

## Compte rendu du GT2 du 1er juillet 2021

### La ville du vivre ensemble : comment intégrer les publics en difficulté ? La place du travail et de la formation dans la constitution d'une ville inclusive et accessible à tous

**Animateurs : Anne Fraisse (Urbain des Bois) et José-Michael Chenu (Vinci Développement Urbain et vice-président d'EGF BTP)**

**Avec les témoignages de :**

- **Arnaud HABERT, directeur de Vinci Insertion Emploi,**
- **Isabelle FERRER, adjointe au maire de Toulouse déléguée à l'emploi, présidente de Toulouse Métropole Emploi, présidente du PLIE, secrétaire générale de la FRTP,**
- **Agnès THOUVENOT, première adjointe à la transition écologique, l'urbanisme, l'habitat et la ville durable, à la ville de Villeurbanne,**
- **Aurélien GAUCHERAND, Directeur Village Afpa et Territoires,**
- **Anne-Laure DAGORN, chargée de mission Ressources Humaines, Archipel Habitat.**

#### Introduction par José-Michael Chenu

Le groupe de travail s'interroge sur la question de l'inclusion des citoyens à la ville par le prisme de l'insertion économique et de la formation.

Certaines métropoles font le constat que des jeunes ne pourront ni trouver des cursus d'études ni des emplois leur permettant de prendre leur place dans la ville, du fait de situation de décrochage scolaire. Une partie de la population, du fait de situation de précarité peine également à s'intégrer à la ville. C'est ainsi que des territoires réfléchissent à mieux insérer les jeunes et les autres publics en difficulté dans le mode du travail, vecteur d'inclusion.

Les principales questions soulevées sont les suivantes :

- Quels sont les besoins de l'entreprise en difficulté pour trouver des salariés ?
- Quelles offres de formation et d'emplois dans les territoires ?
- Comment les porteurs de projet peuvent-ils prendre en compte ces publics en difficulté ? Avec quels moyens ? Quels acteurs mobiliser ?
- Quelle acceptabilité sociale pour de tels projets ? Comment faire émerger ces projets au coeur des villes ?

#### 1, Arnaud HABERT, directeur de Vinci Insertion Emploi

L'entreprise Vinci Insertion Emploi, créée il y a 10 ans, accompagne plus de 3000 personnes en insertion que ce soit pour le groupe Vinci ou d'autres structures, dans une logique d'accompagnement des entreprises dans leur responsabilité sociale. Vinci Insertion Emploi est présente sur l'ensemble du territoire national ; plus de 600 entreprises sont accompagnées.

L'objectif premier est de créer des opportunités en création d'emplois et de diversifier les partenariats avec les acteurs du territoire, en lien avec l'économie sociale et solidaire et les institutionnels.

Les clauses d'insertion permettent de positionner des publics sur un panel de métiers variés (production, fonctions supports).

Les prestations sont payées par les entreprises, au prix coûtant, et ventilées dans les structures d'insertion pour l'activité économique.



**ViE, un modèle unique au service des territoires**



Plusieurs illustrations attestent du travail concret réalisé par Vinci Insertion Emploi :

- un travail partenarial avec l'association Rêve de scènes urbaines afin de proposer des projets sociaux intégrés dans une approche plus globale de la cité ;
- une proposition de hub des métiers de la Ville, en constitution sur le territoire de Plaine Commune ;
- un travail conjoint avec Les Canaux pour le développement d'une filière « rénov'action » avec pour objectif de ramener des publics éloignés de l'emploi sur les métiers de la rénovation énergétique. Ce projet a été déposé dans le cadre du Plan de Relance ;
- un partenariat avec le Relais Chantier à Strasbourg sur le contournement ouest de Strasbourg : mise en place d'actions d'insertion en lien avec la formation.

Au regard de toutes ces expériences concrètes, Arnaud Habert détaille plusieurs constats :

- les publics éloignés de l'emploi n'ont souvent pas d'accès à la formation **faute de moyens financiers** des structures et du fait de la **réticence de ces publics qui souvent ont été en situation d'échec scolaire** ;
- une **multiplicité des dispositifs d'accompagnement et des interlocuteurs**. Il existe des services publics de l'insertion (portés par les préfetures), mais ils restent rares. Une des postures de la structure est de travailler à l'échelle d'un quartier avec les entreprises et les acteurs sociaux du territoire. **Comment réfléchir en amont d'un projet d'aménagement pour pleinement intégrer ces questions d'emploi ?**
- les clauses sociales mériteraient d'être améliorées : le système fonctionne selon une catégorisation stricte des personnes. Il y a une **vraie réflexion à avoir sur les populations cibles dans le cadre des marchés d'aménagement en réponse aux besoins des entreprises**. De même, une réflexion sur les compteurs d'heures pour avoir des parcours plus longs serait à mener.
- Enfin, il s'agirait de s'interroger sur la façon d'**accompagner les TPE et les PME**. Une part importante de ces acteurs est à soutenir dans le cadre de projets d'aménagement.

