

**Maïder LASSALLE**

**Université de Bordeaux**  
Master 2 « Ingénierie du  
Développement Economique  
Territorial »

---

université  
de **BORDEAUX**

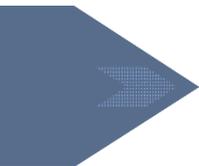
## **Étude exploratoire sur les dynamiques territoriales pour l'emploi**

Rapport d'étude dans le cadre du stage  
professionnalisant à

**Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine**



**2020-2021**



## Avant-propos

### Direction d'étude

**Tuteur professionnel** : Christophe Rochard, chargé de mission Dynamiques territoriales pour l'emploi / Politique de la ville

**Enseignant référent** : Maryline Peyrefitte, Maître de conférences et responsable du M2 Ingénierie du développement économique territorial

### Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de mon stage et qui m'ont suivi pendant la rédaction de ce rapport.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon tuteur professionnel Monsieur Christophe Rochard, chargé de mission Dynamiques territoriales pour l'emploi, pour son accueil et son expertise au quotidien. Il m'a fourni une aide précieuse dans les moments délicats et m'a permis de développer de nouvelles compétences.

Mes remerciements vont également à l'ensemble de l'équipe de Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine pour leur accueil et leur bienveillance à mon égard, et en particulier à Monsieur Jonathan Delpech, Directeur de la structure, qui m'a beaucoup aidé à propos de la méthodologie à adopter pour l'étude.

Je tiens à remercier ma tutrice universitaire Madame Maryline Peyrefitte pour sa disponibilité et ses conseils concernant la rédaction de ce rapport d'étude.

### Résumé

Ce rapport d'étude a pour objectif de présenter les activités réalisées durant le stage sur les dynamiques territoriales pour l'emploi au sein de la structure Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine. La mission du stage consiste à mener une étude exploratoire pour caractériser les démarches territorialisées pour l'emploi. Elle se traduit par la capitalisation et l'analyse transversale de onze initiatives jugées inspirantes, observées sur les territoires urbains et ruraux de Nouvelle-Aquitaine. Cette étude permet d'identifier certains principes d'actions et facteurs clés nécessaires à la mise en place d'une démarche territoriale pour l'emploi. Elle représente un premier travail d'analyse de ces dynamiques et permet de dévoiler des champs à approfondir.

The purpose of this study report is to present the activities carried out during the internship on territorial dynamics for employment within the Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine structure. The mission of the internship is to conduct an exploratory study to characterize the territorial approaches for employment. It is reflected in the capitalization and transversal analysis of eleven initiatives deemed to be inspiring, observed in the urban and rural territories of Nouvelle-Aquitaine. This study makes it possible to identify certain principles of action and key factors necessary for the implementation of a territorial approach for employment. It represents a first work of analysis of these dynamics and makes it possible to reveal fields to be deepened.

Mots clefs emploi, territoire, démarches, coopération  
Employment, territory, approaches, cooperation



## Liste des sigles

SIGLES	SIGNIFICATION
<b>ACI</b>	Atelier chantier d'insertion
<b>AFEST</b>	Action de formation en situation de travail
<b>AFPA</b>	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes
<b>AI</b>	Association intermédiaire
<b>CAE</b>	Coopérative d'activité et d'emploi
<b>CAPE</b>	Contrat d'appui au projet d'entreprise
<b>CDDI</b>	Contrat à durée déterminée d'insertion
<b>CQP</b>	Certification de qualification professionnelle
<b>CREPI</b>	Club régional d'entreprises partenaires de l'insertion
<b>DATAR</b>	Délégation à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale
<b>EBE</b>	Entreprise à but d'emploi
<b>EITI</b>	Entreprise d'insertion par le travail indépendant
<b>EPCI</b>	Etablissement public de coopération intercommunale
<b>ESS</b>	Economie sociale et solidaire
<b>GE</b>	Groupement d'employeur
<b>GEIQ</b>	Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification
<b>GIP</b>	Groupement d'intérêt public
<b>GPEC(T)</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (territoriale)
<b>IAE</b>	Insertion par l'activité économique
<b>NEET</b>	Personne ni en emploi, ni en formation, ni en études
<b>PAQTE</b>	Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises
<b>PEC</b>	Parcours emploi compétences
<b>PETR</b>	Pôle d'équilibre territorial et rural
<b>PPDE</b>	Personne privée durablement d'emploi
<b>PQN-A</b>	Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine
<b>PTCE</b>	Pôle territorial de coopération économique
<b>QPV</b>	Quartier prioritaire de la politique de la ville
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SCOP</b>	Société coopérative de production
<b>SCOT</b>	Schéma de cohérente territoriale
<b>SIAE</b>	Structures d'insertion par l'activité économique
<b>TRANSCO</b>	Transitions collectives
<b>TZCLD</b>	Territoire zéro chômeur de longue durée



# Introduction

Composante essentielle de l'attractivité et de la cohésion sociale, **l'emploi est au cœur des préoccupations** de l'ensemble des territoires. Notion complexe, l'emploi peut se décliner en deux dimensions majeures :

- la relation avec les demandeurs d'emploi et les publics qui en sont éloignés : remobilisation des personnes, accompagnement socio-professionnel, formation, retour vers l'emploi...
- la relation avec les employeurs : réponse aux besoins en compétences, accompagnement des filières, mobilisation des entreprises pour l'inclusion des personnes...

Les différents niveaux de collectivités mettent en œuvre diverses **politiques sectorielles** afin de soutenir et développer l'emploi. Elles concernent notamment la formation, l'insertion par l'activité économique, l'emploi aidé ou encore l'économie sociale et solidaire.

L'Etat et la Région déploient des politiques publiques comme la **politique de la ville et la politique contractuelle régionale** pour accompagner les acteurs locaux dans l'élaboration et la conduite de stratégies et d'actions pourvoyeuses d'emploi selon une logique territorialisée.

Plus vaste région de France, la Nouvelle-Aquitaine est marquée par une **grande hétérogénéité** des caractéristiques et des dynamiques observées. Composée de 84% de communes rurales<sup>1</sup>, les activités et les populations se concentrent autour des pôles urbains et du littoral atlantique. Certaines zones rurales se trouvent délaissées et accumulent dévitalisation et problèmes socio-économiques, d'autres au contraire font preuve d'un certain dynamisme. On constate par ailleurs la concentration de personnes qui accumulent les difficultés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

Malgré les tendances décrites, on observe une diversité des situations des territoires. L'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) et les territoires de projets supra-communautaires (Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR), syndicats mixte, associations, Schéma de cohérence territoriale (SCoT)...) apparaissent ainsi comme l'échelle la plus pertinente pour **agir au plus près du terrain**.

C'est ainsi qu'on observe une **multitude d'initiatives engagées sur les territoires** en matière d'emploi. Ces projets sont caractérisés par une grande diversité :

- dans les thématiques des projets (création et animation de réseau d'acteurs de l'emploi locaux, réponse aux besoins des entreprises, accompagnement des personnes éloignées de l'emploi...)
- mais aussi dans la genèse des projets avec une impulsion pouvant émaner des entreprises, des opérateurs de l'emploi ou encore des collectivités.

Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine (PQN-A) est le **centre de ressources sur le développement territorial** co-financé par l'Etat et la Région. Il accompagne la mise en œuvre des politiques publiques nationales et régionales en jouant un rôle de tiers facilitateur auprès des territoires. L'objectif est de contribuer à la qualité des projets de territoire en rapprochant politiques publiques et initiatives de terrain.

Jusqu'en 2020, le chantier de PQN-A sur l'emploi était centré sur les QPV. Le renouvellement du Groupement d'intérêt public (GIP) pour la période 2021-2027 amène à élargir cette

---

<sup>1</sup> Rapport du CESER « Faire territoire(s) (2017)

thématique à l'ensemble des territoires de Nouvelle-Aquitaine selon une approche transversale urbain/ rural.

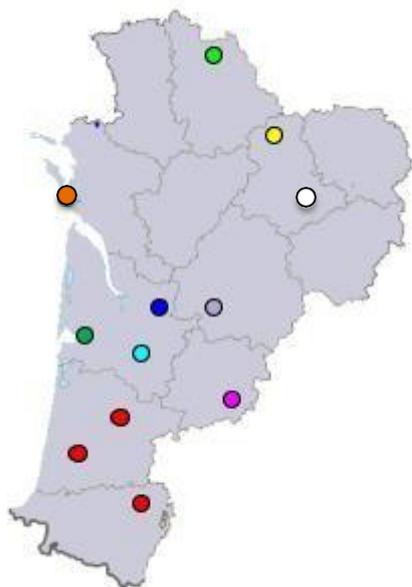
C'est pourquoi en 2021, PQN-A souhaite mettre en avant des démarches territoriales pour l'emploi, qui sont inspirantes dans leur forme ou dans leur mise en œuvre. Le centre de ressources a alors décidé de mener une **étude exploratoire** qui poursuit deux objectifs :

- **identifier les principes d'action et les facteurs clés** sous la forme d'une analyse transversale pour nourrir les réflexions des professionnels et élus concernés par les questions d'emploi
- produire de la **capitalisation d'expériences** servant à l'analyse

## Méthodologie

Pour mener cette étude, onze démarches ont été capitalisées sous la forme de fiches d'expérience. Elles ont été sélectionnées en premier lieu pour leur **caractère innovant, précurseur, pertinent et inspirant.**

Carte des expériences



- Club d'entreprises CREPI Pyrénées (Dax, Mont de Marsan et Pau)
  - Plaxtil et l'entreprise d'insertion Essaimons (Châtelleraut)
  - Connec'tences - Plateforme de compétences partagées (Pays Bassin d'Arcachon Val de l'Eyre)
  - Top'75 Industrie - Coopération d'entreprises sur le Pays du Haut-Limousin (Haute-Vienne)
  - Territoire zéro chômeur longue durée (Castillon-la-Bataille)
  - Question de culture - Atelier chantier d'insertion (Bergerac)
  - Cité de l'emploi (La Rochelle)
  - Tiers-lieu l'Escalier (Saint-Léonard de Noblat)
  - Cap Solidaire – Pôle territorial de coopération économique (Sud Gironde)
  - Ecosystème coopératif Tera (Tournon d'Agenais)
  - APEE - Entreprise d'insertion par le travail intermédiaire (Poitiers)
- (Liens vers les fiches d'expérience en annexe)

De plus, l'échantillon de démarches étudiées vise à **représenter au mieux la diversité des moyens d'actions** en matière d'emploi sur les territoires. En ce sens, la variété des

thématiques abordées, des acteurs initiateurs, des publics cibles et de la nature du territoire d'intervention (EPCI, QPV, PETR, commune...) sont également intervenus pour repérer les dynamiques à étudier.

Chaque fiche d'expérience a fait l'objet d'un **entretien auprès du porteur de projet** et/ou des acteurs impliqués afin de bien comprendre les singularités, les points forts et les difficultés des différentes démarches.

De nombreux entretiens collectifs et individuels ont également été menés auprès de **différents acteurs** : acteurs institutionnels (services de l'Etat et de la Région), têtes de réseaux, équipe d'ingénierie territoriale, élus... (*voir liste en annexe*). Ces moments d'échanges ont permis de confronter les différents points de vue et d'alimenter les réflexions autour des caractéristiques des démarches pour l'emploi.

Les éléments tirés lors de ces entretiens, lors de l'étude des démarches, mais aussi lors de participations à des webinaires, ont permis de nourrir une grille d'analyse. Cette dernière se traduit par **l'identification de neuf facteurs clés** à considérer dans la conception et la mise en œuvre d'une démarche territoriale pour l'emploi :

1. aller chercher les personnes les plus éloignées de l'emploi
2. partir des désirs et des talents des demandeurs d'emploi
3. proposer une offre de formation adaptée aux besoins des bénéficiaires
4. accompagner les parcours individuels dans des formes d'organisation collective
5. aller vers et mobiliser les employeurs
6. répondre aux besoins de recrutement des employeurs
7. avoir une bonne connaissance du territoire
8. animer un écosystème d'acteurs locaux
9. rendre une démarche multi thématique

D'autres facteurs auraient également pu être cités :

- l'attractivité territoriale (services connexes à l'emploi comme le logement, des services, transport...)
- l'image de la filière, des métiers (marque employeur, image de l'entreprise...)

Ces deux facteurs supplémentaires sont évoqués dans ce rapport, notamment dans le facteur 6, mais n'ont pas été traités à part entière. Les résultats de cette étude ne sont **pas exhaustifs**, au contraire ils révèlent des **champs de réflexion à approfondir**.

