandes entreprises et des dirigeants de petites entreprises à la GPTEC
	1.2 Mutualisation des ressources humaines / financières	Groupement d'employeurs « Transport logistique »
	1.3 Plateformes partenariales d'accompagnement du volet RH des entreprises qui s'implantent, se créent ou se développent	Organisation d'une plateforme de veille sur les projets d'implantations, de développement ou de fermeture des entreprises du transport logistique du territoire de la MDE.
2. L'accès à l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels dans le secteur transport logistique	2.1 Information et promotion des filières, métiers et passerelles	Cartographie des principaux métiers et compétences du transport / logistique et de leurs évolutions au niveau local à 1 an, 3 ans
		Recensement de l'offre de formation, information et communication
	2.2 L'accès à l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels dans le secteur transport logistique	Promotion des métiers et des filières (notamment en direction des conseillers emploi du territoire) Compétence clés ambulanciers et logisticiens « Accompagnement au placement dans le secteur de la logistique » pour les bénéficiaires du PLIE Nord Essonne
3. Levée des freins culturels ou sociaux à l'accès ou au maintien dans l'emploi dans le transport et la logistique	3.1 Construction et diffusion d'une offre de services partenariale « mobilité géographique »	Levée des freins à la mobilité <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information et sensibilisation des acteurs locaux</li> <li>• Etude mobilité (avec spécificité transports logistiques)</li> <li>• En fonction des conclusions de l'étude, création et animation partenariale d'une plateforme mobilité à destination du secteur.</li> </ul>

### Principaux partenaires

MDE, DIRECCTE, OPCA Transport, centres de formation (AFPA, AFT-IFTIM,...), intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, PLIE, Missions Locales, services emploi des communes), Service développement économique des communautés d'agglomération, CCI, Groupement d'employeurs logistique, entreprises du secteur, ETT et ETTI, fédérations, associations d'insertion.

## Ressources mobilisées

Ressources humaines (ETP)	Chaque année
2 chargés de mission pour un total ETP	0,68
Financements (euros)	187 600
Dont	
Etat CPO	99 637
Etat GPTEC	39 453
Collectivités	47 442

## Facteurs de réussite

- La mobilisation de tous les acteurs concernés ;
- La communication (l'action a été largement relayée par les médias locaux).

## Difficultés rencontrées

- Difficulté à établir un lien direct avec les entreprises de la logistique car les embauches passent par l'intérim ;
- Les projets économiques reposent sur le turnover ou sur la rationalisation des activités.

## Résultats

- Une dynamique territoriale portée par l'ensemble des parties prenantes s'est construite et perdue ;
- Un outil interactif (cf. ci-après) crée des liens entre les entreprises, les organismes de formation, les salariés et les demandeurs d'emploi.

## Documents et outils disponibles

- Site internet REPAIRE 91 : [www.repaire91-transport-logistique.fr](http://www.repaire91-transport-logistique.fr).

## Contact

- **Jean-Yves Sigiscar**,  
Directeur,  
[jean-yves.sigiscar@mde-corbeilevry.fr](mailto:jean-yves.sigiscar@mde-corbeilevry.fr)  
01 69 89 82 52

- **Solène Berger**,  
Chargée de mission,  
[solene.berger@mde-corbeilevry.fr](mailto:solene.berger@mde-corbeilevry.fr)  
01 69 89 82 69

## **ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI PÉVÈLE-MELANTOIS-CAREMBAULT (PMC)**

Depuis 2009, la Maison de l'Emploi PMC anime la mise en œuvre de plans d'actions annuels visant au développement, à l'échelle de l'arrondissement de Lille, de l'emploi, des ressources humaines et des compétences dans les entreprises du transport routier de marchandises et de la logistique.

Les actions menées sont élaborées, mises en œuvre et suivies collectivement au sein d'un groupe de travail associant les acteurs locaux de l'emploi (Pôle emploi – Missions Locales – Cap emploi – services de la DIRECCTE), les représentants des organisations professionnelles partenaires et les acteurs économiques du territoire (CCI Grand Lille, LMCU...). Elles sont fondées sur une vision partagée des perspectives et des mutations générées par les évolutions économiques du secteur. Elles s'adressent aux dirigeants (apport d'outils RH, animation de clubs RH, ...), aux salariés (information sur la formation, ...) ou aux demandeurs d'emploi (forum, remise à niveau technique, ...).

La démarche partenariale en cours est coordonnée par la Maison de l'Emploi. Les travaux s'organisent autour de deux instances :

- Un comité de pilotage présidé par une administratrice de la MDE composé des délégués régionaux de deux organisations professionnelles du secteur, et de représentants de la CCI, de la DIRECCTE (UT de Lille), de Pôle emploi, de Missions Locales, et d'EPCI (Communauté urbaine, Communauté de communes). Sa fonction est de construire une vision partagée du secteur sur l'arrondissement de Lille et de définir la «feuille de route» ;
- Un comité technique, dont la fonction est de mettre en œuvre le plan d'actions.