Quel est le pourcentage d'emplois qui se transforment en emplois fixes ?

Pour Vinci Insertion Emploi 30 % des publics accompagnés sont formés. Au bout de 6 mois, 65 % des personnes ont trouvé un emploi durable : CDI, CDD plus de 6 mois ou formation professionnalisante.

Constatez-vous des difficultés à loger les travailleurs ?

En effet, cela fait partie des freins principaux avec la mobilité. Le marché est très normé par rapport à ces profils.

*Anne Fraisse souligne la multiplicité des dispositifs et acteurs, ce qui implique la nécessité d'organiser la gouvernance de ce domaine. Isabelle Ferrer va présenter l'écosystème d'acteurs existants sur le territoire de Toulouse.*

## 2, Présentation des dispositifs mis en place par la Ville et la métropole de Toulouse par Isabelle FERRER, adjointe au maire de Toulouse déléguée à l'emploi, présidente du PLIE, présidente de Toulouse Métropole Emploi, et secrétaire générale de la FRTP

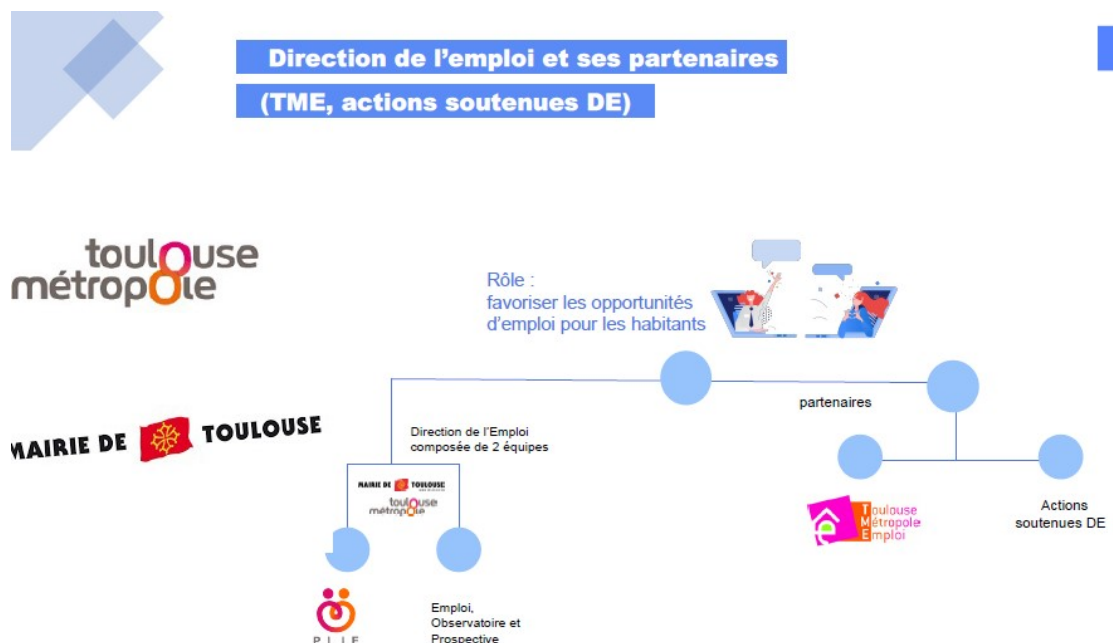
Isabelle Ferrer dispose de multiples casquettes : adjointe au maire de Toulouse déléguée à l'emploi et à l'insertion, présidente de Toulouse Métropole Emploi (AMO des collectivités pour la gestion des clauses d'insertion des marchés), présidente du PLIE, de la mission locale de Toulouse et Secrétaire Générale de la FRTP. Isabelle Ferrer est également maire de quartier et assure à ce titre des permanences sur les questions de l'emploi.

