

## Contribution

### du Groupe de travail mixte aux réflexions de LMCU

### sur l'emploi et l'insertion par l'économie

05 octobre 2009

Le Conseil de développement de Lille métropole et le Comité de Bassin d'emploi de Lille métropole ont décidé de travailler ensemble sur les problématiques de l'emploi et de l'insertion, afin d'éviter des pertes de temps, des doublons (plusieurs personnes faisant partie des deux structures) et pour suggérer aux élus de LMCU des orientations politiques cohérentes sur le territoire de Lille Métropole dans ces deux domaines qui restent un des problèmes importants des habitants du territoire de LMCU.

Le groupe de travail mixte ainsi formé a souhaité se tenir informé des divers travaux menés par d'autres instances comme ceux entamés d'E2i ou ceux du Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole.

Le présent travail peut constituer un complément à ceux-ci, au travers des **propositions de préconisations liées au rôle que pourrait jouer LMCU dans le domaine de l'insertion professionnelle à l'échelle métropolitaine**, sans pour autant solliciter la création d'un organisme nouveau ni la prise d'une compétence nouvelle, mais **en visant l'amélioration de l'efficacité du système global, en fonction des personnes et non des structures.**

Ces réflexions s'inscrivent naturellement **dans le cadre du Plan métropolitain de développement économique**, pour lequel le Conseil de développement a déjà remis des contributions, et interpellent également la **réflexion actuelle sur l'organisation des Contrats de territoires.**

**Le groupe de travail mixte est donc formé par :**

a- **Des membres du Conseil de développement** représentant la Société civile de la Métropole (membres issus de 3 collèges différents), qui réfléchissent, dans le cadre d'une saisine- par les élus- ou d'une auto-saisine, aux questions majeures concernant le développement de la métropole lilloise, et transmettent ensuite leurs avis et préconisations aux élus de Lille métropole Communauté Urbaine ;

b- **Des représentants du Comité de Bassin d'Emploi** de l'arrondissement de Lille formé par des élus, des représentants du monde patronal, du monde syndical et des associations. Le CBE a comme mission à partir d'un dialogue et d'une mobilisation de ses 4 collèges de : observer les besoins du territoire et formuler des propositions, conduire des actions expérimentales avec les partenaires concernés, de promouvoir les gisements d'emploi, de soutenir les initiatives émanant du territoire. Il est engagé dans la prospective, l'anticipation des mutations économiques, la mobilisation des salariés sur l'évolution professionnelle, la promotion de l'emploi associatif, la sensibilisation aux évolutions du marché du travail, la mobilité comme frein à l'emploi, ...



# CHAPITRE 1 – Développement économique et capital humain : quelques enjeux pour l'insertion

## 1- LES MARCHES DE L'EMPLOI : AN-TI-CI-PER !

### A - Comment anticiper l'évolution structurelle des marchés, les process, les innovations qui faciliteront l'accès et le maintien à l'emploi ?

Des constats :

- L'évolution économique tend à donner une place de plus en plus importante à des petites entreprises moins organisées sur le plan des relations humaines ;
- Compte tenu de la concurrence internationale et la crise, les établissements sont confrontés à des réorganisations et des évolutions technologiques qui les mènent parfois à des contractions d'effectifs ;
- L'exigence accrue de la clientèle des produits ou des services industrialisés implique de concevoir davantage de nouveaux produits, de réaliser des prototypes dans des délais très courts, de fabriquer des produits en petites quantités et de les livrer le plus rapidement possible, d'être conformes à des référentiels de qualité ;
- Les contraintes environnementales ont des impacts sur tous les métiers et en particulier ceux des transports et du bâtiment ;
- La croissance de la consommation dans les pays émergents ouvre de nouveaux débouchés ;
- La structure de consommation intérieure se modifie ;
- Les opérations de croissance externe s'opèrent de plus en plus entre petites et moyennes entreprises ;
- Les PME constituent 80% des entreprises exportatrices mais ne représentent que moins de 15% du montant des exportations, l'essentiel étant assuré par les grands groupes ;
- L'attractivité de la France est forte en termes d'investissements directs étrangers.