Les démarches territoriales pour l'emploi sont complexes. Chacun des facteurs clés traités dans ce rapport représente **un aspect spécifique de l'approche globale** à adopter pour concevoir ce type de dynamiques. Les six premiers sont des facteurs propres à la thématique de l'emploi tandis que les trois derniers sont liés au projet de territoire et à des éléments de méthode pour sa mise en œuvre. Les expériences capitalisées sont utilisées pour illustrer les propos sous la forme de « Zoom démarche ».

**Tous les territoires n'agissent pas de la même manière** sur les facteurs clés identifiés. Certains vont privilégier un angle d'attaque tandis que d'autres interviennent simultanément

sur plusieurs facteurs. Ce choix dépend des particularités des territoires et de leur échelle d'intervention. Si les QPV ont un travail important à mener sur le repérage et l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi, les territoires de projet ont tendance à travailler grandement sur l'entrée employeur.

L'étude se décline en trois principes d'action dans lesquels sont répartis les neuf facteurs précédents. Il s'agira tout d'abord de présenter les éléments nécessaires à la mise en place d'un **accompagnement global et adapté aux personnes en recherche d'emploi**. Dans un second temps, l'enjeu de **mobilisation des employeurs et de réponse à leur besoin** sera mis en avant. Enfin, la nécessité **d'adosser les démarches au projet de territoire** sera exposée.



# I. Proposer un accompagnement global de la personne et adapté à ses besoins

De nombreuses personnes ne parviennent pas à accéder à une activité professionnelle correspondant à leur profil pour de multiples raisons. Elles nécessitent d'être accompagnées pour se réinsérer dans le monde professionnel (accompagnement socio-professionnel, formation) dans un métier de leur choix et selon le statut désiré (salarié ou entrepreneur).

Le premier principe d'action consiste à accompagner ces publics au travers de plusieurs facteurs clés.



## 1. Aller chercher les personnes les plus éloignées de l'emploi (facteur 1)

L'**éloignement de l'emploi** constitue une problématique majeure des politiques d'insertion et d'emploi au niveau local. La crise sanitaire qui a renforcé les inégalités sociales, a amplifié les difficultés des personnes éloignées de l'emploi.

Selon la définition de Pôle emploi, les demandeurs d'emploi de longue durée correspondent aux personnes restées au moins 12 mois sans activité durant les 15 mois précédents. La crise sanitaire provoque l'augmentation de la demande d'emploi de longue durée de 9,1% en Nouvelle-Aquitaine entre fin 2019 et fin 2020 d'après l'Insee.

De nombreuses autres notions existent pour tenter de mesurer le phénomène de la privation d'emploi. Si ces indicateurs sont révélateurs, ces définitions ne révèlent pas l'**hétérogénéité des situations** auxquelles font face les publics en difficulté d'accès à l'emploi.

Au sens large, l'éloignement de l'emploi désigne l'**ensemble des freins périphériques** qu'une personne peut rencontrer pour accéder ou se maintenir en emploi. Ces freins traduisent des difficultés non-professionnelles de différentes natures :

- de logement
- de santé
- de budget
- de mobilité
- de capacité d'insertion et de communication
- de contraintes familiales
- administratives et juridiques.

Certains **publics fragilisés** sont davantage exposés aux freins à un retour vers l'emploi : les jeunes, les seniors, les NEET (ni en emploi, ni en formation, ni en études), les peu qualifiés, les femmes ou encore les allocataires du RSA.

De plus en plus de personnes déçues du service public de l'emploi, ne s'inscrivent plus aux programmes d'accompagnement et ne sont plus repérées par les acteurs sociaux. Ces personnes dites "**invisibles**" entretiennent parfois un sentiment de méfiance vis-à-vis des institutions et s'enfoncent dans l'isolement et la précarité.

**L'enjeu est alors de repérer et d'accompagner chacune de ces personnes sans emploi dans leur insertion sociale et professionnelle.**

*« La privation d'emploi est une responsabilité collective, les trajectoires personnelles sont liées au récit territorial. »*

Un chargé de mission Région Nouvelle-Aquitaine



## a) Créer de la proximité et du lien pour rétablir la confiance

Face aux craintes de certains demandeurs d'emploi, un besoin de mise en confiance s'impose. Pour cela, la méthode du **“aller vers”** vise à donner envie aux publics d'intégrer un accompagnement et à lutter contre leur décrochage en utilisant des techniques de prise de contact informelles. Cette problématique peut se poser de manière différente selon la nature du territoire.

Dans les **QPV**, les travailleurs sociaux vont directement chercher les personnes en difficultés sur leur lieu de vie (quartier, marché, écoles, salles de sport...). Ils **tissent du lien** avec elles en côtoyant fréquemment les mêmes lieux et en discutant de leurs centres d'intérêt et de leurs difficultés. Ils proposent des événements conviviaux pour rassembler ces personnes comme des matchs de foot et des soirées débats. Ils comptent sur le bouche à oreille pour remobiliser un maximum de personnes et favoriser la volonté d'être accompagné. En ce sens, les acteurs de proximité, comme les centres sociaux et les associations, mènent des actions permettant de mobiliser des personnes “sorties des radars des services de l'emploi”.

### **Zoom démarche n°1**

L'association **Voisin malin** intervient par exemple pour former les habitants de QPV à aller voir leurs voisins pour leur donner des informations utiles et concrètes de différentes natures. Le **premier contact entre pairs** facilite les échanges et permet d'orienter la personne vers des réunions d'informations collectives au sujet de dispositifs d'accompagnement professionnel notamment.

Dans les **communes rurales**, le manque d'offre de services publics et les difficultés de mobilité provoquent un réel **besoin de proximité** et de connaissance des actions menées pour la population.

La mise en place de **permanence** sur les marchés et l'organisation de divers **événements** sont primordiales pour entretenir le lien sur ces territoires. L'association Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) organise chaque année diverses actions, dont la journée dédiée à la “grève du chômage” afin de sensibiliser les habitants à la privation d'emploi.

Le développement des tiers-lieux apporte de nouveaux **espaces de socialisation** essentiels à la population en milieu rural. En organisant différentes activités comme des ateliers culturels

et des conférences, ils luttent contre l'isolement. De plus, ils apportent une nouvelle forme de réponses face aux difficultés d'accessibilité des services publics de l'emploi. Ils permettent aux personnes d'être informées sur les possibilités de parcours, tout en restant au sein d'un espace convivial plutôt qu'une institution officielle.

### Zoom démarche n°2

Le **tiers-lieu l'Escalier** à Saint-Léonard de Noblat (Haute-Vienne) remplit des missions de services publics de l'emploi sur un territoire dépourvu d'antenne Pôle emploi. Il accueille par exemple un job dating organisé en faveur des demandeurs d'emploi du Pays Monts et Barrages et propose un accompagnement dans la recherche d'emploi.

### Points de vigilance

Les acteurs socio-professionnels de QPV doivent trouver le **juste équilibre** dans leurs actions afin de ne pas être trop intrusif. Il y a parfois un risque d'accroissement du sentiment de précarité en intervenant à des moments et à des lieux où les personnes souhaitent se divertir et oublier leurs problèmes. De plus, certaines personnes éloignées de l'emploi sont particulièrement isolées, ne fréquentent plus les lieux ressources ce qui complique le repérage et la remobilisation malgré les efforts engagés.

Les personnes vulnérables en milieu rural ne bénéficient pas toujours d'un rythme et de modalités d'accompagnement adaptés à leurs besoins. Le manque d'échanges favorisant le décrochage, de **nombreuses pertes** sont observées dans les programmes d'accompagnement.



### b) Proposer un accompagnement global de la personne et adapté à sa situation

Une fois les personnes identifiées et motivées, elles peuvent intégrer un programme d'accompagnement pour travailler sur leur parcours professionnel. Un **accompagnement mêlant aspect social et professionnel** permet de traiter l'ensemble des problématiques de la personne (santé, manque d'estime de soi, garde d'enfants, logement...)

- Lever les freins à l'emploi

Face au manque de service public dans les communes rurales, les associations et les tiers-lieux apportent des **solutions aux problématiques courantes** des habitants en fragilité sociale : la mobilité, le retour vers l'emploi et le numérique.

### **Zoom démarche n°3**

L'**association Cap Solidaire** à Langon (Gironde) porte par exemple une plateforme de mobilité T-CAP qui propose de multiples services :

- ateliers de formation au code de la route,
- ateliers de formation à l'usage et à la réparation de vélos,
- tarifs privilégiés pour les transports en commun,
- accès à un micro-crédit social pour l'achat d'un véhicule...

Dans les QPV, la présence de nombreux services publics et associatifs permet de traiter les freins à l'emploi grâce à la **mobilisation des compétences de chaque acteur**. Pendant que le référent social se charge des freins comme la garde d'un enfant, le demandeur d'emploi et son référent professionnel peuvent se concentrer sur la construction du parcours professionnel. Il est important d'établir un **diagnostic précis** de la situation de la personne afin d'adapter au maximum l'accompagnement à ses problématiques.

### **Zoom démarche n°4**

La **Cité de l'emploi de la Rochelle** (Charente-Maritime) distingue son public en trois cohortes (femmes, jeunes et seniors) afin d'y appliquer des modalités d'accompagnement différentes selon les problématiques. Les conseillers disposent d'un **temps consacré aux demandes et besoins spécifiques** favorisant souplesse et proximité auprès des bénéficiaires. Ainsi ils peuvent adapter les lieux de rencontre selon leurs préférences et même accompagner une personne lors d'un rendez-vous médical par exemple. Les personnes profitent de l'encadrement jusqu'à ce qu'elles obtiennent une expérience professionnelle de 6 mois ou plus.

Ces nouveaux modes de faire viennent conforter l'accompagnement global des personnes. Le **temps accordé** aux bénéficiaires est déterminant de leur remobilisation et de la réussite de l'accompagnement.

- Mêler accompagnement et mise en situation professionnelle

Un accompagnement vers l'emploi nécessite des temps de **mise en situation professionnelle**. De nombreux dispositifs facilitent la relation auprès de leurs partenaires entreprises pour proposer des stages aux bénéficiaires.

Certaines personnes éloignées de l'emploi ne sont pas prêtes à s'intégrer directement dans une entreprise classique. Intervenant en milieu rural et urbain, l'**Insertion par l'activité économique (IAE)** apparaît alors pertinente et permet d'offrir une expérience dans le secteur

recherché. Les structures de l'IAE (SIAE) permettent aux personnes de mêler accompagnement socio-professionnel et travail en entreprise via un contrat spécifique, le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI). Les compétences techniques acquises sont validées par des évaluations de compétences et du savoir-être observés sur le travail en chantier. L'objectif final est de mener le salarié en insertion vers un emploi classique au bout de deux ans au maximum.

Les longues périodes sans emploi provoquent une baisse d'estime de soi, un manque de confiance en soi et donc un enfermement sur soi. Couplé à un accompagnement individualisé, le travail apparaît comme un **lieu de construction identitaire qui génère du lien social** entre ces personnes isolées.

#### **Zoom démarche n°5**

L'Atelier chantier d'insertion (ACI) **Question de culture**, situé à Bergerac (Dordogne), propose un accompagnement dans les démarches sociales puis dans la construction du projet professionnel.

Parallèlement, il s'appuie sur trois supports d'insertion permettant la découverte de **différents métiers** et l'obtention de **différentes compétences complémentaires** aux personnes salariées :

- un Jardin de maraîchage biologique, complété par un laboratoire de transformation des légumes non-vendus ;
- une Recyclerie qui collecte des objets jetés, les répare et les revend dans sa boutique dédiée ;
- la rénovation de petit patrimoine et l'entretien d'espaces verts à l'échelle de la Communauté d'agglomération Bergeracoise.

L'articulation et la coopération des différents acteurs socio-professionnels permettent de créer un maillage territorial et d'offrir des réponses à l'ensemble des besoins. Il s'agit de décloisonner et de coordonner les différents dispositifs et structures parties-prenantes autour d'une **vision centrée sur le projet individuel** des personnes accompagnées.