**Cette multiplicité de points de vue permet de flécher les moyens à mettre en oeuvre pour qu'une ville intègre dans son tissu économique les publics en situation de fragilité.** Il s'agit de trouver des solutions pour que les plus précaires accèdent à l'emploi (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes NEET, SDF,...), alors même que les effets concurrentiels avec les plus diplômés sont exacerbés en cette période.

Le choix a été fait d'avoir une élue en charge des questions de l'emploi de la ville et de la métropole.

"L'écosystème" des acteurs et des dispositifs se décompose ainsi sur le territoire de la métropole :

- d'une direction de l'emploi "bicéphale" qui regroupe le plan local pour l'insertion par l'emploi (PLIE), dont le rôle est l'accompagnement poussé des demandeurs d'emploi et la levée des freins à l'employabilité. Il couvre un territoire plus large que l'agglomération. 31 référents sont à disposition des entreprises et en accompagnement des publics éloignés de l'emploi ; une direction relative à l'observation et à la prospective ;
- de 34 associations qui favorisent l'intégration des demandeurs d'emploi ;
- de Toulouse Métropole Emploi, satellite de la MET qui intervient en tant qu'AMO sur les clauses d'insertion notamment par l'organisation du suivi des heures d'insertion ;
- de la mission locale qui accompagne les 18-25 ans ;
- de partenariats avec le monde économique (chartes).



La collectivité se doit d'être exemplaire : 100 parcours emplois compétences et 150 contrats d'apprentissage ont ainsi pu être signés.

Parallèlement, la Collectivité développe **une politique d'investissement qui génère de l'insertion grâce à la mise en oeuvre des clauses d'insertion**, en partenariat avec le monde économique. Un des objectifs est de disposer d'un nombre suffisant d'heures pour avoir de véritables parcours, qui se doublent d'un accompagnement global sur plusieurs axes (lever les freins relatifs au logement, questions de santé...). Cela constitue également pour les entreprises un vrai vecteur de recrutement et permet d'opérer un sourcing des publics.



La multiplicité des dispositifs mis en place par la Ville et la métropole de Toulouse sont à l'image de la nécessaire globalité de la prise en charge des populations rencontrant des difficultés d'emplois. **L'insertion est un tout et tous les leviers d'action doivent être actionnés** : l'accès au logement, la santé, l'action sociale, l'accès à l'emploi.

Ces différents relais permettent ainsi :

- un **travail conséquent de prospective** ;
- un **accompagnement important des populations**. Ainsi, 18 000 bénéficiaires ont pu obtenir le soutien de la collectivité. 2 200 personnes ont été accompagnées en 2020 ;
- un **accompagnement global des populations (offre de service)** : mise en place de solution de gardes d'enfants, aide au logement, santé, aide psychologique (la demande s'est accrue avec la crise sanitaire), aide à la préparation des entretiens d'embauches, formations, financement de permis de conduire, création d'un collectif des bénéficiaires du PLIE, travail sur l'inclusion numérique, aide à la mobilité.

**Cet accompagnement global abouti à 50% de sortie positive.**

Question d'Anne Fraisse : Sur ce travail très complet sur le retour à l'emploi, comment améliorer les dispositifs, la gouvernance en ce domaine ?

La difficulté de la collectivité est l'accès aux publics les plus fragiles. La fracture se fait par le non accès à l'emploi or il faut une autonomie financière pour s'insérer. Pour les personnes en difficulté il faut trouver des emplois proches de leur logement, car les aspects mobilité posent problème : est-ce que le télétravail améliorera les choses ? Quid de l'utilisation du numérique par ces publics en situation de fragilité ?

**L'insertion et le travail sont un préalable au mieux vivre ensemble, et c'est tout le rôle de la collectivité que d'y participer.**

Beaucoup d'outils existent. On note une recrudescence de jeunes diplômés, qui ne constituaient pas les publics habituels, et qui poussent désormais les portes de la mission locale. Ils ont perdu leurs « petits boulots », ont arrêté les études et rencontrent des difficultés. C'est aussi un challenge de changer l'image de ces structures d'accompagnement vis-à-vis du monde de l'entreprise.

En tant qu'élue, je souhaiterais que l'on privilégie les compétences locales pour l'emploi local. Il faut travailler en ce sens avec les entreprises.

