



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



CITÉS DE  
L'EMPLOI

VADÉMÉCUM

à destination  
des opérateurs locaux

mars 2021

## ÉDITORIAL



*« Nous ne pouvons accepter que le taux de chômage dans les quartiers prioritaires de la ville soit plus du double de celui de la population française et que les habitants de ces quartiers n'aient pas accès à l'emploi parce qu'ils n'auraient pas la bonne adresse, ni les bons codes. Nous devons permettre à chacun et à chacune d'accéder à une qualification, une formation, ou un emploi ».*

**Elisabeth Borne, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion**



*« La crise de l'emploi touche nos quartiers plus durement que n'importe quel autre territoire. Pourtant, jeunes ou adultes, ceux qui y habitent ne manquent ni de talent ni de courage. Pour qu'aucun d'entre eux ne se retrouve sans solution, les cités de l'emploi viendront renforcer l'action des acteurs locaux en offrant un cadre agile de coopération pour garantir aux habitants de nos quartiers les mêmes opportunités d'insertion qu'ailleurs ».*

**Nadia Hai, Ministre déléguée chargée de la Ville**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROGRAMME DES CITÉS DE L'EMPLOI</b>	<b>6</b>
Des difficultés d'insertion persistantes pour lesquelles de nombreuses mesures sont mobilisables	6
Les cités de l'emploi : une mobilisation renforcée des acteurs de l'insertion et de l'emploi en QPV	7
<b>LES GRANDS PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DES CITÉS DE L'EMPLOI</b>	<b>8</b>
Une logique d'action systémique	8
Un financement dédié	8
Un cadre privilégié pour déployer des programmes complémentaires	9
Une gouvernance spécifique	9
<b>CADRE INDICATIF POUR LA MISE EN ŒUVRE DES CITÉS DE L'EMPLOI</b>	<b>11</b>
<b>Enjeu 1 : renforcer la coopération des acteurs ville, emploi et développement économique</b>	<b>12</b>
1.1 Fédérer un partenariat large, sur toute la chaîne insertion – emploi – formation	12
1.2 Élaborer un diagnostic objectif et un plan d'actions partagé	13
1.3. Installer durablement la dynamique partenariale	14
<b>Enjeu 2 : fiabiliser le recours au droit commun</b>	<b>16</b>
2.1. Capter et intégrer dans un accompagnement les résidents des QPV	16
2.2 Assurer la mise en dynamique des publics identifiés ou à raccrocher	17
2.3 Faciliter l'accès aux dispositifs de droit commun, à la formation qualifiante et à l'emploi des publics accompagnés	18
<b>Enjeu 3 : définir une offre spécifique pour les résidents des QPV dont les Besoins ne sont pas couverts</b>	<b>20</b>
3.1 Qualifier le niveau de couverture des besoins par le droit commun	20
3.2 Agir sur les besoins non couverts identifiés par les partenaires	21
3.3 Apporter une réponse coordonnée	21

<b>ANNEXES</b>	<b>23</b>
Référentiel d'évaluation	23
Fiche-outil : réalisation d'un diagnostic territorial	28
<b>RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>32</b>

## INTRODUCTION

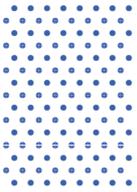
Expérimentée depuis mars 2020, la démarche des Cités de l'emploi propose un mode de collaboration renforcé pour améliorer significativement l'insertion dans l'emploi des résidents des QPV.

Ce vadémécum présente des éléments de méthode et de cadrage qui ont vocation à éclairer les objectifs de la démarche, et détaille les outils produits notamment par les premiers territoires expérimentateurs.

Les Cités de l'emploi doivent permettre un ciblage amélioré des moyens exceptionnels proposés par la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers, la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté et le plan France relance, en particulier sur son volet emploi, #1jeune1solution, sans recréer un niveau supplémentaire de gouvernance.

Ainsi, le partage des bonnes pratiques, l'animation nationale et le financement dédié renforcent l'animation territoriale et participent à l'outillage d'une dynamique territoriale qui vise à rétablir une égalité d'accès des résidents des QPV à l'ensemble des mesures du plan de relance.

Sans être prescriptif, ce vadémécum accompagne les territoires Cités de l'emploi tout au long de leur démarche - autant pour les territoires entrants que pour les territoires déjà labellisés - en mettant à disposition des outils, de la méthode et en mettant en lumière les principales règles, enseignements et conseils de mise en œuvre. Le pilote trouvera ainsi dans ce document une boussole explicitant les critères et objectifs vers lesquels les Cités de l'emploi devront tendre.



# PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROGRAMME DES CITÉS DE L'EMPLOI

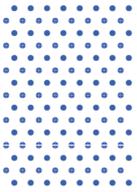
## DES DIFFICULTÉS D'INSERTION PERSISTANTES POUR LESQUELLES DE NOMBREUSES MESURES SONT MOBILISABLES

Dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), le taux de chômage est près de 3 fois supérieur à la moyenne nationale. Ce constat est lié à la surreprésentation, dans ces territoires, des catégories d'actifs particulièrement exposés à ce risque (ouvriers, employés, personnes de faible niveau de formation, jeunes sortis précocement du système éducatif, intérimaires).

Pour remédier à cette situation, la politique de la Ville a intensifié ses modes d'actions sur le volet emploi-insertion-développement économique au travers, notamment, des nouveaux contrats de ville institués par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014. En 2018, la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers propose des mesures spécifiques permettant, d'une part, de rattraper les écarts socio-économiques territoriaux que subissent les résidents des QPV et, d'autre part, de rétablir le pacte républicain dans ces territoires fragilisés. Cette stratégie globale intègre des objectifs de renforcement de l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle des habitants des QPV.

- Investir plus de 2 milliards d'euros pour la formation vers l'emploi des jeunes sans qualification et des chômeurs de longue durée ;
- Accompagner 100 000 jeunes des quartiers dans leur insertion professionnelle, en mobilisant les Cordées de la réussite, le parrainage et le tutorat dès 2018 ;
- Offrir un accompagnement aux entrepreneurs des quartiers avec Bpifrance ;
- Créer des clauses sociales spécifiques dans les chantiers des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 ;
- Doubler le nombre d'apprentis issus des quartiers pour le porter à 35 000 jeunes ;
- Au sein du Pic, investir près d'1,5 milliard d'euros dans la lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme ;
- Déployer les emplois francs en direction des demandeurs d'emploi résidant dans les quartiers, quels que soient leur âge et leur niveau de qualification ;
- Poursuivre la dynamique du PAQTE avec près de 1400 entreprises signataires pour s'engager dans les quartiers.

Plus récemment, et pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire, l'État a apporté son soutien aux entreprises et aux actifs, à travers une série de dispositifs exceptionnels déployés dans le cadre du plan France relance et de son volet emploi, le plan #1jeune1solution (augmenter le nombre de bénéficiaires Garantie jeune, création des Emploi franc +, etc.), ainsi que dans la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté bénéficiant aux quartiers (cofinancement à 80 % et augmentation du volume des Parcours Emploi Compétences). L'Etat a notamment mis en œuvre le renforcement des agences de Pôle emploi présentant le plus fort taux de demandeurs d'emploi issus des QPV, dans le cadre d'une offre de service spécifique.



La multiplicité des dispositifs, des sources de financement et l'urgence à agir nécessitent d'installer des modalités d'actions coordonnées dans les quartiers autour du service public de l'emploi et de tous les partenaires ayant intérêt à décloisonner leurs fonctionnements au bénéfice des habitants du QPV.

## **LES CITES DE L'EMPLOI : UNE MOBILISATION RENFORCEE DES ACTEURS DE L'INSERTION ET DE L'EMPLOI EN QPV**

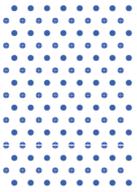
A l'instar des Cités Éducatives, les Cités de l'emploi n'ont pas vocation à se surajouter aux dispositifs existants mais bien de proposer un nouveau cadre de coopération pour impulser un traitement global des difficultés d'insertion des habitants des quartiers prioritaires et garantir les mêmes opportunités d'insertion que l'ensemble de la population. Par la collaboration, les Cités de l'emploi doivent permettre d'agréger les mesures et solutions existantes localement, au moyen d'une ingénierie dédiée.