*Le plan d'actions mis en œuvre en 2014 est construit autour de quatre axes :*

**Axe 1 :** Accompagner la professionnalisation des dirigeants du secteur

- Le «club d'entreprises transport – logistique» est le principal acteur sur cet axe.

*Au total 30 entreprises y sont inscrites.*

Une quinzaine sont présentes en moyenne à chacune des rencontres organisées par le club sur des thématiques comme le recrutement, la pénibilité, ...

- L'information sur et entre les entreprises est facilitée par :

- Un intranet créé en 2011 ;

- Un annuaire des participants.

- Un «outil GTEC» est mis en œuvre auprès des entreprises. Il permet notamment de :

- Cartographier les compétences ;

- Organiser un accompagnement RH de premier niveau ;

- Alimenter les travaux du comité de pilotage ;

- Cibler plus facilement les entreprises.

**Axe 2 :** Faciliter l'évolution professionnelle des salariés du secteur

- Une enquête a été menée auprès des entreprises du secteur.

- Le contenu d'une action de formation des exploitants du transport a été élaboré par un groupe composé de l'OPCA transport, de 3 entreprises volontaires et de 2 organismes de formation spécialisés dans le transport logistique. La formation porte sur le management RH et l'encadrement intermédiaire des conducteurs.

**Axe 3 :** Favoriser le rapprochement entre offre et demande d'emploi

- Des actions «emploi formation» ont été et sont menées ou sont prévues sur des métiers.

*Exemples :*

- Adaptation des compétences des demandeurs d'emploi conducteurs ;

- Compagnons de la logistique ;

- Livreurs en véhicules légers.

**Axe 4** : Observer et anticiper les évolutions sectorielles

- Un «tableau de bord» régulièrement actualisé a été mis en place.
- La «cartographie des compétences» est exploitée.

**Principaux partenaires**

DIRECCTE, Conseil régional, EPCI, Pôle emploi, CCI, organisations professionnelles, OPCA, organismes de formation de la branche, pôle d'excellence, Missions Locales.

**Ressources mobilisées**

Ressources humaines (ETP)	2014
2 Chargés de mission	0,6
Coût des autres ressources mobilisées (euros)	
Services et amortissement	27 048
Financements (euros) :	115 228
Dont :	
ETATCPO	52 082
ETAT Appel à projets GPECT	58 146
OCPA	5 000

**Facteurs de réussite**

- Une dynamique à l'échelle de la Métropole Lilloise ;
- L'implication forte de certaines entreprises du secteur.

**Difficultés rencontrées**

- Les «contraintes institutionnelles» qui militent l'implication de certains partenaires ;
- Les problèmes de moyens et de temps pour les partenaires.

**Résultats**

- Le club RH ;
- La cartographie des emplois et des compétences ;
- Les actions emploi – formation.

**Documents et outils disponibles**

- Ordres du jour, comptes et site internet du Réseau RH des Entreprises de Transport ;
- Exploitation de la cartographie des emplois réalisée en 2013 et 2014 dans le cadre de la démarche GPTEC ;
- Cahier des charges des charges, document de suivi, supports d'information et bilans des actions de formation.

**Contact**

**Jalal Boushina,**  
 Directeur  
 jboushina@mdepmc.fr  
 03 20 97 43 00

# GPTEC -Politique de la Ville 5

## LA DÉMARCHE DE GESTION ANTICIPÉE DES COMPÉTENCES ET DES EMPLOIS SUR UN TERRITOIRE (GACET)

### ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION DE LA NIÈVRE

#### Contexte, enjeux, problématiques

La démarche type GACET (Gestion Anticipée des Compétences et des Emplois sur le Territoire) s'inscrit dans un accord cadre stratégique de développement portant sur les compétences, les fonctions et les métiers transversaux signé en Bourgogne par Etat, Région, Rectorat, Medef, CGPME et CCI régionale. Elle s'est mise en œuvre sur les territoires en fonction des projets et priorités de chaque bassin.

Elle a été conçue et expérimentée au départ sur le bassin dijonnais (département 21). Elle a ensuite été mise en place dans le département de la Nièvre (58) et sur le bassin de l'Auxerrois (89) dans une logique d'anticipation de la formation des demandeurs d'emploi pour répondre aux besoins des entreprises du territoire.

#### Objectif de l'action de GPTEC «GACET» dans la Nièvre

L'objectif est de répondre à des besoins en compétences des entreprises locales, en formant des demandeurs d'emploi pour qu'ils puissent pourvoir à ces besoins.

#### Description du dispositif (2011 – 2014)

**GACET s'appuie sur 3 volets** qui sont interconnectés (souvent en proximité) :

- recueil et analyse des besoins en compétences des entreprises locales ;
- identification des compétences de candidats potentiels et mesure d'écart ;
- conception et mise en œuvre de formations innovantes sur les compétences à caractère transversal.

Dans la Nièvre 6 secteurs d'activité ont été abordés en priorité : restauration (postes de serveurs et chef de rang), industrie (postes d'opérateurs), aide à domicile, entretien-propreté (agent d'entretien), commerce (vendeur sédentaire), logistique (magasinier).