*Le témoignage d'Isabelle Ferrer a souligné la question primordiale de la gouvernance et de la mise en réseau des acteurs du territoire. L'expérience 0 chômeur à Villeurbanne, place la dimension sociale au coeur du projet urbain, pour une approche systémique des enjeux d'aménagement et de développement local.*

### **3, Agnès THOUVENOT, première adjointe à la transition écologique, l'urbanisme, l'habitat et la ville durable, à la ville de Villeurbanne : témoignage sur l'expérience territoire 0 chômeur**

L'expérience Territoire 0 chômeur de longue durée a été expérimentée sous le précédent mandat. Le concept a été porté par ATD Quart Monde, faisant le pari que **tout le monde est employable mais que le marché de l'emploi n'arrive pas à capter l'ensemble des compétences**. Il repose sur le modèle économique suivant : le coût d'un chômeur pour les collectivités et l'État (18 000 euros par an et par personne) est reversé à une entreprise à but d'emploi (EBE) qui salarie en CDI et au SMIC un chômeur de longue durée.

Le projet a d'abord été pensé pour les territoires ruraux. Depuis 2017 10 territoires expérimentent le dispositif, 41 pour 2021.

EmerJean est l'EBE qui a été mise en place et qui porte le projet dans le quartier de Saint-Jean. Elle a déjà créé 82 emplois. EmerJean propose des activités pour les habitants (avec une tarification adaptée), pour les activités de la transition écologique et pour les TPE et PME (travail sur des « niches » qui n'intéressent pas le marché car correspondant à de trop petits volumes).



À Villeurbanne un certain nombre d'acteurs a été partie prenante de l'expérience. Le projet de territoire se devait d'être lié au projet urbain de Saint Jean (en quartier politique de la Ville) avec 400 personnes privées d'emploi, toutes catégories confondues. **L'enjeu est de se placer dans une approche exhaustive de la demande d'emploi**. Le quartier accueillait 350 entreprises soit 3 500 emplois.

**Un projet de territoire a été élaboré, dans une logique de coalition territoriale, au sein d'une gouvernance partagée** associant les acteurs à des moments clés du projet.

## UNE DYNAMIQUE DE COALITION DE TERRITOIRE : L'ACTION PUBLIQUE RENOUVELLEE



**Le projet 0 chômeur constitue la "brique" inclusive et sociale du projet urbain.** Il s'agit dans le cadre de ce projet de penser l'emploi comme un axe d'aménagement urbain. Plus qu'un outil, c'est une manière de porter le développement urbain.

Le projet s'intègre ainsi dans une logique de territoire et de plateforme de compétences et de services. Le territoire est un laboratoire permettant l'incubation de projets de transition écologique.

Aujourd'hui, on fabrique une ville pour les plus formés qui scinde les zones à vocation économique et à vocation plus résidentielle. Comment faire une ville plus vivante et animée ? Comment faire une ville des mobilités raisonnées ?

**Les leviers d'action pressentis sont les suivants :**

- maintenir une **mixité des usages** dans les PLU(i), avec des formes permettant une mixité des programmes y compris à destination des activités productives ;
- faire une **ville financièrement accessible permettant une économie de proximité** (une SEM dédiée a été mise en place).

**En tout état de cause, la question de la mise en place d'une gouvernance partagée sur les questions d'emploi et de l'urbanisme et du développement territorial reste centrale.**

Que pourrait-on attendre des aménageurs, promoteurs, bailleurs pour mettre en œuvre un territoire 0 chômeur ?

Trois leviers peuvent être évoqués :

1. participer au financement des entreprises en SAS. L'enjeu est d'avoir une entreprise de territoire qui soit partie prenante de l'expérimentation ;
2. proposer des locaux dans des opérations neuves ou en requalification ;
3. un travail sur l'emploi supplémentaire à générer (par exemple sur le réemploi et la gestion des déchets de chantiers).

Quid de la suite de ces expérimentations ? Quel essaimage ?

40 autres territoires sont embarqués dans cette expérimentation. 120 territoires sont candidats en France à ce dispositif. L'expérimentation a le même objet que des entreprises d'insertion par exemple. Ce n'est donc pas une question de modèle économique mais de gouvernance et d'approche territoriale. Il faut une prise de conscience autour de l'emploi en tant que levier de développement urbain et il est assez peu pris en compte dans les politiques d'aménagement urbain.

Le témoignage relatif à l'expérience Territoire zéro chômeur a souligné l'importance d'une vision globale, systémique sur la prise en charge des personnes en situation de précarité et en lien avec le projet urbain. Le témoignage suivant, autour des villages de l'AFPA souligne l'intérêt de l'ouverture des dispositifs d'accompagnement aux acteurs locaux et l'inscription dans un projet de territoire.