Par une mobilisation renforcée et cordonnée de l'ensemble des acteurs de la ville, elles concourent à sécuriser le recours aux mesures de droit commun dans les QPV. Dans le cas où une rupture ou un frein à l'accompagnement est constaté, les Cités de l'emploi offrent, par la mise en place d'un suivi individualisé et d'une ingénierie adaptée, le moyen d'une réponse spécifique et complémentaire.

En effet, cette démarche propose de répondre à la fois au déficit de coordination des politiques de l'emploi à l'échelle locale et aux problématiques des publics résidents en QPV confrontés à des besoins d'accompagnement spécifiques et multifformes (lever des freins périphériques, nécessité d'un accompagnement social, difficultés linguistiques, faible mobilité, autocensure, faiblesse du réseau professionnel, etc.).

Les Cités de l'emploi cherchent à rassembler tous les partenaires de la politique de la ville (services de l'État, collectivités locales, collectifs d'habitants et associations) pour mettre en place un partage objectif d'un état des lieux des pratiques et des ressources dans les domaines de l'emploi de l'insertion et de la formation dans les QPV. Elles sont l'outil partenarial qui assure une veille sur l'effectivité des mesures emploi-insertion déployées sur un territoire pour les résidents des QPV. Elles constituent également le cadre pour impulser un partenariat entre acteurs locaux suffisamment dynamique et outillé pour construire des actions d'accompagnement, d'insertion et de formation en appui du droit commun. Ainsi, la Cité de l'emploi assure par un partage des enjeux et des priorités, une mobilisation coordonnée de chaque acteur du parcours d'accès à l'emploi.

Les Cités de l'emploi constituent donc un outil privilégié pour faciliter et simplifier la mise en œuvre du volet emploi-insertion des contrats de Ville. Elles pourront également figurer dans les futurs Contrats de relance et de transition écologique (CRTE).



# LES GRANDS PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DES CITÉS DE L'EMPLOI

Les Cités de l'emploi sont mises en œuvre aux termes d'un cadre d'action simple, systémique et ajusté à chaque territoire.

## UNE LOGIQUE D'ACTION SYSTEMIQUE

Les Cités de l'emploi visent à décloisonner les pratiques et à articuler les dispositifs en mobilisant l'ensemble de la chaîne des acteurs de l'emploi, de l'insertion et de la formation.

Par leur ancrage territorial, les Cités de l'emploi construisent une réponse adaptée aux difficultés et besoins identifiés localement.

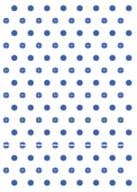
Sur la base d'un diagnostic initial partagé, les Cités de l'emploi se proposent de sortir de la logique des silos et développent une offre de service qui mobilise, au moment opportun, les dispositifs de droit commun dans des logiques de raccrochage des publics.

Pour les besoins non couverts, il convient de proposer, selon une approche par cohorte, un suivi adapté au public repéré aux termes d'ingénieries spécifiques qui porteront sur le repérage des publics, la remobilisation, l'appui à l'orientation professionnelle, le développement des compétences ou encore la mise en relation avec des entreprises.

## UN FINANCEMENT DEDIE

Une enveloppe de 100 000 € par Cité de l'emploi labellisée sera versée en début d'exercice, jusqu'en 2022. Cette somme, laissée à la libre affectation du comité de pilotage, peut être abondée par les collectivités territoriales. Cette enveloppe permet de financer trois grandes catégories d'actions, :

Catégories d'actions	Illustrations
Animation territoriale partenaires Ville-Emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Postes d'animateurs</li><li>• Animation / méthodologie d'animation territoriale</li><li>• Actions de communication...</li></ul>
Coordination de parcours (mobilisation des « briques » proposées dans le droit commun)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Postes de référents de parcours (suivi de cohorte, logique d'approche globale)</li><li>• Postes de coordination des référents de chaque opérateur / animation du travail en équipe (logique d'intensification du recours au droit commun)</li></ul>
Ingénierie dédiée pour un public pré-identifié (dans une logique de cohorte, et de complémentarité au droit commun)	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Aller vers » : actions de raccrochage / médiation</li><li>• Solutions / actions visant à lever les freins périphériques (garde d'enfant, mobilité...), fonds de soutien...</li><li>• Accompagnement individuel sur une typologie d'actions repérées comme manquantes (coaching emploi, parrainage...)</li></ul>



## UN CADRE PRIVILEGIE POUR DEPLOYER DES PROGRAMMES COMPLEMENTAIRES

Dans l'optique d'une mobilisation renforcée des aides dans les quartiers, les territoires Cités de l'emploi pourront bénéficier prioritairement des programmes, pilotés par l'ANCT et de l'offre de ses partenaires (voir Animation nationale), dont les objectifs convergent.

Ainsi, cette mise en visibilité, cet apport en ingénierie, permet de mieux mobiliser les mesures dans les territoires retenus et/ou de faire connaître ces opportunités aux résidents afin de les rendre plus fréquemment bénéficiaires de ces offres.

Concrètement, les Cités de l'emploi peuvent notamment être accompagnées dans la définition et la mise en œuvre de stratégies visant à favoriser l'inclusion numérique des habitants (Pass numérique, Conseillers numériques, nouveaux lieux - nouveaux liens, grande école du numérique), renforcer l'implication des entreprises (PAQTE, parrainage), favoriser l'employabilité des jeunes (emplois francs, 1jeune1solution, apprentissage, promo 16-18 de l'AFPA, etc.), renforcer un premier niveau de service (Café Quartier, Adulte relais, France service, etc.), s'inscrire dans la dynamique territoires d'industrie (VTE, VIE bonifiés, diagnostic du tissu industriel environnant, etc.).

Enfin, les Cités de l'emploi sont des territoires d'expérimentation pour le déploiement ou le renforcement de l'offre d'accompagnement des publics QPV, du partenariat national (PN) et de Tremplin Asso.

## UNE GOUVERNANCE SPECIFIQUE

### UN COPILOTAGE LOCAL POUR RENFORCER L'IMPLANTATION DU DISPOSITIF DANS LES QPV

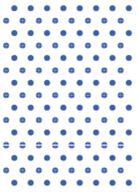
Le déploiement des Cités de l'emploi est co-piloté par les Préfectures de département et une collectivité territoriale identifiée (prioritairement un EPCI), dans un cadre partenarial. Le périmètre privilégié est celui du contrat de ville, mais une échelle plus resserrée – visant certains QPV du territoire – peut être proposée et argumentée.

La gouvernance retenue pour l'expérimentation doit permettre une circulation efficace de l'information liée notamment aux différents plans impactant les quartiers et des prises de décision rapides. Elle nécessite donc la participation effective, sous l'autorité du préfet et / ou de l'autorité territoriale, des partenaires ayant intérêt et compétence à agir.

Outre les membres du SPE, de l'Etat local et de l'EPCI, la participation de certains acteurs est particulièrement opérante : CCAS, bailleurs sociaux, associations de proximité, conseils citoyens et collectifs d'habitants, CCI, CMA...

Les modalités de création, de modification et de fonctionnement du comité de pilotage et d'éventuels comités techniques sont laissées à la libre appréciation des partenaires qui recherchent l'articulation la plus efficace avec les instances déjà installées.

Au niveau local, un pilotage resserré et opérationnel est recommandé, notamment au travers d'un comité technique qui dispose d'une capacité à agir renforcée (maîtrise d'ouvrage). Il convient de veiller à ce que la Cité de l'emploi ne se traduise pas par la création d'un échelon supplémentaire mais contribue véritablement à mieux articuler, sur le territoire, l'ensemble des interventions des différents partenaires.



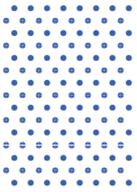
## **UNE ANIMATION PORTEE PAR LA MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION ET LA MINISTRE DELEGUEE EN CHARGE DE LA VILLE, ET ACCOMPAGNEE PAR L'ANCT EN LIEN AVEC LA DGEFP**

À l'échelle nationale, la Ministre du travail, en l'emploi et de l'insertion et Ministre déléguée à la ville rendront compte de l'avancement des cités de l'emploi lors des réunions de suivi du comité interministériel des villes présidées par le Premier ministre..

S'agissant de l'animation, cette dernière est confiée à l'ANCT, dans le cadre de son programme Emploi, Développement économique et Formation, en lien avec la DGEFP. Au titre de cette mission, l'ANCT propose une plateforme numérique d'échanges [lagrandeequipe.fr](http://lagrandeequipe.fr) qui a pour vocation de constituer un élément central de bonne gestion de la gouvernance locale. Elle propose un cadre de référence et d'aide, notamment, pour les pilotes des Cités de l'emploi. En effet, la plateforme grande équipe propose trois niveaux d'intervention : une information générale à destination de tout public, un espace d'échanges de pratiques entre acteurs mobilisés dans le cadre de l'expérimentation et un espace dédié, au niveau local, au suivi des cohortes et à la coordination des acteurs locaux.