## Ce qu'il faut retenir (facteur 1)

---

### **Condition de réussite n°1 : aller vers les personnes éloignées de l'emploi (en QPV/ en zone rurale)**

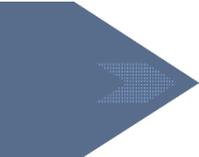
- côtoyer leurs lieux de vie / organiser des permanences et événements pour les attirer
- utiliser leurs centres d'intérêts comme moyen d'accroche / créer de nouveaux espaces de socialisation
- orienter vers les SPE / proposer des alternatives aux SPE



Se montrer trop insistant, trop intrusif peut se révéler contre-productif / l'isolement des personnes vulnérables provoque de nombreuses pertes

### **Condition de réussite n°2 : proposer un accompagnement social et professionnel à la personne**

- étudier sa situation dans sa globalité et apporter des solutions pour lever les freins du retour vers l'emploi
- consacrer du temps pour s'adapter à ses préférences
- proposer des temps de mise en situation professionnelle adaptée à son profil

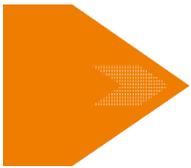


## 2. Partir des désirs et des talents des demandeurs d'emploi (facteur 2)

Malgré les diverses formes d'actions d'accompagnement mises en place, l'accès à l'emploi reste difficile pour les personnes en situation de fragilité. La **création d'emploi est insuffisante** sur les territoires pour offrir un contrat de travail à tous ceux qui en recherchent. De nombreuses personnes ayant bénéficié de l'IAE ne parviennent pas à être recrutées dans le secteur classique à l'issue de leur accompagnement.

Paradoxalement, de plus en plus d'**offres d'emplois ne sont pas satisfaites** dans certains secteurs, et notamment dans les chantiers d'insertion (*voir facteur 6*). Les évolutions sociétales provoquent un changement dans le rapport que les personnes entretiennent avec le travail. Ces dernières y recherchent désormais du sens et un certain épanouissement. A ce propos, le manque de satisfaction au travail incite de plus en plus de travailleurs à rechercher une nouvelle activité.

**L'enjeu est alors d'offrir à l'ensemble des demandeurs d'emploi une activité dans laquelle ils s'épanouissent.**



### a) Ecouter les désirs des demandeurs d'emploi et les intégrer à une démarche territoriale

Pour répondre à ces évolutions, une méthode d'action innovante apparaît, notamment avec la démarche "Territoire zéro chômeur de longue durée". Elle consiste à inverser la logique traditionnelle : **partir des désirs et des savoir-faire** des personnes privées durablement d'emploi (PPDE)<sup>2</sup> pour créer des activités, plutôt que créer des activités auxquelles ils doivent s'adapter.

Il s'agit d'aller à la rencontre des demandeurs d'emploi afin d'identifier leurs envies et leurs compétences. Une enquête auprès des habitants et des acteurs économiques permet de repérer les besoins non satisfaits en termes de services aux entreprises et aux personnes. Les **travaux utiles** identifiés fournissent de nouvelles opportunités de création d'emplois.

Les demandeurs d'emploi volontaires peuvent **contribuer au pilotage du projet** avec les autres acteurs du territoire au sein d'un Comité local pour l'emploi : acteurs sociaux, acteurs économiques, collectivités, et tout habitant intéressé. Ainsi la démarche est co-construite avec les personnes en recherche d'emploi selon une logique horizontale. Ils participent eux-mêmes au choix des activités exercées, à l'animation des partenariats ou encore à l'analyse des obstacles à l'emploi et à l'insertion sociale des personnes éloignées de l'emploi.

---

<sup>2</sup> La terminologie de "demandeur d'emploi de longue durée" correspond à celle utilisée par Pôle emploi. L'association nationale TZCLD a souhaité se distinguer en utilisant l'expression "personne privées durablement d'emploi".

Cette méthode d'écoute, de dialogue et de co-construction avec les demandeurs d'emploi permet de les valoriser et de "sortir" des actions descendantes habituelles, parfois inadaptées. Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, les investir dans la démarche leur fait gagner confiance en eux. Tenir compte de leurs désirs et compétences leur apporte une **manière différente et plus encourageante d'envisager le travail.**

"L'enjeu pour chacun est d'être acteur de son propre parcours et de pouvoir agir sur sa propre situation. Comment favoriser l'émancipation des personnes ?" une directrice d'un réseau de tiers-lieux

De même, il est important de soutenir la personne au cours de son accompagnement socio-professionnel en cas de souhait de reconversion. Pour limiter les risques de retour vers l'exclusion, les personnes doivent pouvoir **essayer différentes activités** pour confirmer leurs appétences et leurs compétences.

A ce titre le CDDI, le contrat spécifique à l'IAE, prévoit une **période d'essai de 1 mois renouvelable**, permettant un changement de projet si le travail ne convient pas à la personne. Cette souplesse est essentielle pour rendre la construction des parcours et les recrutements plus confortables pour les salariés et pour la structure.



## b) Créer de nouvelles activités à partir des envies et besoins recensés

Le projet TZCLD provoque l'apparition des **Entreprises à but d'emploi (EBE)**. Elles ont pour objectif de partir des souhaits des PPDE pour créer des emplois en CDI sur des activités qui ne sont initialement pas proposées sur le territoire. Avant de rentrer dans l'EBE, un travail important est mené avec les futurs salariés pour concevoir les emplois qu'ils occuperont.

Bien qu'elles facilitent le recrutement, les EBE **ne sont pas les seules** à pouvoir offrir ce type d'emploi.

### **Zoom démarche n°6**

La ville de Castillon-la-Bataille (Gironde) s'engage depuis 2016 dans la construction du projet TZCLD portée par l'association Casti'lab. Alors qu'elle n'a pas encore intégré l'expérimentation nationale et que l'EBE n'est pas encore créée, en 2020, **l'association recrute un concierge de ville**. Il offre une multitude de services de proximité aux habitants et repère les travaux utiles sur le terrain. En 2021, son salaire est financé par le chiffre d'affaires issu de ses prestations et par des aides financières de Cap emploi, reçues en raison de son statut de travailleur handicapé.

Les structures comme les EBE apportent une **complémentarité dans les parcours d'insertion**. Puisqu'elles partent des désirs et compétences des personnes, elles peuvent proposer aux personnes issues de l'IAE un emploi durable adapté à leurs attentes. Elles limitent ainsi le risque de retour vers la privation d'emploi lorsque les demandeurs d'emploi ne sont pas prêts à intégrer une entreprise classique.

“L'IAE c'est le tremplin vers l'insertion professionnelle, l'EBE c'est la pérennisation via un emploi durable.” un délégué régional INAE

Il existe **différentes possibilités de partenariat** entre les structures semblables aux EBE et les SIAE :

- Pour certaines personnes en difficulté, un accompagnement social individualisé permet d'éviter le décrochage. Dans ces cas, l'EBE peut offrir le contrat de travail à la personne et confier son accompagnement à une SIAE.
- Les entreprises peuvent également s'appuyer sur les structures d'insertion pour développer de nouvelles activités en sous-traitance et créer de nouveaux emplois.
- Enfin, les SIAE peuvent elles-mêmes être conventionnées EBE et ainsi proposer des emplois durables sur le territoire en complément de leurs activités.

#### **Zoom démarche n°7**

A Mauléon dans les Deux-Sèvres, l'association intermédiaire (AI) Atout Services et l'EBE ESIAM **travaillent de manière concertée** pour éviter la concurrence de leurs activités. Elles se répartissent les missions reçues en fonction de leurs compétences. Elles travaillent sur la mise en place d'un cadre contractuel pour **créer des passerelles vers l'EBE** pour les personnes les plus éloignées de l'emploi sortant de l'AI.

Ce type de méthode d'action apporte un **nouveau moyen de penser la société** et la gouvernance des projets territoriaux.

En effet, de nouvelles démarches voient le jour avec la notion d'éco-village, construits sur des modèles économiques alternatifs. Ils prônent un autre modèle de société centré sur le respect de l'environnement et l'épanouissement de la personne. Cette logique se traduit notamment par la possibilité de **choisir les activités exercées**, qu'elles soient de nature marchande ou non.

### *Zoom démarche n°8*

Le projet Tera dans le Lot-et-Garonne vise à construire un écosystème local basé sur la coopération entre membres. Chaque personne perçoit un **revenu d'autonomie** tout au long de sa vie. Il leur permet d'exercer les activités de leur choix au sein de l'écosystème, qu'elles soient rémunérées ou non. Le revenu d'autonomie vient apaiser le besoin de travailler pour uniquement percevoir un salaire.

### **Points de vigilance**

Néanmoins, les SIAE et notamment les chantiers d'insertion sont toujours à la **recherche d'un modèle économique stable**, les contraignant à réduire les salaires versés. Le risque d'un problème semblable apparaît alors pour le financement des EBE à l'issue des cinq années de l'expérimentation TZCLD. De leur côté, les expérimentations d'éco villages sont elles aussi difficilement soutenables économiquement.

De plus, pour permettre la coopération avec les SIAE, il est important de bien expliquer la démarche en amont et de bien coordonner les actions. Les structures de l'insertion, parfois soumises à des **situations de concurrence** en termes de prescriptions, voire de ventes lorsque les activités sont semblables, peuvent se montrer méfiantes. Ce point traduit la nécessité de se référer à un diagnostic précis des besoins du territoire en amont de la création de nouvelles activités (*voir III.A.*).

## Ce qu'il faut retenir (facteur 2)

---

### **Condition de réussite n°3 : tenir compte des envies et des attentes des demandeurs d'emploi**

- aller à leur rencontre et identifier leurs désirs, compétences et besoins non-satisfaits en termes de services sur le territoire
- les intégrer au sein d'un comité local pour l'emploi pour les faire participer à la prise de décision selon une logique horizontale
- leur laisser la possibilité d'essayer différentes activités et de se reconvertir

### **Condition de réussite n°4 : Créer de nouvelles activités à partir des désirs et besoins identifiés**

- s'appuyer sur des structures telles que les EBE pour créer de nouvelles activités
- créer des passerelles entre les parcours d'IAE et ces structures
- expérimenter des modèles économiques et sociétaux alternatifs offrant davantage de liberté dans le choix des activités exercées



Ce type d'initiatives peut rencontrer des difficultés pour équilibrer leur modèle économique.

### 3. Proposer une offre de formation adaptée (facteur 3)

Un des freins principaux aux difficultés d'accès à l'emploi des personnes est leur **manque de qualification**. Les évolutions technologiques et sociétales provoquent l'apparition de nouveaux métiers qui nécessitent de nouvelles compétences au sein des structures. Le marché de l'emploi fait face à une forte inadéquation entre l'offre émanant des employeurs et la demande provenant des personnes en recherche d'emploi (*voir facteur 6*).

L'**offre de formation est inégalement répartie** sur les territoires, certains territoires ruraux en sont notamment privés. Ce manque de formation renvoie à des problématiques de mobilité puisqu'il contraint les demandeurs d'emploi à quitter le territoire pour obtenir la qualification de leur choix.

**L'enjeu est alors de permettre aux demandeurs d'emploi d'accéder à une formation de leur choix et de répondre aux besoins en compétences du territoire.**

#### a) Proposer différents types de formation adaptées aux besoins des bénéficiaires

Si la formation initiale fournit les premiers bagages professionnels dans la construction du parcours des personnes, la formation continue est primordiale pour changer d'activités au rythme de ses envies et répondre aux évolutions des besoins en compétences.

Il est important de mettre en place différents niveaux de formation : des savoirs de base (lire, écrire, apprendre la langue, construction du projet professionnel...) jusqu'aux formations qualifiantes (savoir-faire techniques). Une **offre complète** permet de répondre aux besoins des différents publics en recherche de formation.

Le manque de qualification est l'un des freins principaux au retour vers l'emploi des personnes qui en sont éloignées. Pour faciliter leur insertion professionnelle, ces publics peuvent bénéficier de **formations adaptées** dans le cadre de leur accompagnement socio-

#### Zoom démarche n°9

A Châtelleraut, l'entreprise d'insertion Essaimons travaille en relation avec l'organisme de formation de Poitiers, l'ISAFIC, pour délivrer des **certificats de qualification professionnelle** (CQP). Elle vise à pérenniser des emplois et inclure un maximum de personnes via plusieurs parcours :

- CQP de logisticien ;
- CQP de vente-commerce ;
- CQP de plasturgie.

professionnel. Les SIAE mènent notamment des actions de formation envers leurs salariés en lien avec la thématique de leur chantier.

De plus, des formations avec tarifs sociaux et des aides financières peuvent être mises en place pour favoriser l'insertion des personnes en situation de précarité.

#### **Zoom démarche n°10**

L'Agglomération de la Rochelle porte le dispositif expérimental de l'Etat, le Lab' de l'emploi, à destination des publics les plus fragiles :

- les demandeurs d'emploi issus de QPV ;
- les demandeurs d'emploi de longue durée ;
- les bénéficiaires du RSA ;
- les travailleurs en situation de handicap.