#### 4. Aurélien Gaucherand, Directeur Village Afpa et Territoires

L'Afpa est un établissement public depuis 2017 et le premier organisme de formation en France. 125 000 stagiaires sont accompagnés tous les ans, sur tout type de territoire.

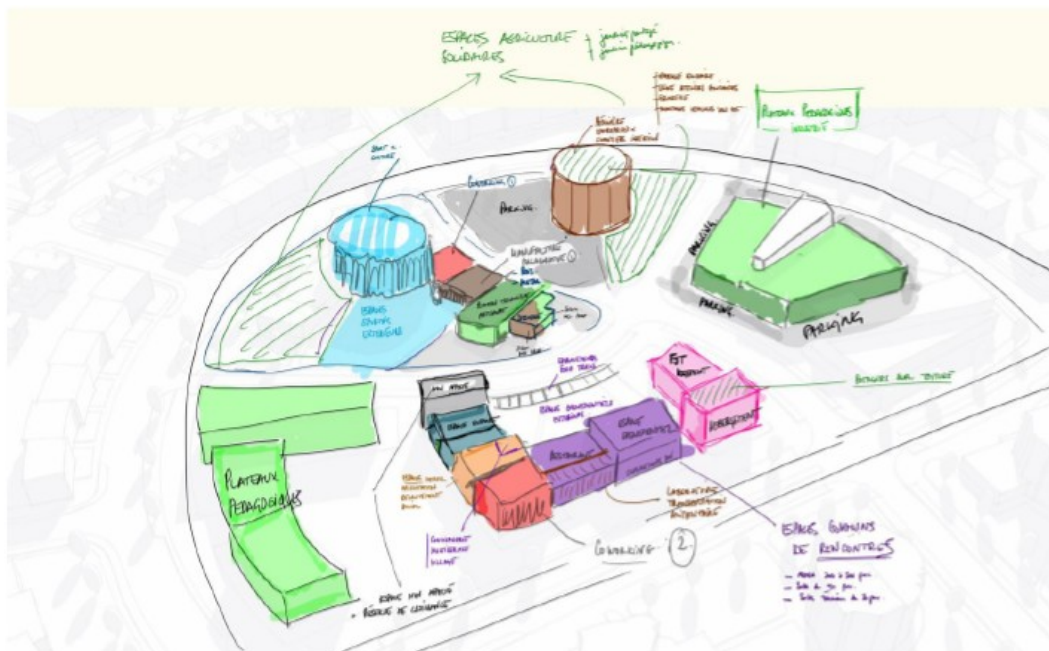
La formation professionnelle est donc son cœur de métier avec 900 produits de formation, pour des publics à équivalent bac +2, bac +3, en dynamique de transition professionnelle.

L'Afpa intervient partout en France, autant dans les métiers de production, de l'artisanat que dans des métiers de services à la personne.

Les villages de l'Afpa constituent une des orientations stratégique de l'EPIC et l'un des piliers de son ouverture à son environnement.

L'Afpa est en effet propriétaire d'environ 2,3 millions de m<sup>2</sup> bâtis, répartis sur 140 sites. Ces espaces sont trop importants pour son usage actuel ; l'Afpa ne dispose par ailleurs pas de la capacité d'investissement suffisante pour leur entretien et leur développement.

C'est ainsi qu'une nouvelle impulsion a été donnée en 2018 pour ouvrir l'Afpa sur son environnement. C'était absolument nécessaire afin de s'adapter aux transformations de la société et pour mener les actions avec efficacité. Il s'agit de s'ouvrir à des partenaires qui ont des actions d'accompagnement complémentaires. De fait, la réflexion s'est tournée vers la constitution de tiers lieux, permettant de réserver des espaces à des activités qui participent à l'inclusion sociale.



La dynamique d'ouverture se traduit par une approche éco systémique visant à rapprocher l'ensemble des acteurs nécessaires de l'inclusion sociale et professionnelle. Il s'agit des acteurs de l'apprentissage et de l'insertion professionnelle, des partenaires oeuvrant sur les questions de mobilités, de parentalité, du logement ainsi que les missions locales et le monde de l'entrepreneuriat. Cette dynamique d'ouverture prend part dans la gestion des projets et des espaces. Elle permet à l'Afpa :

- d'être un acteur à part entière de la cohésion des territoires,

- de toucher certains publics et de leur permettre de faire valoir leurs droits,
- de faciliter, par une gouvernance élargie, le mise en place d'un plan de financement pour l'amélioration des structures.

