



En somme

Guide de bonnes pratiques

Dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les acteurs de la politique de la ville

Une clé de réussite pour l'emploi des jeunes

Guide de bonnes pratiques

Dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les acteurs de la politique de la ville



Une clé de réussite pour l'emploi des jeunes

Directrice de la publication :

Marie-Caroline Bonnet-Galzy.

Responsable de collection :

Jean-Christophe Baudouin.

Rédaction :

Paul Garcia (directeur associé, Pluricité), Manon Meunier (consultante senior, Sémaphores), Cécile Kula (consultante, Geste) et Benoît Giffard (consultant, Pluricité).

Comité de pilotage :

Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), Pôle emploi, Union nationale des missions locales (UNML), Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

Coordination :

Sabine Thibaud et Isabelle Tortay - direction de la Ville et de la Cohésion urbaine (CGET).

Suivi d'édition : Nesma Kharbache.

Réalisation : Citizen Press - Conception : Anatome

Contact presse et communication :

Corinne Gonthier – corinne.gonthier@cget.gouv.fr – tél. : 01 85 58 60 49

Illustrations : ©Cuba/Cédric Nagau.

Impression : Baudelaire

Dépôt légal : juillet 2016.

ISBN 978-2-11-139263-2

ISSN 2493-2566

« En somme » est une publication du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), qui rend compte des initiatives, des études, des expérimentations et bonnes pratiques conduites ou soutenues par le CGET. Elle peut être consultée en ligne sur www.cget.gouv.fr.



La situation de l'emploi dans les quartiers est une des plus importantes inégalités que connaissent leurs habitants, qu'il s'agisse de chômage, de sous-emploi ou de discriminations, en particulier parmi les jeunes et les femmes. Dans le même temps, ils accèdent encore de manière insuffisante au service public de l'emploi et à ses dispositifs.

Pour répondre à ces enjeux, le Gouvernement a fixé comme ligne directrice que les habitants des quartiers populaires constituent un public prioritaire de la politique de l'emploi et que les solutions à leur apporter passent d'abord par l'accès au droit commun. Les comités interministériels à l'égalité et à la citoyenneté ont réaffirmé et amplifié ce principe.

Les acteurs du service public de l'emploi sont les premiers concernés et mobilisés. Mais les multiples obstacles auxquels sont confrontés les habitants des quartiers, dans leur parcours d'insertion professionnelle, rendent utile et complémentaire l'implication, à leurs côtés, des acteurs de terrain, associations ou acteurs sociaux.

Le présent guide recense des expériences innovantes en matière de dynamiques partenariales entre acteurs du service public de l'emploi et autres acteurs. La présentation de ces bonnes pratiques s'accompagne de clés d'analyse et de pistes pour adapter ces expériences aux réalités des territoires et pour réunir les conditions de la réussite. En ce sens, il est tout à fait approprié pour enrichir le volet emploi et développement économique des contrats de ville.

Je suis persuadée que la réussite de la politique de la ville passe par la fédération de l'ensemble des acteurs œuvrant dans et pour les quartiers autour de démarches innovantes. C'est dans cet esprit que je leur apporte le plein soutien du ministère de la Ville.

Hélène Geoffroy,
secrétaire d'État chargée de la Ville
auprès du ministre de la Ville, de la Jeunesse
et des Sports

Sommaire

Édito	3
1 - Préambule : contexte et méthodologie	9
1. Le contexte de l'étude et de l'élaboration du guide	10
2. Les trois temps de l'étude	13
2 - Ce que l'on peut retenir de l'étude : clés d'observation et d'analyse	19
1. Un maillage d'abord empirique entre acteurs du service public de l'emploi et hors service public de l'emploi	20
2. Trois sujets de coopération	23
3. Les logiques de coopération : trois modes et niveaux d'engagement	25
4. Quatre conditions de base pour une coopération réussie	28
3 - Des bonnes pratiques repérées sur les territoires	31
1. Faire émerger des projets de territoire emploi	32
2. Adapter et développer de nouvelles pratiques professionnelles de raccrochage et d'accompagnement	51
3. Construire les étapes de parcours avec une boîte à outils	68
4. Mieux associer les jeunes et renforcer leur pouvoir d'agir	87
4 - Annexe 1 : autres fiches de bonnes pratiques locales relevées	99
> Pratique n°1 Coconstruction d'un plan d'action quartiers prioritaires	101
> Pratique n°2 Prise en compte de la diversité par un groupe de la grande distribution	102
> Pratique n°3 Ouverture et animation d'un « Espace insertion »	103
> Pratique n°4 Mise en place d'un service de proximité emploi et insertion	104
> Pratique n°5 Coopérations au cœur du quartier entre une structure relais de proximité, le service public de l'emploi et des entreprises	105
> Pratique n°6 Instauration de réunions d'information collective dans les quartiers prioritaires sur le dispositif « École de la 2 ^e chance »	108

> Pratique n°7	Mise en place d'une démarche expérimentale portée par des centres Épide	110
> Pratique n°8	Intermédiation entre employeurs et jeunes dans un foyer de jeunes travailleurs	112
> Pratique n°9	Engagement formalisé de grandes entreprises pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires	113
> Pratique n°10	Renforcement de la coopération entre secteur de l'intérim et missions locales sur la sécurisation des parcours jeunes	115
> Pratique n°11	Mise en place d'un « Sas insertion » pour des jeunes d'un quartier prioritaire	117
> Pratique n°12	Coopération entre acteurs de l'emploi et secteur économique pour favoriser la mobilité professionnelle interrégions	118
> Pratique n°13	Financement du permis de conduire à l'intention des jeunes des quartiers prioritaires	119
> Pratique n°14	Accompagnement renforcé vers l'emploi des jeunes résidents d'un foyer de jeunes travailleurs	120
> Pratique n°15	Articulation entre art martial et découverte des métiers, proposée par une fondation d'entreprise	121
> Pratique n°16	Articulation entre une association et les acteurs de la création d'entreprises pour favoriser l'entrepreneuriat des jeunes	123
> Pratique n°17	Action de parrainage de jeunes en foyer de jeunes travailleurs	125
> Pratique n°18	Accompagnement et intermédiation en direction des jeunes diplômés	127
> Pratique n°19	Création d'une plateforme Web dédiée aux jeunes en insertion professionnelle	128
5 - Annexe 2 - Glossaire		131

ENTREPRISE

QUARTIER



1

Préambule : contexte et méthodologie

- 10 Le contexte de l'étude
et de l'élaboration du guide
- 13 Les trois temps de l'étude

Le contexte de l'étude et de l'élaboration du guide

Les difficultés d'insertion professionnelle d'une partie des habitants des quartiers prioritaires sont malheureusement bien connues et récurrentes.

→ **Le taux de chômage est près de trois fois plus important dans les quartiers de la politique de la ville (QPV) qu'ailleurs** : 26,7 % dans les QPV, en 2014, contre 9,9 % dans les unités urbaines environnantes (UUE).

→ De toutes les classes d'âge, les jeunes restent les plus impactés par la détérioration du marché de l'emploi : **le taux de chômage des jeunes de 15 à 29 ans atteint 38,4 % dans les quartiers prioritaires, contre 17 % dans les UUE.**

La proportion des jeunes de cette tranche d'âge qui se situent ni en emploi, ni au chômage, ni en formation s'élève, en 2014, à 17 % contre 8,1 % dans les UUE.

→ **Les jeunes habitants des quartiers prioritaires représentent environ 11 % des demandeurs d'emploi inscrits** à Pôle emploi et 13 % des jeunes reçus en premier accueil dans les missions locales. La part de ces derniers tend à diminuer par rapport à 2010 (77 000 en 2010, soit 15 %, contre 69 000 en 2013).

Le premier comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté du 6 mars 2015, présidé par le Premier ministre, Manuel Valls, avait pris 60 mesures visant à répondre au malaise social et démocratique. Un certain nombre d'entre elles a

pour objet d'améliorer la situation de l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires :

- en orientant davantage les politiques de l'emploi et de développement économique vers ces quartiers et leurs habitants (mobilisation du droit commun);
- en mettant en œuvre des mesures nouvelles et innovantes pour compléter ou adapter l'offre existante.

Le service public de l'emploi (SPE) est, bien sûr, fortement mobilisé pour davantage repérer, accueillir, faire bénéficier de son offre de services les résidents des quartiers. Par exemple, Pôle emploi a déployé 230 conseillers dédiés à l'accompagnement intensif des jeunes dans les QPV, et les missions locales devront accompagner 21 % de jeunes des quartiers parmi les bénéficiaires de la Garantie jeunes.

Mais, pour répondre à cet enjeu, c'est l'ensemble des acteurs intervenant à l'échelle des quartiers qu'il convient de mobiliser, en complément du seul SPE. En effet, d'autres partenaires (sociaux, associatifs...), qui n'œuvrent pas uniquement dans le champ de l'emploi, contribuent à l'insertion professionnelle des habitants des quartiers. Leur rôle est même parfois déterminant dans le parcours d'insertion.

C'est le sens de l'étude que le CGET a engagée et qu'il a confiée au groupement Pluricité/Geste/Sémaphores à l'automne 2014. Celle-ci vise plus particulièrement les jeunes résidents des quartiers prioritaires de la politique de la ville et, parmi eux, les plus en difficulté.

LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'étude engagée par le CGET visait à :

- **identifier ces acteurs** « hors service public de l'emploi » présents dans les quartiers prioritaires, clarifier leur rôle pour mieux définir les complémentarités avec le SPE dans l'action d'accompagnement vers l'emploi des habitants des quartiers;
- **observer et comprendre les dynamiques partenariales** entre ces acteurs et le service public de l'emploi et faire des propositions pour les optimiser;
- **concevoir des scénarios** possibles pour une structuration en réseau ayant pour finalité de susciter le recours des résidents des quartiers aux dispositifs d'accueil et d'accompagnement.

L'étude, réalisée à l'échelle nationale et qui a exploré les pratiques locales de quatre territoires, a été partagée lors d'un séminaire d'approfondissement qui s'est tenu le 3 juillet 2015. Elle a aussi bénéficié des contributions des acteurs nationaux participants et des représentants des quatre territoires étudiés.

L'ensemble de cette démarche d'étude, jusqu'au séminaire partenarial, a donné lieu à l'élaboration du présent guide, qui a pour objet de :

- **capitaliser** les bonnes pratiques de coopération d'acteurs relevées;
- les **diffuser** afin de favoriser les dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les autres acteurs intervenant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville sur le champ de l'emploi des jeunes.

Les trois temps de l'étude

1^{er} TEMPS DE L'ÉTUDE

Une remontée de « bonnes pratiques » locales de coopération par les acteurs et réseaux nationaux

Plusieurs réseaux et acteurs nationaux¹ concernés par l'objet de l'étude ont été sollicités pour un premier niveau de recensement de bonnes pratiques locales de coopération entre acteurs du SPE et hors SPE, sur le champ de l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires.

Ces remontées ne visaient pas une exhaustivité de l'identification des pratiques locales existantes mais plutôt un repérage de la diversité des champs, des modes et des objets de coopération d'acteurs (comme favoriser le « raccrochage » des jeunes au droit commun de la recherche d'emploi ou favoriser l'accès à l'emploi lui-même...).

Deux critères d'identification ont été retenus pour recenser ces « bonnes pratiques » :

→ **des dynamiques partenariales locales entre acteurs du SPE et hors SPE** intervenant dans le champ de l'emploi des jeunes des QPV à titre principal (cœur de leur activité) ou de manière seconde (le cœur de leur activité étant l'éducation,

1. DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle), direction générale Pôle emploi, UNML (Union nationale des missions locales), UNHAJ (Union nationale pour l'habitat des jeunes), CNLRQ (Réseau national des régies de quartiers et de territoires), USH (Union sociale pour l'habitat); réseau des Écoles de la 2^e chance (E2C Essonne et Marseille), Union nationale des PIMMS (Points information médiation multi-services), FASTT (Fonds d'action sociale du travail temporaire)...

la culture, les loisirs, le sport, etc.), y compris les acteurs économiques (entreprises, acteurs relais...);

→ **des pratiques innovantes** permettant d'« aller vers » les jeunes des quartiers.

Une trentaine de bonnes pratiques locales de coopération ont été recensées. Elles sont classées en une douzaine de champs d'intervention.



Le recensement de ces différents types de coopérations locales a contribué à la préparation du second temps de l'étude, qui a consisté à réaliser quatre études monographiques de terrain.

2° TEMPS DE L'ÉTUDE

La réalisation de quatre études monographiques de terrain

Quatre études de terrain ont été réalisées dans une perspective de capitalisation, voire de modélisation, de bonnes pratiques de coopération d'acteurs du SPE et hors SPE intervenant en direction des jeunes des quartiers, âgés de 16 à 30 ans.

Ces études de terrain, guidées par une approche monographique², ont permis d'appréhender des coopérations réalisées localement à travers **trois axes d'observation et d'analyse** :

- les axes de coopération repérables;
- les différents objets/sujets d'action de nature à mobiliser des dynamiques partenariales;
- les modes de coopération relevés et leurs conditions de réussite et d'efficacité.

Parmi plusieurs territoires de bonnes pratiques de coopération relevées, quatre ont été retenus au regard de la diversité des axes, objets et modes de coopération identifiés et d'une diversité des situations locales :

- contexte économique local plus ou moins dynamique;
- taille des territoires;
- diversité des acteurs locaux, des pratiques de coopération et des types d'action engagés en direction des jeunes des quartiers;
- historicité de la politique de la ville et articulation avec les dispositifs de droit commun sur le champ de l'emploi.

2. L'étude monographique vise à être une étude exhaustive portant sur un sujet précis et limité.

Les quatre sites ayant fait l'objet d'une étude monographique sont :

- Échirolles - quartier de la Villeneuve (Isère - 38);
- Rennes - quartier de Maurepas (Ille-et-Vilaine - 35);
- Saint-Denis - quartiers Joliot-Curie / Lamaze / Cosmonautes (Seine-Saint-Denis - 93);
- Creil - quartier des Hauts-de-Creil (Oise - 60).

Le choix du quartier du territoire à retenir et des acteurs à interroger a été effectué avec l'appui du délégué du préfet, des représentants de l'unité territoriale de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (UT-Directe), de Pôle emploi et de la mission locale.

Des entretiens ont été menés auprès de l'ensemble des acteurs contribuant aux « dynamiques emploi » à l'échelle des quartiers : opérateurs du service public de l'emploi, services municipaux, acteurs associatifs, etc., ainsi qu'auprès de jeunes bénéficiaires d'actions d'accompagnement et/ou résidents des quartiers visés par l'étude.

Au total, dans le cadre des quatre études monographiques, **plus de 100 personnes ont été interrogées.**

3° TEMPS DE L'ÉTUDE

Le séminaire d'approfondissement du 3 juillet 2015

Dans une perspective d'approfondissement comme de capitalisation – à la fois stratégique (orientations en matière de coopération d'acteurs et typologies des champs de coopération) et opérationnelle (méthodologie, modélisation) –, un séminaire partenarial a été organisé, le 3 juillet 2015. Près de 50 acteurs nationaux et locaux y ont participé.

Le séminaire a été l'opportunité de bénéficier de la diversité des champs d'expertise des participants :

- acteurs institutionnels, du service public de l'emploi, acteurs sociaux et économiques issus des quartiers prioritaires;
- acteurs/réseaux nationaux et locaux.

Le double objet du séminaire a été :

- d'approfondir l'analyse issue des remontées de bonnes pratiques de coopération d'acteurs, en particulier à travers les quatre études de terrain réalisées;
- de coconstruire des voies de collaboration locale réalistes, ambitieuses et efficaces entre acteurs du SPE et les acteurs intervenant ou ayant un lien, actuel ou potentiel, avec les quartiers et leurs habitants.

ENTREPRISE



QUARTIER



Calva

2

Ce que l'on peut retenir de l'étude : clés d'observation et d'analyse

- 20 Un maillage d'abord empirique entre acteurs du SPE et hors SPE
- 23 Trois sujets de coopération
- 25 Les logiques de coopération entre acteurs : trois modes et niveaux d'engagement
- 28 Quatre conditions de base pour une coopération réussie

Un maillage d'abord empirique entre acteurs du service public de l'emploi et hors service public de l'emploi

Les remontées de pratiques locales réalisées dans le premier temps de l'étude mettent en lumière deux constats.

→ **Premier constat : les acteurs du SPE ont une mission institutionnelle qui les rend « incontournables »** dès que l'on parle d'emploi. Ils ont notamment en charge la fonction de prescription de toutes les aides et mesures nationales mobilisées sur l'emploi.

Par ailleurs, dans leurs orientations stratégiques, ils s'engagent de manière de plus en plus volontariste vers les publics prioritaires :

- l'État et les collectivités locales mobilisent les missions locales, en fléchant des objectifs chiffrés d'accueil de jeunes des quartiers prioritaires dans toutes les mesures engagées, telles que, pour illustration, la Garantie jeunes (ou en demandant des plans d'action spécifiques);
- Pôle emploi en a fait un axe d'intervention via, notamment, l'expérimentation des Clubs jeunes ZUS et dans la mise en œuvre de son « plan 2015 ».

→ **Second constat : les acteurs du SPE n'œuvrent pas seuls.** Les acteurs des quartiers (associations, centres sociaux...) jouent un rôle très important de « relais » ou d'intermédia-

tion entre des résidents des quartiers et le SPE (repérage et mobilisation du public jeune en errance, localisation d'actions d'accompagnement, etc.). Sans leur intervention, il serait difficile de rejoindre ce public, a priori peu enclin à s'inscrire dans un dispositif institutionnalisé.

Des employeurs s'engagent également, issus du champ de l'insertion (par exemple, les régies de quartier) ou de l'économie « classique », à travers des forums de recrutement, des pratiques de RSE, etc.

Un des rôles clés des acteurs associatifs est d'agir en « amont » du chômage ou de l'accès au marché de l'emploi, donc avant l'intervention du SPE. Ils développent des interventions **en mode « préventif » à plusieurs moments du parcours : pendant la période scolaire** ou de décrochage scolaire (avec l'Éducation nationale, voire avec des dispositifs parfois en lien avec les missions locales – cf. les plateformes de lutte contre le décrochage scolaire) et **au cours du projet professionnel et de la projection dans le monde de l'emploi** (avec notamment l'implication directe des employeurs sur ce registre : parrainage, clauses d'insertion, immersion...).

📌 **La présence des entreprises – notamment des grandes entreprises – constitue un gage de « concret » pour les jeunes et une condition souvent essentielle pour donner crédibilité et légitimité aux démarches qui sont proposées à ces derniers.**

Les éléments déclencheurs des dynamiques partenariales

Si les acteurs du SPE et hors SPE sont amenés à collaborer, c'est souvent et d'abord à partir d'une approche empirique et pragmatique.

Ainsi, quelques éléments déclencheurs de ces dynamiques partenariales ont été relevés :

- le constat partagé de situations d'échec vécues par les jeunes (décrochage scolaire, forums emploi qui ne débouchent sur rien...) ou de difficultés locales (non-respect du cadre de vie...);
- la volonté d'élargir et d'ouvrir à d'autres publics son offre de services (sport, théâtre, intérim...);
- des rencontres inattendues entre des acteurs d'univers professionnels très différents;
- l'écoute des projets ou des demandes des jeunes (créateurs d'entreprise...);
- l'existence de dispositifs nationaux (clauses d'insertion, parrainage) à décliner localement.

Trois sujets de coopération

Parmi les bonnes pratiques de coopération relevées, notamment dans le cadre des études de terrain, trois grands sujets de coopération d'acteurs ont été répertoriés.