C'est également sur cette plateforme qu'est mis à la disposition des partenaires locaux, par l'ANCT, un outillage méthodologique dédié, disponible sur le groupe « Cité de l'emploi ». Cet outillage, qui a vocation à s'étoffer au fil de l'eau comprend dès à présent des repères pour la réalisation d'un diagnostic territorial, ainsi qu'un kit d'appui à l'animation, au suivi et à l'évaluation des Cités de l'emploi. Les données collectées localement ont vocation à être consolidées par l'ANCT pour produire des bilans nationaux récurrents visant notamment à alimenter le comité de suivi et d'évaluation présidé par les Ministres.

Des réunions d'échanges thématiques sont organisées régulièrement pour favoriser la capitalisation et l'échange de bonnes pratiques. Ainsi, l'ANCT, en lien avec la DGEFP, propose un accompagnement régulier et dynamique, par l'instauration des « cafés cités », des groupes de travail thématiques, des webinaires facilitant l'appropriation des nouvelles mesures et leur implantation rapide dans les Cités de l'emploi.



# CADRE INDICATIF POUR LA MISE EN ŒUVRE DES CITÉS DE L'EMPLOI

L'attribution du label « Cité de l'emploi » à un territoire dont les acteurs se mobilisent en faveur des parcours d'insertion professionnelle des résidents des QPV s'effectuera sur la base du cadre présenté ci-dessous et plus particulièrement de l'attention qui sera apportée aux items suivants :

- **Le diagnostic initial :** l'état du partenariat local, la mobilisation du droit commun, l'identification de besoins non couverts, la caractérisation du public cible ;
- **Le pilotage proposé :** une gouvernance resserrée autour de la préfecture et de la collectivité territoriale de référence (prioritairement l'EPCI) ;
- **Les projets :** les stratégies d'aller vers, de levée des freins dits périphériques, de lutte contre l'illectronisme et l'illettrisme, la mobilisation des acteurs institutionnels et des entreprises, etc. ;
- **Les indicateurs de suivi et de résultats.**

Parce que ce cadre indicatif donne des repères pour réaliser le diagnostic territorial, pour concevoir le pilotage et définir le projet local de la Cité de l'emploi, il constitue un véritable outil d'aide à la conception et l'élaboration des dispositifs par les pilotes ainsi qu'à la structuration de la gouvernance locale.

Plutôt que de proposer une approche à plat, avec une entrée pour chacun des items susmentionnés, le choix a été fait, dans ce vadémécum, de présenter les trois grands enjeux attachés aux Cités de l'emploi :

1. Renforcer la coopération des acteurs ville, insertion et emploi
2. Fiabiliser le recours au droit commun
3. Définir une offre spécifique pour les résidents des QPV dont les besoins ne sont pas couverts

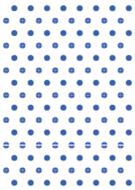
Chaque enjeu porte une série d'objectifs, déclinés en propositions d'actions opérationnelles pour lesquels des points d'appui/leviers et des points de vigilance sont mis en valeur.

Ces trois enjeux dessinent les contours du référentiel d'évaluation. Le référentiel d'évaluation présenté en annexe<sup>1</sup> donne dès à présent à voir les indicateurs de suivi et de résultats qui pourront être collectés et renseignés tout au long du dispositif pour pouvoir piloter et suivre *in itinere* la Cité de l'emploi et – *in fine* – en effectuer une évaluation.

L'ensemble de ces éléments sont donnés à titre indicatif. Ils sont inspirés d'autres dispositifs déjà mis en place et pour lesquels il existe une bibliographie qui est donnée à titre indicatif en annexe. Ainsi, ils doivent être interprétés comme une série de conseils, illustrations ou autres préconisations permettant de faciliter la conception, la mise en œuvre et l'exécution des Cités de l'emploi.

## Notes .....

<sup>1</sup> Version au stade de « document de travail ».



# ENJEU 1 : RENFORCER LA COOPERATION DES ACTEURS VILLE, EMPLOI ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

## 1.1 Fédérer un partenariat large, sur toute la chaîne insertion – emploi – formation

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Caractériser l'état des coopérations en amont de la Cité de l'emploi, caractériser les partenaires mobilisés dans le cadre de la Cité de l'emploi (dont les associations de proximité et les entreprises du territoire), définir les effets escomptés de la Cité de l'emploi en matière de connaissance réciproque des partenaires.*



### POINTS D'APPUI

**Désigner clairement un chef de file, animateur du partenariat de la Cité de l'emploi.** Mobiliser et/ou informer l'ensemble des décideurs politiques du dispositif, dès son émergence. Ces premières étapes permettront de lever en amont des difficultés éventuelles, de trouver des appuis, d'agir en cohérence avec l'écosystème « institutionnel » du territoire.

**Présenter aux partenaires qui seront mobilisés dans le cadre de la Cité de l'emploi l'état des relations existantes et caractériser leurs rôles et les modes d'interaction attendus.** De manière schématique, trois types de coopérations peuvent être identifiées :

- Concertation : des rencontres favorisant l'interconnaissance entre les acteurs mais sans aboutir à une action coordonnée ou conjointe,
- Coordination : un mode d'action commun a été mis en place visant à renforcer la cohérence des interventions de chacun des acteurs de manière partagée ;
- Coproduction : des actions sont définies de manière partagées entre les acteurs qui n'auraient pas pu être mis en place par un seul acteur.

Ce travail de caractérisation de l'état des coopérations existantes sur le territoire peut s'appuyer sur un premier travail déjà effectué par un partenaire institutionnel.



### POINTS DE VIGILANCE

Le pilier économie – emploi fait l'objet d'une mobilisation toute particulière sur la dernière génération de Contrats de Ville. Il fédère un certain nombre d'acteurs de proximité jouant un rôle en termes de repérage, d'accueil et d'accompagnement des résidents des QPV, autour des partenaires du Service Public de l'Emploi.

La mobilisation de toutes ces catégories d'acteurs est un gage de réussite des Cités de l'emploi d'autant que l'écosystème des partenaires du champ économie – emploi est particulièrement dense : services déconcentrés de l'État, collectivités locales, agences de développement, opérateurs du Service Public de l'Emploi, entreprises, organisations professionnelles, chambres consulaires, associations de proximité implantées dans les QPV, acteurs de la création d'entreprises...

La participation des acteurs du développement économique, et notamment des entreprises, constitue de son côté un gage de réussite des parcours d'insertion dans l'emploi.



## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – NANCY

#### ► 3 niveaux de collaborations clairement identifiés pour gagner en efficacité

La Cité de l'emploi de Nancy est co-pilotée par l'État et la Métropole. La présence du corps préfectoral se limite au comité de pilotage biannuel. Une équipe projet réactive est constituée d'un référent par partenaire (CD, Région, PE, Direccte et DDCS) et se réunit tous les mois et demi. Enfin, une équipe technique, plus restreinte, composée des référents du CD, PE et de la Maison de l'emploi et d'une coordinatrice de parcours, est en contact permanent pour faciliter, notamment, l'accompagnement de la cohorte.

### CITE DE L'EMPLOI – LA ROCHELLE

#### ► Viser la réactivité avec un portage institutionnel fort et une mise en œuvre agile

À l'instar d'autres cités de l'emploi, le collectif d'acteurs de Cité de La Rochelle a fait le choix de raccrocher la gouvernance des Cités de l'emploi à une instance déjà existante, qui a démontré son efficacité par un portage politique fort. Ayant le souci que les modes de coopérations s'adaptent aux différentes étapes du projet et à la disponibilité de certains partenaires, notamment économiques, la Cité a mis en place une équipe projet resserrée qui sollicite en direct les partenaires en tenant compte de leur capacité de mobilisation.