La démarche se déploie globalement depuis 2011 à l'échelle du Département de la Nièvre, en appui sur les territoires, avec :

- Le recueil des besoins en ressources humaines des entreprises à partir des 3 démarches de Pays inscrites dans le territoire départemental, et avec la collaboration des professionnels de la relation entreprise (sphère publique et interprofession) ;
- Le travail sur les compétences des publics, à l'échelle départementale, avec les organismes de l'accompagnement vers l'emploi ;
- La mise en œuvre de formations qui permettent un travail sur la mobilité professionnelle, le perfectionnement ou apprentissage de compétences, l'adaptation rapide à un poste de travail.

Les caractéristiques spécifiques de GACET 58 sont les suivantes :

- Une approche « au grand angle », à l'échelon du département, mais fortement connectée aux dynamiques de développement local (Pays) ;
- Une approche en profondeur des besoins des entreprises, notamment les plus petites, qui constituent l'essentiel du tissu économique nivernais ;
- Un fort investissement sur le volet pédagogique grâce à l'apport en ingénierie du Rectorat/DAFPIC de Bourgogne.

L'animation du dispositif est organisée comme suit :

- Le GIP MDEF Nièvre assure une fonction d'ensemblier, avec un Comité de pilotage de l'action qui réunit les administrateurs du GIP (Etat, Pôle emploi, Conseil général, chambres consulaires, DAFPIC, Pays et communautés de communes adhérentes), auxquels se joignent le Conseil régional, AGEFOS-PME, le CARIF-OREF.
- Des «Comités opérationnels entreprises» (COE) animés en coopération avec les équipes des Pays, réunissent régulièrement dans chacun des 3 Pays les acteurs locaux du dispositif (Pôle emploi, Missions Locales, agents de développement, organismes de formation, ...) et des acteurs départementaux (chambres consulaires, MEDEF, OPCA interprofessionnels, Conseil général, Groupement d'employeurs multisectoriel départemental).
- Un «Comité opérationnel public» (COP) rassemble Pôle emploi, Cap emploi, le PLIE de Nevers agglomération, une association intermédiaire, l'École de la deuxième Chance, ... Il se réunit 4 fois par an.
- Un «Comité opération formation» (COF) se réunit 2 ou 3 fois par an. Il est composé de la DAFPIC, du GRETA, de l'AFPA, du CFPPA du Morvan et de l'INFA (OF).

*Remarque :*

L'action GACET 58 est inscrite dans le :

- Le plan territorial «Nièvre 2021» (Agenda 21 départemental ;
- Le PRITH Bourgogne / volet Nièvre.

Elle devrait être également inscrite dans le Pacte territorial d'insertion 2014 – 2016.

**Principaux partenaires** (exemple de l'année 2013)

Le GIP «Maison de l'Emploi et de la Formation de la Nièvre» est coordonnateur départemental de GACET 58. Les partenaires sont ceux impliqués dans les différentes instances du dispositif (cf. paragraphe précédent).

**Ressources mobilisées**

Ressources humaines (ETP)	2013
Animateurs du dispositif (salariés de la MDE)	1,9
Financements (euros)	201 924
Sources :	
ETAT/CPO MDE	96.838€
ETAT/DIRECCTE (CPE)	15.000€
Conseil régional de Bourgogne	24.478€
FIRT	19.225€
Apports conventionnés (valorisés)	46.383€

**Facteurs de réussite**

- Effort sans précédent à l'échelon d'un département pour coordonner les interventions de la sphère publique et de l'interprofession auprès des chefs d'entreprise, afin de se donner les moyens de connaître leurs besoins ;
- Approche globale et systémique à l'échelon départemental (articulation opérationnelle entre acteurs entreprise/public/formation) ;
- Mise en place d'instances partenariales opérationnelles qui n'existaient pas auparavant ;
- Participation régulière d'un « noyau dur » de partenaires – fidélisation.

**Difficultés rencontrées**

- Lenteur de la montée en charge ;
- Aucune participation de certains signataires de l'accord cadre stratégique (CCI, CGPME) ;
- Manque d'impulsion ou de portage politique (en dehors de l'Agenda 21) ;
- Communication insuffisante (GACET 58 et autres actions sectorielles qui en découlent) ;

- Passage de relais dans l'animation des comités opérationnels ;
- Implication des syndicats de salariés.