→ « **Aller vers** » ou inverser les processus de relation aux jeunes. Il s'agit moins d'accueillir que d'aller à la rencontre, moins d'inviter à entrer dans un processus et des cadres « institutionnels » existants que d'expérimenter des modes de relation et d'utiliser des codes proches de ceux des jeunes.

Cette priorité d'« aller vers » les jeunes en décrochage est une préoccupation partagée sur tous les territoires et c'est, en quelque sorte, la finalité transversale des choix de coopération entre acteurs du SPE et hors SPE.

→ « **Faire bouger dedans** » : rechercher à faire évoluer de l'intérieur les pratiques et modes de relation aux jeunes des structures du SPE, en bousculant les processus internes et en recrutant des personnels ayant un profil différent.

Ce sujet de coopération est perçu par des acteurs du SPE comme un levier à mobiliser afin de prévenir le risque d'une certaine institutionnalisation, susceptible de figer des pratiques des acteurs du SPE. Pour ces derniers, la logique d'institutionnalisation induit un risque de mettre au centre des priorités de la structure du SPE le respect de procédures, censées favoriser l'égalité d'accès à l'institution, plutôt que le jeune lui-même. Sur ce sujet, les coopérations s'organisent

entre des acteurs du SPE et des structures constituées en tout ou partie d'habitants et usagers du quartier (associations socio-culturelles à l'initiative d'habitants du quartier...).

→ « **Faire face** » : générer des synergies d'acteurs SPE et hors SPE pour prendre en considération des situations fortes de rejet, de pression, et permettre l'accessibilité à l'offre de service de droit commun d'accompagnement vers l'emploi aux jeunes des quartiers prioritaires.

👉 **Ce type de coopération émerge en réponse à des urgences. Il s'impose comme une nécessité.**

La mobilisation et la mise en cohérence des actions, comme des discours, de chacun des partenaires sont, en effet, des leviers pour rappeler :

- **la légitimité des acteurs du SPE dans leur fonction;**
- **la volonté partagée que les jeunes des quartiers, comme tout citoyen, aient un accès à l'ensemble de l'offre de service d'accompagnement vers l'emploi.**

Les logiques de coopération entre acteurs : trois modes et niveaux d'engagement

Les acteurs du SPE et hors SPE agissent conjointement à travers trois grands registres de coopération, qui peuvent se conjuguer ou être alternatifs. Le choix de tel ou tel mode de coopération situe le niveau d'engagement attendu de la part des partenaires et, dès lors, sa capacité à être mobilisé régulièrement ou de manière ponctuelle, au regard de l'engagement requis.

La concertation, un premier niveau d'engagement

Il s'agit pour les acteurs d'échanger afin de connaître ce que fait l'autre sans finalité d'aboutir à une action coordonnée ou conjointe. La finalité de la concertation s'avère donc informative (constats, diagnostics partagés), chaque acteur étant pilote de ses propres actions, dans la pleine maîtrise de son calendrier, de son périmètre de réalisation et dans les modalités de mise en œuvre.

Ce mode de coopération apparaît assez léger. Il peut être mobilisé assez fréquemment, de manière régulière ou selon des besoins de connaissance (changements d'acteurs, prise de poste...).

La coordination, un deuxième niveau d'engagement

L'enjeu de ce mode de coopération est de renforcer la cohérence des interventions de chacun des acteurs en régulant, de manière partagée, les risques de chevauchement des actions mises en œuvre (chevauchement de périmètre d'intervention, de calendrier de réalisation, voire des publics ou acteurs ciblés...). Il est aussi d'orienter, au cas par cas, les jeunes suivis par une structure vers une autre au regard de son expertise propre.

Sa finalité relève de l'ordre de la mise en cohérence et en complémentarité des actions menées (entre actions spécifiques et actions du « droit commun »), sans forcément aboutir à la détermination de chefs de file légitimés pour mener tel type d'action plutôt que tel autre. Le niveau d'engagement de chacun, pouvant aller jusqu'à l'émergence de chefs de file sur un sujet donné, dépendra de ce qu'il s'agit de coordonner : les agendas ou les choix mêmes d'actions des partenaires.

Ce mode de coopération, un peu plus impliquant que celui de la concertation, peut nécessiter des moyens de mise en œuvre mobilisés de manière moins régulière mais sur des modes plus structurants (exemple : calendrier partagé sur un intranet, réunions spécifiques...).

La coproduction, un troisième niveau d'engagement

C'est le niveau de coopération le plus engageant : il aboutit à la définition d'actions partagées, que les acteurs ne peuvent décider et mettre en œuvre seuls. Ils sont donc amenés à coopérer sur l'ensemble d'un processus qui aboutit à des initiatives sur l'emploi des jeunes. Les objectifs de l'action ainsi que les contenus et les modalités de mise en œuvre de ces actions seront construits ensemble, comme leur déploiement, qui se réalise de manière partenariale.

Ce niveau de coopération nécessite généralement que les deux premiers niveaux aient déjà été expérimentés par les acteurs. Il est très exigeant en termes d'investissement de chacune des parties prenantes. Généralement, la coproduction n'est pas mobilisée régulièrement, mais appliquée sur des projets précis et circonscrits dans le temps, le périmètre d'intervention et les modes de mise en œuvre effective.

Les professionnels s'engagent d'autant plus dans ces dynamiques qu'elles sont volontaires, mûries d'expériences antérieures partagées. L'adhésion se construit plus difficilement quand cette coopération est induite par des évolutions de contexte (notamment réglementaires) qui s'imposent aux acteurs.

Quatre conditions de base pour une coopération réussie

CONDITION 1

Nécessité d'un élément déclencheur, issu d'une volonté politique et/ou technique.

→ Cet élément déclencheur se doit d'être suivi d'une prise en compte et de l'acceptation d'un certain assouplissement dans la manière d'agir de chacun des acteurs et institutions. Ce mode d'action privilégie l'efficacité collégiale aux seuls objectifs de résultats individuels.

CONDITION 2

Se situer dans une démarche de « gestion de projet » plus que de « gestion de dispositifs »

→ Sur la base de diagnostics et de réflexions partagés.
→ Pour définir des actions (objectifs, modalités...) adaptées aux enjeux du quartier.

CONDITION 3

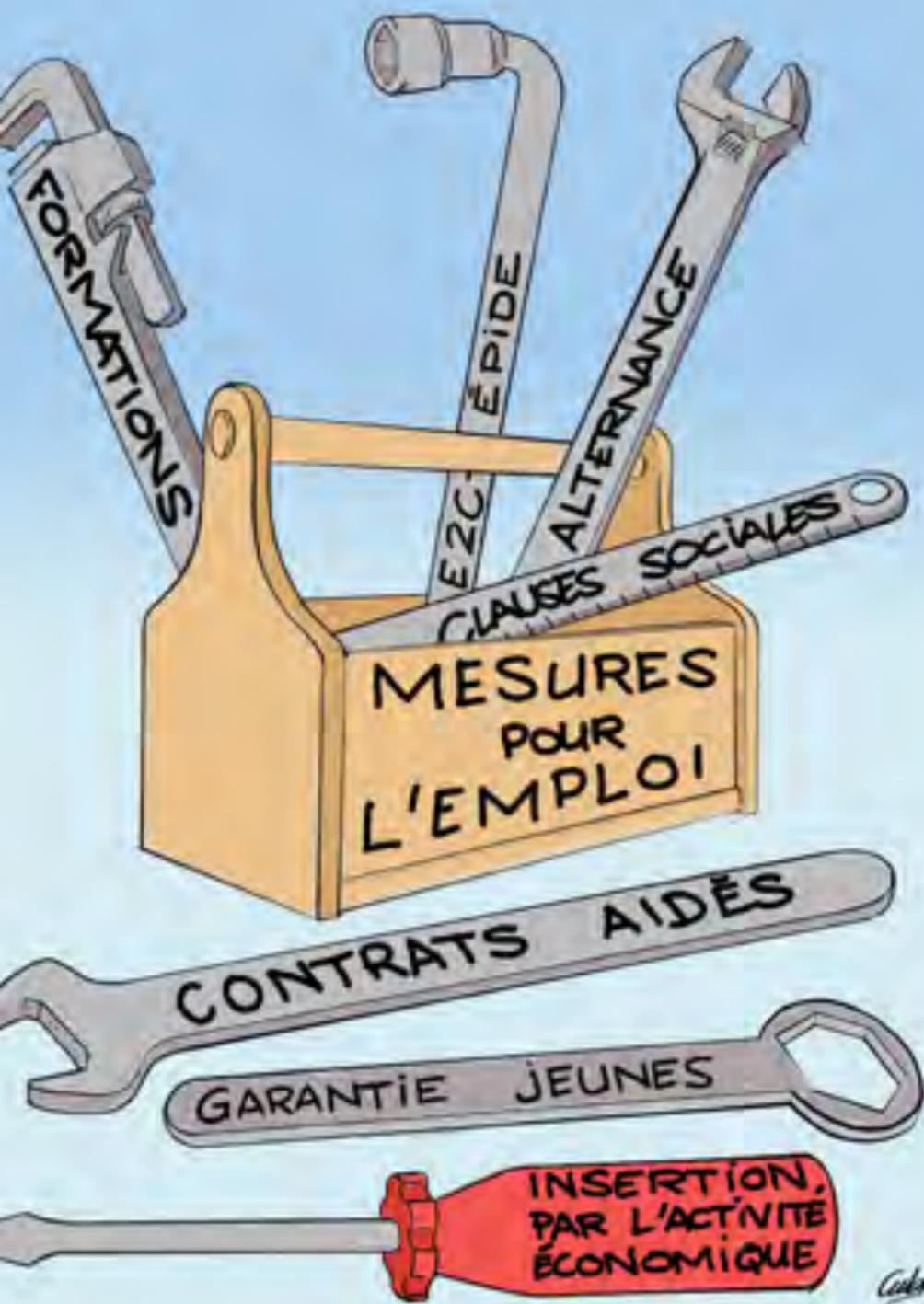
Développer une culture partenariale à plusieurs niveaux

→ Compter sur le collectif d'acteurs intervenant sur le quartier pour chercher et trouver des réponses en direction des jeunes.
→ Porter un postulat de départ de confiance dans le partenaire avec lequel on va travailler, en vue de valider le principe d'un travail dans le cadre d'un « secret professionnel partagé ».

CONDITION 4

Disposer d'une fonction d'ingénierie
(mission d'impulsion, animation et veille)

→ Intervention à partir d'une posture non hiérarchique, mais avec une forte légitimité pour agir sur des dynamiques coopératives.



3

Des bonnes pratiques repérées sur les territoires

- 32 Faire émerger des projets de territoire emploi
- 51 Adapter et développer de nouvelles pratiques de raccrochage et d'accompagnement
- 68 Construire les étapes de parcours avec une boîte à outils
- 87 Mieux associer les jeunes et renforcer leur pouvoir d'agir

Faire émerger des projets de territoire emploi

À l'échelle des quartiers ayant fait l'objet d'une monographie, les partenariats entre les acteurs du service public de l'emploi et hors service public de l'emploi s'appuient sur des dynamiques de projets.

À partir d'un diagnostic partagé, il s'agit de définir puis de décliner, animer, évaluer un plan d'action partenarial en réponse aux besoins sociaux repérés sur le quartier. Pour les partenaires, l'enjeu consiste à sortir d'une logique d'action cloisonnée par les dispositifs, en recherchant, au contraire, l'articulation de ces derniers dans une perspective de transversalité.

Les facteurs de réussite

Des prérequis semblent s'imposer pour la réussite de ces dynamiques :

- un portage politique et institutionnel;
- la présence d'une ingénierie de projets dédiée et légitime;
- la complémentarité des actions développées par rapport au « droit commun », porté par les différents opérateurs (issus des champs social, culturel, sportif et du secteur économique ou de la formation) présents à l'échelle des quartiers, de la ville et de l'agglomération;
- l'absence de concurrence sur les financements attendus par les acteurs.

Quelles sont les conditions favorables à l'émergence de telles dynamiques de projet ? Comment s'assurer de leur maintien dans la durée ? Et comment mieux repérer les initiatives portées par les jeunes et les associer tout au long des démarches de projet sur le champ de l'emploi ?

Trois réponses vues du local

ACTION 1

« Aller vers » (territoire de Grenoble Alpes Métropole)

GENÈSE DE L'ACTION

La ville d'Échirolles, en lien avec son service prévention, et l'APASE, une association de prévention spécialisée sur le territoire de l'agglomération grenobloise, remontent depuis de nombreuses années le constat d'une présence accrue de jeunes, dans les quartiers prioritaires, déscolarisés et ne s'inscrivant pas dans le cadre d'un suivi auprès de la mission locale.

À partir de ce constat partagé, la mission locale Sud-Isère s'est attachée, depuis plusieurs années, à capter les jeunes qui sont éloignés d'elle et ne la connaissent pas. Les actions de proximité sont « une intention forte » de la structure. Elle s'est traduite, en 2010, par la coconstruction avec la ville, l'Apase puis les acteurs du territoire, d'un dispositif « Aller vers » les jeunes des quartiers prioritaires.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

Ce dispositif consiste à mieux identifier les jeunes en demande d'insertion ou en situation de décrochage, dans les quartiers, qui ne connaissent pas ou ne fréquentent pas la mission locale. Il vise à les inciter à s'inscrire ensuite dans un accompagnement de droit commun.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Les éducateurs associent la conseillère de la mission locale à la réalisation du travail de rue, tous les mercredis après-midi dans le quartier. À ces occasions, la conseillère échange avec l'ensemble des jeunes rencontrés.

En fonction des situations, et notamment de l'existence ou non de liens entre la mission locale et le jeune, ces échanges peuvent aller de la transmission d'informations sur l'institution à la mise à jour de la situation du jeune.

Par ailleurs, en complément du travail de rue, la conseillère de proximité et les éducateurs ont mis en place des permanences au sein de structures implantées dans les quartiers.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

Cette action est portée par la mission locale et développée avec le service de prévention spécialisée, l'APASE.

LES ACTEURS PARTENAIRES

La présence de la mission locale sur les quartiers a permis de nouer, au-delà de l'APASE, différents partenariats, notamment avec le service jeunesse de la ville, et le bureau information jeunesse (BIJ) implanté au cœur du quartier de La Villeneuve.

La mission locale a été amenée à réaliser, pendant quelques mois, des permanences tous les lundis après-midi au sein de cette structure. Avec les autres partenaires (MJC, centres sociaux...), les relations semblent plus distendues, même si ces services identifient bien la conseillère de proximité et l'action.

LE PUBLIC CIBLE

Les jeunes des quartiers prioritaires en dehors de tout accompagnement institutionnel.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

En 2009, pour élaborer ce projet, une nouvelle conseillère mission locale est recrutée. À cette époque la conseillère procède à une prise de contact avec les différents acteurs présents sur les quartiers : équipes de prévention spécialisée bien sûr, mais également centres sociaux, Point information jeunesse (PIJ), antennes du service jeunesse de la Ville, etc.

La mission locale, avec le soutien de son conseil d'administration (dont l'APASE fait partie), et la ville d'Échirolles ont ensuite construit le projet. Un protocole d'intervention a très rapidement été défini avec l'APASE, et l'équipe-ment Jeunesse sur le quartier, déclinant et précisant la méthode d'intervention sur chaque quartier de la ville.

Les relations antérieures entre les deux institutions et l'intégration de l'Apase au sein du conseil d'administration de la mission locale ont joué de façon importante dans la mise en œuvre rapide et efficace de l'action.

Depuis son déploiement, des temps d'échanges hebdomadaires sont organisés. Ils se déroulent, d'une part, en interne à la mission locale (entre la conseillère de proximité et la responsable du site) pour échanger sur l'activité globale de l'action et engager, le cas échéant, des ajustements (par exemple, si la conseillère enregistre

un pic d'activité) et, d'autre part, en lien avec l'APASE pour effectuer un suivi des jeunes accompagnés dans le cadre de cette action.

Par ailleurs, une fois par an, la mission locale organise un temps d'échange pour présenter un bilan de l'action à tous les partenaires, dont les services de la ville d'Échirolles notamment. Cette action bénéficie de cofinancements de la politique de la ville et du Fonds social européen.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES PUBLICS

Cette action permet avant tout de travailler au repérage des jeunes et de restaurer un lien entre les acteurs et les jeunes, « de briser les représentations et susciter de l'intérêt pour déclencher un accompagnement régulier ».

Au démarrage de l'action, l'objectif de la mission locale était d'accompagner une cinquantaine de jeunes par le biais de cette action. Depuis 2012, la conseillère a atteint une centaine de jeunes accompagnés.

En 2014, sur les 98 jeunes, 26 jeunes ont accédé à un emploi de moins de trois mois (dont dix des CDI et huit mobilisés sur des chantiers éducatifs), et 13 ont accédé à un emploi de plus de six mois (dont sept emplois d'avenir, EA, et un contrat d'accompagnement vers l'emploi, CAE).

Par ailleurs, sept jeunes ont bénéficié d'un accompagnement par la conseillère en économie sociale et familiale

(CESF) pour prévenir ou gérer des problèmes financiers. Au-delà de la recherche de complémentarité des domaines de compétences propres à chacun des acteurs, cette action a donné lieu à la création d'instances partenariales, réunissant les différents acteurs parties prenantes, pour permettre de définir les objectifs des actions, de construire leurs contenus et leurs modalités de mise en œuvre. Aussi les coopérations engagées permettent aux acteurs d'avoir une meilleure connaissance des offres de service, dispositifs et/ou actions portés par chacun.

ACTION 2

Des « Permanences emploi » pour faire face (Grenoble Alpes Métropole – quartier de la Villeneuve d'Échirolles / Essarts-Surieux)

GENÈSE DE L'ACTION

En décembre 2014, un groupe d'adultes bloque un chantier de construction au cœur du quartier et porte la parole de jeunes estimant que « la recherche d'emploi des jeunes du quartier n'était pas la priorité des acteurs locaux et qu'il fallait que ça change ». Cette interpellation forte décide les acteurs publics du territoire à renforcer leurs actions territorialisées en matière d'emploi et de jeunesse.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

➔ Rapprocher l'accueil et l'écoute des habitants du quartier, en particulier les jeunes, « de s'inscrire dans la proximité ».

→ Formuler une réponse de droit commun à une interpellation violente.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Elle consiste en une expérimentation de temps de coordination entre partenaires et de permanences décentralisées au cœur du quartier de la Villeneuve d'Échirolles, au sein d'un équipement jeunesse.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

Le groupe de travail animé par le centre social, qui réunit l'ensemble des partenaires présents sur le quartier de la Villeneuve d'Échirolles. La coordination et l'animation de la permanence ont été, par la suite, confiées à la Maison pour l'emploi et la mission locale.

LES ACTEURS PARTENAIRES

Pôle emploi, mission locale, Maison pour l'emploi, dispositif « Chantier emploi de la Métro », service jeunesse de la Butte, service de prévention de la Ville.

LE PUBLIC CIBLE

Résidents du quartier, en priorité les jeunes.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Un jeudi après-midi par mois, les partenaires emploi et les acteurs de la jeunesse organisent à l'échelle du quartier :

→ un tour de table pour échanger les informations institutionnelles et techniques (évolution de dispositifs, recrutements...);

- une permanence d'accueil, sans rendez-vous, et en présence de tous les partenaires, de toute personne souhaitant bénéficier d'une information sur le champ de l'emploi;
- un temps de débriefing, en fin d'après-midi, sur les personnes reçues et les actions à engager.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES PUBLICS

De janvier à juin, 35 personnes ont été reçues, dont 17 jeunes.