Ils bénéficient d'un accompagnement mené conjointement par un professionnel et par les services publics de l'emploi pendant un an. Tout au long de cette période, les personnes alternent entre **mise en situation professionnelle et formation**. L'objectif final est de les former pour les conduire à un recrutement pérenne et pour répondre aux besoins des entreprises locales.

Les **parcours en alternance** offrent la possibilité à la personne de se former tout en développant son expérience professionnelle en travaillant au sein d'une entreprise. En ce sens, les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) agissent pour faciliter l'insertion des personnes éloignées de l'emploi grâce à des contrats en alternance (*voir Zoom démarche sur le GEIQ BTP19 dans le b) du facteur 4*).

Les aides dans la mise en place de **formation interne** permettent à l'entreprise d'adapter les compétences de ses salariés aux évolutions de ses besoins. Avec le dispositif Transitions collectives (TransCo), l'Etat finance en partie ou intégralement le projet de reconversion d'une entreprise. Ainsi l'anticipation des mutations économiques du secteur et la reconversion des salariés vers un métier porteur sont facilitées.

Enfin, les tiers-lieux participent de plus en plus au **développement de l'offre de formation**, notamment sur les territoires ruraux. Elle apparaît principalement sous un format collectif : ateliers de pair à pair, ateliers de co-développement, cours magistraux, conférences... Les tiers-lieux coopèrent afin de proposer une offre complémentaire qui abordent de multiples thématiques (numérique, communication, marketing, entrepreneuriat, artisanat...). Ils permettent d'apporter des possibilités de formation sur des territoires qui en sont à l'origine dépourvus.

### Zoom démarche n°11

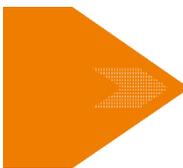
Le projet du tiers-lieu l'Escalier à Saint-Léonard de Noblat a tout de suite été soutenu par la municipalité et par le Pays Monts et Barrage.

Il s'est rapproché d'**entreprises en demande de compétences sur le numérique** pour construire son projet sur un territoire dépourvu de formation. Il obtient le label "Grande école du numérique" et délivre des **titres professionnels de "développeurs web et web mobile"** équivalent niveau bac +2. Sa formation gratuite s'adresse notamment aux personnes peu qualifiées. De plus, une passerelle est proposée pour intégrer le bachelor "Réseau et développement" en alternance équivalent bac +3 à l'école informatique 3IL à Limoges.

### Points de vigilance :

La diversité des offres de formation ne peut pas être rassemblée sur un même territoire. Il est nécessaire de proposer des **solutions de mobilité** pour rendre possible l'accès des personnes aux formations de leur choix.

Le **format numérique** permet d'atteindre un public indépendamment de la distance physique. Néanmoins, des actions en faveur de l'inclusion numérique sont également à prévoir pour rendre ce format accessible à tous.



### b) Rapprocher les sphères du développement économique et de la formation-emploi

Le dialogue entre les acteurs économiques et les acteurs de la formation apparaît primordial afin de conduire des actions complémentaires. La mise en réseau des structures d'accompagnement socio-professionnel, des organismes de formation et des entreprises permet de créer des **passerelles vers des emplois durables** pour les publics.

De plus, avec l'évolution rapide des besoins en compétences, enseigner la polyvalence demeure primordial. Un partenariat entre les entreprises et les organismes de formation permet de **recentrer les parcours de formation sur des compétences transversales** et adaptées aux besoins exprimés.

"On observe un cloisonnement entre la sphère du développement économique et celle de la formation-emploi, alors qu'elles devraient pourtant être complémentaires."  
un chargé de mission Région Nouvelle-Aquitaine

D'autre part, la mise en place de formations liées aux activités du territoire favorise l'ancrage territorial des emplois et des compétences. Il est important de proposer des formations adaptées aux besoins du territoire pour **répondre aux métiers en tension**.

#### **Zoom démarche n°12**

Dans le cadre de la dynamique de coopération Top'75 dans le Sud, la création de **nouvelles filières de formation adaptées aux besoins** du territoire est identifiée comme prioritaire. Pour cela, la Région Nouvelle-Aquitaine accompagne les industriels dans la mise en place de dispositifs internes de formation et de l'Action de formation en situation de travail (AFEST). L'objectif est de créer un vivier commun de personnes formées pour répondre aux besoins de recrutement.

La Région n'est pas le seul acteur en capacité de mettre en place des formations au niveau local. Le territoire lui-même peut s'appuyer sur les acteurs locaux pour initier et mettre en place des **formations adaptées aux besoins de la population** et des employeurs.

#### **Zoom démarche n°13**

La ville de Mourenx (Pyrénées-Atlantiques) présente des problématiques de vieillissement de la population et de chômage important chez les habitantes. Elle sollicite alors l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) de Pau pour mettre en place une **action de professionnalisation** à destination des femmes. A l'issue de la formation elles obtiennent deux certificats de capacité professionnelle du titre professionnel "Assistant de vie aux familles".

En 2019, cette formation a permis de **développer l'employabilité** de 10 habitantes confrontées à des difficultés de mobilité pour se former ailleurs. Elle répond également aux difficultés de recrutement du **secteur en tension** de l'aide à domicile.

Ces problématiques de formation renvoient à **l'importance de l'orientation dès le plus jeune âge**. L'accompagnement dans la construction du parcours doit être envisagé tout au long de la vie de la personne, notamment dans le choix d'orientation. La valorisation des études supérieures peut avoir tendance à décourager les autres parcours. Il est parfois nécessaire de mettre en avant certains métiers et de travailler sur leur image auprès du public. *(voir facteur 6)*

## Ce qu'il faut retenir (facteur 3)

---

### **Condition de réussite n°5 : faciliter l'accès à une offre de formation complémentaire**

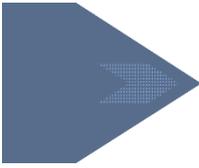
- proposer différents niveaux de formation : des compétences de base jusqu'aux formations qualifiantes
- s'adresser aux publics fragilisés via des tarifs avantageux et des formations intégrées dans les parcours d'insertion
- mobiliser les entreprises pour favoriser les formations en alternance



Mettre en place des solutions de mobilité et d'inclusion numérique pour permettre à chacun de suivre la formation de son choix, indépendamment de la distance physique

### **Condition de réussite n°6 : rapprocher les acteurs économiques et ceux de la formation**

- mettre en réseau les entreprises, les organismes de formation et les structures d'accompagnement socio-professionnel pour créer des passerelles
- recentrer les parcours de formation sur des compétences transversales et adaptées à l'évolution rapide des besoins
- offrir des formations qualifiantes vers les métiers en tension



## 4. Accompagner les parcours individuels dans des formes d'organisation collective (facteur 4)

**Le statut de salarié ne convient pas à tous les travailleurs.** Certains souhaitent créer leur propre entreprise, mais l'entrepreneuriat est rempli d'obstacles et les risques encourus peuvent les décourager. Les exigences réglementaires et la bonne gestion de l'entreprise apparaissent parfois insurmontables sans aide extérieure.

Le statut d'auto-entrepreneur se révèle particulièrement périlleux. D'après une étude de l'Insee parue en 2017, seuls 23% des auto-entrepreneurs immatriculés en 2010 sont encore actifs cinq ans plus tard. Pour les entrepreneurs individuels classiques, ce taux de survie atteint 50% sur la même période.<sup>3</sup>

Les **parcours professionnels deviennent non-linéaires** et les travailleurs alternent entre période de salariat, période d'indépendant, et cumulent parfois même ces deux statuts.

**L'enjeu est alors de faciliter la réalisation des projets professionnels des personnes grâce à des cadres collectifs basés sur la coopération.**



### a) Accompagner les entrepreneurs dans le démarrage et le développement de leur activité

De nombreux acteurs soutiennent les personnes pour faire face aux difficultés rencontrées dans leur projet de création d'entreprise. Ils peuvent apporter leur aide sur de nombreux sujets : éléments financiers, soutien juridique, communication, gestion administrative...

Il est important de proposer un **accompagnement individualisé** qui s'adapte aux besoins du porteur selon le niveau de structuration du projet. L'objectif est d'accompagner dans la formalisation, l'amorçage et le développement des projets afin de révéler les personnes et les initiatives. Il s'agit de favoriser leur **montée en compétences entrepreneuriales** pour leur permettre de gérer correctement leur entreprise et développer au mieux les activités.

L'intégration du porteur de projet dans un **réseau d'entrepreneurs** augmente ses chances de réussite grâce aux échanges entre pairs et aux retours d'expériences. Les participants créent des relations plus ou moins étroites pouvant déboucher sur des partenariats sur des projets entre membres.

Un **Pôle territorial de coopération économique (PTCE)** représente un regroupement d'acteurs de l'ESS (associations, entreprises, collectivités publiques) qui agit en faveur du développement local et de l'emploi non-délocalisable. Il anime une dynamique de coopération pour favoriser l'interconnaissance et la mutualisation des moyens humains et matériels des

---

<sup>3</sup> D'après l'étude « Auto-entrepreneurs immatriculés en 2010 : cinq ans après, moins d'un quart sont encore actifs » de l'Insee

membres. En 2021, l'Etat annonce un nouvel appel à manifestation d'intérêt permanent à destination des PTCE émergents.

#### **Zoom démarche n°14**

L'association Cap Solidaire à Langon (Gironde), reconnue PTCE au niveau régional, agit pour promouvoir l'ESS en tant qu'élément clé d'attractivité et de **création d'emploi non-délocalisable**. Elle rassemble près de 80 adhérents privés et publics qui exercent dans l'ESS.

Elle **accompagne gratuitement** les entrepreneurs dans le développement de leur projet quel que soit leur stade de maturation. De plus, elle propose différents services pour faciliter la **coopération** entre adhérents et leur **démarche de professionnalisation** :

- temps d'échange entre membres sur une thématique dédiée à l'ESS,
- espace ressource accessible en ligne qui partage des informations sur les appels à projets, les actualités des membres, des tutoriels...
- mise à disposition de locaux proches du centre-ville servant de lieu de rencontre et de travail.

Depuis 2018, l'IAE offre désormais des parcours d'insertion par le travail indépendant. Les **EITI (entreprise d'insertion par le travail indépendant)** permettent aux personnes éloignées de l'emploi d'exercer une activité d'indépendant grâce à un service de mise en relation avec les clients ainsi que d'un accompagnement socio-professionnel. Le travailleur reste deux ans au sein de l'EITI. A la sortie, il a la possibilité de poursuivre son activité comme indépendant, de se rapprocher d'un collectif d'entrepreneurs ou bien de retourner vers le salariat.

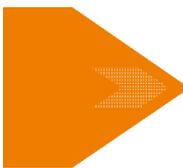
Ces structures permettent d'**ouvrir le champ de l'entrepreneuriat aux personnes éloignées de l'emploi**. Elles offrent une alternative à l'exclusion pour les personnes ayant subi un décrochage par la voie salariale. Les publics isolés ont tendance à se dévaloriser et ne se sentent pas capable de se lancer dans l'entrepreneuriat. En ce sens, il est important d'aller vers ces personnes et d'écouter leurs idées même lorsqu'elles ne sont pas encore concrétisées.

### **Zoom démarche n°15**

L'Agence pour l'égalité entrepreneuriale (APEE) à Poitiers (Vienne) est une association qui accompagne les entrepreneurs des QPV et les met en relation avec les acheteurs des grandes entreprises. En 2021, elle devient la première EITI de Nouvelle-Aquitaine et **rapproche les entrepreneurs et les chantiers potentiels** qu'elle a identifiés, notamment dans le BTP. Elle forme et met en réseau les indépendants pour favoriser leur montée en compétences. Peu à peu, l'EITI développe ses activités sur Châtelleraut.

## **Points de vigilance**

Les prescripteurs peuvent avoir tendance à valoriser les parcours d'insertion salarié au détriment de la création d'entreprise. De plus, les personnes éloignées de l'emploi sont parfois encore **freinées par des préjugés** sur leur potentiel à créer et développer une activité. Un travail est à mener pour **améliorer les connaissances des différents dispositifs** auprès des prescripteurs afin qu'ils orientent les personnes vers les accompagnements adaptés à leur situation.



### **b) Sécuriser les parcours des personnes dans des cadres collectifs**

- Les entrepreneurs disposent de plusieurs options leur permettant d'exercer leur activité dans un **cadre collectif protecteur**.