## 1.2 Élaborer un diagnostic objectivé et un plan d'actions partagé

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Renseigner l'ensemble des indicateurs de référence dans la fiche de présentation de la Cité de l'emploi (population, nombre de BRSA, par des emplois précaires parmi les emplois, part de la population 15-24 ans...), élaborer une cartographie des dispositifs de droit commun ou spécifiques mobilisables pour sécuriser les parcours (repérage et mobilisation notamment des publics dits invisibles, orientation professionnelle, formation, mise en relation avec des entreprises...), identifier des collaborations d'acteurs à renforcer...*



### POINTS D'APPUI

Vos partenaires ! **Construire et réaliser un diagnostic au moyen des données et informations dont les partenaires des Cités de l'emploi disposent.** S'appuyer sur des sources déjà consolidées et existantes issues des partenaires institutionnels en particulier : SIG I-Ville, Pôle emploi, INSEE, Préfecture, EPCI, Département, Région notamment s'agissant des dispositifs de droit commun.



### POINTS DE VIGILANCE

La réalisation d'un diagnostic territorial est un moment fondateur, qui peut être l'occasion de remobiliser les partenaires des politiques de la ville, de la formation et de l'emploi ou d'étendre le périmètre de la mobilisation. En complément des données objectives à disposition des partenaires (en particulier en termes de mobilisation des dispositifs de droit commun), le diagnostic devra s'appuyer sur l'expertise professionnelle collective des acteurs du territoire, pour mieux identifier les éventuels besoins non couverts sur le territoire.



## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – ANGERS

#### ► Le diagnostic, une étape clefs de la mobilisation des parties prenantes

La Cité de l'emploi d'Angers a souhaité asseoir, dès son installation, une vision partagée de la situation de l'emploi dans les quartiers du périmètre de la cité. L'élaboration du diagnostic a été confiée aux acteurs qui disposaient de la donnée (Pôle emploi, les services préfectoraux, les services de la ville et de l'intercommunalité, etc.). Une présentation au comité de pilotage présidé par le préfet a permis de partager une base statistique commune sur laquelle réagir. Un moment particulièrement fédérateur pour l'ensemble des parties prenantes de la démarche.

### CITE DE L'EMPLOI – TARBES-LOURDES

#### ► Un tour d'horizon des partenaires pour consolider une vision commune

À Tarbes-Lourdes, un diagnostic a été fait, dans un premier temps, par les opérateurs. Dans un second temps, cet état des lieux a été affiné par la cheffe de projet Cité de l'emploi à la suite de rencontres avec chacun des acteurs du territoire. L'expertise des intervenants de terrain est venue compléter la vision statistique et a fait émerger des pistes concrètes de collaboration. La synthèse des entretiens bilatéraux a été présentée en comité de pilotage et validée par l'ensemble des partenaires.

## 1.3. Installer durablement la dynamique partenariale

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Caractériser les modalités de suivi et de pilotage de la Cité de l'emploi, positionner la Cité de l'emploi comme cadre de suivi de la mobilisation du droit commun, préciser les modalités d'articulation de la Cité de l'emploi avec les instances de suivi du Contrat de Ville et des CRTE...*



### POINTS D'APPUI

**Au-delà de la participation aux Cotech et Copil, consolider la dynamique partenariale par des actions plus informelles :** communication continue sur l'avancement des projets auprès des partenaires, mise en place d'un groupe local sur la plateforme Grande équipe, sorties de terrain et rencontres conjointes d'associations de proximité, etc. En effet, si elle représente une mesure nécessaire, l'organisation de réunions de Cotech ou de Copil à échéance régulière ne sera pas forcément propre à garantir la mise en place d'une dynamique partenariale.

**Définir le rôle et la fonction attribués à chaque partenaire** peut être un moyen de rendre « responsable » les partenaires et de les impliquer dans le projet de la Cité de l'emploi. Il convient alors de clarifier les conditions de réussite de sa mission.



### POINTS DE VIGILANCE

Afin de ne pas multiplier les lieux d'échanges, ces instances, pourront être intégrée à une instance préexistante (notamment celles du Contrat de Ville, et plus particulièrement de son pilier « Développement Économique et Emploi »). Si elle est pensée à l'échelle intercommunale et s'y prête, la Cité de l'emploi pourra également faire l'objet d'une revue d'avancement dans le cadre des CRTE.

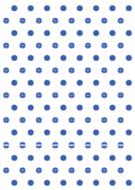


## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – BELFORT

#### ► Partager un espace commun et des outils communs pour interagir plus facilement

Dès le démarrage du projet, la Cité de l'emploi s'est dotée d'une organisation lisible et articulée avec les instances existantes. Le pilotage, assuré par la préfecture, le comité technique qui associe l'ensemble des acteurs et une équipe projet resserrée qui anime les différentes communautés. Afin de fédérer les partenaires de la Cité de l'emploi de Belfort, des groupes privés ont été créés sur la plateforme de la Grande Équipe (un groupe par cohorte). Il est rapidement apparu essentiel de disposer d'un espace numérique interactif vivant afin de faire vivre la Cité de l'emploi en dehors des temps d'échange impulsés par la préfecture (à ce titre, les partenaires sont incités à prendre attache entre eux et constituer des binômes de travail en dehors des réunions).



## ENJEU 2 : FIABILISER LE RECOURS AU DROIT COMMUN

### 2.1. Capter et intégrer dans un accompagnement les résidents des QPV

#### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Préciser la cible visée, proposer une offre spécifique aux publics éloignés des dispositifs d'accompagnement de droit commun (actions hors les murs, actions de repérage, actions d'accompagnement individuel ou collectif...), contribuer à l'inscription du public dans une dynamique d'accompagnement et de projet...*



#### POINTS D'APPUI

**Définir de manière partagée et en amont le public « cible » de la Cité de l'emploi** afin de faciliter la captation et la fidélisation des bénéficiaires. S'appuyer sur les indicateurs suivants : âges (-26 ans, +50 ans, etc.), genre, niveau de formation, situation (demandeur d'emploi, etc.), éligibilité au RSA, bénéficiaires d'ingénieries spécifiques, invisibles. Mobiliser éventuellement d'autres indicateurs pour aider à la définition du public cible : femmes, foyers monoparentaux, personnes en situation d'illectronisme, etc.

**S'assurer que la définition des publics cibles est partagée par l'ensemble des partenaires** qui doivent valider et surtout prendre part à ce positionnement stratégique.

La définition du public visé est la première étape qui permettra ensuite d'identifier les raisons et les freins qui ont empêché la captation du public ou qui l'ont éloigné des dispositifs et des institutions. La levée de ces freins devra constituer l'objectif premier des actions visant à encourager le recours au droit commun.

**S'appuyer sur les acteurs déjà présents et intégrés au niveau local** qui disposent de ce niveau d'information et qui seront le plus en capacité d'endosser le rôle d'intermédiaire entre les publics et les institutions en raison de la légitimité dont ils jouissent.



#### POINTS DE VIGILANCE

Être vigilant à la capacité de l'acteur de l'action à identifier, comprendre et prendre en compte les freins qui ont mené à l'éloignement du public des dispositifs du public, est une condition de réussite des actions spécifiques de rattachement des publics éloignés des dispositifs d'accompagnement. Un rôle très fort est attendu d'eux en matière de motivation, de levée des inhibitions, de « guide vers » ou « d'accompagnateur vers ».



## LES CITES DE L'EMPLOI TEMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – TARBES-LOURDES

#### ► Un interprète pour mieux comprendre et orienter les publics

Nombreux sont les professionnels de l'emploi et de l'insertion qui ne sont pas en mesure d'évaluer la personne accompagnée sur son projet d'emploi et/ou d'insertion en raison d'une incompréhension mutuelle lors des entretiens liée à la non-maitrise de la langue. La Cité de l'emploi de Tarbes-Lourdes offre la possibilité pour chaque opérateur de la Cité d'avoir recours à un interprète afin de mieux évaluer (et in fine mieux orienter) la personne accompagnée. Un conventionnement est actuellement en cours avec une association locale œuvrant sur la thématique linguistique (apprentissage et interprétariat).

### CITE DE L'EMPLOI – VALENCIENNES

#### ► Un sas d'orientation co-construit avec les acteurs de l'insertion

Les motifs de non recours à l'offre d'insertion ou de formation sont nombreux mais la faible information sur l'éventail des dispositifs mobilisables par les publics est une cause majeure de renoncement à l'accompagnement. La Cité de l'emploi de Valenciennes a souhaité renforcer cette information et veille à simplifier la mobilisation de l'offre pour les publics en s'appuyant sur un interlocuteur de proximité : l'adulte-relais. Les résidents, largement repérés grâce à la collaboration des adultes relais du quartier (chargé de l'emploi et de la médiation sociale), sont accueillis pour un premier entretien. Ce sas d'orientation permet d'informer les usagers et de les inscrire sur des dispositifs de droit commun adaptés aux besoins repérés. L'adultes relais est intégré à l'équipe projet, par ailleurs composée d'un chef de projet et d'une conseillère en insertion. Ceux pour lesquels les difficultés n'ont pas été réglées par les mesures de droit commun intègrent la cohorte.