Pour les partenaires :

- l'interconnaissance entre acteurs et des offres de services de chacun se développe, ce qui facilite l'orientation des publics vers les acteurs les plus compétents et les dispositifs les plus adaptés au regard de leurs besoins;
- la méthode de travail présente un potentiel intéressant à exploiter dans la mise en œuvre des clauses d'insertion du Nouveau Programme national de renouvellement urbain (NPNRU).

ACTION 3**« Groupe solidarité emploi » au sein du quartier pour se coordonner et faire ensemble (Rennes Métropole – quartier de Maurepas)****GENÈSE DE L'ACTION**

En 2007, suite à la loi de cohésion sociale de 2005 qui a institué des Groupes solidarité emploi (GSE), la préfecture, en lien avec la collectivité, propose d'organiser des temps de concertation et de décision au sein d'une même instance dans chaque quartier rennais.

Le service Emploi Insertion Formation de Rennes Métropole est chargé de la mise en place de ces groupes Solidarité Emploi et décide d'un principe de co-pilotage permettant d'associer les acteurs majeurs de ces politiques emploi/insertion à savoir la Maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation (Meif), la mission locale, l'UT-Directe, le CCAS (Pôle emploi n'avait pas, à cette époque, de stratégie de présence affirmée sur les quartiers prioritaires).

Dans les quartiers de Rennes Métropole, cinq GSE fonctionnent depuis sept ans, avec des particularités qui renvoient aux spécificités de chaque quartier.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

L'objectif général assigné par la loi à ces GSE est de faire baisser le taux de chômage dans les quartiers prioritaires. Cela passe par l'objectif spécifique suivant : développer et piloter de manière partenariale des projets en matière

d'emploi sur le quartier, du diagnostic partagé à l'action à réaliser, jusqu'au bilan-évaluation de l'action.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Les liens développés entre les membres du GSE prennent plusieurs formes. Ils se structurent selon plusieurs modalités, allant de la simple information à la co-production et au co-pilotage de projets.

→ **Coproduction** : l'action autour du « Club 357 » (dédié à la préparation à l'emploi : écriture de CV, conseils en image sur une séquence de 15 jours) a été définie au sein du GSE. Les partenaires ont construit ensemble le contenu du projet, le planning de réalisation et les moyens à mobiliser.

→ **Coordination** : les partenaires du GSE, notamment ceux du SPE, se coordonnent dans la mise en œuvre d'actions afin de les rendre accessibles à leurs publics, notamment les jeunes. À ce titre, le lundi a été choisi pour articuler le dispositif « Les lundis de l'emploi », coanimé par la chargée de mission de la MEIF, les conseillers de la mission locale, les animateurs locaux d'insertion (ALI) du CCAS, l'agent de médiation sociale du quartier et une conseillère de Pôle emploi, ainsi que le dispositif « Recruter autrement » visant à mettre en relation directe les demandeurs d'emploi et les recruteurs.

→ **Concertation** : le GSE est conçu comme un lieu de présentation et de discussion de toutes les actions menées par les partenaires dans le domaine de l'emploi et de l'insertion, notamment des jeunes.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

Le Groupe solidarité emploi (GSE) du quartier de Maurepas est coanimé par l'UT-DIRECCTE (chargée du développement de l'emploi et des territoires des Pays de Rennes et Brocéliande) et la Meif (chargée de mission territoriale).

LES ACTEURS PARTENAIRES

Le GSE réunit le cadre référent de la mission locale, le responsable du CCAS, la chargée de mission politique de la ville, la directrice de Pôle emploi Rennes-Gayeulles, le service Amorçage de projets (Citéslab) et le délégué du préfet. Une formation « élargie » du GSE, à vocation opérationnelle, regroupe des acteurs sociaux (éducateurs du Relais, animateurs locaux d'insertion du Conseil départemental), jeunesse et culturels, la médiatrice d'Optima, les représentants du Cercle Paul-Bert...

LE PUBLIC CIBLE

Habitants du quartier Maurepas (demandeurs d'emploi) et employeurs du territoire.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Le GSE se réunit en mode restreint ou élargi toutes les six semaines, avec la contribution ponctuelle d'intervenants extérieurs. L'ordre du jour récurrent de ces réunions est le suivant :

1. **actualisation** en continu d'un diagnostic des besoins, opportunités et actions sur l'emploi;
2. **décision** prise collégalement sur les actions à mener;
3. **réalisation** de bilans en continu et évaluation de l'effet des actions; ajustement, voire duplication.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES JEUNES

Suite à la mise en place du GSE, un nombre conséquent d'initiatives ont vu le jour : actions partenariales, dont l'Espace ressource emploi (ERE), Forum emploi, ateliers de recherche d'emploi, chantiers jeunesse, projet mode de garde, coopérative jeunesse de service, projet Jeunes à travers le monde, Maurepass' à table, table ronde jeunes diplômés-seniors, etc.

L'animation du GSE permet une mobilisation en continu des partenaires participants et une « dynamique emploi » effective, à travers la concertation des partenaires sur les sujets portés : « *On ne fait quasiment plus d'actions dans le quartier sans le décider d'abord en GSE* », indique Pôle emploi.

Clés d'analyse et repères

Ces clés d'analyse et repères font écho aux trois actions présentées ci-dessus et aux pratiques n° 1 à 3 (annexe I)

Les notions de projet et de territoire sont des fondements mêmes de la politique de la ville. Avec la politique de la ville, il s'agit de substituer à une action publique traditionnellement sectorielle et cloisonnée une approche partenariale, transversale, ciblée et renforcée sur des territoires prioritaires.

Ces principes originels ont été réaffirmés par la récente réforme de la politique : les contrats de ville s'appuient sur un projet territorial articulé autour de trois piliers : cohésion sociale, renouvellement urbain, développement économique et emploi. Ces axes réunissent l'ensemble des partenaires. Ils appellent également à une mobilisation accrue du droit commun, à l'échelle d'une géographie prioritaire resserrée autour des quartiers « qui en ont le plus besoin ».

Dans le champ de l'emploi, en particulier sur les enjeux d'accès à l'emploi des jeunes, une pluralité d'acteurs aux caractéristiques diverses et aux savoir-faire complémentaires est en capacité d'intervenir : membres du service public de l'emploi, services de prévention, associations sportives et culturelles... Et, comme l'illustrent les réponses issues du local présentées en amont, leur articulation contribue au développement d'actions spécifiques, adaptées aux enjeux de chacun des quartiers et des besoins des publics.

Les ateliers du séminaire organisé le 3 juillet 2015 ont permis aux participants de s'interroger sur les prérequis indispensables à une coopération entre les acteurs du SPE et leurs partenaires, sur les solutions concrètes pour l'action et les modalités d'association des jeunes aux dynamiques de projet³.

> Quelles sont les conditions d'une coopération réussie et efficace entre les acteurs du SPE et les autres acteurs (quartiers, acteurs économiques...)?

→ Ces coopérations ne peuvent émerger en dehors d'un « élan » spécifique, d'un élément déclencheur.

Elles sont en général favorisées par un portage et une impulsion politiques, mais peuvent également naître d'un fort engagement technique, avec des professionnels décidés à « aller un cran plus loin » dans leur travail et à travailler « *sur les marges* » de leur activité.

→ Elles nécessitent que chaque institution partenaire encourage leur développement et leur maintien en offrant une certaine latitude aux professionnels.

Ces coopérations et les actions sur lesquelles elles débouchent s'appuient, en effet, sur une capacité d'adaptation de l'activité traditionnelle des institutions aux spécificités des quartiers et des publics d'une part, aux configurations d'acteurs en présence, d'autre part.

3. Les réflexions afférentes à l'association des jeunes sont restituées dans la 4^e partie du présent chapitre (page 87).

Au niveau institutionnel, les logiques de pilotage « par les dispositifs et les financements » et « par la performance » (propres à chacune) doivent s'estomper au profit d'une approche collégiale, définie en fonction des spécificités du projet territorial. Au niveau opérationnel, il est impératif que les professionnels de terrain disposent d'un temps de travail dédié pour la définition d'actions territoriales et adaptées – reconnu et valorisé en tant que tel par l'institution employeuse.

→ **Les coopérations s'enracinent dans une interconnaissance des partenaires.**

Pour travailler ensemble, il est nécessaire de bien maîtriser l'offre de service de chacun et d'avoir une lisibilité sur les complémentarités de compétences et d'action. Au niveau opérationnel, l'interconnaissance entre professionnels est un facteur facilitant le maintien des dynamiques de projet dans la durée ; il peut parfois en constituer l'élément déclencheur principal.

→ **La coopération repose systématiquement sur une posture partenariale et des valeurs partagées.**

Elle impose que chaque acteur considère chacun de ses partenaires « d'égal à égal », sans hiérarchie des positionnements, et qu'il reconnaisse leurs capacités et compétences à intervenir sur le champ de l'accès à l'emploi des jeunes.

Au préalable, cela passe par une nécessaire identification des terrains de complémentarité permettant la définition d'un « bien commun » entre acteurs du SPE et acteurs des quartiers, voire entre acteurs des quartiers – exercice parfois percuté dans un contexte de raréfaction des financements pour les opérateurs à l'échelle des quartiers.

→ La sécurisation financière des opérateurs des quartiers est un prérequis indispensable à une coopération de qualité entre partenaires et à son maintien dans la durée.

En particulier, la logique d'appels à projets annualisés nuit à un engagement partenarial de moyen à long terme sur des actions spécifiques aux quartiers. Une plus grande lisibilité des financements voire leur pérennité permettrait de limiter cet écueil, comme de dépasser les logiques concurrentielles entre opérateurs sur les territoires.

> Quelles sont les solutions concrètes pour l'action ?

→ S'appuyer sur un diagnostic et un plan d'action partagés

Comme dans toute démarche de projet, il s'agit de s'appuyer à la fois sur les données objectives à disposition des partenaires (indicateurs de contexte, de réalisation) et, également, sur leur expertise professionnelle collective pour leur analyse et leur mise en perspective au regard des dynamiques socio-économiques à l'œuvre sur le territoire.

Les plans d'action partagés doivent cibler des objectifs réalistes et réalisables d'une part ; ne pas se limiter à des objectifs quantitatifs de réalisation mais viser des objectifs qualitatifs de développement des relations partenariales et

d'amélioration de la situation des jeunes au regard de l'emploi, dans une logique de parcours, d'autre part.

→ **Se doter d'une solide ingénierie technique**

Le maintien dans la durée de projets territoriaux et multi-partenariaux ne se conçoit pas en dehors d'une fonction d'animation et de suivi, nécessaire au maintien des liens entre acteurs et d'un cap commun. Cette fonction peut être partagée entre plusieurs partenaires et symbolisée en un lieu unique, abritant différentes ressources sur le champ de l'emploi et de la jeunesse.

→ **Accepter une logique d'expérimentation**

En lien avec la latitude institutionnelle que nécessite le développement d'actions partagées, la logique d'expérimentation est une piste à développer pour tester de nouvelles façons de travailler de manière partenariale sur le champ de l'emploi, pour et avec les jeunes. L'expression « voir grand, commencer petit, aller vite » utilisée par un participant du séminaire est illustrative d'une conception partagée de cette logique.

→ **Adapter en continu**

Corollaire de la logique d'expérimentation, le déploiement et le maintien de dynamiques de projet sur le champ de l'emploi à l'échelle des quartiers prioritaires comportent un enjeu d'adaptation en continu des orientations de l'action et des pratiques. Cela passe par la définition des instances nécessaires d'ajustement des actions aux besoins et à leurs évolutions, qui peuvent relever des instances de pilotage classiquement rencontrées tout en suggérant une posture d'ouverture et d'acceptation de la remise en cause pour les partenaires.

→ **Garantir la formation des nouveaux professionnels**

Trop souvent, les projets territoriaux restent très attachés à une ou plusieurs personnes et s'essouffent à l'occasion de mobilités professionnelles – ceci d'autant que la majorité des quartiers prioritaires sont caractérisés par un certain turnover. L'accueil et la formation des nouveaux professionnels arrivant sur le territoire, destinés à intervenir dans le cadre de projets spécifiques, sont de nature à favoriser le maintien des dynamiques de projet dans la durée.

→ **Informier et communiquer**

Pour le cercle des partenaires parties prenantes du projet territorial, l'information doit être aussi régulière que sélectionnée et limitée aux éléments utiles et pertinents, propres au projet territorial emploi. En externe, une communication large et positive, ciblant notamment les succès et résultats positifs de la démarche – sur un plan qualitatif comme quantitatif – permet de faire connaître l'action engagée et rendre lisibles les réalisations.

Adapter et développer de nouvelles pratiques professionnelles de raccrochage et d'accompagnement

Défiance par rapport à l'institution, recherche d'une immédiateté dans les réponses apportées en matière d'emploi et de formation, attente d'une plus grande proximité dans les rapports entre accompagnateurs et accompagnés forment des traits caractéristiques de l'évolution des représentations et comportements des jeunes résidant dans les quartiers prioritaires.

Face à ce constat, les acteurs du service public de l'emploi et hors service public de l'emploi adaptent leurs pratiques professionnelles et développent de nouvelles approches : proximité spatiale et relationnelle (« mise en confiance »), accompagnement plus rapidement orienté vers les mises en situation d'emploi, notamment grâce à des partenariats noués avec des entreprises locales, démultiplication des temps informels et non directifs avec les jeunes dans un objectif de veille et d'accompagnement...

À la diversité des acteurs présents sur les territoires répond la diversité des conceptions du travail d'accompagnement des jeunes des quartiers prioritaires dans leur recherche d'emploi.

Des questions partagées sont, cependant, soulevées par les acteurs du SPE et hors SPE :

→ quelles sont les compétences (comment les caractériser) et les pratiques requises afin de permettre une inscription des jeunes, y compris les plus éloignés de l'emploi ou en situation de défiance, dans une démarche active d'accompagnement vers la recherche d'emploi et de restaurer le lien avec l'institution ?

→ quelles sont les compétences requises et les pratiques à mettre en œuvre afin de garantir un accompagnement durable, qui contribue à limiter les ruptures et soit efficace au regard des attentes des jeunes résidant dans les quartiers prioritaires ?

→ comment ces compétences s'acquièrent-elles ? Comment le développement de coopérations et de partenariats entre acteurs de l'emploi et forces vives de l'animation du territoire peut contribuer à une montée en compétences collective ? Quelles en sont les conditions nécessaires ?

Deux réponses vues du local

ACTION 4

« Club Ambition réussite » (Pôle emploi – Saint-Denis)

GENÈSE DE L'ACTION

En Seine-Saint-Denis, les clubs Ambition réussite sont nés à la suite du lancement du dispositif des zones de sécurité prioritaires (ZSP), auxquelles il s'agissait de coupler un volet insertion-emploi. Sa philosophie et son contenu s'inspirent des Clubs de recherche d'emploi et sont très proches des Clubs Jeunes ZUS, développés dans le réseau Pôle emploi.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

Apporter une offre de service d'accompagnement vers l'emploi réactive, avec un programme à la carte, adaptée au rythme et aux besoins des jeunes des quartiers.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Mis en place à Saint-Ouen puis couplé avec Saint-Denis en 2013, ce club repose sur un accompagnement intensif de type « coaching », individuel et collectif, de trois mois (renouvelables une fois, en fonction des actions initiées et du degré d'engagement de l'adhérent).

Action étendue à Aubervilliers en 2014 et sur tout le territoire de Seine-Saint-Denis avec 16 clubs en juin 2015.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

L'agence locale de Pôle emploi.

LES ACTEURS PARTENAIRES

Les partenaires jeunesse de la Ville, qui orientent les jeunes vers le Club.

L'initiative a également été présentée aux opérateurs des quartiers.

LE PUBLIC CIBLE

Ce dispositif vise les jeunes de moins de 30 ans (puis moins de 35 ans depuis juin 2015) habitant sur les quartiers prioritaires, en priorité de niveau de formation infra-bac + 2. Les orientations se font par les conseillers Pôle emploi au cours des entretiens individuels.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- principe d'entrées et sorties permanentes;
- un regroupement par semaine, auquel les jeunes assistent en fonction de leurs besoins. Un échange en début de séance permet de construire les thématiques de la séance – selon des démarches menées par les différents participants et des difficultés rencontrées –, avec l'idée de travailler en groupe sur les leviers à mobiliser. Les jeunes peuvent arriver en cours d'atelier ou partir avant la fin, en fonction de leurs obligations. Ces méthodes d'animation, relativement souples, se distinguent des ateliers collectifs traditionnellement animés par Pôle emploi;
- des échanges par mail, par téléphone, aussi réguliers que nécessaires avec le conseiller qui anime

le club et donne ses coordonnées aux participants ;
 → la préparation individuelle ou collective de présentation sur des salons ou forums. L'animateur peut aussi accompagner les jeunes sur ces dispositifs et débriefier à chaud.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES JEUNES

Les jeunes trouvent dans le club Ambition réussite une réponse de proximité, à la fois souple et s'inscrivant dans un cadre partagé (régularité des regroupements, échanges hors rendez-vous facilités), qui facilite leur inscription dans une démarche de recherche d'emploi active.

ACTION 5

Les initiatives de la mission locale pour « faire bouger dedans » et « aller vers » (Rennes Métropole - 35)

GENÈSE DE L'ACTION

La mission locale fait le constat d'une difficulté à faire venir dans ses locaux les jeunes habitants des quartiers prioritaires, à les connaître et les accompagner dans leur recherche d'emploi.

La mission locale, structure associative, a décidé d'agir sur le rapprochement entre les jeunes, les institutions du SPE et les entreprises à travers sa politique de recrutement : ouverture des postes à des jeunes professionnels qui ont vécu dans les quartiers prioritaires, recrutement d'un chargé de mission clauses d'insertion venu d'un Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) notamment.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

Créer les conditions favorables du rattachement des jeunes éloignés de l'emploi aux institutions du SPE en multipliant les relais, en allégeant le « poids administratif » de l'entrée dans le dispositif et en proposant le cas échéant des solutions de mise à l'emploi rapides.

Permettre une réflexion en interne sur la posture de conseiller et sur la nature de l'« accompagnement » au-delà de la culture « classique » et de la mobilisation d'une « boîte à outils » pour constituer des parcours.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Le recrutement de professionnels issus des quartiers sur des postes de conseillers

Afin de rapprocher les services de la mission locale des jeunes des quartiers du Maurepas et du Blosne, le directeur de la mission locale de Rennes a fait le choix de recruter à des postes de conseiller des personnes qui, à compétences égales avec les autres candidats, ont vécu ou vivent encore sur les quartiers. Elles sont connues des habitants, notamment dans le cadre d'un mandat associatif.

Les conseillers mission locale sont invités à participer eux-mêmes au développement des « postes relais » sur les quartiers afin d'aider les jeunes à aller au bout de leurs démarches vers l'emploi. À ce titre, les conseillers ont participé au recrutement d'un adulte relais, par le repérage et la proposition de plusieurs candidats.

Le recrutement d'un chargé de mission clauses d'insertion issu d'un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ).

Pour le poste de chargé de mission clauses d'insertion de la mission locale, le choix a été fait de recruter une personne dont le parcours l'a amené à travailler dans un GEIQ. De cette expérience, ce salarié a gardé un réseau et des connaissances dans l'organisation du groupement et parmi ses membres, ce qui lui permet de mobiliser des profils de jeunes qualifiés directement auprès des entreprises.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

Directeur de la mission locale du bassin d'emploi de Rennes, conseillers mission locale.