Le **Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)** est un dispositif dans lequel une structure s'engage à offrir un programme de préparation à la création et à la gestion d'une activité économique à un travailleur indépendant sur une période comprise entre 12 et 36 mois. Cette période lui permet de tester la viabilité de son projet tout en bénéficiant de ses droits sociaux.

Les **couveuses d'entreprises** se révèlent particulièrement pertinentes pour débiter son activité via la signature d'un CAPE. Si les liens peuvent être entretenus entre ex-membres à l'issue de l'accompagnement, les entrepreneurs sont contraints de quitter la couveuse pour immatriculer leur activité de manière indépendante.

Les **Coopératives d'activité et d'emploi (CAE)** offrent des solutions collectives et innovantes avec le statut de l'entrepreneur-salarié-associé. Le porteur de projet profite de moyens mutualisés en termes d'outils de gestion et de comptabilité afin de créer et développer son activité. Si cette dernière est viable à l'issue de la période de test, il peut intégrer la structure en tant que salarié avec tous les droits sociaux liés, mais aussi en tant qu'associé.

### **Zoom démarche n°16**

Coop'Alpha est une **Société coopérative de production (SCOP)**, dont le siège est situé à Lormont (Gironde), qui détient également le statut de **CAE**. Elle propose aux porteurs de projet un cadre sécurisé pour élaborer leurs projets via de multiples outils et prestations de qualité.

L'adhésion à Coop'Alpha se déroule en plusieurs étapes :

- L'entrepreneur signe un **CAPE** pour une durée d'un an afin de tester la viabilité du projet et suivre une formation à la gestion autonome de son activité.
- A l'issue du CAPE, si le chiffre d'affaires est suffisant et si l'entrepreneur le souhaite il signe un **Contrat à durée indéterminée d'entrepreneur-salarié**. Le chiffre d'affaires obtenu via l'activité de l'entrepreneur lui est reversé sous forme de salaire par la coopérative. Il paye en contrepartie une contribution pour financer les services proposés par la structure.
- Après 3 ans au maximum, l'entrepreneur peut devenir **sociétaire** de Coop'Alpha. Il participe alors au capital de la structure et à la prise de décision.  
Il peut également décider de quitter la structure et d'immatriculer son entreprise pour poursuivre son développement en autonomie.

#### ○ **Pour les salariés :**

Le cumul d'activités salariées à temps partiel se traduit pour le travailleur par une certaine précarité (difficultés à avoir un temps plein, protection sociale imparfaite). Deux outils méritent d'être mentionnés.

En étant recrutées par un groupement d'employeur (GE), les personnes ont affaire à un employeur unique et à un contrat de travail unique en CDI, offrant un meilleur accès aux droits sociaux (couverture sociale, accès à la formation professionnelle etc.) De plus, la dimension collective du **GE sécurise l'emploi à temps plein** et la rémunération du salarié, même en cas de défaillance de l'une des entreprises membres.

Les **partenariats entre GEIQ et GE** offrent une passerelle vers un CDI à temps plein pour les personnes éloignées de l'emploi, à l'issue d'une période de formation au sein d'un GEIQ.

### **Zoom démarche n°17**

En 1997, des entreprises du BTP créent le GEIQ BTP19 pour faciliter le recrutement des entreprises ainsi que l'accès à la formation et à l'emploi des jeunes en Haute Corrèze. La personne en recherche d'emploi et le GEIQ **définissent ensemble un parcours**. La structure sollicite une entreprise ayant un besoin correspondant au profil, puis identifie la **formation adaptée**. La personne est ensuite salariée du GEIQ avec un contrat en alternance et est **mise à disposition de l'entreprise membre**. Son temps se partage entre travail en entreprise et formation. Depuis 2018, les entreprises membres ont **créé un GE** afin de faciliter la continuité du portage des contrats des personnes sortant du GEIQ et ayant terminé leur formation.

Les formes d'organisation innovantes basées sur la coopération et l'épanouissement des personnes apportent de la sécurité aux parcours professionnels. Le revenu d'autonomie prévu par le projet Tera (**voir facteur 2**) assure par exemple une rémunération continue à toute personne, **peu importe sa situation professionnelle** (salariée, activité entrepreneuriale qui peine à démarrer...)

## Ce qu'il faut retenir (facteur 4)

---

### **Condition de réussite n°7 : Accompagner les porteurs de projet dans le démarrage et le développement de leur activité**

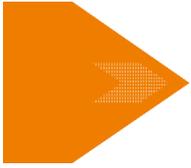
- proposer un accompagnement personnalisé dans toutes les étapes du projet
- intégrer le porteur dans un réseau d'entrepreneurs
- ouvrir le champ de l'entrepreneuriat aux parcours d'insertion



Besoin d'améliorer les connaissances des différents dispositifs d'accompagnement auprès des prescripteurs

### **Condition de réussite n°8 : Sécuriser les parcours des personnes dans des cadres collectifs**

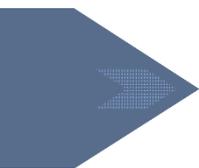
- offrir des contrats CAPE aux entrepreneurs pour tester la viabilité de leur projet sur les années de lancement
- proposer le statut d'entrepreneur-salarié-associé
- sécuriser et stabiliser l'emploi des personnes via des GE



## II. Soigner les relations avec les employeurs

Les relations avec les employeurs représentent la deuxième dimension de l'emploi. Les employeurs sont des **acteurs majeurs du développement économique** et de la **cohésion sociale** des territoires. Leur engagement dans des actions territoriales, voire dans des dynamiques de coopération, amplifie les impacts positifs laissés vis-à-vis de la privation d'emploi.

Si certaines s'impliquent naturellement dans des démarches pour l'emploi, leur engagement dépend de la nature de leur activité, de leur ancrage territorial, mais aussi des gains potentiels et de la capacité du collectif à répondre à leurs besoins et envies.



### 1. Aller vers et mobiliser les employeurs (facteur 5)

Entreprises classiques, organismes publics ou structures de l'ESS : les employeurs sont des acteurs majeurs en raison de l'**impact de leurs activités** sur l'emploi local. Depuis les années 2010, l'amplification de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) les incite à s'engager pour répondre aux enjeux sociaux du territoire.

Néanmoins, le secteur public et le secteur privé ont tendance à agir de manière **cloisonnée**, avec peu d'échanges et de connaissances réciproques. De ce fait, la continuité de certains parcours individuels se trouve entravée par le manque de relation entre les acteurs de l'accompagnement et de l'insertion et le monde économique.

De plus, les entreprises privées, habituées à une logique de concurrence, peuvent se montrer **réticentes à se fédérer** et à coopérer autour d'un projet commun.

**L'enjeu est alors de rassembler les employeurs autour d'une démarche locale pour offrir une diversité de choix professionnels aux demandeurs d'emploi.**



#### a) Susciter l'engagement des employeurs dans une dynamique de coopération favorisant l'emploi local

Les employeurs favorisent l'attractivité et le développement économique en créant de la richesse et des emplois. Leur participation est donc indispensable à la mise en place d'une démarche pertinente et efficace au profit de l'emploi sur le territoire.

Il convient alors d'animer un **écosystème de confiance** mettant en relation les entreprises avec les acteurs du territoire pour co-construire une démarche.

> Comment inciter les entreprises à coopérer et à s'impliquer ?

La confiance se crée par l'organisation de **divers événements** : rencontres inter-entreprises, réunions de filières, petits déjeuners thématiques... Ils permettent aux entreprises de se connaître et de cerner l'intérêt d'une dynamique de coopération.

De plus, il est important de mener des **actions concrètes** en leur faveur. Cela peut se traduire par :

- des conseils sur de multiples sujets : gestion administrative, aides financières à solliciter, nouveautés pouvant impacter l'organisation de la structure... ;
- des rencontres avec les acteurs du territoire favorisant les échanges et la transmission de diverses informations ;
- un accompagnement dans la mise en place de dispositifs internes de formation (**voir facteur 3**) ;
- l'identification de leurs besoins en termes d'emploi et de compétences et l'apport de solutions (**voir facteur 6**) ;
- des recrutements facilités grâce à une pré-sélection et/ou l'organisation de job dating ;
- les retours d'expériences d'entreprises de territoires voisins témoignant des gains tirés de leur coopération...

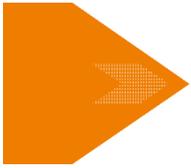
#### **Zoom démarche n°18**

La Région Nouvelle-Aquitaine a initié et anime la **dynamique de coopération Top'75** (évoquée dans le facteur 3), consacrée au **développement industriel** du Pays du Haut-Limousin (Haute-Vienne). Elle rassemble les employeurs industriels, les deux Communautés de communes du Pays et différents services de la Région : la direction de la performance industrielle, le pôle formation, le pôle DATAR et l'Agence de développement et d'innovation.

Cette initiative a permis de **rapprocher ces acteurs** qui cohabitaient sans véritablement échanger. Au départ, les élus et les entreprises apparaissent plutôt réticents face à la coopération. Toutefois, à l'issue des ateliers de travail qui se sont tenus depuis 2 ans, une vision collective a pris place peu à peu. Le territoire co-pilote désormais la démarche grâce au recrutement d'une chargée de mission emploi-insertion.

#### **Point de vigilance**

La logique de coopération doit être encouragée tout au long de l'animation pour réduire les éventuels **freins liés aux intérêts individuels** des acteurs. Néanmoins, une sur-sollicitation des entreprises pourrait réduire leur volonté de s'investir dans la dynamique.



## b) Mobiliser les employeurs pour offrir des passerelles vers le travail en entreprise

Créateurs d'emploi, les entreprises constituent également un lieu de socialisation et de construction des personnes par le travail.

**L'implication des SIAE** pour accompagner les personnes en situation d'exclusion et faciliter leur retour vers l'emploi n'est plus à démontrer. Elles proposent des solutions particulières de mise en activité et d'accompagnement qui constituent une première étape vers un avenir professionnel durable (*voir facteurs 1, 2 et 3*).

L'Etat porte plusieurs dispositifs afin d'encourager toutes les entreprises à considérer les questions d'accompagnement des personnes vers l'emploi :

- Le "**Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises**" (PaQte) vise à inciter les entreprises à s'investir pour l'inclusion des personnes résidant en QPV. En le rejoignant, elles s'engagent notamment à recruter de manière non-discriminatoire et à développer l'offre de stages et les contrats en alternance à destination de ces publics.
- Le **parrainage pour l'emploi** permet à un professionnel de s'engager auprès d'un jeune pour lui partager son expérience, son réseau et son aide dans la recherche d'emploi.
- Dans le cadre du plan de relance, l'Etat prévoit de financer 150 000 **contrats emplois compétences (PEC)** en 2021 pour inciter les entreprises à recruter et accompagner des personnes éloignées de l'emploi. Ils permettent à ces dernières d'obtenir un emploi en CDD ou CDI, de bénéficier d'un accompagnement et d'un accès facilité à la formation tout au long du parcours

Enfin, en offrant l'opportunité aux personnes d'**observer différentes possibilités de parcours**, les employeurs facilitent la construction de leur projet professionnel. Ces derniers peuvent notamment proposer des stages, des contrats en alternance, ou simplement des visites en entreprise pour découvrir le monde du travail et échanger avec les salariés sur leur métier.

### **Zoom démarche n°19**

Le CREPI Pyrénées est un club d'entreprises qui mène des actions pour **mettre en relation employeurs et demandeurs d'emploi** sur les villes de Dax, Mont-de-Marsan et Pau. Les entreprises membres s'engagent sur des événements, allant de quelques jours à plusieurs mois, pour présenter différents parcours professionnels. Désigné animateur du PaQte par l'Etat, il accompagne notamment les personnes issues de QPV. En cassant les préjugés du côté de l'entreprise comme du demandeur d'emploi, ses actions favorisent une **nouvelle méthode de recrutement, basée essentiellement sur la rencontre.**

En 2020, le CREPI Pyrénées a accompagné 160 personnes au total, avec un taux de sortie positive de 60% du public suivi (contrat de 6 mois minimum).

### **Point de vigilance**

Les liens entre entreprises classiques et SIAE sont encore à renforcer pour offrir davantage de continuité en sortie de parcours d'insertion.

## Ce qu'il faut retenir (facteur 5)

---

### **Condition de réussite n°9 : donner envie aux employeurs de s'impliquer dans une dynamique de coopération en faveur de l'emploi local**

- organiser divers événements entre entreprises et acteurs du territoire pour favoriser les échanges et créer la confiance
- mener des actions concrètes en faveur des employeurs pour leur montrer l'intérêt de la coopération



Les intérêts individuels de chacun et une sur-sollicitation des employeurs peuvent freiner la dynamique de coopération.