## Résultats

- Un dispositif départemental opérationnel, avec :
  - Un partage d'informations et une organisation des réponses dans la proximité et avec réactivité ;
  - Un recueil de besoins RH objectivés ;
  - La mise en place de mécanismes d'alimentation de la commande publique de formation (articulation avec les groupes locaux formation co-animés par le Conseil régional et Pôle emploi) ;
  - La mobilisation des partenaires vérifiée en 2013 à l'occasion de rencontres organisées à l'échelon départemental (130 et 70 personnes) ;
  - Le montage de modules de formation innovants avec une coopération entre les organismes de formation ;
  - Le renforcement de la cohérence des interventions par articulation avec autres plans d'actions (Nièvre 2021, PRITH, PTI).
- Des actions sectorielles et/ou de proximité ont été mises en place suite aux besoins identifiés et mutualisés. Elles ont associé notamment des entreprises du secteur de Cosne-sur-Loire dans le secteur de la mécanique de précision, de Nevers dans le domaine de l'entretien propreté ou de l'artisanat en milieu rural dans le cas de préparations à des certificats de type CACES ou habilitation électrique.
- Chaque année depuis 2012 est mise en place une session de montée en compétences avec 3 volets :
  - En centre sur des situations pédagogiques innovantes ;
  - En entreprise pour valider des compétences ;
  - En plateaux techniques pour se perfectionner ou acquérir de nouvelles compétences «métiers».

Ces sessions sont financées dans le cadre de dispositifs «Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective» (POEC). Elles accueillent en moyenne 25 à 30 participants – dont 40% sortent sur un emploi ou une formation qualifiante. Le dispositif permet de pourvoir une cinquantaine d'emplois par an dans le cadre des mises en relation effectuées.

## Documents et outils disponibles

- Synthèses des « 1ères Rencontres GACET 58 », Nevers, 8/04/2013 + séminaire technique du 19/09/2013 ;
- Charte « Nièvre compétences » (adoptée par le CA du GIP le 27/05/2014) ;
- « Troncs communs d'activité » réalisés par les comités opérationnels et bilans des actions « emploi-compétences ».

## Contact

**Jacques Planchon,**  
 Directeur  
 j.planchon@mdef58.fr  
 03 86 71 64 50

**Virginie Charrière**  
 Cheffe de projet  
 v.charriere@mdef58.fr  
 03 86 71 64 50

# GPTEC - Politique de la Ville 6 EN LIEN AVEC DE GRANDS PROJETS D'AMÉNAGEMENT

## ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DE L'EST DU VAL D'OISE

### Contexte, enjeux, problématiques

La Maison de l'Emploi intervient sur 25 communes (252 040 habitants) comprenant deux agglomérations :

- Roissy Porte de France : 19 communes dont 86 071 habitants ;
- Et Val de France : 6 communes dont 165 969 habitants.

Les deux territoires présentent des réalités contrastées tant sur les spécificités de leur population que sur l'architecture des services qui les suivent sur le plan de l'accès à l'emploi.

Deux structures couvrent l'ensemble du territoire des deux agglomérations, la Mission Locale et la Maison de l'Emploi.

Du côté de Val de France, l'Agglomération a mis en place des espaces emploi qui accueillent et suivent les demandeurs d'emploi sur les principales communes. La concentration de zones urbaines sensibles a pour impact que les populations y sont souvent de faibles niveaux de qualification, hétéroclites, défavorisées sur le plan économique. Pour faire face aux difficultés d'insertion, un PLIE permet de renforcer l'accompagnement de certains d'entre eux et de les préparer via des dispositifs de formation. La Maison de l'Emploi y assure des permanences en direction des salariés en demande d'évolution professionnelle.

La Communauté d'agglomération de Roissy Porte de France, mieux dotée sur le plan du développement de son tissu économique, comprend deux sites en Politique de la Ville (Fosses et Goussainville). Les habitants du territoire de Roissy Porte de France ne bénéficient d'aucune structure de proximité pour le suivi des demandeurs d'emploi de plus de 25 ans. L'Agglomération a fait le choix de s'appuyer sur la Maison de l'Emploi pour compléter l'offre de Pôle Emploi en proximité. Dans un cadre hors Convention Pluriannuelle d'Objectifs avec l'État, la Maison de l'Emploi tient aujourd'hui trois « antennes » permettant de toucher en proximité les habitants.

Trois agences de Pôle emploi reçoivent les demandeurs d'emploi des deux agglomérations et sont implantées sur trois des quatre villes de l'agglomération de Val de France : Garges, Gonesse, Sarcelles.

### *Les futurs grands projets du territoire :*

L'Est du Val d'Oise et l'ensemble des départements franciliens ont développé une série de grands projets d'aménagement dont la réalisation s'étendra sur plus d'une vingtaine d'années (2014-2030). La mise en place de ces projets va avoir (et a déjà) un impact conséquent sur le développement économique du territoire, et notamment sur l'évolution de l'emploi au sein de celui-ci. Ces projets s'inscrivent pour l'essentiel dans le cadre du Grand Paris et du Grand Roissy.

- Le Grand Paris ou Nouveau Grand Paris vise à développer une métropole plus solidaire, plus attractive et plus compétitive, notamment grâce :
  - à la construction de 70 000 logements de plus par an ;
  - à la modernisation des transports existants ;
  - à la réalisation d'un nouveau métro.
- Le Grand Roissy (le sud-est du Val d'Oise, le nord de la Seine-Saint-Denis et le nord-ouest de la Seine-et-Marne soit 58 collectivités) est l'un des principaux pôles

économiques de l'Île-de-France et le premier créateur d'emplois avec 600000 habitants et près de 270000 emplois. Il voit aujourd'hui de nombreux projets conforter son rayonnement économique, sa vocation internationale et diversifier ses activités. Ce développement impacte les territoires en Politique de la Ville située dans la proximité, notamment par les opportunités d'emplois offertes.