LES ACTEURS PARTENAIRES

Le Groupe solidarité emploi (GSE) constitué d'un cadre référent de la mission locale, du responsable du CCAS, de la chargée de mission politique de la ville, du directeur adjoint (ou sa déléguée) de Pôle emploi Rennes-Gayeulles, du service amorçage de projets (Citélab) et du délégué du préfet (le GSE participe au financement du poste d'adulte relais créé par la mission locale).

Le tissu associatif local (notamment l'association Réussite urbaine, le quartier du Blosne).

LE PUBLIC CIBLE

Les jeunes accompagnés par la mission locale, plus spécifiquement ceux habitant dans les quartiers prioritaires.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

1. Repérage de jeunes des quartiers ayant suivi une formation en lien avec les métiers de la mission locale.

2. Recrutement d'habitants des quartiers prioritaires connus des habitants sur des postes de conseillers mission locale.

3. Positionnement des conseillers recrutés à la fois comme « relais », en les mobilisant sur les endroits où les jeunes vont peu, et comme « personnes ressources » sur les modes d'accompagnement des jeunes des quartiers prioritaires en recherche d'emploi.

4. Dans l'accompagnement, l'appui est pris sur la connaissance des jeunes afin de leur proposer des solutions adaptées en fonction de leur profil, au-delà des modalités classiques d'accompagnement.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES JEUNES

Ces initiatives permettent d'identifier et de faire venir des jeunes qui ne seraient pas venus spontanément à la mission locale :

- à travers une accroche associative portée par l'association Réussite urbaine (organisation de séances de sport pour les femmes notamment, permettant un rapprochement dans le cadre d'une dynamique collective);
- à travers la (re)connaissance des jeunes du quartier et des modalités d'échanges plus en phase avec leurs propres codes.

Clés d'analyse et repères

Ces clés d'analyse et repères font écho aux deux actions présentées ci-dessus et aux pratiques n° 4 à 7 (annexe I)

Dans un contexte dans lequel la maîtrise de l'information et la réactivité sont des clés dans l'accès à l'emploi, les jeunes des quartiers prioritaires font face à de multiples difficultés, souvent synonymes de découragement et de défiance vis-à-vis des institutions. Ce sont ces mêmes freins qui justifient une attention et des compétences particulières de la part des acteurs amenés à les « guider vers » et à les « accompagner dans » une démarche active de recherche d'emploi, qu'ils fassent ou non partie du service public de l'emploi.

La logique d'une présence en proximité, sur les territoires, des acteurs du SPE se développe et les expériences se multiplient. Il s'agit pour eux d'occuper un rôle dans l'information, la motivation et la levée des inhibitions dont peuvent faire preuve les jeunes vis-à-vis de la recherche d'emploi et des démarches qu'elle implique.

En dehors du SPE, les acteurs présents dans les quartiers peuvent endosser un rôle de relais. Ils agissent souvent comme des personnes-repères, des espaces d'information et d'orientation et jouissent d'une légitimité auprès des jeunes.

👉 **Des expériences de coopération entre acteurs du SPE et acteurs hors SPE, souvent basées sur des dynamiques locales *ad hoc* prennent pour angle d'attaque la restauration du lien entre le jeune et les institutions.**

Dès lors, la mise en complémentarité à travers la coordination ou le partenariat semble être une des clés dans le développement des pratiques et compétences professionnelles de raccrochage et d'accompagnement des jeunes vivant dans les quartiers prioritaires.

Enfin, les acteurs du monde économique affirment également leur place dans le parcours de ces jeunes vers l'emploi et la reconstitution d'un lien durable entre ces derniers et le monde du travail, par leur participation à des actions portées par les acteurs locaux (rencontres directes entre jeunes et employeurs sur les quartiers) ou à travers des choix portés en interne (développement de politiques de RSE axées sur l'accès des jeunes des quartiers prioritaires à l'emploi, par exemple).

Quelques pistes opérationnelles pour le développement de pratiques de « raccrochage » et d'accompagnement des jeunes des quartiers prioritaires ont été relevées, ci-dessous.

> Quelles compétences professionnelles et pratiques mobiliser en amont de l'accompagnement ?

Les acteurs présents lors du séminaire ont mis l'accent sur l'importance d'une réflexion sur la posture des acteurs du SPE et hors SPE et d'une évolution des pratiques, afin de renforcer leur adéquation avec les besoins et les pratiques des jeunes concernés.

→ **Une situation d'écoute avant d'aller vers l'accompagnement**, à proprement parler, s'avère être un temps préalable nécessaire à la restauration de la confiance. Donner la possibilité d'un premier contact ouvert, sur un mode informel et dans un milieu familial, peut permettre de lever les appréhensions liées à l'initiative d'une démarche administrative perçue comme contraignante.

Les acteurs présents sur le quartier, représentants du SPE ou hors SPE, occupent une situation privilégiée à cette fin, du fait de la connaissance des jeunes et des relations qu'ils peuvent entretenir avec eux, parfois dans des domaines totalement différents.

→ **Le changement de contexte, la rencontre « prétexte » ou en lieu neutre est un moyen d'accroche des publics jeunes.** Des actions associatives « hors les murs » des institutions du SPE peuvent constituer le prétexte d'un premier contact « neutre », et l'occasion d'aborder le sujet de la recherche d'emploi, parmi d'autres sujets.

Ces démarches de relais, portées par les acteurs sociaux et associatifs dans les quartiers, contribuent à gommer l'appréhension que certains jeunes peuvent ressentir à l'idée de se retrouver en « territoire inconnu ». L'action menée par l'APIJ⁴ (Association pour l'insertion des jeunes) auprès des décrocheurs scolaires au collège donne un exemple de démarche d'« aller vers » hors les murs, permettant de repérer et de recenser les besoins des jeunes, de gagner leur confiance et de les mettre en lien avec la mission locale.

→ **L'ouverture des postes de conseillers et de « fonctions relais » à des profils issus de la diversité** sur des postes « relais » auprès des jeunes dans les quartiers prioritaires permet de valoriser l'engagement associatif et la connaissance des quartiers sur lesquels sont implantés les services. Les acteurs de terrain témoignent de l'importance du choix dans le recrutement sur des postes de conseillers ou d'adultes relais dans les QPV.

→ **Partir de la légitimité d'un acteur ou d'une activité valorisante pour les habitants du quartier** (notamment une activité sportive) est de nature à favoriser la rencontre et un début de confiance entre un professionnel et un jeune, avant d'aller sur le sujet de l'emploi, à l'écoute des besoins du jeune.

→ **Face à une demande d'emploi immédiate fréquemment exprimée par les jeunes, il est nécessaire d'adapter les discours et les parcours.** La perspective d'une entrée rapide en emploi peut être un élément de motivation des jeunes – qui décrochent trop souvent face à une absence de débouché

4. Fiche action n°6.

immédiat, ou perdent confiance en l'institution et en eux-mêmes après une première tentative jugée infructueuse. L'ajustement du discours à l'égard des jeunes les plus éloignés de l'emploi, à partir d'une écoute active et aussi d'une volonté résolue de parler en restant ancré dans le réel des exigences de la recherche d'emploi, est une pratique qui se développe. Elle est une condition d'efficacité pour aboutir à une recherche d'orientation utile, ou, pour les plus proches de l'emploi, à une mise à l'emploi prioritaire lorsque cela s'avère possible.

POINT D'ATTENTION**Assurer la transition entre l'accrochage et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi**

Les acteurs s'accordent sur le fait que les démarches d'« aller vers », de proximité constituent une solution pour accrocher les jeunes. Mais l'accompagnement vers l'emploi doit ouvrir sur d'autres « mondes » que le seul quartier, sur des rencontres, des opportunités et des enseignements utiles au jeune dans son inscription au sein de la société comme citoyen à part entière.

> Quelles pratiques professionnelles et compétences mettre en œuvre dans l'accompagnement même des jeunes ?

Les témoignages des acteurs chargés de l'accompagnement des jeunes insistent sur **le caractère décisif de l'aboutissement de l'accompagnement sur un résultat**, qu'il soit une sortie vers l'emploi, une formation, la découverte d'un métier voire d'une « vocation professionnelle ». L'abandon des jeunes en cours de route, du fait de la longueur ou du caractère perçu comme « contraignant » de l'accompagnement, alimente leur scepticisme vis-à-vis des institutions du SPE.

Il apparaît nécessaire de trouver un équilibre entre un discours ancré dans le réel et le maintien d'une dynamique dans l'accompagnement vers l'emploi, afin d'ouvrir la relation avec le jeune accompagné sur l'extérieur et les opportunités (emplois, formation...) perçues.

La problématique peut alors se formuler ainsi : une fois l'« accroche » réalisée, comment maintenir la dynamique de l'accompagnement pour limiter les abandons en cours de route ?

Les pistes évoquées pour maintenir la dynamique de l'accompagnement par les acteurs sont les suivantes.

→ La mise en place de **modalités d'accompagnement souples**. Cette adaptation part du constat que l'accès aux services proposés par les acteurs du SPE présuppose un certain nombre de savoir-être et de moyens.

La nécessité de s'inscrire dans une démarche d'accompagnement parfois longue peut être perçue comme une contrainte par les jeunes et susciter, de leur part, un découragement ou un sentiment qu'ils sont inaptes à ce type de démarches, alors même qu'il s'agit un mode de relation normal et habituel avec une institution (fixation de rendez-vous réguliers accompagnés de déplacements, entretiens basés sur la transmission d'informations personnelles, accompagnement en face-à-face).

Afin de réduire la difficulté des jeunes à entrer dans un tel processus, les acteurs développent des modalités et **des pratiques d'accompagnement plus souples, qui passent par la définition de cadres partagés par les acteurs de l'emploi** (temps de présence en proximité, modalités de communication mail/téléphone à disposition des jeunes, etc.) et qui portent une attention particulière à la souplesse des méthodes d'accompagnement (création de points d'information sur les offres d'emploi, les opportunités liées aux chantiers ou aux contrats d'insertion, mise en place de permanences emploi délocalisées, adaptation entre séances collectives – travaux en groupe, par exemple – et accompagnement individuel).

→ Le développement d'un **accompagnement ouvert**, dans les méthodes employées et avec une inscription en dehors du quartier.

L'ouverture peut passer par l'orientation et la mise en contact, dans l'accompagnement ou à la marge de l'accompagnement, avec **une multiplicité d'acteurs ayant des champs de compétences divers**, au-delà de la désignation d'un référent.

Cette ouverture a pour but de permettre au jeune de multiplier les expériences, de gagner en confiance en lui et de renforcer ses compétences. Une mise en situation de travail, une rencontre avec des chefs d'entreprise dans le cadre d'un « job dating » ou d'une expérience de bénévolat au sein d'une association sont autant d'exemples de cette ouverture sur le monde associatif ou de l'entreprise. À ce titre, les acteurs du service public de l'emploi mettent l'accent sur le développement de passerelles avec le monde de l'entreprise, via un travail de veille ciblant les structures qui engagent des actions dans le cadre d'une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ouvertes sur le recrutement et la qualification de jeunes résidant dans les quartiers prioritaires, ce qui est souvent perçu comme « *très valorisant pour ces jeunes*⁵ ».

→ L'alimentation d'**une réflexion sur les pratiques d'accompagnement et les fonctions en interne** aux structures du service public de l'emploi.

La réflexion menée en interne peut porter sur les méthodes comme sur les objectifs de l'accompagnement, ce dernier étant souvent tourné vers la levée progressive des freins à l'emploi et la sortie vers une première embauche.

La confrontation à la situation de travail, dans les difficultés rencontrées, peut donner du sens à l'accompagnement et concrétiser l'identification des marges de manœuvre à exploiter individuellement chez les jeunes accompagnés.

5. Expression d'un représentant d'une entreprise lors du séminaire.

> Quelle place pour une coopération réussie et efficace entre acteurs du SPE et hors SPE, dans et en dehors du quartier ?

Jouer sur la complémentarité des compétences et des approches s'impose comme un levier incontournable dans l'optique du « raccrochage » et dans la recherche des conditions d'un accompagnement pérenne.

Les acteurs du SPE et hors SPE s'accordent sur ce point, et ils identifient quelques pistes opérationnelles :

→ **la condition *sine qua non* du renforcement de la (re)connaissance des acteurs du territoire**, les acteurs locaux faisant le constat d'une méconnaissance partagée, ou à tout le moins d'une faible coordination entre les acteurs du SPE, les acteurs associatifs et les représentants du monde économique;

→ **l'importance de la coordination et de la cohérence des acteurs** autour de l'orientation et de la connaissance des jeunes, de leurs problématiques. La confiance mutuelle entre acteurs et la définition d'objectifs communs autour de la motivation des jeunes à s'inscrire dans une démarche d'accompagnement vers l'emploi est une clé d'efficacité;

→ **la pluridisciplinarité des équipes et des métiers au sein d'une structure** permet la souplesse dans l'accompagnement, l'évolution des pratiques et la complémentarité des points de vue au sujet d'une situation individuelle.

Construire les étapes de parcours avec une boîte à outils

Les politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation se construisent de plus en plus autour de la notion de « parcours » et sont aujourd'hui très outillées : mesures pour l'emploi et contrats aidés, activités des structures de l'insertion par l'activité économique, clauses sociales, alternance, programmes de formation professionnelle des demandeurs d'emploi...

Toutefois, si cette notion de parcours est opératoire pour les professionnels de l'accompagnement, elle n'a souvent guère de sens pour un jeune, qui attend des réponses concrètes, efficaces, immédiates, quand le parcours lui apparaît comme une réponse au mieux différée, au pire inefficace.

→ Comment **qualifier** ces attentes, ces besoins des jeunes, exprimés ou non, qui appellent des réponses immédiates? Existe-t-il une spécificité « quartier » quant aux attentes d'imédiateté et de mise en relation rapide avec l'emploi, exprimées par les jeunes?

→ Comment **articuler** cette attente de court terme et le temps, plus long, de la construction et de l'aboutissement des projets professionnels?

→ Quelles **dynamiques de parcours** peuvent être construites? Comment et à quelles conditions utiliser le temps (court, long, séquencé) comme un allié dans la relation et l'accompagne-

ment des jeunes? Comment éviter les ruptures de parcours des jeunes?

→ De quelle « **boîte à outils** » les acteurs ont-ils besoin pour des parcours dynamiques et attractifs pour les jeunes? Quels sont les leviers et les manques aujourd'hui repérés dans la « boîte à outils » des professionnels?

→ Quelles sont les **conditions de réussite** pour que les coopérations des acteurs du service public de l'emploi et les autres professionnels (acteurs des quartiers, entreprises...) suscitent des dynamiques de parcours rejoignant au plus près les centres d'intérêt et préoccupations des jeunes?

Deux réponses vues du local

ACTION 6

« Accompagnement vers l'emploi » – Objectif emploi (Saint-Denis – quartiers Lamaze – Romain-Rolland / 93)

GENÈSE DE L'ACTION

La mission locale (portée par l'association Objectif emploi) a fait depuis plusieurs années le constat d'une moindre fréquentation de ses services sur certains quartiers de la ville.

Parallèlement, la direction de la Santé de la ville de Saint-Denis, en lien avec la direction de quartier, a animé des travaux transdisciplinaires suite à une remontée de

difficultés liées à des conduites à risque et des addictions des jeunes du quartier « Lamaze ».

Les partenaires, avec l'appui d'un sociologue, ont abouti à un diagnostic partagé, notamment sur le constat qu'« une partie des jeunes (16-25 ans) de Saint-Denis n'ayant pas d'activités ne fréquentent pas ou plus la mission locale. Un rejet d'une forme de relation institutionnalisée ainsi qu'une méconnaissance des services proposés sont des causes identifiées de cette désaffection. Pour autant, ces jeunes sont en demande d'accompagnement pour leurs recherches d'emploi ou de formation ». À la suite de ce diagnostic, des pistes pour l'action se sont dessinées, notamment autour du « rapprochement » de l'offre de service d'accompagnement des jeunes, sur leur quartier d'habitation.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

L'action poursuit un objectif principal : rapprocher les services de la mission locale des jeunes des quartiers de Saint-Denis exprimant un besoin d'accompagnement socioprofessionnel mais ne fréquentant pas ou plus ses services, en s'appuyant sur les liens existants entre ces jeunes et les acteurs implantés au cœur des quartiers (services municipaux, club de prévention spécialisée...)

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Les attentes des publics au regard de l'accompagnement vers l'emploi évoluent : « souplesse » et « proximité » dans les réponses à apporter caractérisent ce phénomène. Pour y répondre, l'action « Accompagnement vers l'emploi » repose sur :

- l'organisation de permanences au cœur des quartiers, dans les locaux de partenaires, d'une part;
- l'adaptation des pratiques d'« accroche » et d'accompagnement des professionnels.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

L'association Objectif emploi, en lien avec l'ensemble des partenaires à l'échelle des quartiers de la géographie prioritaire de la ville de Saint-Denis (cf. infra).

LES ACTEURS PARTENAIRES

Le périmètre des partenaires mobilisés est naturellement différent en fonction des quartiers considérés. À l'échelle du quartier Lamaze, les principaux acteurs repérés sont les suivants :

- la direction de quartier (service municipal), qui exerce une fonction d'animation/coordination d'un « collectif professionnel » – issu de la dynamique impulsée lors des travaux de diagnostic transdisciplinaires⁶;
- l'Espace jeunesse mutuelle (service municipal), qui déploie des activités de loisirs en priorité pour les 11-17 ans. Si sa finalité est l'accompagnement des jeunes vers la citoyenneté et l'accès à la culture pour tous, cette structure reçoit aussi de fait des jeunes âgés de 18 ans et plus, qui expriment parfois des besoins d'accompagnement sur le volet professionnel – sans se rendre de manière spontanée dans une agence Pôle emploi ou une mission locale;

6. La direction de la santé de la ville de Saint-Denis et la maison de quartier Romain-Rolland contribuent également pleinement à ce collectif professionnel, sans toutefois être spécifiquement mobilisés sur les enjeux emploi-formation.

→ l'association de prévention spécialisée Canal, qui déploie une intervention éducative en direction des publics en grande difficulté. Avec des principes d'intervention basés sur la libre adhésion, l'anonymat, la non-institutionnalisation de l'action, elle fait partie des partenaires qui ont développé une très bonne connaissance des publics jeunes, et une relation de confiance avec ces derniers;

→ l'Apij, qui est une structure associative de proximité implantée au cœur de la cité des Cosmonautes. Elle porte notamment un secteur « accueil et Accompagnement », qui reçoit sans condition toute personne, avec une fonction de médiation sur l'accès aux droits, à la formation, à l'emploi. Elle porte également un chantier d'insertion.

LE PUBLIC CIBLE

Jeunes de 16 à 25 ans, ne fréquentant pas ou plus la mission locale, résidant dans un des quartiers prioritaires visés par l'action (six en 2014).

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Sur chaque territoire visé par l'action, des réunions ont été organisées avec l'ensemble des partenaires, pour communiquer sur le projet dans sa globalité, et de manière plus pragmatique pour identifier le lieu d'accueil le plus pertinent pour l'accueil des jeunes (lieu neutre, repéré par les jeunes, accessible...).

En ce qui concerne le quartier Lamaze :

- l'existence d'un « collectif professionnel » a facilité la diffusion de l'information, et il reste aujourd'hui un espace d'échanges sur les actions menées dans le quartier, y compris « Aller vers l'emploi »;
- les locaux de l'Apij et l'Espace jeunesse mutuelle ont été identifiés comme les points d'accueil les plus pertinents.