## 2.2 Assurer la mise en dynamique des publics identifiés ou à raccrocher

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Effets attendus des actions et mécanismes mobilisés pour contribuer à la valorisation de soi / la reprise de confiance en soi et ses capacités, pour ouvrir le « champ des possibles » en matière d'orientation professionnel, pour résorber les freins périphériques d'accès à l'emploi et à la formation professionnelle...*



### POINTS D'APPUI

**Au-delà de l'accès à l'emploi ou à la formation qualifiante, les actions doivent permettre de remobiliser les publics les plus fragiles en amont d'un parcours d'insertion vers l'emploi :** mobiliser et orienter les publics, renforcer la capacité de prise d'initiative, reprise de confiance en soi, etc.

Les Cités de l'emploi doivent contribuer à l'insertion dans l'emploi de tous les résidents des QPV quel que soit leur niveau d'employabilité. En fonction des publics qu'elles ciblent prioritairement, elles agiront sur tout ou partie du parcours qui mène à l'emploi, parfois en intervenant uniquement sur des étapes de « raccrochage » puis en passant le relais aux dispositifs de droit commun, notamment portés par le SPE.



## POINTS DE VIGILANCE

Le mouvement et la mise en action du public représente un réel enjeu et un préalable indispensable au risque d'écarter les personnes les plus éloignées de l'emploi des mesures de rattachage.

Il conviendra par ailleurs d'être particulièrement vigilant à repérer un public qui pourrait bénéficier de l'offre de service mais qui ne l'utilise pas. Les actions d'« allez vers » seront particulièrement déterminantes dans l'atteinte de cet objectif.



## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – LA ROCHELLE

#### ► Une référente de parcours inter-opérateurs pour aller vers et renforcer le suivi des publics

Au sein de la Cité de l'emploi de La Rochelle, une référente de parcours a été recrutée pour tisser des liens très étroits entre les différents acteurs locaux (les centres sociaux, les bailleurs, pôle emploi). Cette référente facilite la rencontre des populations qui ne seraient connues que d'un seul opérateur par d'autres acteurs institutionnels : des rendez-vous, chez l'habitant ou dans des lieux ouverts (marché), sont ainsi organisés, avec les résidents, en binôme institutionnel. Elle permet d'une part la mise en synergie des acteurs présents sur le territoire et, d'autre part, de renforcer le suivi des publics et de les maintenir mobilisés dans leur parcours de réinsertion.

### CITE DE L'EMPLOI – VAL DE RUEIL

#### ► Un outil commun pour qualifier une sortie de parcours positive

Compte tenu des difficultés d'insertion rencontrées par les publics issus des quartiers, la Cité de l'emploi de Val de Rueil a été attentive à ne pas valoriser dans son plan d'action, les seules actions qui mènent à l'emploi. Les partenaires ont souhaité rendre compte des étapes préalables dites d'insertion et de remobilisation. Ils ont donc mis au point une grille permettant de lister les différents cas de sorties dites « dynamiques » au sens large et non simplement centrée sur une entrée en emploi ou en formation (sorties positives).

## 2.3 Faciliter l'accès aux dispositifs de droit commun, à la formation qualifiante et à l'emploi des publics accompagnés

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Renforcer l'accès aux dispositifs de droit commun – en particulier lorsqu'ils visent le l'accompagnement des jeunes, la lutte contre l'illectronisme et l'illettrisme, le soutien à l'entrepreneuriat -, effets attendus en termes d'accès à l'emploi durable, en emploi de transition, en formation qualifiante ou « socle », aux immersions...*



## POINTS D'APPUI

**Mobiliser les acteurs (OPCO, régions, CCI, etc.) chargés de mettre en œuvre des actions de droits communs et de les adapter aux besoins territoriaux notamment en matière de besoin en compétences.** L'enjeu étant de sécuriser des parcours d'insertion pérennes dans l'emploi pour des publics fragilisés.



## POINTS DE VIGILANCE

Veiller à la bonne coordination et la mise en cohérence des acteurs autour du public accompagné. La marche peut être élevée entre la réalité du besoin d'accompagnement et les prérequis pour entrer en formation.



## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – VAULX-EN-VELIN

#### ► Renforcer le recours à une mesure de droit commun en levant les freins des publics cibles

Pour encourager la mobilité européenne des jeunes Vaudais, les acteurs de la Cité de l'emploi ont réalisé un travail de recensement exhaustif des dispositifs. Ce premier travail a permis la mise en visibilité des mesures. Dans un second temps, il a été décidé d'accompagner chaque postulant dans sa candidature et de l'aider à résoudre toutes les difficultés qui freinaient la réalisation du projet (coût de l'inscription, niveau de langue, documents à produire...).

# ENJEU 3 : DEFINIR UNE OFFRE SPECIFIQUE POUR LES RESIDENTS DES QPV DONT LES BESOINS NE SONT PAS COUVERTS

## 3.1 Qualifier le niveau de couverture des besoins par le droit commun

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Caractériser les publics / les besoins non couverts par l'offre disponible sur les différentes étapes d'accès à l'insertion (repérage et mobilisation, orientation professionnelle, formation, mise en relation avec les entreprises...) et nécessitant la mise en œuvre de dispositifs locaux dédiés...*

#### POINTS D'APPUI

Par la caractérisation du niveau de couverture des besoins par le droit commun, **faire remonter les constats de besoins éventuellement non couverts.**

**Le décloisonnement des pratiques professionnelles** encouragé par un mode de collaboration renouvelé au sein de la Cité de l'emploi est un atout majeur pour identifier les besoins peu ou non couverts.

#### POINTS DE VIGILANCE

Le diagnostic initial devra permettre d'être particulièrement attentif aux manques relatifs du public cible: repérage et mobilisation des publics, orientation et information sur les métiers, actions de développement des compétences, mise en réseau, immersions en entreprise, aides et services spécifiques pour lever les freins périphériques (garde d'enfant, mobilité, achat de matériel...).



## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – BELFORT

#### ► Des synergies entre acteurs qui font apparaître des besoins non couverts

La dynamique de décloisonnement des acteurs de la Cité de l'emploi de Belfort a permis à des partenaires jeunesse de définir ensemble un dispositif expérimental inspiré des principes d'éducation populaire, à destination du public décrocheur. Il s'agit d'un service civique très souple et adapté d'une durée de 6 mois, à destination de 10 jeunes, alliant missions d'intérêt général au sein d'associations locales et découverte métier. Cette réponse est née d'une synergie entre différentes structures (association, habitant, CSC, SPE) qui ont identifié conjointement, sous l'impulsion de la Cité de l'emploi, une action innovante répondant à un besoin peu couvert sur le territoire.

## 3.2 Agir sur les besoins non couverts identifiés par les partenaires

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Proposer une action qui vise un public prioritairement défini, proposer une action qui « fait le lien » avec un autre dispositif, proposer une action qui permet d'offrir un service plus individualisé que l'offre existante, proposer une action qui offre une action intensifiée, proposer une action qui permet de localiser un dispositif sur un QPV...*



### POINTS D'APPUI

**Favoriser la logique de l'expérimentation pour « tester » de nouvelles actions.** Conçues pour un périmètre plus restreint, les expérimentations apportent la souplesse nécessaire à l'ajustement de l'action aux besoins non couverts. L'expérimentation permet également d'apporter une réponse à un besoin nouvellement observé et une adaptation en continu.



### POINTS DE VIGILANCE

L'élaboration de ce type d'action doit très fortement s'appuyer sur la coopération entre les partenaires afin de renforcer la cohérence et éviter les risques de chevauchement de périmètre d'intervention, de calendrier de réalisation, voire de publics ou acteurs visés.