### **Objectif de l'action de GPTEC**

L'objectif est de saisir les opportunités offertes par :

- L'implantation de nouveaux centres commerciaux sur le territoire ;
- Les perspectives de développement liées au «Grand Paris» et au «Grand Roissy» ;
- Les évolutions des entreprises existantes.

### *Description du dispositif (2009 – 2014)*

Le dispositif combine :

- Une «plateforme de ressources humaines PME/TPE» qui permet à la fois de nouer des relations qualitatives avec le tissu économique, de connaître les besoins des entreprises et d'enrichir le plan d'actions collectives visant au développement des ressources humaines. Elle a pour principaux objectifs :

*Pour son volet Entreprise :*

- Sensibiliser les entreprises aux pratiques, RH et enjeux des politiques publiques ;
- Mobiliser des entreprises dans le cadre d'actions collectives ;
- ~ Promouvoir l'offre de formation et autres actions en lien à la GPECT ;
- Favoriser la mise en réseau des entreprises ;
- Informer les entreprises de l'offre plateforme ;
- Soutenir les entreprises dans le développement des politiques RH ;
- Apporter un appui au rapprochement entre offres en tension et actifs du territoire.

Pour cela les chargés de mission conduisent des entretiens RH ou stratégiques afin d'identifier les mutations auxquelles sont confrontées les entreprises et d'apporter les premiers éléments de réponse.

Des actions collectives sont programmées afin de mutualiser certaines réponses et d'apporter une expertise aux entreprises : ateliers, formations développées par le FORMACLUB à l'échelon départemental...

*Pour son volet sécurisation des parcours des salariés fragilisés :*

- Informer les actifs du territoire ;
- Développer une offre coordonnée pour la sécurisation des parcours ;
- Orientation vers les partenaires ressources pour l'aide à la mise en œuvre ;
- Identifier les salariés en situation de fragilité lors des diagnostics ;
- Contribuer à la sécurisation des parcours en mobilisant les ressources locales, promouvant les métiers porteurs...

Pour cela les chargés de mission rencontrent des salariés lors des permanences gestion de carrière et évolution professionnelle (3 par semaine). Ces temps d'échanges permettent aux salariés via un diagnostic personnalisé d'être conseillés, orientés et accompagnés dans leur démarche.

- Des actions ciblées de GPTEC construites à partir des besoins identifiés par la plateforme RH et par des diagnostics. Ces actions sont conduites par les responsables du projet et les chargés de mission de la MDE, en collaboration avec les services économiques, les cabinets de reclassement et les partenaires emploi.

Les filières ayant donné lieu à des actions depuis 2009 sont les suivantes :

- Sécurité ;
- Hôtellerie-restauration ;
- Transport logistique ;
- Commerce – vente.

### **Principaux partenaires**

- Sur le plan du rapprochement offre/demande (formations et emplois): Pôle emploi, Mission Locale, Intercommunalités via les services emploi du territoire, PLIE, Struc-

tures de l'Insertion par l'Activité Economique et chantiers d'insertion, organismes de formation accompagnant les publics en difficulté.

- Sur le plan de l'ingénierie : MIFE Val d'Oise, MDE du Haut Val d'Oise, GIP Emploi du Grand Roissy, Pôle emploi, Mission Locale, OPCA (selon la branche mais surtout les deux OPCA interprofessionnels : AGEFOS PME et OPCALIA), organismes de formation locaux (AFPA, GESTAFOR, ....), Chambres consulaires, le réseau d'acteurs FORMACLUB, Service formation Région Ile de France, UT 95.
- Sur le plan de l'approche des entreprises et de la conception de réponses mutualisées : les services de développement économique des deux intercommunalités ainsi que le CEEVO (Comité d'expansion Economique du Val d'Oise) plus ponctuellement, les associations d'entreprises locales, la CCI, la chambre des métiers, INITIACTIVE 95, les OPCA et OPACIF, Pôle emploi et Mission Locale notamment sur la promotion de l'Emploi d'Avenir et des aides publiques à l'emploi.
- Sur la sécurisation des parcours professionnels : en plus des partenaires cités, la CRAMIF (Caisse Régional d'Assurance Maladie d'Île de France) pour l'information des personnes en risque professionnel, les cabinets d'out placement lors de plans sociaux d'importance, l'UT 95.

### Ressources mobilisées

Ressources humaines (ETP)	Année 2014
Chargés de mission	9
(dont 5 responsables de projet)	17,88
Directeur : 1	
Financements (euros)	1 385 024
Dont	
Etat CPO	413 870
Etat GPTEC	119 699
Collectivités	457 168
FSE	23 000
Conseil régional	321 287
Conseil général	
Autres	50 000

### Facteurs de réussite

- Le potentiel du territoire sur le plan économique et donc sur celui de l'emploi : de nombreux projets qui contribuent à l'attractivité du territoire pour les entreprises ;
- Un portage politique fort sur l'une des intercommunalités ;
- L'engagement des équipes, leur désir d'expérimenter, d'innover ;
- La capacité à fédérer les partenaires autour d'initiatives communes si ce n'est d'un projet territorial porté politiquement. Il faudrait tendre vers le deuxième point ;
- Le positionnement de la Maison de l'Emploi vis-à-vis de ses partenaires qui gagne progressivement en lisibilité.