Un chargé de projet d'Objectif emploi assure des permanences une fois par semaine, au cours desquelles il s'agit d'assurer un accueil « informel » : « La première rencontre est informelle, dans leur univers, où [les jeunes] se sentent en confiance, en sécurité ». Les rencontres se réalisent de manière spontanée ou par l'intermédiaire de la structure d'accueil, qui a pu en amont de la permanence indiquer à des jeunes la tenue de ce temps d'échange. L'accent est mis sur un travail dit d'accroche, qui vise à gommer l'aspect (trop) institutionnel des relations entre les jeunes et les structures d'accompagnement.

L'enjeu est de gagner la confiance des jeunes, sans fausse promesse, sans démagogie, avec pragmatisme et une volonté d'échanger en restant ancré dans la réalité de la recherche d'emploi : « Le [chargé de projet] est comme eux, pas derrière un bureau. Il n'est pas démagog, c'est carré. Il ne promet pas, mais dit aux jeunes : on travaille, ensemble, pour que tu puisses t'insérer. »

Une fois cette accroche effectuée, l'accompagnement peut débuter. Il peut prendre la forme d'une réorientation vers un suivi plus classique, ou être maintenu dans une forme souple, en fonction des besoins et attentes du jeune.

Il arrive de manière relativement fréquente que plusieurs partenaires interviennent dans le cadre du suivi et de l'accompagnement d'un jeune : les liens construits au travers du collectif professionnel facilitent la coopération entre les différents acteurs. Ils sont en mesure de s'interpeller sur la situation personnelle de tel ou tel jeune, pour partager des constats, analyses, et mobiliser le cas échéant les outils à leur disposition.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES JEUNES

Cette action a permis un réel travail de « rattachage » pour une partie des publics bénéficiaires. En 2014, les réalisations en matière de suivi et d'accompagnement ont été les suivantes :

- 57 permanences;
- 198 jeunes;
- 654 entretiens;
- 51 sorties « emploi », 19 sorties « formation »,
2 sorties « alternance ».

Cette action est illustrative d'une prise de conscience partagée par les partenaires de l'insuffisante efficacité du travail « seul » et trop « formaté » pour les publics jeunes,

en errance institutionnelle, repérés sur les quartiers prioritaires.

La complémentarité entre les acteurs traditionnels du SPE et les partenaires de proximité, leurs pratiques et approches respectives, permet :

- de valoriser la présence de longue date auprès des jeunes des acteurs des quartiers, en tant que socle de confiance et de proximité sur lequel s'appuyer pour « raccrocher »;
- de « faire bouger » les pratiques professionnelles d'accompagnement vers l'emploi, en exploitant des temps informels et non directifs comme de réels temps professionnels de veille et d'accompagnement – pour plus de souplesse;
- d'articuler les outils à disposition de chacun des partenaires, pour une plus grande personnalisation des parcours proposés.

ACTION 7

Coopérations entre un interprète et Pôle emploi Gironde

GENÈSE DE L'ACTION

En janvier 2014, suite à l'élargissement de l'espace Schengen, l'agglomération bordelaise fait face à un afflux de migrants. Cette nouvelle population se présente à Pôle emploi en nombre considérable, en particulier dans une agence de l'hyper-centre (Bordeaux), située à côté des centres de domiciliation administrative.

Le besoin d'une médiation linguistique et culturelle est identifié rapidement. Elle doit permettre, d'une part, de mener à bien les entretiens d'inscription et de recherche d'emploi et s'assurer de la compréhension de l'accompagnement par ces demandeurs d'emploi et, d'autre part, d'aider les conseillers à appréhender ce public nouveau. La problématique liée à l'acquisition des savoirs de base est, par ailleurs, prégnante sur toute la Gironde, à l'instar d'autres territoires. Pôle emploi partage régulièrement le constat d'une nécessité d'accompagnement renforcé sur cette thématique, avec tous les acteurs (centre d'orientation sociale-plateforme d'accueil des demandeurs d'asile, COS PADA; préfecture; direction départementale de la Cohésion sociale, etc.).

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

Cette action a deux objectifs.

- Faciliter la communication ainsi que l'accès à l'information et aux droits des personnes ne maîtrisant pas la langue française, et inscrites ou en cours d'inscription auprès de Pôle emploi.
- Faciliter la prise en charge de ces publics par les conseillers de Pôle emploi.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

Les conseillers de Pôle emploi repèrent, dès les premières démarches, les demandeurs d'emploi susceptibles d'avoir des difficultés dans la compréhension de la langue française et leur proposent de participer à des réunions d'information collectives portant sur les démarches à accomplir et les droits et devoirs relatifs au statut de demandeur d'emploi, ainsi que sur le fonctionne-

ment du marché du travail local. Ces demandeurs d'emploi peuvent aussi participer à des ateliers pour la traduction et la mise en ligne de curriculum vitae (CV) et être accompagnés lors de leur entretien d'inscription diagnostic.

Le partenaire Intermed Gironde (réseau local de traducteurs formés à l'interprétariat et à la médiation interculturelle, avec plus de 30 langues et dialectes proposés) fournit des supports d'information utiles traduits dans les langues étrangères concernées.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

Dans le cadre de la déconcentration, les agences de Pôle emploi peuvent mobiliser 5 % de leur budget d'intervention locale afin de renforcer les initiatives partenariales et répondre aux besoins sur leurs territoires par subventionnement d'actions ou mise en œuvre de prestations spécifiques. La direction territoriale Pôle emploi de la Gironde a donc pris l'initiative de subventionner Intermed, avec des attentes et une commande spécifique, dans l'objectif de compléter son offre de services.

LES ACTEURS PARTENAIRES

Intermed est une association bien connue sur le territoire, et seule à présenter une telle offre en matière d'interprétariat et de traduction.

Les partenaires de proximité de Pôle emploi (opérateurs, collectivités, associations) et les institutions ont été informés de l'action et sont susceptibles d'en partager la communication.

LE PUBLIC CIBLE

Ce dispositif s'adresse aux demandeurs d'emploi souhaitant s'inscrire ou déjà inscrits dans une des agences du bassin d'emploi de Bordeaux, ne maîtrisant pas la langue française et rencontrant de ce fait des problèmes d'accès à l'information.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Cette action a été construite suite au diagnostic territorial de besoins et grâce à la connaissance fine du tissu associatif local.

Suite au succès de cette action, un essaimage sur l'ensemble des territoires de la Gironde a été mené, en 2015. Il a permis d'intensifier l'action en direction des quartiers prioritaires de la politique de la ville (notamment des territoires Talence, Bordeaux Nord, Rive droite) :

- action mobilisable dans les locaux des agences Pôle emploi exclusivement ;
- dans chaque agence, les conseillers Pôle emploi peuvent mobiliser un traducteur selon les besoins identifiés, pour toute langue correspondant aux compétences de l'association Intermed, toute durée et tout type d'entretien, individuel ou collectif.

Exemples : ateliers d'information sur les droits et les devoirs des demandeurs d'emploi, informations collectives sur embauches en nombre (vendanges...), traductions d'ateliers sous-traitées, entretiens de suivis individuels.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES PUBLICS

Cette action a atteint ses deux objectifs.

→ D'une part, elle a permis aux demandeurs d'emploi ne maîtrisant pas la langue française d'avoir accès aux informations relatives à leurs droits et devoirs dans le cadre de l'inscription à Pôle emploi.

Les 161 demandeurs d'emploi concernés ont pu bénéficier d'un apprentissage à la maîtrise des outils tel que pole-emploi.fr afin d'effectuer en autonomie leur actualisation, leur recherche d'emploi, la mise en ligne et actualisation de leur CV, etc.

→ Les conseillers ont désormais intégré dans leur offre de services de base une réponse nouvelle, très adaptée aux besoins d'une population en difficulté. L'intervention d'un interprète fluidifie en effet la communication avec ces demandeurs d'emploi.

Des supports de communication nouveaux ont été créés, notamment en direction de nouvelles populations migrantes, qui méconnaissaient leurs droits et ne comprenaient pas toujours leurs obligations liées à l'inscription à Pôle emploi.

Le partenariat avec les associations locales s'occupant des publics en difficulté a été renforcé suite à la mise en place de cette action.

Clés d'analyse et repères

Ces clés d'analyse et repères font écho aux deux actions présentées ci-dessus et aux pratiques n° 8 à 15 (annexe I)

Lors des premiers échanges menés avec les jeunes, à ce moment délicat de « l'accroche » recherchée par les professionnels, les jeunes expriment immédiatement leur attente première, voire unique : pouvoir travailler et « gagner leur vie ».

Pour les professionnels, il est alors tout aussi nécessaire de ne pas mentir aux jeunes, en évoquant l'investissement personnel potentiellement nécessaire dans la durée pour répondre à leur attente, que de proposer une étape de parcours adaptée à leur situation présente.

Comment proposer des parcours de réussite vers l'emploi à des jeunes qui n'en veulent pas, sans susciter leur rejet ?

Voilà le défi que les participants du séminaire ont accepté d'explorer, pour faire émerger des premières réponses aux questionnements évoqués ci-dessus.

> Dans un premier temps, confirme-t-on ce constat partagé ou perçu d'un écart entre les propositions de parcours des professionnels et les attentes des jeunes ?

→ Le premier constat, qui est posé comme un préalable nécessaire de l'analyse, est que les parcours créés et mis en

œuvre prioritairement en direction des publics les plus éloignés (en particulier ceux qui ne demandent rien) ratent leur cible et ne touchent finalement pas ces jeunes en décrochage.

La raison en est simple : malgré les meilleures intentions, il y a un tel vivier de jeunes demandeurs de solutions qui sont sans réponses qu'il y a dès lors un potentiel de candidats surabondant dans lequel les acteurs auront tendance, mécaniquement, à puiser en priorité. De fait, les jeunes sans demande exprimée ne seront dès lors pas ciblés en priorité. Pour ces jeunes, il n'y a pas de rejet explicite à l'égard des institutions mais une absence de demande. Ce constat partagé est une incitation à ne pas oublier les « jeunes silencieux », qui ne sont pas rejoints par les propositions de dispositifs, pourtant élaborés pour eux à l'origine.

→ **Ce besoin d'immédiateté des jeunes en décrochage comme condition pour se mobiliser semble bien être une réalité.** L'analyse qui en est faite est que cette demande est bien moins l'expression d'une exigence d'adolescents que celle du besoin de réponses de proximité, dans le temps et l'espace, auxquelles ces jeunes, en mal de confiance en eux, pourront peut-être se raccrocher.

→ Ce manque de confiance en eux, ils peuvent le formuler comme le sentiment d'évidence qu'ils n'ont pas les prérequis nécessaires, confirmé par la moindre remarque, le moindre échec – si petit soit-il. Ce manque de confiance se conjugue à une méconnaissance du monde du travail, perçu sans réalité précise, qui suscite à la fois la crainte et les fantasmes. Grandit alors chez les jeunes la perception, qui a tendance à devenir progressivement une certitude : le milieu du travail

leur est hostile et ne peut être un lieu de réussite pour eux.

→ **L'écart entre les peurs ou fantasmes des jeunes et les attentes du monde professionnel, en termes de compétences et de motivation, est un fossé** qu'il s'agit de combler progressivement par l'acquisition d'une confiance en soi et dans l'adulte (le professionnel), qui se reconstruit grâce à une présence de proximité du professionnel sur le terrain, qui est en quelque sorte le repaire des jeunes, en mal de... repères.

> Y a-t-il une « spécificité quartier » dans l'attitude et les attentes des jeunes ?

→ La réponse de terrain des participants est affirmative, à partir de quelques registres de constats et d'analyse :

- le rapport des jeunes à la mobilité est une réelle spécificité de quartier. La culture du jeune s'est construite au sein même du quartier. Dès lors, aussi surprenant que cela apparaisse, le reste, tout ce qui est en dehors du quartier – « même à 10 mètres » du quartier –, c'est le monde extérieur, loin de ses repères ; le mode de l'inconnu, où on ne va pas.

Dès lors, il convient de prendre en compte cette « frontière psychologique » des jeunes en difficulté, qui manifestent une peur de l'inconnu. Voilà, là encore, un écart entre ces jeunes et le monde professionnel à un moment où le rayonnement et le champ de recrutement des entreprises, notamment les grandes entreprises, atteignent l'échelon régional ;

- l'autre manifestation de cette « spécificité quartier » est celle du besoin des jeunes très éloignés de l'emploi de prendre appui sur un référent unique et de se sentir tenus dans un rythme d'accompagnement rassurant, du fait de la peur de tout ce qui leur est extérieur, et de la difficulté à faire confiance à toute personne qui leur apparaît « étrangère » à ses codes particuliers (vestimentaires, linguistiques, en termes de posture).

→ Un constat est partagé : les parcours d'accompagnement des jeunes des quartiers sont, en général, plus longs parce qu'ils nécessitent une prise en compte plus globale de besoins et de prérequis, non pas à renforcer mais à reconstruire.

> Quelles réponses concrètes proposer ?

→ Éviter les réponses qui n'en seraient pas : la recherche première qui reviendrait à créer une nouvelle « boîte à outils » apparaît comme inopportune. En effet, de l'avis de tous, **les dispositifs et outils d'accompagnement des jeunes sont très nombreux, et les multiplier n'est pas le besoin premier.**

→ **La réponse à apporter est moins, dès lors, dans la création de nouveaux dispositifs que dans une posture professionnelle à privilégier.** Celle-ci ne vise pas seulement la réussite du jeune dans son parcours, avec un parcours qui serait toujours ascendant. La vraie posture professionnelle requise est celle d'être capable de faire de l'échec un levier pour travailler sur le projet du jeune, comme une étape

nécessaire pour l'aider à s'affranchir de ses résistances, pour passer du monde du travail fantasmé qui est le sien, au monde du travail réel, certes exigeant mais qui est le lieu de son insertion durable.

→ Hormis une posture professionnelle faisant de l'échec un support pédagogique et nécessaire de parcours, **les dispositifs existants qui aident à rapprocher le jeune de la réalité du marché de l'emploi** semblent plébiscités par les participants du séminaire : qu'il s'agisse des Écoles de la 2^e chance, des centres EPIDE (Établissement pour l'insertion dans l'emploi), de la Garantie jeunes, des initiatives des CREPI (Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion), leurs actions respectives sont complémentaires, bien qu'encore insuffisamment visibles.

→ En outre, **les démarches collectives**, permettant de compléter l'unique face-à-face avec le référent « unique », **correspondent à un fort besoin de progression (voire de reconstruction) des jeunes**, même s'il n'est pas exprimé dans un premier temps par eux, au regard de leur demande première de disposer d'un référent et d'une relation professionnelle unique, pour les rassurer. Ces démarches collectives sont un vecteur d'ouverture des jeunes sur les autres, voire d'une certaine « dépossession » du professionnel dans sa relation individuelle au jeune. Au final, la coopération des acteurs pour créer des dynamiques de parcours n'est pas une pratique évidente. Elle induit l'acceptation d'un certain « lâcher prise » du professionnel et la reconnaissance de son incapacité propre à être, seul, « LA » réponse pour rejoindre les jeunes des quartiers.

→ Le constat partagé de la difficulté des « jeunes silencieux » à aller vers l'inconnu et à faire confiance est, d'une certaine

manière, un constat posé également sur les acteurs intervenant sur le champ de l'emploi : ainsi un frein évoqué par un participant du séminaire, issu du monde économique, est sa perception de refus d'un certain nombre de professionnels de l'accompagnement du champ associatif ou institutionnel, de travailler avec des acteurs du secteur marchand.

Les facteurs d'efficacité

Six conditions d'efficacité des coopérations entre les acteurs du service public de l'emploi et les professionnels des quartiers ou du champ économique pour proposer et construire avec les jeunes des parcours vers l'emploi attractifs et ascendants sont relevées par les participants... sans susciter systématiquement l'unanimité :

- **chacun des acteurs doit rester dans son champ de compétences et être prêt à passer le relais** à un professionnel dont l'expertise peut mieux répondre, à un moment donné, au besoin du jeune ;
- une condition pour fluidifier les coopérations d'acteurs réside dans le fait qu'il n'y a **pas de concurrence de financements entre les acteurs** potentiellement concernés par des coopérations ;
- **les actions expérimentales partenariales réalisées et réussies dans les quartiers doivent pouvoir s'inscrire dans le droit commun** (dès lors portées

notamment par le SPE), afin de garder les acteurs de proximité des quartiers dans une dynamique de projets à faire émerger, construire et expérimenter au regard de l'évolution des besoins des jeunes recensés « au fil de l'eau »;

→ **il est nécessaire de pouvoir disposer d'une cartographie des autres acteurs** ayant des compétences complémentaires et ou spécifiques, mobilisables selon les besoins, notamment lorsque tel acteur se trouve en limite de compétences;

→ **l'existence d'instances collégiales**, de type SPE local, à l'échelle des quartiers, **suscite des synergies et les régulations nécessaires**, et réactives, au regard des diagnostics de besoins des jeunes;

→ au regard des parcours discontinus des jeunes, qui sont le réel de leur vie professionnelle, au moins au début, il apparaît nécessaire de **veiller à donner du sens à ces « parcours puzzles »**, à ne pas dévaloriser les petits contrats, les « petits bouts » de leur parcours. Être vigilant sur ce point, c'est **au final une manière d'être, avec le jeune, dans la réalité** du marché de l'emploi, d'autant plus que **ce jeune a aisément tendance à fantasmer ce marché du travail et à s'en méfier, voire à se dévaloriser** au regard de ses propres réalisations professionnelles.

Mieux associer les jeunes et renforcer leur pouvoir d'agir

Quand les jeunes sont parties prenantes d'actions qui les concernent et qui rejoignent leurs centres d'intérêt, la mise en œuvre de ces actions est plus aisée et un bouche-à-oreille mobilisateur « entre pairs » peut être enclenché. Être pris en compte et voir sa parole reconnue est un levier pour prendre confiance en soi et dans les autres, notamment dans les professionnels des structures et institutions (service public de l'emploi...).

Néanmoins, les « codes » (rapport au temps, clés de compréhension, niveaux et priorités en termes d'exigences...) entre les jeunes et les institutions, voire les entreprises, semblent parfois différents et peuvent peiner à se rejoindre.

Les exigences contractuelles portées par les structures à répondre à leurs objectifs quantitatifs d'accueil et de suivi peuvent, par ailleurs, induire une certaine culture de gestion de dispositif s'appuyant sur l'accueil de jeunes volontaires et, dès lors, sur une mobilisation moindre pour aller vers les jeunes qui ne se présentent pas ou ne sont pas éligibles aux dispositifs/actions portés par les structures.

Le non-recours de certains jeunes à l'offre de services des structures de l'insertion et de l'emploi, ou le « statut de bénéficiaire » des jeunes accueillis et/ou accompagnés, ne favorise pas la prise en compte de l'expertise propre et des capacités de proposition et d'initiative des jeunes, alors que tous les

professionnels promeuvent, comme une clef de réussite indispensable pour les jeunes « d'être acteurs de leur parcours ».

→ Aussi, comment être en veille et attentifs, au quotidien, aux idées, paroles, projets émergeant des jeunes des quartiers, lorsqu'ils sont au sein ou en périphérie des structures du service public de l'emploi et/ou des structures de proximité dans les quartiers?

→ Comment s'organiser pour que les jeunes trouvent leur place dans les coopérations d'acteurs au niveau local?

→ Comment construire avec des jeunes des réponses pour lutter contre le non-recours aux offres de services proposées par les acteurs du service public de l'emploi voire par les structures de proximité des quartiers, ou les entreprises qui cherchent à recruter?