### **Condition de réussite n°10 : rapprocher les employeurs des demandeurs d'emploi**

- provoquer la rencontre directe entre employeurs et demandeurs d'emploi par le biais de visites ou de stages en entreprise
- s'appuyer sur les dispositifs mis en place par l'Etat pour permettre aux employeurs de participer à l'accompagnement des personnes



Besoin de renforcer les passerelles entre SIAE et entreprises classiques



## 2. Répondre aux besoins de recrutement des employeurs (facteur 6)

D'après l'enquête Pôle emploi "Besoins en main d'œuvre", les employeurs de Nouvelle-Aquitaine estiment que **52% de leurs recrutements seront difficiles à pourvoir** en 2021<sup>4</sup>. Les secteurs principalement touchés sont ceux de la construction, du commerce-réparation d'automobiles, et du textile-habillement.

Les entreprises ayant des besoins en ressources humaines non-satisfaits sont freinées dans le développement de leurs activités.

Pourtant la demande d'emploi et les difficultés des personnes pour y accéder ne cessent d'augmenter.

**L'enjeu est alors de mettre en place les conditions permettant aux employeurs de développer leurs activités en répondant à leurs besoins en compétences.**



### a) Rapprocher la demande et l'offre d'emploi

La première étape consiste à **favoriser la mise en relation** entre offres d'emploi et personnes en recherche d'emploi. L'organisation d'événements comme des job dating permet aux recruteurs de mettre en avant leurs offres d'emploi pour attirer des candidats prêts à travailler sur ces types de poste.

La mise en place d'une plateforme numérique qui recense et actualise les offres d'emploi et les CV des candidats permet ce rapprochement au quotidien.

#### **Zoom démarche n°20**

La plateforme **Talents d'ici** portée par la Région Nouvelle-Aquitaine, met en relation les candidats et les employeurs à l'échelle de la région. Elle facilite l'identification des secteurs proposant le plus d'offres ou encore des métiers les plus recherchés, et les diffuse sur son site internet.

Ces outils offrent une réponse rapide aux difficultés de recrutement à partir des ressources humaines et des compétences disponibles à l'instant t.

Néanmoins la mise en relation seule ne suffit pas pour répondre à l'ensemble des besoins en main d'œuvre des employeurs. Il convient alors d'**identifier leurs besoins** en emploi et en compétences, mais également les **facteurs de leurs difficultés** de recrutement. Pour cela, des enquêtes et des échanges réguliers auprès des entreprises sont précieux pour actualiser le diagnostic en continu en tenant compte des évolutions du marché du travail.

---

<sup>4</sup> Voir référence bibliographiques

Pour anticiper les mutations économiques et y adapter leurs compétences, les employeurs peuvent engager une **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC). Cette démarche peut être réalisée au niveau d'une entreprise, d'un secteur ou encore au niveau d'un territoire. A l'échelle territoriale, elle vise à concevoir et à mettre en œuvre un plan d'actions pour répondre aux besoins des entreprises à moyen terme basé sur un diagnostic précis du bassin d'emploi. (voir III. 1.)

Il convient d'écouter également les **envies des employeurs**. La prise en compte de leurs aspirations représente une approche nouvelle qui offre de nouvelles opportunités de développement et d'emploi. Leurs souhaits peuvent révéler de nouveaux besoins, qui ne sont pas toujours pris en compte dans les enquêtes de besoins habituelles. Des temps réguliers de dialogue et d'échanges sont nécessaires pour écouter les envies des employeurs. Cette approche favorise également l'engagement des entreprises au sein d'une dynamique de coopération (voir facteur 5).



## b) Apporter des solutions aux difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement des employeurs peuvent être de différentes natures. Il convient d'apporter des réponses spécifiques pour les résoudre dans leur globalité.

- manque d'attractivité de certains métiers et filières

Tout d'abord, certains métiers subissent un manque d'attractivité en raison d'une mauvaise réputation voire de préjugés sur leurs conditions de travail ou leur salaire.

Pour encourager de nouveaux actifs vers ces métiers, il est important de travailler sur leur image. Les échanges avec des professionnels permettent également de **clarifier les réalités d'un métier** auprès des demandeurs d'emploi.

Pour ne pas freiner les candidats potentiels, l'entreprise doit également travailler sur sa **marque employeur**. Il s'agit de communiquer un maximum d'informations sur la culture d'entreprise, ses engagements et sur ses activités pour attirer et fidéliser les salariés. Bien sûr, un soin particulier à propos des parcours d'intégration des salariés et des relations avec les démissionnaires permet de communiquer une bonne image de l'entreprise grâce au bouche à oreille.

### Zoom démarche n°21

Le Pays Monts et Barrages et le Pays Sud Creusois (Haute-Vienne et Creuse) mènent une GPECT consacrée à **reconstruire l'image de la filière bois** du territoire, soumise à du turn-over important et du chômage structurel. Suite à une phase de diagnostic, ils conçoivent un plan d'actions prévoyant un travail avec les entreprises afin de développer leur marque employeur ainsi qu'un processus de formation en interne.

- manque de compétences

Certains postes sont difficiles à pourvoir en raison d'un manque de compétences des demandeurs d'emploi. Certains secteurs spécifiques et certains territoires ruraux peuvent manquer de lieux de formation.

Il convient alors de proposer une offre de formation adaptée aux besoins en compétences des recruteurs (*voir facteur 3*).

- manque de ressources financières

Les difficultés de recrutement s'expliquent parfois par un manque de ressources financières. Transmettre des informations sur les aides financières à mobiliser peut alors aider les employeurs.

Pour les entreprises en recherche de salariés, qui ne peuvent pas prendre le risque d'un recrutement seules, notamment les TPE, le **temps partagé** s'avère être une solution pertinente. Elles peuvent directement embaucher un salarié à temps partiel, ou demander une mise à disposition auprès d'une structure partenaire, comme les GE ou les Entreprises de travail à temps partagé. Ces structures sont particulièrement utiles lors de besoins à temps partiel récurrents ou permanents et pour des besoins liés à des pics d'activité chez les entreprises. Elles permettent **d'ancrer ces emplois à temps partiel sur le territoire**.

#### **Zoom démarche n°22**

Pour faciliter la mise en place du temps partagé, le Pays Bassin d'Arcachon-Val de l'Eyre (Barval) anime une **plateforme de partage de compétences** nommée Connec'tences. Elle identifie les besoins des entreprises et les oriente vers l'opérateur spécialisé du temps partagé adapté à son cas. La démarche s'appuie sur le réseau des opérateurs du temps partagé sur le territoire : les GE, les GEIQ et l'association des cadres pour la promotion du travail à temps partagé.

De plus, co-construite avec les entreprises, les acteurs du territoire, les partenaires institutionnels et financiers et les opérateurs spécialisés du temps partagé, elle contribue à entretenir une dynamique collective sur le territoire.

- pénurie en main d'œuvre sur le territoire

Enfin, certains territoires ruraux, soumis à la dévitalisation, offrent peu de débouchés professionnels. Dans cette situation, les actifs ont tendance à quitter le territoire et les entreprises font face à une pénurie de main d'œuvre disponible. Pour attirer de nouveaux actifs et les maintenir, des actions doivent être menées pour

améliorer l'attractivité du territoire. Pour cela, les acteurs du territoire peuvent agir sur plusieurs facteurs : accès au logement, aux services, aux transports, à la santé, aux loisirs...)

Face à la multitude de solutions apportées, l'animation d'un réseau entre entreprises et acteurs de l'emploi facilite la visibilité et l'**articulation cohérente** des dispositifs et actions mis en place. *(voir facteur 3)*

## Ce qu'il faut retenir (facteur 6)

---

### **Condition de réussite n°11 : mettre en relation la demande et l'offre d'emploi**

- favoriser le rapprochement entre recruteur et demandeur d'emploi par le biais de job dating ou par la mise en place d'une plateforme numérique
- mener des enquêtes auprès des employeurs pour identifier leurs besoins en compétences et les facteurs de difficultés de recrutement
- écouter les envies des employeurs pour découvrir de nouvelles opportunités de développement et d'emploi

### **Condition de réussite n°12 : apporter des réponses spécifiques aux difficultés de recrutement**

- travailler sur l'image des métiers peu attractifs et la marque employeur des entreprises
- faciliter l'accès au temps partagé pour les entreprises qui ne peuvent pas recruter seules
- faciliter l'accès à la formation en interne ou en ayant recours à un tiers



### III. Penser l'emploi en lien étroit avec la réalité du territoire

Les problèmes sur un territoire sont multidimensionnels, ils nécessitent d'être traités selon une **approche globale et non sectorielle**. L'action publique locale doit s'organiser en tenant compte des ressources disponibles et des enjeux auxquels est confronté le territoire.

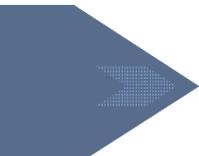
En ce sens, il est essentiel de traiter les questions de l'emploi en connexion avec la situation du territoire et de penser la mise en œuvre des actions selon la logique de **démarche intégrée**.

Une démarche intégrée repose sur 4 approches :

- Approche stratégique : la démarche met en œuvre des actions de différentes natures au niveau local, cohérentes entre elles, complémentaires et articulées au service d'une même stratégie
- Approche multi thématique : les actions menées concernent diverses thématiques (économique, social, environnemental...) interdépendantes.
- Approche territoriale : la démarche prend en compte les besoins, les ressources et les enjeux spécifiques du territoire mais aussi la cohérence des actions avec les politiques publiques et leurs impacts à court, moyen et long terme.
- Approche fondée sur la coopération : gouvernance du projet entre les différents niveaux de collectivités et animation d'un partenariat qui réunit les différents acteurs (élus, entreprises, habitants, associations...)

La **volonté du territoire** de s'investir sur ces questions est un préalable indispensable à la mise en œuvre de démarches intégrées en faveur de l'emploi. Avec les politiques régionales et nationales, ils disposent aujourd'hui des capacités pour mettre en place des programmes d'actions en tenant compte des spécificités et des problématiques locales.

**Il est temps que les territoires se positionnent en nombre sur la thématique de l'emploi et mettent en œuvre des démarches intégrées.**



#### 1. Avoir une bonne connaissance du territoire

La première étape dans la mise en œuvre d'une démarche de projet est le **diagnostic territorial**. Il vise à connaître les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du territoire mais aussi les attentes et besoins des acteurs (entreprises, habitants, demandeurs d'emploi, associations...).

L'identification des enjeux du territoire permet d'éclairer la décision et d'orienter les actions de manière coordonnée.

### **Zoom démarche n°23**

En 2019, le PETR Vallée de la Dordogne Corrézienne (Corrèze) décide de mener une **GPECT transversale à l'ensemble des filières** du territoire. Elle vise à faire en sorte que les ressources humaines locales soient accordées aux besoins des acteurs économiques. Elle prend en considération les problématiques des entreprises (recrutement), du territoire (attractivité) mais aussi des individus (formation initiale et continue).

Elle se traduit par :

- l'identification de l'existant et des difficultés grâce à un **diagnostic emploi-compétences** (questionnaires, entretiens semi-directifs auprès des habitants et des entreprises et collecte de données statistiques),
- puis par l'animation d'un réseau d'acteurs visant à définir une stratégie pour coordonner les actions.

Pour connaître les spécificités et les besoins concrets des personnes éloignées de l'emploi et des acteurs économiques, la **proximité est essentielle**. Les acteurs socio-professionnels, les chambres consulaires, les entreprises peuvent servir de relais pour faire de la remontée de besoins.

« Chaque territoire doit trouver son rythme, ses singularités, l'expression de ses propres besoins. » Un élu engagé dans une démarche TZCLD

De plus de nos jours, le **contexte territorial** est particulièrement **complexe**. On observe une multitude d'acteurs aux compétences variées, de nombreux dispositifs qui ne sont pas toujours coordonnés. Certains acteurs expliquent avoir des difficultés pour se repérer et s'orienter vers le bon interlocuteur en fonction de leurs besoins.

Il est donc nécessaire d'**améliorer l'interconnaissance** des acteurs, de **favoriser la visibilité et la lisibilité** de l'offre mise à disposition sur le territoire. L'élaboration d'un annuaire qualifié permet de recenser l'offre d'activités et de services proposés.