### Difficultés rencontrées

- La mobilisation des partenaires pour le recrutement : l'absence de référencement des compétences détenues par les habitants du territoire constitue à la fois une force et une faiblesse. Les acteurs du SPE peuvent se saisir des opportunités que nous proposons mais peuvent aussi considérer qu'elles ne coïncident pas avec les attentes du public ;
- Certains dispositifs sont soit peu accessibles pour les MDE (POEC) soit faiblement réactifs (délais de montage longs) ce qui les rend peu attractifs sauf en cas de besoin récurrent des entreprises ;
- La faiblesse du positionnement de la MDE vis-à-vis de certains acteurs (Pôle emploi ou Mission Locale) : légitimité à gagner à chaque initiative ;
- La « concurrence » des dispositifs entre eux : d'un certain point de vue, les acteurs peuvent penser faire le même diagnostic entreprise par exemple ou

tous conduire des démarches GPTEC. Mais les finalités poursuivies sont différentes. La MDE est sur des enjeux territoriaux. Néanmoins, sa capacité d'ingénierie est aussi conditionnée par sa capacité de mobilisation des acteurs mais au-delà, des entreprises elles même, d'où la nécessité du « faire ». Cette concurrence a parfois des conséquences sur la légitimité et la lisibilité des actions portées par la Maison de l'Emploi ;

- L'instabilité du positionnement des MDE sur les champs d'intervention couverts qui crée de l'insécurité interne et externe. Ce flou ne contribue pas à asseoir la MDE dans son environnement.

## Résultats

*Les principales réalisations :*

- Une centaine de diagnostics « stratégie RH » réalisés au 30 septembre auprès d'entreprises ;
- Une dizaine d'ateliers RH organisés systématiquement en partenariat sur des thématiques comme la réforme de la Formation Professionnelle Continue, les aides à l'embauche, les obligations de l'employeur concernant la maladie, les risques professionnels, le middle management, les formes de regroupement d'entreprises pour répondre à un appel d'offre... ;
- 5 à 6 actions de formation collectives par an en réponse aux besoins d'entreprises locales. Pour 2014, une entreprise de transport en commun, une entreprise de mise à disposition d'hôtes et hôtesse d'accueil, plusieurs entreprises du secteur de la sécurité, de la restauration ... ;
- 3 actions mutualisées destinées aux salariés de l'Est du Val d'Oise : perfectionnement anglais, maîtrise de Power Point comme outil de communication/animation de réunions, CACES ;
- 200 salariés accompagnés au 30 juin sur leur projet d'évolution professionnelle ;
- 3 Rencontres de l'emploi et de la formation organisées sur le territoire ou en lien au Grand Roissy qui ont, au-delà de la mobilisation des partenaires, entreprises et actifs (salariés et DE) ont permis :
  - D'identifier des besoins en actions passerelles par exemple dans des secteurs moins connus (industrie entre autre) ;
  - De mobiliser des PME satisfaites de faire connaître leur entreprises et de recruter localement et intéressées pour s'engager sur d'autres volets comme les RH.
- L'organisation d'une rencontre des partenaires emploi, formation de l'est du Val d'Oise sur la thématique du travail en réseau (200 participants) ;
- L'engagement de deux démarches GPTEC à l'échelle départementale en partenariat avec la MIFE du Val d'Oise et la Maison de l'Emploi du Haut Val d'Oise sur les filières de l'industrie et du bâtiment.

## Documents et outils disponibles

- Un annuaire des partenaires emploi et formation de l'Est du Val d'Oise ;
- Un annuaire des réseaux d'entreprises réalisés par la MIFE avec notre concours ;
- Un diagnostic à l'appui de la GPTEC départemental réalisé par Sémaphore avec notre concours, des diagnostics plus ciblés sur le territoire réalisés en partenariat avec la MDE Haut Val d'Oise ;
- Des outils RH à mettre à disposition des entreprises ;
- Un site [www.emploi-m2e95.fr](http://www.emploi-m2e95.fr).

## Contact

**Myriam AUDOUZE**

Directrice

[maudouze@asso-m2e95.fr](mailto:maudouze@asso-m2e95.fr)

01 34 72 11 60

# GPTEC - Politique de la Ville 7 SUR UNE ZONE FRANCHE URBAINE

## ACTION MENÉE PAR LA MAISON DE L'EMPLOI DU GRAND NANCY

### Contexte, enjeux, problématiques

- **Un millier d'entreprises** sont implantées sur le territoire de la ZFU du Grand Nancy créée en 2004. Leurs activités relèvent du secteur médico-social, du commerce de détail, de la construction et, dans une moindre mesure, du domaine scientifique et technique (activités juridiques, comptables, publicités, recherche et développement...). D'autres secteurs, comme l'industrie, la restauration ou encore la banque sont nettement moins présents dans la zone.