## LES CITES DE L'EMPLOI TMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – NARBONNE

#### ► Innover pour sécuriser les parcours

À l'issue des bilans de précédentes actions, il a été constaté que le temps de formation initial ne permettait pas d'aller au bout du projet de création et ainsi fragilisait l'insertion dans l'emploi : la Cité de l'emploi de Narbonne a choisi de conduire une action en 2 phases à destination de ses demandeurs d'emploi permettant de remédier à cette difficulté :

- Phase 1 : "La Coopérative Éphémère" : 3 mois de mise en situation de travail - grâce à l'association d'une coopérative numérique conduite par Simplon proposant un volet formation adaptée (WordPress) et d'une coopérative généraliste au sein de laquelle les participantes définissent collectivement un projet économique à porter.
- Phase 2 : « Coopérative d'Activité et d'Emploi d'Insertion » expérimentée pour la première fois en France qui permet d'allonger le parcours de formation et d'améliorer significativement le retour à l'emploi

## 3.3 Apporter une réponse coordonnée

### LES ACTIONS A METTRE EN PLACE

*Proposer des interventions en collectif sur les parcours – prenant notamment en compte les freins périphériques, renforcer les échanges avec les entreprises du territoire...*



## POINTS D'APPUI

**Des facteurs de réussite des coopérations entre les acteurs pour proposer et construire des parcours vers l'emploi** ont déjà été préalablement identifiés dans un guide précédent et qui peuvent être utilisés dans le cas présent<sup>2</sup> :

- 1) Connaître le champ de compétence de chacun des partenaires associés dans l'intervention sur le parcours et être prêt à passer le relai à un moment donné, au besoin de la personne accompagnée ;
- 2) Éviter les concurrences de financement entre les acteurs intervenant dans les parcours ;
- 3) Mettre en place des instances collégiales, à l'échelle du territoire du public visé afin de susciter des synergies et permettre les régulations nécessaires au fil de la remontée des besoins des publics accompagnés ;



## POINTS DE VIGILANCE

Les politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation se construisent maintenant toutes autour de la notion de « parcours » qui, si elle semble être de plus en plus maîtrisée par les acteurs de l'accompagnement, constitue toujours une notion floue pour les publics visés.

Veiller à mettre au premier plan, dans le choix des dynamiques de parcours, les attentes et les besoins des publics notamment en termes de temporalité et de réponses concrètes, efficaces et immédiates afin que ces derniers ne se découragent pas.



## LES CITES DE L'EMPLOI TEMOIGNENT

### CITE DE L'EMPLOI – NANCY

#### ► Un poste de coordinateur parcours comme pivot de l'offre de droit et d'une offre spécifique

Un poste de coordinateur/trice des parcours a été ouvert pour identifier les freins au retour à l'emploi des bénéficiaires de la cohorte. Elle aura ensuite pour rôle de construire un parcours permettant d'intégrer ses publics sur des actions existantes ou à défaut, en proposer de nouvelles, notamment collectives. L'évaluation de son action permettra ensuite d'orienter si besoin, certains axes du contrat de ville ou d'autres politiques publiques.

### CITE DE L'EMPLOI – TARBES-LOURDES

#### ► Un groupe de travail centré sur un public cible

La Cité de l'emploi de Tarbes-Lourdes propose à ses partenaires des groupes thématiques par publics cibles. En l'occurrence, les jeunes peu diplômés et les femmes monoparentales BRSA représentent deux catégories souvent rapportées en Comité technique de suivi. L'idée est de constituer deux petits groupes (constitués chacun de 5 ou 6 personnes maximum) animés dans un premier temps par la coordinatrice des Cités de l'emploi, visant à recueillir l'analyse et l'expertise des bénéficiaires. Le recueil de données donnera à voir des pistes d'action à mettre en œuvre, au regard des besoins exprimés, aussi bien en mobilisant le droit commun qu'en créant un parcours spécifique.

Notes .....

<sup>2</sup> CGET, Guide de bonnes pratiques Dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les acteurs de la politique de la ville.

# ANNEXES

## Référentiel d'évaluation

### QUESTION 1

**Dans quelle mesure la mise en œuvre des Cités de l'emploi a-t-elle renforcé la coopération entre les acteurs de la ville, de l'emploi et du développement économique ?**

Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
C1. Fédérer un partenariat large, sur toute la chaîne insertion – emploi – formation.	Caractérisation de l'état des coopérations en amont de la Cité de l'emploi	Liste de types de coopérations : CONCERTATION [il s'agit de rencontres ayant pour but d'améliorer l'interconnaissance entre les acteurs sans aboutir à une action coordonnée ou conjointe] ; COORDINATION [il s'agit d'un mode de coopération visant à renforcer la cohérence des interventions de chacun des acteurs de manière partagée] ; COPRODUCTION [il s'agit du mode de coopération le plus engageant et vise la définition d'actions partagées entre les acteurs qu'ils n'auraient pas pu définir ni mettre en œuvre seuls]
	Typologie des partenaires mobilisés dans le cadre de Cité de l'emploi	Nombre et caractérisation des partenaires mobilisés Focus : sur les entreprises et partenaires contrat de ville
	Instances de gouvernance	Instances de gouvernance ad hoc (créées spécifiquement) Instances préexistantes Ville / Emploi
	Renforcement de la connaissance réciproque	Nbrs et type d'actions "nouvelles" lancées en commun Nbr/type d'acteurs nouvellement embarqués
	Intérêt commun à agir	Liste déroulante : Réponse à une sollicitation préfectorale Opportunité pour mettre en œuvre un projet déjà construit Opportunité pour répondre à un besoin déjà identifié Opportunité pour compléter l'offre de services disponible sur le territoire
C2. Élaboration d'un diagnostic objectif et un plan d'actions partagé.	Diagnostic partagé et actualisé, propre à la démarche Cité de l'emploi	Liste déroulante sur les besoins repérés : Repérage et mobilisation des publics Orientation et information sur les métiers Actions de développement des compétences Accompagnement à la création ou la reprise d'une entreprise Mise en réseau, immersions en entreprise Aides et services spécifiques pour lever les freins périphériques (garde d'enfant, mobilité, achat de matériel...)
	Disponibilité des données	Caractérisation des sources mobilisées pour le diagnostic initial, ayant permis de positionner la Cité de l'emploi [liste déroulante : SIG I-Ville, Pôle emploi, Maison de l'Emploi, INSEE, Préfecture, EPCI, Département, Région] Éventuelles difficultés rencontrées dans la mise à disposition



Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
	Élaboration d'une cartographie des dispositifs de droit commun / spécifique disponibles pour sécuriser les parcours d'accès à l'emploi	Co-construction d'une cartographie des dispositifs de droit commun / spécifique disponibles Prise en compte de la logique de "parcours" dans l'analyse de l'offre
	Partage d'un état des lieux de la mobilisation des dispositifs « droit commun » au bénéfice des résidents des QPV	Niveau de recours au droit commun documenté dans le diagnostic, et discuté entre les partenaires Si non, type d'action mise en place
	Partage d'une vision commune des métiers en tension sur le bassin d'emploi	Liste partagée des métiers en tension
	Définition concertée du « ciblage » de l'action de la Cité de l'emploi	Nb de QPV couverts Cohortes définies, ciblage d'un public spécifique
<b>3. Installer durablement la dynamique partenariale</b>	Caractérisation des modalités de suivi / pilotage de la Cité de l'emploi	Nb de réunions COTECH, niveau de mobilisation partenariale, ODJ et nature des échanges
		Nb de réunions COPIL, niveau de mobilisation partenariale, ODJ et nature des échanges
	Capacité des partenaires à mettre en œuvre une ingénierie spécifique ET travailler sur la massification du droit commun	Existence d'une ingénierie spécifique Existence d'initiatives visant à augmenter la part des résidents QPV dans les mesures emploi et formation professionnelle
	Maintien du positionnement de la Cité de l'emploi en complémentarité des autres mesures	Ciblage spécifique / public clairement défini Modalités d'accompagnement spécifiques / innovantes Élargissement des coopérations des acteurs de l'emploi et des associations de proximité
	Amplification et maintien de la dynamique partenariale	Nombre d'actions partenariales inscrites dans la durée / pérennisées grâce à la Cité de l'emploi / typologie

## QUESTION 2

**Dans quelle mesure les Cités de l'emploi, et plus particulièrement les ingénieries spécifiques/innovantes, contribuent-elles à la sécurisation des parcours vers l'emploi des résidents des QPV ?**

Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
C1. Capter et « fidéliser » les bénéficiaires.	Atteinte de la cible fixée à la Cité de l'emploi	Nombre de bénéficiaires, dont <ul style="list-style-type: none"> <li>• -26 ans, genre, TH...</li> <li>• Niveau de formation</li> <li>• DE</li> <li>• RSA</li> <li>• Inconnus du SPE (au moment du sourcing)</li> <li>• Bénéficiaires des ingénieries spécifiques</li> </ul> Autres indicateurs spécifiques en fonction des Cités de l'emploi (femmes, foyers monoparentaux, illectronisme...)
	Proposition d'une offre aux publics éloignés des dispositifs d'accompagnement	Nb de publics bénéficiaires / dont inconnus du SPE Typologie des actions menées [liste déroulante : actions hors les murs, actions de repérage, action de diagnostic - orientation, actions de formation collective, actions de formation itinérantes, actions de communication ciblées...]
	Contribution de la Cité de l'emploi à l'inscription de ce public dans une dynamique d'accompagnement / de projet	Nb de "déclics" observés Nb de personnes orientées vers une "seconde étape" de parcours Typologie des orientations (ou des secondes étapes proposées) Durée moyenne des parcours
C2. Assurer la « mise en dynamique » des publics identifiés ou à raccrocher.	Contribution des Cités de l'emploi à valorisation de soi / la reprise de confiance en soi et ses capacités	Nb de bénéficiaires concernés
	Contribution des Cités de l'emploi à l'ouverture du champ des possibles en matière d'orientation professionnelle, la définition d'un projet professionnel clarifié	Nb de bénéficiaires concernés
	Contribution des Cités de l'emploi à la naissance d'un sentiment d'inscription dans un processus / de projection vers l'avenir	Nb de bénéficiaires concernés
	Contribution des Cités de l'emploi à la conscientisation puis le développement de ses compétences	Nb de bénéficiaires concernés
	Contribution des Cités de l'emploi à la résorption des freins périphériques d'accès à l'emploi / la formation professionnelle	Nb de bénéficiaires concernés
C3. Rapprocher les publics de l'offre préexistante.	Connaissance et partage des motifs de non-recours	Typologie des motifs de non-recours (par types de publics, par types de dispositifs...) [liste déroulante : manque de connaissance / de communication sur les dispositifs ; dispositifs non proposés / présentés par les professionnels ; difficultés d'ordre administratif pour accéder au

Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
		dispositif ; refus des bénéficiaires potentiels de demander l'aide...]
	Mise en place d'actions visant le "raccrochage" ou "l'aller vers"	Typologies des actions mises en place [liste déroulante à : <b>Actions "hors les murs"</b> (conseillers itinérants, plateforme de repérage, réseaux de sentinelle, magazines numériques, créations de permanences dans les quartiers prioritaires, bus itinérant ...); <b>Actions relais</b> (démarches de relais portées par les acteurs sociaux, institutionnels et associatifs du territoire, recrutement de postes relais par les Missions locales, etc.); Participation à des manifestations / actions sur le territoire...]
	Diffusion d'une information plus complète / lisible sur les accompagnements et outils mobilisables	Typologie des outils / actions de communication mis en place [Liste Déroulante des canaux de diffusion : La presse papier ou électronique, La Radio, la télévision, le courrier papier ou électronique ciblé, la campagne de mailing, le téléphone, les salons et forums, les applications mobiles, les flyers/brochures, les réseaux sociaux, les sites internet propres, Autres]
	Mobilisation facilitée des dispositifs disponibles sur les territoires	Contact identifié dans chacune des structures Connaissances des critères d'accès / éligibilité aux différents dispositifs
C4. Faciliter l'accès aux dispositifs de droit commun, à la formation qualifiante et à l'emploi des publics accompagnés.	Facilitation de l'accès aux accompagnements, aux mesures emploi et dispositifs de formation professionnelle	Nb de bénéficiaires QPV dans chacun des dispositifs : comparaison avant / après
	Accès à l'emploi ou à la formation qualifiante	Typologie et nombre de bénéficiaires concernés : [Liste déroulante : Embauche en emploi durable (CDI, CDD de plus de 6 mois, en ESAT ou entreprise adaptée, travail en intérim de plus de 6 mois, création ou reprise d'entreprise, intégration dans la fonction publique) ; Embauche en emploi de transition (CDD de moins de 6mois, travail en intérim) ; Sortie positive (embauche pour une durée déterminée dans une autre structure de l'IAE, entrée ou poursuite d'une formation qualifiante ou, autre sortie reconnue comme positive, prise des droits à la retraite), Sortie dynamique (PMSMP, entrée en formation socle, emploi en CESUS de moins de 70h)]

### QUESTION 3

**Dans quelle mesure ces nouvelles coopérations ont-elles permis de définir, au local, une offre répondant aux besoins non couverts des habitants des QPV ?**

Objectifs	Sous-objectifs	Indicateurs
C1. Qualifier le niveau de couverture des besoins par le droit commun	Caractérisation les besoins et les publics concernés	Besoins non couverts mieux connus et précisés Nature des besoins non couverts [liste déroulante : Repérage et mobilisation des publics ; Orientation et information sur les métiers ; Actions de développement des compétences ; Accompagnement à la création ou la reprise d'une entreprise ; Mise en réseau, immersions en entreprise ; Aides et services spécifiques pour lever les freins périphériques (garde d'enfant, mobilité, achat de matériel...)]
C2. Agir sur les besoins non couverts identifiés par les partenaires.	Complémentarité par rapport aux offres de services disponibles	[liste déroulante : Mon action permet de faire le lien entre deux offres ; Mon action permet d'offrir une alternative à l'offre existante ; Mon action permet d'offrir un service là où il n'y en avait pas ; Mon action permet d'offrir un service plus individualisé / ciblé que l'offre existante ; Mon action permet d'approfondir l'offre déjà existante ; Mon action permet de renforcer la capacité d'accueil d'une offre déjà existante ; Mon action permet d'opérationnaliser ou d'ancrer dans le territoire un offre existante ; Mon action permet d'adapter aux besoins spécifiques territoriaux un service déjà existant, Autres]
	Innovation dans les ingénieries spécifiques proposées	Typologie des innovations [liste déroulante : <b>innovation technique</b> (innovante par l'outil utilisé : vidéo interactive, réalité virtuelle, simulateur, etc.) ; <b>innovation méthodologique</b> (innovante par la méthode utilisée : pédagogie inversée, approche par problème, webinaire, recours à l'IA, pédagogie inclusive, etc.) ; <b>Innovation dans l'approche utilisée</b> (logique de co-construction, sollicitation de partenaires différents, recours aux clubs/association différentes, etc.)] Indicateurs de réalisation en fonction de la nature de l'action de la Cité de l'emploi : nombre d'ateliers, nombre d'entretiens, nombre d'orientations vers les partenaires...
	"Trou dans la raquette" effectivement comblé	Typologie des manques comblés [liste déroulante : Repérage et mobilisation des publics ; Orientation et information sur les métiers ; Actions de développement des compétences ; Accompagnement à la création ou la reprise d'une entreprise ; Mise en réseau, immersions en entreprise ; Aides et services spécifiques pour lever les freins périphériques (garde d'enfant, mobilité, achat de matériel...)]
C3. Apporter une réponse coordonnée	Capacité d'intervention en collectif (multi-acteurs) sur les parcours (dont prise en compte des freins périphériques)	Oui / Non Nb de partenaires par parcours Typologie des coopérations et caractérisation des acteurs mobilisés
	Renforcement des échanges avec les entreprises du territoire	Oui / Non Nombre d'actions menées en partenariat avec les entreprises / Nb de contacts avec les entreprises

# FICHE-OUTIL : REALISATION D'UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL

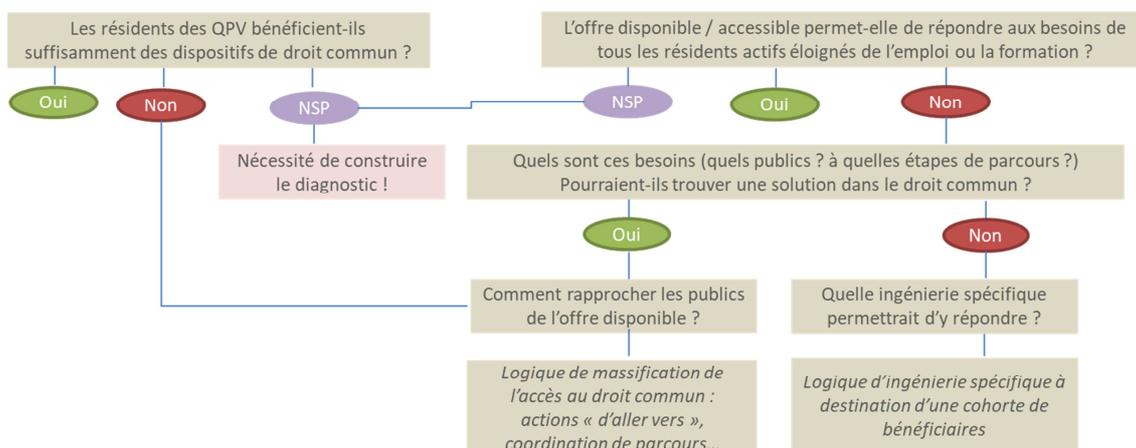
## UN DIAGNOSTIC : POURQUOI ET COMMENT FAIRE ?