Une réponse vue du local

ACTION 8

« L'École des jeunes entrepreneurs »
Boutique de Gestion (BGE) Picardie
(agglomération Creilloise – 60)

GENÈSE DE L'ACTION

Cette expérimentation est née d'une volonté de la Boutique de gestion (BGE) Picardie de trouver des solutions pour l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires. À la suite d'une réunion d'information sur le déploiement des emplois d'avenir, organisée auprès des collectivi-

tés et associations locales en préfecture, le directeur de la BGE a eu l'idée de mobiliser ce dispositif de droit commun au service de la sécurisation du parcours de création d'activité des jeunes des quartiers.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION

Favoriser la création d'entreprise dans les quartiers prioritaires en créant une étape de transition pour assurer la réalisation concrète et viable des projets des jeunes entrepreneurs.

PRÉSENTATION SUCCINCTE DE L'ACTION

La BGE Picardie a salarié 30 jeunes en emploi d'avenir. Les jeunes sélectionnés ont signé ainsi un contrat d'un an reconductible deux fois. Le but est de permettre à ces jeunes de concrétiser leur projet d'entreprise grâce à une formation personnalisée, un accompagnement, une rémunération à hauteur du Smic pendant la phase d'élaboration de leur projet, puis un accès à une couveuse pour lancer leur activité. Tout au long de leur parcours, les jeunes bénéficient d'un suivi personnalisé de la BGE. Un référent BGE a notamment été embauché, pour assurer le suivi des jeunes entrepreneurs.

L'INITIATEUR DE L'ACTION

L'association BGE Picardie est un outil de développement économique local structuré autour de quatre pôles métiers : la création et reprise d'entreprise, l'accompagnement à la création de projets d'économie sociale et solidaire (ESS), l'accompagnement professionnel (bilan de capacité entrepreneuriale, bilan de compétence, VAE) et, enfin, la promotion des initiatives économiques et

sociales (concours Talents de la création d'entreprises, Talents des cités...).

Son équipe est composée d'une cinquantaine de salariés.

LES ACTEURS PARTENAIRES

Le déploiement de ce dispositif est le fruit d'une collaboration partenariale entre l'État, les collectivités, dont le Conseil régional et le Conseil départemental, la mission locale, Pôle emploi, Agefos PME et la Caisse des dépôts.

LE PUBLIC CIBLE

Ce dispositif s'adresse à des jeunes des quartiers de la politique de la ville qui ont envie d'entreprendre ou témoignent d'une réelle volonté de développer leurs idées/projets mais ne disposent pas des ressources nécessaires pour se lancer seuls dans l'entrepreneuriat.

LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Au lancement de l'action, en fin d'année 2014, des réunions entre l'État, Pôle emploi, la mission locale et la BGE ont été organisées, notamment pour assurer la diffusion de l'information et le repérage des jeunes pouvant bénéficier de ce dispositif. Cette action a néanmoins été essentiellement montée par la BGE Picardie.

Cette dernière, structure employeuse, est chargée du recrutement et de la sélection des jeunes ainsi que du suivi du parcours et de l'accompagnement à la création d'activité (validation du projet de création, formation à l'entrepreneuriat, comptabilité, fiscalité, intermédiation bancaire, business plan...).

En amont, Pôle emploi et la mission locale travaillent conjointement au repérage des publics jeunes issus des quartiers et jouent un rôle d'information/de sensibilisation sur le dispositif. La mission locale joue également un rôle dans la contractualisation, dès lors que les jeunes ont été recrutés par la BGE, et dans le suivi et l'actualisation tout au long du parcours. La mission locale apporte également son concours dans la gestion de situations délicates qui peuvent émerger au gré du parcours (difficultés psychologiques, de santé...).

L'État, le Conseil régional et le Conseil départemental, Agefos PME, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de la BGE, auprès de laquelle une enveloppe de 2800 euros par jeune a été négociée, et la Caisse des dépôts apportent leur concours financier.

Le soutien fort de l'État à l'échelle locale, notamment dans la recherche de financement et dans la promotion du dispositif auprès des autres partenaires (Conseil régional, Conseil départemental, Caisse des dépôts, etc.) est présenté comme un levier important au déploiement de cette action.

Dans cette continuité, une convention de parrainage a été signée entre l'État et la BGE Picardie à l'occasion d'une rencontre de la première promotion de l'École des jeunes entrepreneurs avec le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, en février 2015.

LES RÉALISATIONS/EFFETS POUR LES ACTEURS ET LES JEUNES

La première promotion de l'École des jeunes entrepreneurs n'existant que depuis novembre 2014, il est encore trop tôt pour dresser un bilan du dispositif. Néanmoins, les acteurs locaux dressent les constats suivants :

- à l'heure actuelle, sur les 30 jeunes entrepreneurs, seul un jeune est sorti du dispositif car il a trouvé un emploi ;
- l'action permet d'engager avec les jeunes un travail sur l'orientation professionnelle et la découverte des métiers dans le cadre de l'accompagnement engagé. Pour ces jeunes, la création d'entreprise n'était pas forcément le modèle professionnel auquel ils pensaient spontanément mais, faute de formation ou d'emploi, elle s'est imposée comme une piste à la fois solide et désirable ;
- l'action permet également de proposer une situation effective d'emploi à la fois par la mobilisation des emplois d'avenir mais aussi par le fait de « créer son entreprise pour créer son emploi ».

Du côté des partenaires, le déploiement de cette action a permis de construire une complémentarité sur les domaines de compétences propres de chacun des acteurs intervenant sur le champ de l'accompagnement vers l'emploi et de la création d'activité.

Clés d'analyse et repères

Ces clés d'analyse et repères font écho à l'action présentée ci-dessus et aux pratiques n° 16 à 20 (annexe I)

Au moment où se mettent en place les nouveaux contrats de ville et les conseils citoyens, les professionnels des structures et institutions reconnaissent qu'il est urgent de mieux prendre en compte la parole des jeunes des quartiers prioritaires et de renforcer leur « pouvoir d'agir ».

Si **la participation des jeunes** apparaît plutôt comme un phénomène consensuel et inscrit dans les orientations de nombreuses structures depuis longtemps, elle **constitue néanmoins un véritable défi pour les acteurs publics comme associatifs.**

Face à un sentiment de défiance grandissant de la part des jeunes vis-à-vis des institutions censées les représenter ou les aider, les professionnels des structures et les acteurs publics ayant participé au séminaire s'accordent sur un point : **il ne s'agit plus de se limiter à des discours ou des orientations visant le renforcement de leur participation et leur « pouvoir d'agir » mais bien de passer à l'action.**

En outre, s'attacher à mieux prendre en compte la parole des jeunes amène à interroger profondément les pratiques professionnelles, supposant ainsi une transformation des approches au quotidien dans l'intervention en direction des jeunes.

Laisser une « place » aux jeunes suppose également de les considérer comme des citoyens de plein droit, comme des acteurs à part entière, et non plus uniquement sous l'angle de leurs difficultés. S'engager dans la voie de leur reconnaissance suppose aussi de s'attacher à comprendre pourquoi et comment émerge, chez de nombreux jeunes, ce sentiment de défiance vis-à-vis des institutions.

Trois axes d'orientations en faveur du renforcement de la participation et du pouvoir d'agir des jeunes ont été identifiés, chacun d'entre eux se déclinant en plusieurs pistes d'actions.

> Comment être en veille et attentifs, au quotidien, aux idées, paroles, projets émergents des jeunes des quartiers ?

→ S'attacher à mieux prendre en compte la parole des jeunes amène les professionnels à **interroger leurs pratiques et à bousculer les logiques sectorielles de leurs interventions, en les adaptant et en développant de nouvelles approches.** Et ce, en vue d'une plus grande proximité avec les jeunes : proximité spatiale et relationnelle, amplitudes horaires, nouvelle voie de communication (Web...).

→ Le développement et la mise en œuvre de ces nouvelles approches impliquent de **dépasser une logique de résultat**, et d'engager une réflexion collective associant institutions et opérateurs pour concevoir et coconstruire un référentiel

d'actions peut-être moins soucieux d'objectifs chiffrés, de procédures, mais davantage orienté vers un objectif de veille et d'accompagnement quotidien.

→ **L'organisation de temps d'échanges** (forum, espaces d'échanges d'information...), la **création d'espaces dédiés aux initiatives des jeunes, par exemple une fabrique d'idées et de projets** (« pôle d'initiatives jeunes ») doivent être favorisés : les caractéristiques principales de ces initiatives seraient l'ouverture, la rencontre de talents, le partage d'expériences diverses, à l'image de l'École des jeunes entrepreneurs de Creil.

> Comment s'organiser pour que les jeunes trouvent leur place dans les coopérations d'acteurs au niveau local ?

→ **Renforcer le pouvoir d'agir des jeunes** suppose également le développement de politiques participatives qui laissent « **place** » **aux jeunes** et leur confèrent également une capacité d'influence, de pouvoir.

Si les acteurs estiment que les jeunes disposent de peu de place dans les espaces de réflexions stratégiques et de gouvernance des équipements qui leur sont dédiés (association, équipement jeunesse, mission locale...), ils reconnaissent également que « laisser place » aux jeunes dans de telles instances n'est pas chose aisée mais constituerait un élément marquant dans la construction de la confiance entre jeunes et institutions.

→ **À l'instar des actions de parrainage** portées par les missions locales, des actions similaires pourraient être déve-

loppées dans une logique d'accompagnement des jeunes vers une participation aux instances de décisions à l'échelle locale. Les parrains, jouant un rôle de soutien, de conseil, de facilitateur, aideraient ainsi les jeunes à prendre une part active dans ces instances.

→ **S'engager dans la voie de la reconnaissance de la parole des jeunes** suppose aussi de travailler de manière cohérente dès le plus jeune âge dans ce sens. Les interventions en matière d'éducation à la citoyenneté, très tôt, constituent un axe de travail important dans une stratégie visant le renforcement de la participation des jeunes. Elles permettent en effet de favoriser l'expression, l'analyse, l'action collective, le sens critique, mettant ainsi les jeunes en position « d'être acteurs de leur parcours ».

> **Comment construire avec des jeunes des réponses pour lutter contre le non-recours aux offres de services proposées? Et comment les associer à des démarches de projet sur le champ de l'emploi?**

Pour construire avec des jeunes des réponses visant la lutte contre le non-recours aux offres de services proposées, les participants du séminaire identifient deux prérequis, déjà cités auparavant dans le présent guide, mais évoqués à nouveau brièvement ici, au regard de leur importance.

→ **La nécessaire « qualité » des relations partenariales** qui se construit sur une meilleure compréhension des enjeux de chacun, en vue de construire des objectifs et des valeurs communes qui s'inscrivent dans un référentiel d'actions partagé.

→ **Assouplir les cadres et les procédures d'intervention** pour les institutions et les opérateurs, ce qui invite à travailler en dehors des « temps administratifs », en vue d'élargir le public cible, comme un moyen de lutter efficacement contre le non-recours aux offres de services proposées.

Il s'agit de veiller à associer les jeunes tout au long des démarches de projet sur le champ de l'emploi, à partir de cinq points d'attention :

→ **donner aux jeunes leur « droit d'agir »**. Rénover les formats des instances (comité de pilotage, conseils d'administration...) pour leur laisser leur place;

→ **associer les jeunes dès le début du projet**. Partir d'eux, de leur besoin, les considérer « d'égal à égal », comme des partenaires à part entière;

→ **professionnaliser les acteurs de proximité** aux méthodes participatives (boîte à outils), à la mobilisation des réseaux sociaux (Facebook, Vine...) comme des outils de veille;

→ **favoriser et soutenir les initiatives des jeunes**. En mobilisant les outils existants (budgets participatifs...), lancer des appels à projets spécifiques « emploi », mobiliser les emplois aidés pour les accompagner dans la création d'activité...

→ **organiser des « temps forts »** (événementiel, communication...) pour toucher les pairs et valoriser les réussites (citoyennes, professionnelles, solidaires, etc.) des jeunes en les faisant témoigner; organiser un « forum local des intelligences collectives des jeunes pour l'emploi ».

> Quelles sont les conditions d'une coopération réussie et efficace entre acteurs du SPE et autres acteurs et les jeunes eux-mêmes?

→ « **Mieux se connaître** » : une nécessité pour les professionnels de mieux appréhender les codes des jeunes, pour mieux les comprendre.

→ « **Reconnaître les jeunes comme des acteurs à part entière** » : associer les jeunes dans les démarches projet, dans les instances de coordination au même titre que les professionnels.

→ **Garantir aux jeunes « la liberté d'expression »** : une des conditions posées à la création d'espaces d'expressions des jeunes est de garantir la libre expression aux jeunes au sein de ces instances. Cela implique que les professionnels reconnaissent et acceptent la différence des points de vue et les prises de position des jeunes.

→ « **Une expression à respecter** » : si la parole est donnée aux jeunes, il s'agit également de respecter et de ne pas « institutionnaliser » les initiatives portées par les jeunes. Les instances d'expression des jeunes doivent bénéficier d'une « indépendance » des pouvoirs publics et ne pas viser à répondre aux enjeux institutionnels des structures organisatrices, qui doivent plutôt se mettre au service de l'organisation du processus.

4

Annexe 1 : autres fiches de bonnes pratiques locales relevées

- 101 **Pratique n° 1** - Coconstruction d'un plan d'action quartiers prioritaires
- 102 **Pratique n° 2** - Prise en compte de la diversité par un groupe de la grande distribution
- 103 **Pratique n° 3** - Ouverture et animation d'un « Espace insertion »
- 104 **Pratique n° 4** - Mise en place d'un service de proximité emploi et insertion
- 105 **Pratique n° 5** - Coopérations au cœur du quartier entre une structure relais de proximité, le SPE et des entreprises
- 108 **Pratique n° 6** - Instauration de réunions d'information collective dans les quartiers prioritaires sur le dispositif « École de la 2^e chance »
- 110 **Pratique n° 7** - Mise en place d'une démarche expérimentale portée par des centres Épide
- 112 **Pratique n° 8** - Intermédiation entre employeurs et jeunes dans un foyer de jeunes travailleurs

- 113 Pratique n° 9** - Engagement formalisé de grandes entreprises pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires
- 115 Pratique n° 10** - Renforcement de la coopération entre secteur de l'intérim et missions locales sur la sécurisation des parcours jeunes
- 117 Pratique n° 11** - Mise en place d'un « Sas insertion » pour des jeunes d'un quartier prioritaire
- 118 Pratique n° 12** - Coopération entre acteurs de l'emploi et secteur économique pour favoriser la mobilité professionnelle interrégions
- 119 Pratique n° 13** - Financement du permis de conduire à l'intention des jeunes des quartiers prioritaires
- 120 Pratique n° 14** - Accompagnement renforcé vers l'emploi des jeunes résidents d'un foyer de jeunes travailleurs
- 121 Pratique n° 15** - Articulation entre art martial et découverte des métiers, proposée par une fondation d'entreprise
- 123 Pratique n° 16** - Articulation entre une association et les acteurs de la création d'entreprises pour favoriser l'entrepreneuriat des jeunes
- 125 Pratique n° 17** - Action de parrainage de jeunes en foyer de jeunes travailleurs
- 127 Pratique n° 18** - Accompagnement et intermédiation en direction des jeunes diplômés
- 128 Pratique n° 19** - Création d'une plateforme web dédiée aux jeunes en insertion professionnelle

Coconstruction d'un plan d'actions « quartiers prioritaires »

Porteur de projet	Mission locale de Toulouse (31)
Territoire(s)	Quartiers prioritaires de la ville de Toulouse
Objectifs	Renforcer le repérage, l'accompagnement et la mobilisation de l'offre de service de la mission locale à destination des jeunes des quartiers.
Champs	Emploi, formation.
Publics cibles	Jeunes des quartiers prioritaires.
Cadre d'émergence	Politique de la ville, projet de la mission locale.
Partenariats mobilisés	Pôle emploi, entreprises, bénévoles assurant une mission de parrainage des jeunes vers l'emploi, structures implantées dans les quartiers...
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Mobilisation de l'offre de service pour les jeunes des quartiers prioritaires (contrat d'insertion dans la vie sociale, Civis, Emplois d'avenir, formation, dispositif parrainage...) → Localisation d'actions spécifiques sur les quartiers (par exemple, Dispositif d'accès aux technologies de l'information et de la communication, qui consiste en un accompagnement individuel et collectif à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication). → Affectation de deux conseillers à l'accompagnement des publics de quartiers prioritaires (organisation de sessions de recrutement et de forums de l'emploi, développement du partenariat avec les acteurs du quartier, permanences...)
Commentaires de l'équipe de mission	Une mission locale qui a développé des actions en direction des quartiers, avec la volonté de structurer à terme un « Pôle quartier ».
Pour en savoir plus	La mission locale de Toulouse : www.mltoulouse.org/ L'Union nationale des missions locales (UNML) : www.unml.info/

Prise en compte de la diversité par un groupe de la grande distribution

Porteur de projet	Groupe Casino (grande distribution)
Territoire(s)	National
Objectifs	Embaucher entre 20 et 30 % de publics prioritaires (dont jeunes issus des quartiers prioritaires).
Champs	Emploi, RSE.
Publics cibles	Publics prioritaires.
Cadre d'émergence	Politique volontariste du groupe, avec un renforcement dans le cadre du plan Banlieue (signature d'un engagement national avec l'État en 2008).
Partenariats mobilisés	Acteurs de l'emploi locaux (UT-DIRECCTE, Pôle emploi, missions locales, Plan local pour l'insertion et l'emploi-PLIE, Maison de l'emploi).
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Travail en partenariat avec les acteurs locaux de l'emploi. → Recours à la méthode de recrutement par simulation (MRS) pour sélectionner les candidats. → Formations dispensées aux jeunes sur le comportement, l'approche clients, la réglementation, l'hygiène, etc. → Maintien d'un accompagnement mission locale en cas de recrutement.
Commentaires de l'équipe de mission	Une action qui repose sur le volontarisme d'un groupe, dans le cadre de ses engagements plus larges en matière de RSE.
Pour en savoir plus	La banque d'expérience « Tous gagnants » : http://www.emploi.gouv.fr/files/fiches-bp/Fichelnitiative04.pdf

Ouverture et animation d'un « espace insertion »

Porteur de projet	Centre social La Gavotte-Peyret, à Septèmes-les-Vallons (13)
Territoire(s)	Marseille, territoire La Gavotte-Peyret (Provence-Alpes-Côte d'Azur).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> → Mettre à disposition du public des outils pour lui permettre d'être informé sur toutes les possibilités de formation et de réorientation. → Accompagner le public à la rédaction de CV. → Mettre en lien les publics avec des acteurs de l'accompagnement spécialisé (création d'entreprise..)
Champs	Insertion, emploi.
Publics cibles	Personnes éloignées de l'emploi, jeunes en phase de construction de projet professionnel, femmes.
Cadre d'émergence	Contrat urbain de cohésion sociale (CUCS), en 2006.
Partenariats mobilisés	Mission locale et agences Pôle emploi, une association départementale d'éducation et de prévention spécialisée, Ville, PLIE, CAF, AFPA, Cité des métiers, acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Mise à disposition d'un espace « ressources documentaires » dans une salle dédiée du centre social. → Organisation de deux après-midi par semaine pour l'accompagnement à la rédaction de CV et de lettre de motivation. → Organisation d'interventions partenariales ciblées autour de l'insertion.
Commentaires de l'équipe de mission	Un exemple de « localisation » dans un quartier d'une offre d'accompagnement à la recherche d'emploi.
Pour en savoir plus	Le site des centres sociaux des Bouches-du-Rhône : http://www.centres-sociaux-partenariat13.fr/theme/liste-des-centres-sociaux /

Mise en place d'un service de proximité emploi et insertion

Porteurs de projet	Villes de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil (93)
Territoire(s)	Les deux villes (dont une grande partie du territoire relève de la géographie prioritaire).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> → Offrir un service de proximité aux demandeurs d'emploi du quartier. → Leur permettre de bénéficier des opportunités d'emploi offertes par la mise en œuvre du programme de rénovation urbaine.
Champ	Emploi, formation, insertion.
Publics cibles	Demandeurs d'emploi des quartiers de plus de 25 ans.
Cadre d'émergence	Politique de la ville.
Partenariats mobilisés	Services de la ville et de l'agglomération, entreprises du territoire, Pôle emploi, missions locales, Conseil départemental, associations locales...
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Service Emploi : suivi personnalisé, prestations d'accompagnement, offre de services à destination des entreprises (dont appui à la mise en œuvre de la clause d'insertion). → Service Insertion : accompagnement des bénéficiaires du RSA, par conventionnement avec le Conseil départemental.
Commentaires de l'équipe de mission	Un dispositif qui s'est développé pour pallier l'absence d'agence Pôle emploi (jusqu'à une période récente), sur un territoire où les difficultés de mobilité sont patentes (enclavement).
Pour en savoir plus	Le site de la Communauté d'agglomération de Clichy-sous-Bois / Montfermeil : http://www.cacm93.fr/Les-services/Emploi-Formation-Insertion-DEFI

Coopérations au cœur du quartier entre une structure relais de proximité, le service public de l'emploi et des entreprises

Porteur de projet	Point information médiation multiservices (PIMMS) de Nîmes Valedgour-Pissevin (30)
Territoire(s)	Quartier politique de la ville Valdegour-Pissevin (près de 16000 habitants, soit 12 % de la population de la ville de Nîmes).
Objectifs	Renforcer les coopérations des acteurs locaux et multiplier les actions de proximité pour : → « aller vers » les jeunes sans emploi du quartier; → permettre aux jeunes de retrouver confiance dans les structures d'appui à l'emploi et « briser la glace » avec les services publics.
Champs	Accès aux droits, insertion sociale, insertion professionnelle.
Publics cibles	Les jeunes du quartier politique de la ville Valdegour-Pissevin (taux de chômage des jeunes de 54 % ; faible qualification : 78 % des jeunes de moins de 25 ans ont un niveau inférieur ou égal au bac).
Cadre d'émergence	Le PIMMS a été créé en vue d'être une structure de proximité dans les quartiers de la politique de la ville et une structure relais entre les habitants et les services et institutions de droit commun (Pôle emploi, mission locale, La Poste, EDF, etc.), avec une préoccupation particulière portée sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes du quartier.
Partenariats mobilisés	PLIE, SPE, mission locale, prévention spécialisée, employeurs.