L'Afpa dispose d'un partenariat cadre avec la Banque des Territoires. L'ingénierie de projet se structure autour de 3 AMO techniques ainsi qu'une AMO d'accompagnement global. Les clés de réussite portent sur :

- une analyse de site très en amont pour appréhender la programmation des espaces,
- l'intégration des différents partenaires pour la définition d'une offre de services ; la réponse aux divers appels à projets permet de dégager des consortiums pour produire un programme cohérent.

Parallèlement, le modèle d'exploitation est travaillé, en veillant par la prise en compte de l'innovation et de l'occupation de l'espace, à avoir une exploitation d'ensemble équilibrée, qui justifie un investissement soumis à la Banque des Territoires.

Enfin, l'Afpa développe également une offre de colearning-coworking en lien avec le programma Petites Villes de Demain, mais aussi au sein des Quartiers Politique de la Ville. Il reste des zones non couvertes et ce dispositif, plus agile, permet d'être au plus près des besoins.

La localisation « périphérique » des centres Afpa constitue en réalité une force pour l'aide au développement des territoires.

*Le témoignage suivant, relatif à l'Ecole de la proximité portée par le bailleur Archipel Habitat, dans cette même perspective va souligner l'intérêt du lien entre l'offre de formation et l'environnement territorial afin de ramener des publics éloignés de l'emploi dans des parcours professionnalisants.*

## **5. Anne-Laure Dagorn, chargée de mission RH, Archipel Habitat**

L'Ecole de la Proximité est née d'une difficulté de recrutement de gardiens d'immeubles, poste en tension, au sein d'Archipel Habitat. L'annonce de recrutement publiée hors de Bretagne a trouvé une réponse dans le Nord de la France au CREFO.

En place depuis 2018, elle a pour objectif de former au métier de gardien d'immeuble, via un CAP reconnu par les bailleurs sociaux. Une trentaine de personnes a été formée à ce jour avec 3 sessions de formation. Brest Métropole Habitat a rejoint cette initiative dès la 2<sup>ème</sup> session.

L'objectif est de pouvoir former et recruter des personnes qualifiées. En effet le métier de gardien d'immeubles est très polyvalent : nettoyage, entretien des parties communes, état des lieux, réparations de premier niveau, gestion de conflit, sécurité, veille technique, etc. Il fait appel à un savoir être et un savoir-faire importants. Ces sessions bénéficient d'un cofinancement de la Région Bretagne, du Pôle Emploi Bretagne et de l'Europe via le projet Increase. Les retours à l'emploi sont satisfaisants.

Implantée au pied d'une tour d'Archipel Habitat dans le Quartier Prioritaire de la Ville de Maurepas, elle permet aux **stagiaires de bénéficier d'une immersion totale dans leur futur environnement de travail.**

En termes de recrutement des stagiaires, la priorité est portée aux QPV pour favoriser le retour à l'emploi de profils aux revenus modestes, et de donner du sens à un métier de proximité. Cette initiative participe à une mise en valeur et une dynamique vertueuse du quartier.

Les clés de la réussite du dispositif sont les suivantes :

- la mobilisation très forte du précédent chargé de mission dans le cadre de cette innovation ;
- le cofinancement et l'aide au recrutement issu du partenariat avec la Région Bretagne, le Pôle Emploi Bretagne et l'Europe via Increase ;
- le partenariat pédagogique avec le CREFO et le groupe de tuteurs constitué qui a à cœur de transmettre son savoir ;



## Conclusion

José-Michael Chenu remercie l'ensemble des intervenants et des participants. A l'image de projets d'aménagement, on constate que dans les domaines de l'insertion par l'emploi, la clé du succès se situe dans la coopération et la projection d'un projet de territoire plus global au profit d'une population qui souhaite rester sur site et y retrouver des perspectives.

*Les journées du RNA sont organisées par la direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages (DHUP), avec le soutien technique du CEREMA, sous la direction des membres aménageurs du comité directeur du RNA.*

*Chaque journée est financée par le ministère et par des membres du réseau, qui soutiennent tour à tour financièrement l'organisation des rencontres. Les journées peuvent ainsi bénéficier gratuitement à tous les publics de la filière.*

*L'ensemble des productions du réseau sont en ligne : [www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr](http://www.reseanationalamenageurs.logement.gouv.fr)*

Soutenu  
par



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