### **Zoom démarche n°24**

Dans le cadre de la démarche Top'75 du Pays du Haut-Limousin (**voir facteur 5**), le territoire travaille justement sur la **production d'un guide** qui retrace les activités et les services disponibles.

Enfin, bien que l'échelle locale soit pertinente pour adapter les actions au contexte, il est important de **mêler vision micro et macro** pour articuler la répartition des dispositifs et des initiatives sur les territoires.



## 2. Animer un écosystème d'acteurs

Pour avoir une bonne connaissance du territoire, les acteurs doivent échanger et travailler ensemble. En effet, si le diagnostic permet de connaître les besoins des acteurs, c'est la coopération qui informe sur leurs orientations et leurs projets futurs.

Les démarches observées pour cette étude et les différentes parties de ce rapport montrent les bienfaits du dialogue et des échanges entre acteurs pour amplifier l'impact des actions menées.

L'animation d'un écosystème local se décline en **trois niveaux** :

- L'interconnaissance entre acteurs :

Le premier niveau consiste à réunir les acteurs d'un territoire pour les faire se rencontrer et dialoguer. Une animation entre les acteurs économiques permet **d'informer et d'échanger** sur un sujet. Ces temps de rencontres favorisent l'émergence d'actions collectives.

- La coopération entre acteurs :

L'animation d'un partenariat entre les acteurs de l'emploi, de la formation et les différents niveaux de collectivités permet de **mener collectivement** des actions et de favoriser leur articulation.

La coopération est à renforcer entre les acteurs économiques, en dépit de la logique de concurrence. Elle offre de nouvelles opportunités de développement notamment grâce à la **mutualisation des ressources** et des **compétences**.

“La coopération est un processus long qui se construit. Les petites structures de l'ESS sont contraintes en termes de temps et de moyens. L'idée est de créer un espace ouvert et de les faire se rencontrer en organisant des temps dédiés.” Clément Bosredon, directeur de Cap Solidaire

- La co-construction d'un projet de territoire :

Plus largement, une démarche partagée avec des acteurs diversifiés représentant l'ensemble des parties prenantes est nécessaire (acteurs économiques, de l'emploi, de la formation, du territoire, habitants...). Elle définit les complémentarités entre les acteurs pour apporter une **meilleure réponse** aux besoins et envies du territoire. Elle permet à chacun de s'exprimer et de participer à la **co-construction d'initiatives locales**, autour du projet de territoire, grâce à des méthodes d'animation horizontales. L'écoute et l'échange apportent une solution à de nombreux conflits potentiels entre les acteurs d'un même territoire.

“Pour qu'une initiative de coopération perdure dans le temps, il faut ancrer des habitudes de travail entre les acteurs, pour qu'ils s'alimentent eux-mêmes, jusqu'à une animation locale et régulière”.

Chargée de mission Région Nouvelle-Aquitaine

### Points de vigilance

La coopération peut être freinée par la **logique de concurrence** des entreprises ou par des problèmes de postures de certains acteurs. Des temps d'échanges réguliers permettent d'instaurer une confiance et une volonté de s'impliquer dans le projet.

La coopération est un processus qui nécessite d'être **entretenu sur le long terme**. Pour motiver les partenaires, il est nécessaire d'indiquer les orientations avec une importance pour la temporalité, mais sans annoncer de promesses vaines.

Les **liens sont à renforcer** entre les différents services des institutions et les territoires. Par exemple, dans certains cas, le pôle formation emploi de la Région échange relativement peu avec les chargés de développement économique locaux. Pourtant ces deux thématiques sont interdépendantes et sont traitées de manière collective dans d'autres territoires.

### **Zoom démarche n°25**

La démarche TZCLD à Castillon-la-Bataille (**voir facteur 2**) repose sur la **fabrique d'un consensus local**. Le Comité local pour l'emploi est ouvert à tous les acteurs qui souhaitent s'impliquer dans le projet (politiques, économiques, habitants...). Il leur permet d'exprimer leurs envies, de réunir leurs compétences et de proposer des initiatives.

Pour mettre en place ce consensus, la commune a profité de l'appui méthodologique et technique du Département de la Gironde pour organiser un cycle de rencontres par type d'acteurs : acteurs sociaux, économiques, et demandeurs d'emploi. Collectivement, ils ont décrit les **évolutions sociétales souhaitées, les savoir-faire et les envies** de chacun et ont élaboré un plan d'actions pour atteindre un territoire sans chômage.

De plus, le conseil d'administration de la future EBE vise à **représenter l'ensemble des acteurs** :

- Collège de la société civile (associations)
- Collège des acteurs économiques (club d'entreprise et association des commerçants)
- Collège des collectivités territoriales
- Collège des personnes qualifiées (personnes éloignées de l'emploi, habitants et président de l'association qui porte provisoirement l'EBE)

## **3. Mettre en place une démarche multi thématique**

Les problèmes sont multi thématiques, multifactoriels. Leur résolution implique la mobilisation de plusieurs acteurs et de plusieurs politiques publiques.

Dans son article "Des territoires vulnérables aux vulnérabilités territoriales" publié en 2019, Olivier Bouba Olga prend l'exemple des problèmes de recrutement à Châtelleraut pour illustrer ce phénomène. Il explique que les difficultés de recrutement des entreprises industrielles s'expliquent par **plusieurs facteurs** :

- l'absence de formations adaptées aux besoins des entreprises ;
- l'image dégradée des métiers industriels ;
- la difficulté d'emploi pour le conjoint d'un nouvel arrivant sur le territoire...

Selon lui, des **réponses multi-acteurs et multi-échelles** qui dépassent le cadre des politiques de développement économique sont nécessaires (solutions de mobilité, de logement, de garde d'enfants, d'accompagnement des personnes sans emploi, de formation, rapprochement entre entreprises et demandeurs d'emploi...).

Enfin l'auteur conclut "Les problèmes sont souvent multidimensionnels, **leur résolution dépend** donc de la **capacité des acteurs** publics et privés **à travailler efficacement ensemble**, ce qui pose la question de ce que l'on appelle la gouvernance locale, trop souvent déficiente sur les territoires français, quels qu'ils soient."

#### **Zoom démarche n°26**

La démarche de l'association Cap Solidaire à Langon (**voir facteur 6**) se décline en 4 axes :

- la coopération territoriale en faveur de l'ESS
- l'engagement au service de la jeunesse et de l'éducation populaire
- la mobilité pour les habitants du Sud-Gironde
- l'alimentation en circuits courts

Elle a su mêler différentes thématiques pour **agir sur des problématiques importantes diagnostiquées** sur le territoire et ainsi créer de l'emploi. Par exemple, face à l'absence de débouchés et de perspectives pour les jeunes actifs, le service civique est mis en place. De même, la plateforme mobilité a été créée car les difficultés de recrutement étaient en partie dues à des difficultés de déplacement des personnes.

La présence de près de 80 structures de l'ESS dans l'écosystème offre une **large palette de compétences** pour agir sur de multiples domaines.

Cette mission exploratoire a été l'occasion d'observer plusieurs initiatives multi thématiques :

- Le projet de l'écosystème Tera dans le Lot-et-Garonne (**voir facteur 2**) vise à relocaliser 85% de la production vitale aux habitants d'une zone rurale à revitaliser : alimentation, eau potable, énergies renouvelables, mobilité en partage, éco-construction...
- Le tiers-lieu l'Escalier en Haute-Vienne (**voir facteurs 1 et 3**) intervient sur plusieurs thématiques pour répondre aux besoins des habitants : formation, accompagnement des personnes éloignées de l'emploi, entretien du lien social, numérique...

- La démarche TZCLD à Castillon-la-Bataille (*voir facteur 2*) identifie et répond aux besoins des habitants et des entreprises par la création de nouvelles activités sur diverses thématiques : accès à l'emploi, mobilité, compostage, lien social...

Il est donc essentiel que le territoire prenne en main les problématiques de l'emploi :

- en élaborant une feuille de route ;
- en contribuant à l'articulation des différents domaines d'actions ;
- et en favorisant la coopération des acteurs locaux.

## Ce qu'il faut retenir (III.)

### **Condition de réussite n°13 : Avoir une bonne connaissance du territoire**

- mener un diagnostic pour identifier l'existant et les enjeux du territoire
- améliorer la visibilité et la lisibilité de l'offre de services et d'activités du territoire

### **Condition de réussite n°14 : Animer un écosystème d'acteurs**

- favoriser la co-construction de projet par la coopération d'acteurs diversifiés



La coopération peut être freinée par des logiques de concurrence, des problèmes de posture ou des promesses vaines.

### **Condition de réussite n°15 : Mettre en place une démarche multi-thématique**

- Apporter des réponses multidimensionnelles, multi-acteurs et multi-échelles



## Conclusion

Les dynamiques territoriales pour l'emploi sont particulièrement complexes en raison, de la thématique de l'emploi qui est difficile à délimiter, mais aussi des particularités des territoires. En effet, l'emploi est un sujet vague qui nécessite d'être traité selon plusieurs dimensions (formation, aides aux entreprises, accompagnement des demandeurs d'emploi, insertion des personnes éloignées de l'emploi...). De plus, il se révèle dépendant de la situation et du contexte du territoire (accès au transport, au logement, aux soins...)

La **coopération locale et le dialogue** apparaissent comme un impératif pour coordonner les différentes actions selon les compétences des acteurs, tenir compte des besoins mais aussi des envies des habitants et des employeurs, et ainsi mettre en œuvre une démarche pour l'emploi efficace sur le territoire.

Cette étude exploratoire a permis de démarrer un travail important sur l'analyse de ces dynamiques. Le centre de ressources PQN-A prévoit à ce titre de poursuivre ce travail. Il envisage notamment d'organiser des webinaires et des groupes de travail pour réfléchir collectivement à ces principes d'actions.

Des champs de réflexion identifiés dans l'étude sont à approfondir. L'adaptation à la transition écologique apparaît par exemple comme une contrainte pouvant limiter les activités économiques des entreprises. Néanmoins, aborder selon un autre point de vue, elles peuvent révéler des opportunités de développement et de création d'emplois.



## Liste des annexes

<b>Annexe n°1</b> - Synthèse des pistes d'action et des facteurs clés pour une démarche territoriale en faveur de l'emploi .....	49
<b>Annexe n°2</b> – Pour consulter les fiches d'expériences capitalisées.....	50
<b>Annexe n°3</b> - Liste des acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude.....	51
<b>Annexe n°4</b> – Liste des « Zoom démarche ».....	52
<b>Annexe n°5</b> – Références .....	53

## Annexe n°1 - Synthèse des principes d'action et des facteurs clés pour une démarche territoriale en faveur de l'emploi

- Aller chercher les personnes éloignées de l'emploi
- Partir des désirs et des talents des demandeurs d'emploi
- Proposer une offre de formation adaptée
- Accompagner les parcours individuels dans des organisations collectives

Proposer un accompagnement global de la personne et adapté à ses besoins

**I.**

- Aller vers et mobiliser les employeurs
- Répondre aux besoins de recrutement des employeurs

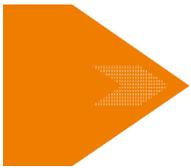
Soigner les relations avec les employeurs

**II.**

- Avoir une bonne connaissance du territoire
- Animer un écosystème d'acteurs locaux
- Mettre en place une démarche multi thématique

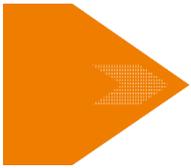
Penser l'emploi en lien étroit avec la réalité du territoire

**III.**



## Annexe n°2 – Pour consulter les fiches d'expériences capitalisées

- [CREPI Pyrénées](#) - Club d'entreprises (Dax, Mont de Marsan et Pau)
- [Plaxtil](#) et l'entreprise d'insertion Essaimons(Châtelleraut) / *Publication à venir*
- [Connec'tences](#) - Plateforme de compétences partagées (Pays Bassin d'Arcachon Val de l'Eyre)
- [Top'75 Industrie](#) – Dynamique de coopération sur le Pays du Haut-Limousin (Haute-Vienne)
- [Territoire zéro chômeur longue durée](#) (Castillon-la-Bataille)
- [Question de culture](#) - Atelier chantier d'insertion(Bergerac)
- [Cité de l'emploi](#) (La Rochelle)
- [l'Escalier](#) – tiers-lieu (Saint-Léonard de Noblat)
- [Cap Solidaire](#) – Pôle territorial de coopération économique (Sud Gironde)
- [Tera](#) - Ecosystème coopératif (Tournon d'Agenais)
- [APEE](#) - Entreprise d'insertion par le travail intermédiaire (Poitiers)