L'exercice de diagnostic vise à recenser, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux socioéconomiques... Le diagnostic est un outil d'aide à la décision, qui doit permettre d'aboutir à un positionnement des Cités de l'emploi dans leur environnement local : besoins territoriaux auxquels elles vont apporter une réponse, contraintes et modalités de mise en œuvre, conditions de réussite.

Il n'existe pas une méthode unique pour la réalisation d'un diagnostic de territoire. Il combine en général des données quantitatives de différentes natures (indicateurs sociodémographiques à l'échelle des quartiers, données relatives aux réalisations des différents opérateurs des champs Ville, emploi et formation professionnelle...) et des appréciations qualitatives formulées par les partenaires, qui disposent d'une connaissance aguerrie des territoires QPV, des attentes et des atouts de leurs résidents. Ces analyses ont pu être formulées en amont de la naissance du dispositif des Cités de l'emploi (par exemple à l'occasion de la définition des Contrats de Ville...).

## LES QUESTIONS A SE POSER POUR TROUVER LE BON POSITIONNEMENT DES CITES DE L'EMPLOI

Le schéma ci-dessous présente les « bonnes questions » à se poser pour identifier le positionnement le plus pertinent possible pour la Cité de l'emploi.



## COMMENT OBJECTIVER LA MOBILISATION DU DROIT COMMUN A DESTINATION DES RESIDENTS DES QPV ?

Pour objectiver le niveau de mobilisation des dispositifs du droit commun à destination des résidents des QPV, il est utile de collecter les indicateurs clefs relatifs à la mise en œuvre des outils emploi et formation. À chaque fois, il s'agira :

- Dans une perspective d'état des lieux, d'identifier les volumes bruts de bénéficiaires QPV de chaque mesure, et leur part parmi l'ensemble des bénéficiaires (à une échelle géographique déterminée : commune, intercommunalité ou encore département...);
- Dans une perspective d'analyse comparative, la part des DEFM QPV parmi l'ensemble de la DEFM à l'échelle géographique considérée.



*Pour mémoire, les indicateurs de référence liés aux Cités de l'emploi - Le site SIG.gouv.fr met à disposition un certain nombre d'indicateurs à l'échelle des QPV et des contrats de ville.*

Diagnostic	Départ	Cible (12/2021)
Population des QPV retenus		
Part de la population des QPV retenus par rapport à l'EPCI		
Nombre d'allocataires monoparentaux		
– Dont part des femmes		
Nombre de bénéficiaires du RSA,		
– Dont part des 50 ans et plus		
Part des emplois précaires parmi les emplois		
Part de la population des 15 à 24 ans		
Part des NEET		
DEFM (nbr)		
Part des femmes		
Part des – 26 ans		
Part des 50 ans et plus		

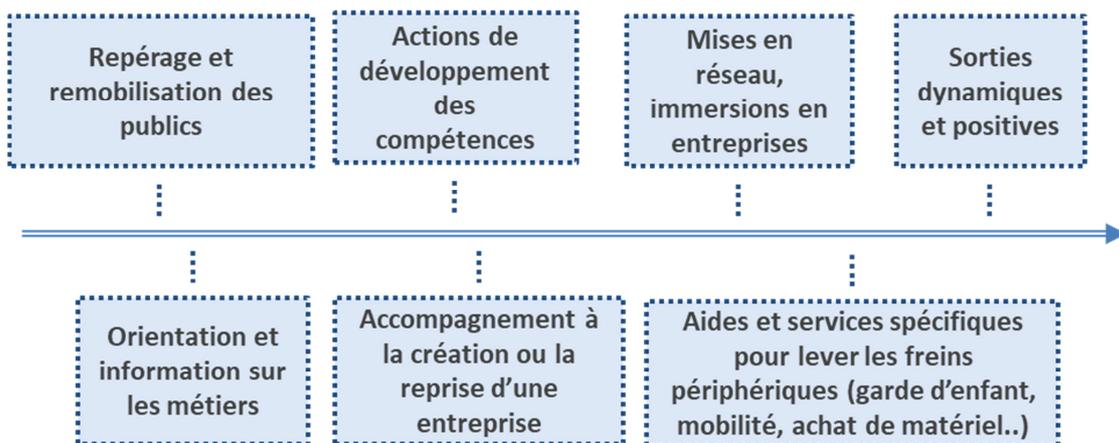
## COMMENT CARACTERISER L'OFFRE DE PARCOURS DISPONIBLE ET IDENTIFIER LES EVENTUELS « TROUS DANS LA RAQUETTE » ?

### • Quelques définitions

Schématiquement, un parcours articule plusieurs étapes successives. Il est individuel car il n'existe pas de chemin unique pour qu'un individu aboutisse à la concrétisation de son projet professionnel. Il n'est pas linéaire, une personne pouvant facilement passer d'une étape de mobilisation à un emploi pérenne, quand d'autres devront développer leurs compétences à travers une action de formation, puis affiner leur projet professionnel avec des immersions avant d'accéder à un contrat stable.

La notion de parcours « sans couture » s'est imposée dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle sur la période récente, sans qu'il en existe une définition stabilisée. Elle renvoie néanmoins à la conception partagée d'un parcours qui doit être sécurisé, accompagné, fluide, sans rupture, et débouchant sur une issue positive. Deux leviers permettent de créer ces parcours « sans couture » : lever les freins individuels à l'accès à l'emploi, d'une part ; articuler et coordonner les interventions des opérateurs diversifiés de la chaîne mobilisation – insertion – orientation – formation – emploi.

- Schématisation de la logique de parcours



- Cartographie de l'offre de service disponible et accessible à l'échelle des QPV

Cette représentation schématique peut servir de base à un questionnaire collectif sur la nature de l'offre disponible et accessible à l'échelle du QPV sur lequel la Cité de l'emploi est appelée à se positionner. Pour chaque étape, il s'agit d'identifier collectivement, pour chaque étape de parcours :

- Les dispositifs effectivement présents et mobilisés. Pour ces derniers, la Cité de l'emploi pourra intervenir dans une logique d'intensification.
- Les dispositifs existants mais difficilement mobilisables. Pour ces derniers, la Cité de l'emploi pourra intervenir dans une logique « d'allers vers », de « rattachage » ou encore « d'orientation » vers ces dispositifs.
- Les « manques » repérés. Ces constats pourront amener à proposer une ingénierie spécifique.

*Synthèse d'un travail en groupe réalisé par l'une des Cités de l'emploi expérimentatrice sur les acteurs mobilisables à chacune des étapes de parcours (voir page suivante)*



	Repérage et re mobilisation	Orientation et information sur les métiers	Actions de développement des compétences	Accompagnement création ou reprise d'entreprise	Mise en réseau, immersions en entreprise	Aides et services périphériques
Dispositifs existants et mobilisés	SPE Clubs de prévention spécialisée Lauréats de l'appel à projets « Invisibles » ou « 100 % inclusion » Structures du réseau IJ Associations travaillant avec les femmes « monoparentales », CIDFF	SPE Maison de l'emploi Cité des Métiers CIO Structures du réseau IJ	Offre du Conseil régional Actions de formation financées par Pôle emploi CPF AFEST	Réseau des Boutiques de Gestion ADIE Autres associations Locales	Structures de l'IAE PMSMP	CAF
Dispositifs Existants et difficilement mobilisables					Lauréats de l'appel à projets « 100 % inclusion »	Dispositifs du Conseil départemental
Dispositifs Absents (variables en fonction des territoires)	Lauréats de l'appel à projets « Invisibles »					

# RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Parcours PRIJ, Guide pour l'insertion des jeunes en Ile-de-France, 2020, Préfecture d'Ile de France
- Guide du projet territorial pour l'emploi, 2017, DGEFP
- CGET, Guide de bonnes pratiques Dynamiques de coopération entre le service public de l'emploi et les acteurs de la politique de la ville, 2016.