Coopérations au cœur du quartier entre une structure relais de proximité, le SPE et des entreprises



Modalités	
	<p>Plusieurs actions de coopération engagées pour favoriser les liens entre les jeunes du quartier et le SPE et créer un lien entre les jeunes et les employeurs à travers des rencontres visant à favoriser les échanges et briser les préjugés :</p> <ul style="list-style-type: none"> → structuration et formalisation, par la signature d'une convention, d'une coopération rapprochée entre les professionnels du PIMMS et l'agence locale Pôle emploi : temps d'immersion « découverte » des professionnels du PIMMS à Pôle emploi et des professionnels de Pôle emploi au sein du PIMMS ; ateliers de recherche d'emploi de Pôle emploi au sein du PIMMS, sensibilisation par le PIMMS à l'utilisation du numérique pour répondre aux offres de Pôle emploi; → instauration d'une permanence de la mission locale dans les bureaux du PIMMS pour « offrir un premier niveau de service de proximité à des jeunes demandeurs d'emploi qui ont de la réticence à quitter leur quartier »; → coanimation d'une instance de concertation « les rencontres partenariales » (PIMMS, mission locale, Pôle emploi, Prévention spécialisée) qui permettent à des acteurs de l'insertion sociale et professionnelle d'échanger sur des situations de jeunes accompagnés par plusieurs des structures représentées; → mise en place fin 2014 d'un médiateur emploi (adulte relais) avec le soutien de la DDCS et de la déléguée du préfet : une « mission à la frontière » qui vise à réaliser un travail de rue pour aller à la rencontre des « jeunes en errance »; → plusieurs initiatives pour faire le lien entre les jeunes et les entreprises, dont l'organisation deux fois par an du « Val de l'Emploi » (forum emploi resserré organisé au cœur du quartier politique de la ville) réalisé avec cinq à sept employeurs proposant des offres d'emploi fermes et une quarantaine de jeunes demandeurs d'emploi.

Commentaires de l'équipe de mission	<p>Ce sont des actions territorialisées dans un quartier, portant deux priorités (la proximité, notamment les permanences emploi au sein du PIMMS, et l'efficacité en termes de résultats pour redonner confiance, notamment par le forum « Val de l'emploi » avec des recrutements effectifs à la clé).</p> <p>Ces actions sont portées par des coopérations partenariales locales, à partir d'un acteur légitimé dans le quartier, le PIMMS, dont l'objet même est d'être un acteur relais.</p>
Pour en savoir plus	<p>Le site internet de l'union des PIMMS : http://www.PIMMS.org/carte.jsp?currentNo-deId=6</p>

Instauration de réunions d'information collective dans les quartiers prioritaires sur le dispositif « École de la 2^e chance »

Porteurs de projet	École de la 2 ^e chance (E2C) de l'Essonne, Mission locale de Corbeil-Essonnes (MIVE)
Territoire(s)	Les quartiers « sensibles » de Corbeil-Essonnes, en particulier celui des Tarterets.
Objectifs	Informer les jeunes sans diplôme des quartiers « sensibles » de Corbeil-Essonnes et les motiver pour s'inscrire dans un parcours de formation au sein de l'E2C de l'Essonne (site de Ris-Orangis).
Champs	Accès à la formation, insertion socioprofessionnelle.
Publics cibles	Les publics ciblés sont les jeunes entre 18-25 ans, sans qualification, habitants des quartiers « sensibles » de Corbeil-Essonnes, surtout celui des Tarterets : la majorité d'entre eux est en errance. En décrochage avec le système scolaire et professionnel, ils sont difficilement mobilisables.
Cadre d'émergence	Dans le cadre du partenariat noué entre l'École de la deuxième chance et les missions locales de l'Essonne, sur la prescription des jeunes vers l'école, un constat est posé par la mission locale de Corbeil-Essonnes (Mive) et l'école : nombre des jeunes prescrits par la mission locale ne se présentent pas aux réunions d'information collective organisées par l'École de la 2 ^e chance, au motif d'un problème de mobilité.
Partenariats mobilisés	Dès lors, les deux directions et les équipes de l'École de la 2 ^e chance en Essonne – site de Ris-Orangis – et la mission locale de Corbeil-Essonnes (MIVE) ont décidé de renforcer leur coopération opérationnelle pour une plus grande efficacité de la prescription (avril 2014-octobre 2015).

<p>Modalités</p>	<p>Le conseiller de la Mive, chargé des relations avec les centres de formation, et le coordonnateur E2C du site de Ris-Orangis organisent une coopération sur trois volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> → mobiliser les jeunes des quartiers pour assister à des réunions d'information où le parcours de formation de l'E2C est présenté; → accompagner les jeunes qui se présentent à l'E2C pour faciliter leur mobilité et répondre à leurs questions sur les différentes étapes du parcours; → orienter les jeunes vers l'E2C avec des fiches de liaison des conseillers de la Mive. <p>Quatre modalités d'action en découlent :</p> <ul style="list-style-type: none"> → une réunion d'interconnaissance des professionnels de l'E2C avec l'ensemble des conseillers de la Mive pour présenter le parcours de formation dans l'E2C; → trois réunions d'information collective de l'E2C sur l'antenne de la Mive située dans le quartier des Tarterets en présence des jeunes accompagnés par leurs conseillers Mive; → l'accueil de jeunes accompagnés par des conseillers de la Mive dans des réunions d'information collective organisées au sein de l'E2C (présentation du parcours et des conditions d'inscription à l'E2C); → un point est fait, après chaque réunion, entre Mive et E2C, pour vérifier l'efficacité sur les jeunes de cette coopération.
<p>Commentaires de l'équipe de mission</p>	<p>Cette action a permis de limiter les abandons de jeunes pendant le processus de prescription de la mission locale vers l'E2C, et d'augmenter la part des jeunes des Tarterets dans l'effectif de l'E2C (de deux à sept jeunes par an en moyenne). Elle a aussi permis une meilleure connaissance mutuelle de l'offre de service de la mission locale et de l'E2C, et notamment de faire découvrir le parcours de l'E2C aux nouveaux conseillers de la Mive, qui peuvent, dès lors, la mobiliser plus aisément.</p>
<p>Pour en savoir plus</p>	<p>Le site internet de l'E2C de l'Essonne : www.e2c-essonne.org/ Le site internet du réseau des E2C : www.reseau-e2c.fr/</p>

Mise en place d'une démarche expérimentale portée par des centres Épide

Porteur de projet	Centre Épide de Belfort
Territoire(s)	Pays de Montbéliard (Montbéliard Agglomération).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> → Créer un cadre d'intervention qui permette de mieux identifier les jeunes de 17 à 25 ans issus des quartiers des politiques de la ville (QPV) auxquels peut être proposé un parcours d'insertion socioprofessionnelle au sein du centre Épide de Belfort. → Restaurer la confiance de ces jeunes dans les institutions et les inciter à entrer dans un parcours Épide via un discours adapté et porté par des pairs. → Assurer une meilleure coordination des acteurs locaux en faveur de l'emploi du public cible. → Participer à la prévention de la délinquance.
Champ	Insertion socioprofessionnelle.
Publics cibles	Mineurs proches de la majorité dans les QPV du pays de Montbéliard.
Cadre d'émergence	Les quartiers de Montbéliard pâtissent d'une mauvaise réputation, notamment en raison de faits de délinquance. Mais les jeunes motivés, sérieux, désireux de s'en sortir ne manquent pas : le projet CRAI (« Capter, remobiliser, accompagner, insérer ») est un dispositif « coup de pouce » pour leur permettre d'entrevoir le bout du tunnel. L'expérimentation confiée au centre Épide de Belfort est soutenue par le sous-préfet de Montbéliard et financé par le Fonds interministériel de prévention de la délinquance (FIPD).
Partenariats mobilisés	Région, associations de quartier.

Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Capter les jeunes mineurs à partir de 17 ans et demi par le recrutement de volontaires en service civique issus eux-mêmes des quartiers ciblés. → Remobiliser ce public en le faisant sortir du quartier via des rencontres sportives, des ateliers de techniques de recherche d'emploi, la participation à des projets coélaborés avec des volontaires de l'Épide... → Accompagner et préparer ces jeunes pour permettre, dès leur majorité, une intégration dans le centre Épide. → Proposer un accompagnement personnalisé vers une insertion sociale et professionnelle durable.
Commentaires de l'équipe de mission	Un dispositif expérimental déjà étendu à d'autres centres Épide : il permet de recruter comme volontaires et remobiliser les jeunes issus de QPV, grâce à l'embauche par l'Épide de jeunes issus des quartiers dans le cadre du service civique.
Pour en savoir plus	Le site internet des Épide : www.epide.fr/

Intermédiation entre employeurs et jeunes dans un foyer de jeunes travailleurs

Porteur de projet	Adelis Emploi, association d'aide à la recherche d'emploi, le placement en entreprise et le soutien à l'intégration sur un poste de travail
Territoire(s)	Agglomération de Nantes (44) - région Pays de la Loire.
Objectifs	Accompagner vers l'emploi des personnes en difficulté d'accès à l'emploi.
Champs	Insertion professionnelle, emploi.
Publics cibles	Jeunes et adultes souhaitant accéder à un parcours d'insertion professionnelle, dont jeunes en foyer de jeunes travailleurs (FJT) notamment issus de quartiers prioritaires.
Cadre d'émergence	Le constat d'un besoin d'un appui à apporter aux jeunes du FJT, en manque de réseau pour entrer en relation avec des entreprises, sur un premier contact.
Partenariats mobilisés	Une inscription dans les dispositifs d'insertion des différents bassins d'emploi de Loire-Atlantique.
Modalités	Plusieurs formules d'accompagnement sont proposées : → une première modalité axée sur l'emploi des personnes peu ou non diplômées, demandeurs d'emploi longue durée et/ou allocataires des minima sociaux, intérimaires; → une seconde modalité axée sur l'orientation/projet professionnel et emploi des personnes diplômées de l'enseignement supérieur. Une filiale, Inserim, a été créée par ailleurs et propose des missions d'intérim à toute personne connaissant des difficultés d'insertion sociale et professionnelle (jeunes travailleurs, travailleurs handicapés, etc.)
Commentaires de l'équipe de mission	Un partenaire externe, mobilisé par les FJT pour favoriser l'intermédiation en entreprises, connecté aux dispositifs d'orientation et d'insertion locaux.
Pour en savoir plus	Le site internet d'Adelis : www.adelis.asso.fr/emploi.php

Engagement formalisé de grandes entreprises pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires

Porteurs de projet	Association « 100 chances, 100 emplois », avec 20 entreprises du CAC40
Territoire(s)	21 implantations (Aubervilliers/Saint-Denis, Blois, Chalon-sur-Saône, Chambéry, Lyon, Grenoble..)
Objectifs	Répondre à des besoins économiques locaux par un recrutement dans les quartiers prioritaires. → Faciliter l'accès à l'emploi de 100 jeunes âgés de 18 à 30 ans sur une période de trois ans dans un bassin d'emploi. → Promouvoir l'égalité des chances par un parcours personnalisé d'insertion professionnelle. → S'appuyer sur un partenariat durable entre les acteurs locaux (associations, SPE..) avec l'animation d'une entreprise pilote.
Champs	Emploi, formation, RSE.
Publics cibles	Jeunes des quartiers prioritaires.
Cadre d'émergence	Engagement de 20 entreprises du CAC40 à développer le dispositif.
Partenariats mobilisés	Entreprise, préfectures, Direccte (échelon régional et UT), villes ou agglomérations, rectorat, Pôle emploi, missions locales.
Modalités	Repérage des jeunes par un acteur du SPE ou tout autre acteur (associations sportives et/ou de quartier..) → Mise en place d'un accompagnement personnalisé des jeunes par un cabinet spécialisé et par des cadres des entreprises engagées dans l'opération. → Mise en œuvre d'un parcours d'insertion professionnelle en mobilisant différents outils (EMT, CDD, mini-stage, formation préqualifiante, contrat en alternance, contrat insertion professionnelle intérimaire..)



Engagement formalisé de grandes entreprises pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes des quartiers prioritaires



<p>Commentaires de l'équipe de mission</p>	<p>Un dispositif qui repose sur un travail conjoint entre acteurs du SPE, autres acteurs des territoires et d'entreprises...</p> <ul style="list-style-type: none"> → ... et répond aux besoins de recrutement des entreprises comme d'emploi des jeunes, → avec un taux de sortie positive de 74 % à fin 2014.
<p>Pour en savoir plus</p>	<p>Le site internet de « 100 chances - 100 emplois » : www.100chances-100emplois.org/</p>



Renforcement de la coopération entre secteur de l'intérim et missions locales sur la sécurisation des parcours jeunes

Porteurs de projet	FAF-TT (Fonds d'assurance formation du travail temporaire), FASTT (Fonds d'action sociale du travail temporaire), Prism'Emploi (syndicat représentant les agences d'emploi), l'UNML (missions locales) et la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
Territoire(s)	National et local – Mission Jeunes : 51 territoires identifiés fin 2015 (Nord-Pas-de-Calais, Île-de-France, Creuse, PACA, Franche-Comté...)
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> → Améliorer l'accès à l'emploi des jeunes non qualifiés. → Accompagner les jeunes vers l'emploi en mobilisant les outils de la branche du travail temporaire et en les combinant avec ceux des missions locales. → Faciliter les premières expériences professionnelles, permettre la découverte d'un ou plusieurs métiers, multiplier les expériences dans des environnements de travail différents, confirmer le projet professionnel et soutenir l'autonomisation. → Favoriser l'accès des jeunes intérimaires à l'offre de service du FASTT destinée à lever les freins à l'emploi.
Champs	Emploi, intérim, insertion sociale et professionnelle.
Publics cibles	Les jeunes intérimaires (18-25 ans), qui représentent une part significative des 2 millions de salariés réalisant des missions d'intérim chaque année (25 %), l'intérim étant un mode d'emploi prisé dans les quartiers.
Cadre d'émergence	Volonté de la branche professionnelle du travail temporaire et des missions locales de mobiliser des démarches de sécurisation de parcours de jeunes intérimaires.