## Annexe n°3 - Liste des acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude

### o porteurs de projet et/ou acteurs de chacune des démarches capitalisées

**CREPI Pyrénées** : Régis Morgat, Directeur CREPI Pyrénées

**Plaxtil et Essaimons** : Charlotte Caillet, Directrice Essaimons et Jean-Marc Neveu, co-fondateur Plaxtil et Essaimon

**Connect'ences** : Pauline Faviez, animatrice Connect'ences

**TZCLD Castillon-la-Bataille** : Audrey Vendrame, chargée de développement TZCLD association Castilab'

**Top'75 Industrie** : Sophie Caperan, chargée de mission territoriale DATAR et Karine Bardit, chargée de mission formation des salariés pôle emploi-formation Région Nouvelle-Aquitaine

**Question de culture** : Richard Chollon, Directeur Question de culture

**Cité de l'emploi** : Elisa Baillon Cheffe du pôle insertion emploi logement DDETS, Mohamed Azouagh Responsable du service Parcours et initiative Jeunes, et Hanane El Yahyaoui référente Cité de l'emploi CCAS La Rochelle, Catherine Braguier Coordinatrice DEFI et Christelle Kerleau Référente de parcours Régie de quartiers Diagonales,

**Tiers-lieu l'Escalier** : Elodie Lang coordinatrice l'Escalier, et Maxime Roby chef de projet territorial Pays Monts et Barrages

**PTCE Cap Solidaire** : Clément Bosredon, Directeur Cap Solidaire

**Ecosystème Tera** : Frédéric Bosqué co-fondateur Tera

### o Acteurs institutionnels, têtes de réseau, élus :

**INAE** : Guillaume Guéguen, Peggy Pouvreau

**DREETS** : Caroline Léger

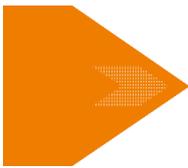
**DRDJSCS** : Yann Le Formal

**Responsable du Pôle Economie sociale et solidaire et emploi CA Grand Châtellerauld** : Marie-Ange Carpio

**Chefs de services territoire Pôle emploi formation Nouvelle-Aquitaine** : Eric Chosson et Valérie Dauba Le-Sciellour

**Responsable mission emploi solidarité et territoire Nouvelle-Aquitaine** : Jacques Le Priol

**Elus** : Délégué Politique de l'emploi et de l'insertion CA Grand Angoulême (M. Buisson), maire de Thézac (M. Mucha), maire de Castillon-la-Bataille (M. Breillat)



## Annexe n°4 - Liste des « Zoom démarche »

<u>Zoom n°1</u> : Association Voisin Malin (QPV) .....	9
<u>Zoom n°2</u> : tiers-lieu l'Escalier (Saint-Léonard de Noblat) .....	10
<u>Zoom n°3</u> : association Cap Solidaire (Langon)..... , .....	11
<u>Zoom n°4</u> : Cité de l'emploi (La Rochelle) .....	11
<u>Zoom n°5</u> : ACI Question de culture (Bergerac) .....	12
<u>Zoom n°6</u> : TZCLD (Castillon-la-Bataille) .....	15
<u>Zoom n°7</u> : AI Atouts services et EBE ESIAM (Mauléon) .....	16
<u>Zoom n°8</u> : écosystème Tera (Tournon-d'Agenais).....	17
<u>Zoom n°9</u> : entreprise d'insertion Essaimons (Châtelleraut) .....	19
<u>Zoom n°10</u> : Lab' de l'emploi (Communauté d'agglomération de La Rochelle) .....	20
<u>Zoom n°11</u> : tiers-lieu l'Escalier (Saint-Léonard de Noblat) .....	21
<u>Zoom n°12</u> : dynamique de coopération Top'75 (Pays du Haut Limousin) .....	22
<u>Zoom n°13</u> : action de professionnalisation par l'AFPA (Mourenx) .....	22
<u>Zoom n°14</u> : association Cap Solidaire (Langon) .....	25
<u>Zoom n°15</u> : EITI (Poitiers).....	26
<u>Zoom n°16</u> : CAE Coop'Alpha (Lormont) .....	27
<u>Zoom n°17</u> : GEIQ BTP 19 (Haute-Corrèze).....	28
<u>Zoom n°18</u> : dynamique de coopération Top'75 (Pays du Haut Limousin) .....	31
<u>Zoom n°19</u> : CREPI Pyrénées (Dax, Mont-de-Marsan et Pau) .....	33
<u>Zoom n°20</u> : plateforme Talents d'ici (Région Nouvelle-Aquitaine).....	35
<u>Zoom n°21</u> : GPECT (Pays Monts et Barrages et Pays Sud Creusois).....	36
<u>Zoom n°22</u> : plateforme de partage de compétences Connect'ences (Pays Barval) .....	37
<u>Zoom n°23</u> : GPECT (PETR Vallée de la Dordogne Corrèzienne) .....	41
<u>Zoom n°24</u> : dynamique de coopération Top'75 (Pays du Haut Limousin) .....	41
<u>Zoom n°25</u> : TZCLD (Castillon-la-Bataille) .....	43
<u>Zoom n°26</u> : association Cap Solidaire (Langon) .....	44



## Annexe n°3 - Références

### Rapports

**Association TZCLD**, rapport “L’insertion par l’activité économique et le projet Territoire zéro chômeur de longue durée”, décembre 2019

**Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine**, Article “Aller vers les publics, les pratiques hors des murs”, juin 2021

**CESER**, rapport « Faire territoire(s) », décembre 2017

**Conseil d’orientation pour l’emploi**, Rapport “L’accompagnement vers et dans l’emploi”, juin 2016

**Coopérative des tiers-lieux**, “panorama des tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine”, 2019

**DATAR Région Nouvelle-Aquitaine**, étude “Dynamiques du chômage et de l’emploi, une analyse territorialisée”, avril 2021

**Insee**, Auto-entrepreneurs immatriculés en 2010 : cinq ans après, moins d’un quart sont encore actifs, décembre 2017

**Insee**, étude “Les territoires néo-aquitains à l’épreuve de la crise sanitaire”, juillet 2021

**IRDSU et PQN-A**, compte-rendu « Transversalité, démarche intégrée, lien entre le contrat de ville et le projet de territoire... Comment s’y prendre ? » 2016

**Observatoire de l’emploi Nouvelle-Aquitaine**, Etude “Les freins périphériques en Nouvelle-Aquitaine”, octobre 2020

**Olivier Boubas-Olga**, article « Des territoires vulnérables aux vulnérabilités territoriales », 2019

**Pôle emploi**, enquête “Besoins en main d’oeuvre 2021”

### Outils et dispositifs évoqués

**AFEST** [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_de\\_madame\\_sandra\\_enlart\\_-\\_l\\_afest\\_pour\\_les\\_demandeurs\\_d\\_emploi.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_de_madame_sandra_enlart_-_l_afest_pour_les_demandeurs_d_emploi.pdf)

**CAE** <https://www.economie.gouv.fr/ess/cooperative-dactivites-et-demplois-cest-quoi>

**CAPE** <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11299>

**Cité de l’emploi** <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/cites-de-lemploi-571>

**EBE** <https://www.tzclld.fr/faq/question/entreprise-a-but-demploi-ebe/>

**GE** <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/tpe-pme/groupement-employeurs>

**GPECT** <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide-gpect-2010.pdf>  
**GEIQ** <https://www.lesgeiq.fr/>  
**PaQte** <https://www.paqte.fr/>  
**Parrainage pour l'emploi** <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/mesures-jeunes/parrainage-emploi/article/le-parrainage-pour-l-emploi-c-est-quoi>  
**PEC** <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/parcours-emploi-competences/pec>  
**PTCE** <https://www.economie.gouv.fr/ptce-saison-3-relance>  
**Quartiers de la politique de la ville** <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quartiers-de-la-politique-de-la-ville>  
**SIAE : EITI, ACI, EI, AI** <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/insertion-activite-economique/>  
**Tiers-lieu** <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/tiers-lieux>  
**TransCo** <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/profils/entreprises/transitions-collectives-transco>

## Expériences citées

**Association Voisin Malin** <https://www.voisin-malin.fr/>  
**Tiers-lieu l'Escalier** <https://lescalier87.org/>  
**Association Cap Solidaire** <https://capsolidaire.org/>  
**Chantier d'insertion Question de culture** <https://question-de-culture.fr/>  
**TZCLD Castillon-la-Bataille** <https://www.castillonlabataille.fr/territoires-zero-chomeur-de-longue-duree/>  
**Ecosystème Tera** <http://www.tera.coop/>  
**Entreprise d'insertion Essaimons** <https://essaimons.com/>  
**CREPI Pyrénées** <https://www.crepi.org/le-reseau-crepi/detail/crepi-pyrenees.html>  
**Plateforme Talents d'ici** <https://www.talentsdici.fr/>  
**Lab' de l'emploi La Rochelle** <https://www.agglo-larochelle.fr/economie-emploi-formation/emploi?article=le-lab-de-l-emploi>

# Table des matières

Avant-propos .....	2
<b>Direction d'étude</b> .....	<b>2</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>2</b>
Liste des sigles .....	3
Introduction.....	4
I. Proposer un accompagnement global de la personne et adapté à ses besoins.....	8
<b>1. Aller chercher les personnes les plus éloignées de l'emploi (facteur 1)....</b>	<b>8</b>
a) <i>Créer de la proximité et du lien pour rétablir la confiance</i> .....	9
b) Proposer un accompagnement global de la personne et adapté à sa situation.....	10
<b>Ce qu'il faut retenir (facteur 1)</b> .....	<b>13</b>
<hr/>	
<b>2. Partir des désirs et des talents des demandeurs d'emploi (facteur 2) ....</b>	<b>14</b>
a) <i>Ecouter les désirs des demandeurs d'emploi et les intégrer à une démarche territoriale</i> .....	14
b) <i>Créer de nouvelles activités à partir des envies et besoins recensés</i> .....	15
<b>Ce qu'il faut retenir (facteur 2)</b> .....	<b>18</b>
<hr/>	
<b>3. Proposer une offre de formation adaptée (facteur 3) .....</b>	<b>19</b>
a) <i>Proposer différents types de formation adaptées aux besoins des bénéficiaires</i> ...	19
b) <i>Rapprocher les sphères du développement économique et de la formation-emploi</i>	21
<b>Ce qu'il faut retenir (facteur 3)</b> .....	<b>23</b>
<hr/>	
<b>4. Accompagner les parcours individuels dans des formes d'organisation collective (facteur 4) .....</b>	<b>24</b>
a) <i>Accompagner les entrepreneurs dans le démarrage et le développement de leur activité</i> .....	24
b) <i>Sécuriser les parcours des personnes dans des cadres collectifs</i> .....	26
<b>Ce qu'il faut retenir (facteur 6)</b> .....	<b>29</b>
<hr/>	

II. Soigner les relations avec les employeurs .....	30
1. <b>Aller vers et mobiliser les employeurs (facteur 5)</b> .....	30
a) <i>Susciter l'engagement des employeurs dans une dynamique de coopération favorisant l'emploi local</i> .....	30
b) <i>Mobiliser les employeurs pour offrir des passerelles vers le travail en entreprise</i> ..	32
<b>Ce qu'il faut retenir (facteur 5)</b> .....	34
<hr/>	
2. <b>Répondre aux besoins de recrutement des employeurs (facteur 6)</b> .....	35
a) <i>Rapprocher la demande et l'offre d'emploi</i> .....	35
b) <i>Apporter des solutions aux difficultés de recrutement</i> .....	36
<b>Ce qu'il faut retenir (facteur 6)</b> .....	39
<hr/>	
III. Penser l'emploi en lien étroit avec la réalité du territoire .....	40
1. <b>Avoir une bonne connaissance du territoire</b> .....	40
2. <b>Animer un écosystème d'acteurs</b> .....	42
3. <b>Mettre en place une démarche multi thématique</b> .....	43
<b>Ce qu'il faut retenir (III.)</b> .....	46
<hr/>	
Conclusion.....	47
Liste des annexes .....	48
<b>Annexe n°1 - Synthèse des pistes d'action et des facteurs clés pour une démarche territoriale en faveur de l'emploi</b> .....	49
<b>Annexe n°2 - Liste des acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude</b> .....	50
<b>Annexe n°3 – Liste des acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude</b> .....	51
<b>Annexe n°4 – Liste des « Zoom démarche »</b> .....	52
<b>Annexe n°5 – Références</b> .....	53