Une large majorité d'établissements, sur la ZFU comme ailleurs dans l'agglomération, est de petite, voire de très petite taille. Tous secteurs d'activités confondus, les entreprises de moins de 10 salariés représentent près de 82%. Dans certains secteurs comme la construction et le commerce de détail, deux entreprises sur trois n'ont aucun salarié. En général, une entreprise sur deux a un effectif compris entre 1 et 9 salariés.

- **En ce qui concerne les demandeurs d'emploi habitant en ZUS**, principal vivier d'embauche et de compétences pour les entreprises installées en ZFU, ils représentent environ 22% des demandeurs d'emploi de l'agglomération nancéenne (pour rappel : la population totale des ZUS représente 14% de la population de l'agglomération).

Il s'agit, en grande majorité, - et là réside la principale difficulté d'accès à l'emploi des individus résidant en ZUS - de demandeurs d'emploi faiblement, voire pas du tout qualifiés. Un demandeur d'emploi sur quatre a quitté le système scolaire sans aucun diplôme reconnu (contre moins d'un demandeurs d'emploi sur dix dans l'agglomération).

A l'autre extrémité, les diplômés ayant au moins le niveau équivalent au Bac représentent plus d'un demandeur d'emploi sur trois.

Ils sont, en moyenne, plus âgés que le reste des demandeurs d'emploi. La part des moins de 26 ans inscrits à Pôle emploi est moins élevée que pour les autres territoires du Grand Nancy.

Les métiers recherchés par les demandeurs d'emploi sont proches des activités représentatives de la ZFU : quatre grands domaines professionnels regroupent une grande majorité de compétences détenues par les demandeurs d'emploi. Il s'agit des services à la personne et à la collectivité, de la construction, du commerce et de la vente, enfin, du transport et de logistique.

- **La problématique du recrutement** de personnels résidant en ZUS et de la disponibilité locale des compétences est particulièrement prégnante sur les ZFU : les chefs d'entreprises mettent en avant des difficultés accrues pour satisfaire l'obligation d'embauche des salariés résidents, difficultés exacerbées avec le relèvement du seuil à partir duquel les entreprises peuvent solliciter des avantages sociaux et fiscaux.

### Objectifs de l'action de GPTEC

L'objectif est de cerner cette problématique et de rechercher des solutions pragmatiques aux difficultés rencontrées par les chefs d'entreprises.

### Description de l'action

*Phase de montage (2011 - 2012)*

- Les principales parties prenantes ont été mobilisées. Aux partenaires institutionnels avec qui la MDE travaille depuis toujours (l'EPCI, la DIRECCTE, l'Agence de développement urbain et économique) sont venus s'ajouter le CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) et l'association d'entreprises de la ZFU.
- Un diagnostic socio-économique de la zone franche urbaine a permis de cibler les entreprises participantes (10 entreprises) et de réajuster la problématique initialement portée par les chefs d'entreprises (difficultés de recrutement causées par la «clause d'embauche»). Il s'agit d'un état des lieux «classique» d'un territoire.

#### *Première phase de mise en œuvre (2013)*

Des diagnostics stratégiques d'entreprises (d'une durée de 6 demi-journées) ont porté sur des aspects essentiels de recrutement et de processus RH. Ces diagnostics - dont les conclusions sont strictement confidentielles et adressées uniquement au chef d'entreprise concerné - ont été conduits par des consultants spécialisés en management et GRH. L'apport des diagnostics « individuels » s'est situé dans l'appui à l'élaboration de :

- Grilles d'évaluation des compétences (activités réelles, activités attendues, compétences, critères d'évaluation, système de notation et élaboration du projet de développement des compétences) ;
- Stratégies organisationnelles : définition des missions, formalisation d'un organigramme ;
- Fiches de postes (missions, activités, environnement et conditions de réalisation de la production, relations fonctionnelles...) ;
- Outils de diagnostic interne : pyramide des âges, anticipation des départs à la retraite ;
- Etude de stratégie : diagnostic, valeurs, projets, orientations stratégiques ;
- Outils de management : conduite d'entretien, management de réunions ;
- Supports de communication : rédaction de textes, stratégie de communication.

#### *Deuxième phase de mise en œuvre (2014- 2015)*

Le diagnostic de la ZFU et les interventions en entreprises ont servi de base pour un plan d'actions collectif applicable à l'ensemble des entreprises de la zone.

#### **Principaux partenaires**

Grand Nancy ; DIRECCTE –UT 54 ; Agence de développement ADUAN ; associations d'entreprises ; CNAM Lorraine ; Starter.