Renforcement de la coopération entre secteur de l'intérim et missions locales sur la sécurisation des parcours jeunes



Partenariats mobilisés	Missions locales et FASTT, ainsi que le FAF-TT, OPCA de la branche professionnelle du travail temporaire, voire le FPE-TT.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Faire en sorte que chaque mission locale dispose de documentation sur le FASTT dans son espace d'accueil. → Pour le FASTT, il s'agit de mettre à disposition des conseillers des missions locales les informations nécessaires pour faciliter leurs entretiens avec les jeunes (futurs) intérimaires. → Réaliser des diagnostics pour évaluer les freins à l'emploi. → Sur le projet « Mission Jeunes », proposer à des jeunes identifiés par les missions locales un parcours permettant une première expérience professionnelle, de mesurer les savoir-être et de confirmer un projet professionnel en mobilisant les dispositifs de formation et le recours à l'intérim. Il s'agit de contribuer à la réussite du dispositif Garantie jeunes.
Commentaires de l'équipe de mission	Des synergies d'un organisme de branche (FASTT) et du SPE (mission locale) pour consolider et sécuriser les débuts de parcours d'insertion des jeunes, via l'intérim.
Pour en savoir plus	Le site internet du Fastt : www.fastt.org/ Le site internet de l'Union nationale des missions locales : www.unml.info/

Mise en place d'un « Sas insertion » pour des jeunes d'un quartier prioritaire

Porteurs de projet	Régie de quartier
Territoire(s)	Mainvilliers, quartier Tallemont (Eure-et-Loir).
Objectifs	Permettre l'insertion de deux jeunes en errance, très éloignés de l'emploi, via un contrat de travail court et un accompagnement renforcé.
Champs	Action sociale, emploi politique de la ville.
Publics cibles	Jeunes de plus de 16 ans qui ne sont inscrits dans aucun parcours d'insertion structuré.
Cadre d'émergence	CUCS (instauré en 2006), groupe de travail spécifique « jeunes en errance ».
Partenariats mobilisés	Prévention spécialisée, PJJ, mission locale, maison de quartier.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Repérage par un partenaire territorial. → Candidature déposée par le jeune auprès de la mission locale. → Entretien avec la conseillère socio-professionnelle de la régie de quartier. → Réalisation d'un stage de découverte de dix jours au sein de la régie de quartier (période de mise en situation en milieu professionnel – PMSMP, par conventionnement avec la mission locale). → Contrat de travail saisonnier d'un mois à la régie de quartier, si le stage est satisfaisant. → Signature d'un contrat aidé (contrat unique d'insertion – CUI) de six mois à la régie de quartier si le jeune accepte ensuite de travailler son projet professionnel.
Commentaires de l'équipe de mission	Un dispositif très opérationnel et territorialisé, qui donne à voir le rôle des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) en tant qu'acteurs de l'accompagnement emploi et du recrutement sur les quartiers.
Pour en savoir plus	Le site internet du Comité national de liaison des régies de quartiers (CNLRQ) : www.regiedequartier.org/

Coopération entre acteurs de l'emploi et secteur économique pour favoriser la mobilité professionnelle interrégions

Porteurs de projet	Mission locale Artois (62)
Territoire(s)	L'Artois, avec une attention particulière aux quartiers prioritaires du territoire.
Objectifs	Favoriser l'embauche et l'installation de jeunes du bassin d'emploi dans d'autres départements où le contexte économique est plus favorable.
Champs	Emploi, mobilité.
Publics cibles	Jeunes (dont issus des quartiers prioritaires).
Cadre d'émergence	Partenariat « Emploi » sur le territoire.
Partenariats mobilisés	État, Conseil départemental, agences de travail temporaire, missions locales, Chambre d'agriculture, agences immobilières.
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Repérage des jeunes par les conseillers de la mission locale. → Organisation d'immersion dans les entreprises de l'agroalimentaire locales. → Repérage des projets de recrutement en Bretagne, accompagnement des jeunes pendant une semaine sur place pour visiter des entreprises et rechercher des logements. → Embauche des jeunes, avec un soutien de la mission locale.
Commentaires de l'équipe de mission	Un exemple intéressant qui vise à travailler les enjeux de mobilité sur un territoire défini au sens « large », quand la majorité des actions travaillent la mobilité sur un périmètre plus restreint.
Pour en savoir plus	Le site internet de la mission locale d'Artois : www.mission-locale-artois.fr/ Le site internet de l'Union nationale des missions locales : www.unml.info/

Financement du permis de conduire à l'intention des jeunes des quartiers prioritaires

Porteurs de projet	Pôle emploi – Communauté de communes de Creil (60)
Territoire(s)	Communauté de communes, avec un ciblage sur les quartiers prioritaires.
Objectifs	Lever le frein à l'emploi de la « mobilité ».
Champs	Emploi, mobilité.
Publics cibles	Résidents des quartiers prioritaires dont le seul frein pour le retour à l'emploi est la mobilité.
Cadre d'émergence	Politique de la ville.
Partenariats mobilisés	Auto-école sociale.
Modalités	Cofinancement de places d'auto-école sociale par Pôle emploi et la Communauté de communes.
Commentaires de l'équipe de mission	Un exemple de mobilisation conjointe du droit commun et des crédits spécifiques pour soutenir des actions sur le volet mobilité, frein récurrent dans l'accès à l'emploi notamment sur les quartiers prioritaires.
Pour en savoir plus	Le site internet de l'agglomération de Creil : www.agglocreilloise.fr/

Accompagnement renforcé vers l'emploi des jeunes résidents d'un foyer de jeunes travailleurs

Porteurs de projet	FJT (Association Adamal) – Foyer de jeunes travailleurs
Territoire(s)	Salon-de-Provence – région PACA.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Mobiliser et soutenir les résidents, leur projet professionnel et ou de formation. ➔ Accompagner les résidents les plus fragilisés dans leurs démarches d'insertion socio-professionnelle. ➔ Renforcer l'accompagnement à l'emploi assuré par la mission locale ou d'autres partenaires pour un suivi de proximité afin de « maintenir le toit ».
Champ	Insertion socioprofessionnelle.
Publics cibles	Jeunes résidents du Foyer des jeunes travailleurs ayant besoin d'accompagnement spécifique à l'emploi.
Cadre d'émergence	Identification des jeunes travailleurs précaires accueillis dans le FJT dont la demande d'accompagnement augmente.
Partenariats mobilisés	Région – mission locale, Pôle emploi, agences d'emploi (intérim), centres de formation...
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Accompagnement individuel et collectif des résidents dans leur démarche d'emploi. ➔ Partenariat privilégié auprès des structures spécialisées dans le domaine de l'emploi ou de la mobilité (mission locale, Pôle emploi, agences d'emploi, centres de formation...). ➔ Participation aux réunions des acteurs locaux portés par Pôle emploi.
Commentaires de l'équipe de mission	Des synergies d'acteurs permettant d'apporter des réponses complémentaires de sécurisation de parcours à des jeunes en précarité ou en début de parcours d'insertion professionnelle.
Pour en savoir plus	Le site internet du FJT Adamal : www.salondeprovence.fr/index.php/adamal-fjt Le site internet de l'Union nationale pour l'habitat des jeunes : www.unhaj.org/

Articulation entre art martial et découverte des métiers, proposée par une fondation d'entreprise

Porteurs de projet	FJT L'Habitat jeunes de Jolimont (31)
Territoire(s)	Toulouse - Midi-Pyrénées.
Objectifs	<p>→ Accompagner le public – jeunes en insertion, demandeurs d'emploi et bénéficiaires du RSA – à s'initier et à développer une pratique sportive (art martial) alliant effort et bien-être, favorisant valorisation de soi et reprise de confiance en soi.</p> <p>→ Faire découvrir les métiers de la vente des magasins de vêtements Kiabi.</p>
Champs	Insertion sociale (confiance en soi), insertion professionnelle, RSE.
Publics cibles	Les résidents de foyers de jeunes travailleurs locaux et des adultes en précarité.
Cadre d'émergence	Identification des besoins de leurs usagers (FJT et espace d'accueil jeunes et adultes en précarité) pour travailler en amont la recherche d'emploi et sur « la personne ».
Partenariats mobilisés	Fondation Kiabi via le magasin Kiabi de Saint-Orens - Association Wing Stun Toulouse. Partenaires associatifs, collectivités locales, partenaires de l'insertion.
Modalités	<p>→ Mise en place de cours de wing stun qi gong, un art martial « interne », sur une durée de dix mois, alliés à des actions et des rencontres avec les collaborateurs des magasins Kiabi de la région toulousaine.</p> <p>→ Financement minime de chaque bénéficiaire</p>
Commentaires de l'équipe de mission	Une action mixte (sociale et professionnelle) en amont de l'emploi, qui implique l'entreprise et les partenaires locaux.



Articulation entre art martial et découverte des métiers, proposée par une fondation d'entreprise



Pour en savoir plus

Le site internet du FJT L'Habitat Jeunes de Jolimont : <http://toulouse-quartiers-est.fr/author/residencejolimont/>

Le site internet de l'Union nationale pour l'habitat des jeunes : www.unhaj.org/

Articulation entre une association et les acteurs de la création d'entreprises pour favoriser l'entrepreneuriat des jeunes

Porteurs de projet	Fondation des apprentis d'Auteuil
Territoire(s)	Quartiers Nord de Marseille (13).
Objectifs	Permettre à des jeunes 18-25 ans, faiblement qualifiés et confrontés à des difficultés, de formaliser puis réaliser leur projet de création d'entreprise.
Champs	Création d'entreprise, formation, emploi.
Publics cibles	12 jeunes des quartiers Nord, de niveau CAP et recensés par les acteurs de droit commun de la création d'entreprise sur Marseille.
Cadre d'émergence	<p>Un constat partagé est posé : l'offre locale d'accompagnement à la création d'entreprise est peu utilisée par les jeunes peu qualifiés confrontés à des situations d'exclusion et issus de quartiers sensibles.</p> <p>→ Une étude via des focus groupes (172 jeunes auditionnés) a mis en lumière des causes de cette apparente désaffection, dont la difficulté des jeunes à intégrer la complexité des informations transmises sur un temps trop court pour eux (modules de 30 à 80 heures).</p> <p>→ Beaucoup de jeunes, qui ont échoué jusque-là, déclarent vouloir toujours créer leur activité.</p>
Partenariats mobilisés	Apprentis d'Auteuil, missions locales, ADIE, Planet Adam, Intermede, structures développant une offre d'accompagnement et de sensibilisation à l'entrepreneuriat, chefs d'entreprise...



Articulation entre une association et les acteurs de la création d'entreprises pour favoriser l'entrepreneuriat des jeunes



<p>Modalités</p>	<p>→ Repérage par les acteurs de la création d'entreprise (missions locales ADIE, etc.) de jeunes ayant manifesté un besoin de plus de temps pour mener à bien leur projet de création, qui n'a pas abouti jusque-là.</p> <p>→ Orientation au cas par cas vers l'action expérimentale portée par les Apprentis d'Auteuil en vue de la mise en place d'un parcours d'appui sur une plus longue durée (12 semaines + 12 mois).</p> <p>Deux phases</p> <p>→ 12 semaines : « J'apprends à entreprendre » avec un accompagnement intensif (430 heures) via des workshops, le tutorat d'un jeune par un chef d'entreprise en activité, des jeux de rôle, une confrontation permanente de son projet au regard de tous les intervenants, une pédagogie adaptée assise sur la méthode BMC⁷.</p> <p>→ 12 mois : « Je développe mon activité » avec la mise à disposition, pendant cette période, de ressources de conseil, d'un accompagnement via un tuteur chef d'entreprise rencontré hebdomadairement, d'un accord du jeune pour un regard complet⁸ sur sa gestion, d'un paiement progressif des services consommés pour atteindre à terme 100 % du coût réel.</p> <p>Un accompagnement professionnel et social.</p>
<p>Commentaires de l'équipe de mission</p>	<p>L'expérimentation d'une nouvelle offre de service local d'appui à la création d'entreprises, en lien avec les acteurs de droit commun de la création, afin de soutenir et d'accompagner les projets de création d'entreprises et d'activité des jeunes peu qualifiés, avec une réussite de 90 % des 12 jeunes engagés dans l'action.</p>
<p>Pour en savoir plus</p>	<p>Le site internet de la fondation des Apprentis d'Auteuil : http://www.apprentis-auteuil.org/</p>

7. BMC business model canvass ou business model nouvelle génération (Ed. Pearson).

8. Complet : sa gestion, ses comptes, le compte professionnel (chaque mouvement est communiqué à la structure).

Action de parrainage de jeunes en foyer de jeunes travailleurs

Porteurs de projet	Les associations adhérentes à l'Union régionale pour l'habitat des jeunes (URHAJ) Languedoc-Roussillon et les missions locales
Territoire(s)	Toute la région Languedoc-Roussillon.
Objectifs	Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes par une mise en relation avec des professionnels (actifs ou retraités).
Champs	Insertion professionnelle, emploi, RSE.
Publics cibles	Jeunes (particulièrement les 15-25 ans), avec une attention particulière aux jeunes des quartiers prioritaires.
Cadre d'émergence	La Direccte a imaginé ce réseau de parrainage (cf. circulaire DGEFP) en associant les missions locales et l'URHAJ pour sa création et sa mise en œuvre.
Partenariats mobilisés	Projet de se rattacher à certains réseaux qui ont des liens avec les entreprises (Face) en vue de diversifier le profil des parrains, au-delà des administrateurs des foyers de jeunes travailleurs (FJT).
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> → Chaque jeune est suivi régulièrement par son parrain sur 18 semaines au minimum. → Un parrain peut suivre trois jeunes au maximum simultanément. Il s'organise comme il le souhaite dans ses contacts avec chaque jeune. Il doit absolument favoriser les échanges, les conseils et lui donner accès à tout ou partie de son réseau professionnel. → Plusieurs outils ont été développés : une fiche synthétique de suivi du jeune, un guide explicatif à l'intention du parrain, un temps de formation par l'URHAJ.



Action de parrainage de jeunes en foyer de jeunes travailleurs



Commentaires de l'équipe de mission	Favoriser le soutien et la relation de confiance adulte/jeune, la construction d'un réseau professionnel, via le parrainage, en veillant à ce que les parrains aient eux-mêmes un réseau professionnel actif.
Pour en savoir plus	Le site internet de l'URHAJ Languedoc-Roussillon : www.habitat-jeunes-lr.org/ Le site internet de l'animation régionale des missions locales Languedoc-Roussillon : www.arml-lr.fr/

Accompagnement et intermédiation en direction des jeunes diplômés

Porteurs de projet	Association « Nos quartiers ont des talents »
Territoire(s)	Six régions depuis 2009, quatre départements dont trois DOM depuis 2013.
Objectifs	L'association part du double constat que les jeunes diplômés manquent de réseau, y compris via l'université, qu'ils ont une vision restrictive de l'entreprise et que des postes de cadres sont pourvus dans le « marché caché » de l'emploi (80 % échappent à Pôle emploi), d'où la mise en place de parrains.
Champs	Insertion professionnelle, emploi, RSE
Publics cibles	Les jeunes diplômés bac + 4 et plus, âgés de moins de 30 ans, issus prioritairement des quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés.
Cadre d'émergence	À l'initiative des entreprises adhérentes du Medef 93-Ouest.
Partenariats mobilisés	Pôle emploi, CGET, L'Europe, entreprises, universités, collectivités locales.
Modalités	<p>→ Le parrainage mis en place est une démarche volontaire individuelle de cadres de haut niveau, toujours en activité, jusqu'à impliquer toute l'entreprise.</p> <p>→ Par le parrainage mis en œuvre, individuel et/ou collectif, un travail sur le sentiment d'appartenance est réalisé.</p>
Commentaires de l'équipe de mission	<p>→ Une action passerelle reconnue aujourd'hui, tant par le service public de l'emploi que par les entreprises.</p> <p>→ Autre porteur d'une telle action concernant les jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires (Mozaïk RH : site internet : www.mozaikrh.com/)</p>
Pour en savoir plus	Le site internet de l'association Nos Quartiers ont des talents : http://www.nqt.fr/

Création d'une plateforme web dédiée aux jeunes en insertion professionnelle

Porteurs de projet	Habitats jeunes Le Levain
Territoire(s)	Bordeaux (33) - région Aquitaine.
Objectifs	<p>Création d'une plateforme numérique permettant à n'importe quel jeune de s'auto-former à la recherche d'un emploi.</p> <p>Les objectifs principaux sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ de permettre à des jeunes demandeurs d'emploi de retrouver une situation stable d'insertion socioprofessionnelle à partir du logement; ➔ d'être en phase avec les outils actuels, notamment numériques, d'acquérir des compétences transférables dans leur emploi et d'accéder aux nouvelles formes d'apprentissage de formation continue.
Champs	Formation, insertion professionnelle.
Publics cibles	45 jeunes résidents (âgés de 16 à 30 ans), disposant de ressources pour payer leur loyer et demandeurs d'emploi, le niveau de qualification étant le plus large possible.
Cadre d'émergence	Suite de l'expérience positive « Du cœur à l'image » (les projets numériques étaient porteurs de sens pour le public jeune), nouveau projet pour améliorer la situation des jeunes face à l'emploi.
Partenariats mobilisés	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Pour la partie plateforme numérique, des spécialistes du numérique et de la pédagogie. ➔ Concernant l'expertise spécifique sur la situation des jeunes face à l'emploi; la mission locale; l'École de la deuxième chance, Pôle emploi; Conseil départemental, Fonds social européen, fondation Orange, Orange solidarité, Prom'Up...

Modalités	<p>→ Primo-entretien individuel pour définir l'entrée ou non dans le dispositif, puis constitution d'un groupe d'expérimentation (un maximum de dix jeunes) pour créer les modules de parcours numériques.</p> <p>→ Entretiens mensuels balisés à partir du kit Pass'Emploi (agendas, événements, démarches) et d'un prestataire externe spécialisé pour l'e-learning, formations spécialisées aux usages numériques (gérer sa e-réputation, appréhender les outils collaboratifs, définir sa veille informationnelle, etc.).</p>
Commentaires de l'équipe de mission	Mobilisation des acteurs pour un recours à de nouvelles modalités, attractives (le numérique) pour dynamiser et favoriser l'autonomie des jeunes dans leur recherche d'emploi.
Pour en savoir plus	Le site internet du FJT Habitats Jeunes Le Levain : www.habitatsjeuneslelevain.org/

5

Annexe 2

132 Glossaire

AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
APIJ	Association pour l'insertion des jeunes
BGE	Boutique de gestion
CCAS	Centre communal d'action sociale
CGET	Commissariat général à l'égalité des territoires
COS-PADA	Centre d'orientation sociale - Plateforme d'accueil des demandeurs d'asile à Bordeaux (Gironde)
CREPI	Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion
CRIJ	Centre régional d'information jeunesse
CUCS	Contrat urbain de cohésion sociale
CUI-CAE	Contrat unique d'insertion - Contrat d'accompagnement vers l'emploi
CUI-CIE	Contrat unique d'insertion - Contrat initiative emploi
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale (État)
DDFE	Délégation départementale aux droits des femmes et à l'égalité (DDFE)
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi
E2C	Écoles de la 2 ^e chance
EMT	Évaluation en milieu de travail
EPIDE	Établissement pour l'insertion dans l'emploi

ESS	Économie sociale et solidaire
FAF-TT	Fonds d'assurance formation du travail temporaire
FASTT	Fonds d'action sociale du travail temporaire
FJT	Foyer de jeunes travailleurs
FPE-TT	Fonds professionnels pour l'emploi dans le travail temporaire
GEIQ	Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification
GSE	Groupement solidarité emploi
MDE	Maison de l'emploi
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
OPCA	Organismes paritaires collecteurs agréés
PIJ / BIJ	Point/Bureau d'information jeunesse
PIMMS	Points information médiation multiservices
PJJ	Protection judiciaire de la jeunesse
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
PMSMP	Période de mise en situation en milieu professionnel
PRU	Programme de rénovation urbaine
QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SIAE	Structure d'insertion par l'activité économique
SPE	Service public de l'emploi (Pôle emploi, mission locale, Cap emploi)
UNHAJ	Union nationale pour l'habitat des jeunes
URHAJ	Union régionale pour l'habitat des jeunes





**UT-
DIRECCTE**

Unité territoriale de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi

UUE

Unité urbaine environnante (unité urbaine comprenant au moins un quartier prioritaire)

VAE

Validation des acquis de l'expérience

ZSP

Zone de sécurité prioritaire

ZUS

Zone urbaine sensible (ancienne géographie prioritaire).

Pour toute information concernant l'emploi ou le développement économique dans les quartiers de la politique de la ville, contacter le 0185586067 ou CGET-DVCU-DEE@cget.gouv.fr

3 COLLECTIONS DU CGET

À DÉCOUVRIR

En détail

↓
Une thématique explorée
Un regard d'expert

En bref

↓
L'essentiel d'une étude
Des données concrètes
et chiffrées

En somme

↓
Un retour d'expérience
Des informations pratiques

À télécharger sur cget.gouv.fr

Les habitants des quartiers de la politique de la ville sont particulièrement touchés par le chômage. Un phénomène qui concerne, en premier lieu, les jeunes : 36 % des moins de 30 ans y sont ni en emploi, ni en études, ni en formation, contre 17,4 % des jeunes du même âge dans les quartiers environnants.

Le service public de l'emploi est fortement mobilisé. Mais d'autres acteurs, qui n'œuvrent pas directement dans le champ de l'emploi, agissent en amont ou en aval. Ils concourent aussi à l'insertion professionnelle des habitants, et leur bonne articulation avec le service public de l'emploi est déterminante.

Ce guide constitue un recueil de bonnes pratiques, observées dans le cadre d'une étude conduite par le CGET, en collaboration avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Pôle emploi et l'Union nationale des missions locales.

Plus qu'un simple recensement, il analyse ces dynamiques partenariales et propose des pistes d'action pour optimiser et diffuser ces expériences en les adaptant à chaque territoire. Il démontre ainsi le rôle des associations et des entreprises aux côtés du service public de l'emploi et leur contribution utile dans le cadre des contrats de ville.

Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) est un service du Premier ministre. Il est mis à la disposition de plusieurs ministres, en premier lieu ceux en charge de l'Aménagement du territoire et de la Ville.