#### **Ressources mobilisées**

Ressources Humaines (ETP)	2011	2012	2013	2014
Chargés de mission	0,22	0,22	0,22	0,22
Directrice	0,10	0,10	0,10	0,10
<b>Coût des autres ressources mobilisées (euros)</b>				
Consultants	36 000			
<b>Financements (euros)</b>	<b>51 000</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>	<b>15 000</b>
Dont :				
Etat	25 200			
Communauté urbaine du Grand Nancy	25 800	15 000	15 000	15 000

#### **Facteurs de réussite**

- Le partenariat mis en place par la MDE ;
- La capacité à identifier des leviers, des «points d'intérêt» et des services qui ont permis de mobiliser des dirigeants d'entreprises.

#### **Difficultés rencontrées**

- La principale difficulté a été de convaincre les chefs d'entreprise de l'intérêt d'avoir une vision à moyen terme de leur entreprise et d'agir en conséquence.

## Résultats

- 10 entreprises employant ensemble plus de 600 salariés se sont engagées dans l'action.

## Perspectives

*Mise en œuvre, en 2015, d'un plan d'actions comprenant :*

- Identification d'un référent unique pour les entreprises de la ZFU et mise en place d'un accompagnement pour les recrutements « spécifiques » (ex. : dans le cas de recrutement de personnes ZUS) ;
- La valorisation et promotion des diagnostics RH, développer le format diagnostic « flash », démarche ciblée sur un domaine (dans ce cas RH) et d'une courte durée (2 h à une journée) plus adapté aux petites entreprises ;
- Développer des formations de tuteurs sur site.

## Documents et outils disponibles

- Diagnostic socioéconomique ;
- Grille d'évaluation des compétences.

## Contact

**Rachid Boubegra**  
Directeur Adjoint  
rboubegra@mde-nancy.org  
03 83 22 24 00

# GLOSSAIRE



**ACI** : Ateliers, Chantiers d'Insertion

**ACSE** : Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances

**ADEC** : Action de Développement de l'Emploi et des Compétences

**AFPA** : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

**AGEPHIP** : Association de Gestion du Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées

**AI** : Association Intermédiaire

**ANSP** : Agence Nationale des Services à la Personne

**ARACT** : Association Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail

**ANRU** : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

**CACES** : Certificat d'Aptitude de la Conduite en Sécurité

**CBE** : Comité de Bassin d'Emploi

**CCAS** : Centre Communal d'Action Sociale

**CCI** : Chambre de Commerce et d'Industrie

**CCP** : Certificat de Compétence Professionnelle

**CESU** : Chèque Emploi Service Universel

**CFPPA** : Centre de Formation Professionnelle Pour Adultes

**CGET** : Commissariat Général à l'Égalité des Territoires

**CIBC** : Centre Interinstitutionnel de Bilans de Compétences

**CUI** : Contrat Unique d'Insertion

**CRESS** : Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire

**CUCS** : Contrat Urbains de Cohésion Sociale

**DAFPIC** : Délégué Académique à la Formation Professionnelle Initiale et Continue

**DELD** : Demandeur d'Emploi de Longue Durée

**DGCIS** : Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services devenue en septembre 2014 la Direction Générale des Entreprises

**DGEFP** : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

**DIRECCTE** : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

**DLA** : Dispositif Local d'Accompagnement

**DRJSCS** : Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale

**EI** : Entreprises d'Insertion

**EMT** : Evaluation en Milieu de Travail

**EPCI** : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

**ESS** : Économie sociale et solidaire

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**ETT** : Entreprise de Travail Temporaire

**ETTI** : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

**FAFIH** : OPCA de l'Hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs

**FEDESAP** : Fédération française des Services à la personne et de Proximité

**FEPEM** : Fédération des Particuliers Employeurs

**FSE** : Fonds Social Européen

**GEIQ** : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

**GPV** : Grand Projet de Ville

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IAE** : Insertion par l'Activité Economique

**MDE** : Maison de l'Emploi

**OPCA** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

**OPACIF** : Organismes Paritaires Collecteurs agréés pour le financement du Congé Individuel de Formation.

**PDI** : Plan Départemental d'Insertion

**PLIE** : Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi

**PNRU** : Programme National de Rénovation Urbaine

**POE** : Préparation Opérationnelle à l'Emploi

**PRITH** : Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés

**PTI** : Plan Territorial d'Insertion

**RH** : Ressources Humaines

**RSA** : Revenu de Solidarité Active

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**SAP** : Service à la Personne

**SCIC** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

**SGAR** : Secrétariat Général des Affaires Régionales

**SIAE** : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

**SPE(L)** : Service Public de l'Emploi (local)

**UMIH** : Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie

**UNAI** : Union Nationale des Associations Intermédiaires

**UT** : Unité Territoriale

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience

**ZFU** : Zone Franche Urbaine

**ZUS** : Zone Urbaine Sensible





ALLIANCE VILLES EMPLOI

28, rue du Quatre Septembre – 75002 Paris

Tél. : 01.43.12.30.40 – Fax : 01.43.12.32.46

[www.ville-emploi.asso.fr](http://www.ville-emploi.asso.fr)

[ave@ville-emploi.asso.fr](mailto:ave@ville-emploi.asso.fr)