### PROPOSITIONS

- Continuer l'aide aux aménagements attractifs porteurs de créations d'emploi, y compris dans le domaine foncier.
- Participer à une étude prospective sur les besoins des entreprises à l'horizon 2020 et sur les retombées sur l'évolution des compétences des salariés et des demandeurs d'emploi.
- S'appuyer sur les stratégies de développement mise en place par LMCU autour d'une stratégie de filières ; en évaluant prospectivement le développement de chacune de ces filières pour le maintien et l'accroissement des emplois induits.

Ces filières sont :

- Les technologies de l'information, de la communication et de l'image.
- Les Textiles et matériaux innovants (en intégrant des dimensions moins strictement technologiques comme la mode et le design).
- La Distribution et particulièrement la Vente à Distance, dont la Métropole lilloise est sans contexte la capitale européenne, mais qui est aujourd'hui en pleine mutation.
- La Biologie-Santé- Nutrition, domaine d'excellence qui peut à la fois favoriser le développement des biotechnologies de santé humaine et celui plus traditionnel de l'agro alimentaire et de l'agriculture biologique.
- Le Tertiaire supérieur (renforcement de la présence de sièges sociaux, développement des services financiers, juridiques, marketing, industrie des réunions qui ont fait le succès d'Euralille et dont le développement doit être également poursuivi sur d'autres pôles (Euratechnologie, Zone de l'Union, La Haute Borne).
- L'Environnement et les Eco activités en soutenant plus spécifiquement les domaines du recyclage et de l'éco-construction.

**Que peut-on attendre de ces filières en matière d'emploi ? Quelle perspectives potentiellement induites ?**

## **B - Comment mettre en place une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et une culture de la responsabilisation ?**

- ❖ De la part des entreprises qui doivent prévoir leur évolution en tenant compte du contexte :
  - La concurrence des entreprises de pays à bas salaires supprime les produits peu sophistiqués ;
  - A cause de la crise, les personnels partis en retraite ne sont pas toujours remplacés ;
  - Les changements technologiques nécessitent de nouvelles compétences ;
  - Les changements organisationnels et réglementaires bouleversent les habitudes.
- ❖ De la part des salariés qui doivent prévoir l'évolution de leur métier et avoir en tête l'évolution nécessaire de leurs compétences.

### **PROPOSITIONS**

- Développer les services aux TPE et aux PME (exemples : plateformes RH de la CCI, des MDE, ...).
- Accompagner les mobilités professionnelles peut constituer une opportunité pour améliorer la situation de l'emploi.
- Renforcer les services offerts aux salariés

## **C - Comment profiter des opportunités de reconstruction de quartiers pour encourager la création de nouvelles activités économiques ?**

### **PROPOSITIONS**

- Renforcer l'application de la clause d'insertion par
  - l'augmentation du nombre de personnes accueillies par les entreprises et le nombre d'heures effectuées (par personne et par entreprise)
  - le renforcement de l'accompagnement connexe par les structures intermédiaires (compléments de formation, suites de parcours, ...).
- Développer des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et mettre en place des aides ciblées sur la création de nouvelles activités pour les quartiers en rénovation.

## **D - Comment mettre en place une stratégie de développement de la culture de la formation ?**

Et comment les acteurs de la formation s'organisent-ils pour répondre aux exigences et aux nécessités des métiers de demain (2020), c'est-à-dire **anticiper les besoins en formation** ?

### **PROPOSITIONS**

LMCU pourrait contribuer à répondre à ces questions en :

- Anticipant l'identification des besoins liés aux développements de la métropole (grands projets, écoute des entreprises, analyse des marchés et grandes tendances du développement local) ; en cela, ce serait une aide à l'orientation possible<sup>11</sup>.
- Soutenant la formation professionnelle comme une filière d'excellence à part entière (en créant par exemple un « Euraformation », sorte de Campus de la formation professionnelle).

---

<sup>11</sup> **Problème général de l'efficacité de l'orientation** à plusieurs niveaux

- Orientation scolaire, en lien avec l'éducation nationale
- Orientation pré-universitaire
- Orientation des demandeurs d'emploi (formations complémentaires ou nouvelles)

## **2 - COMMENT GENERER DE NOUVELLES OPPORTUNITES CREATRICES D'EMPLOI ?**

La préoccupation générale de LMCU de développer son territoire prend nécessairement en compte le capital humain dont il dispose et qu'elle a la charge de valoriser, notamment dans ses présentations à des investisseurs potentiels.

Mais ce capital humain doit pouvoir évoluer avec les nécessités des développements locaux et internationaux.

### **A - Comment générer un état d'esprit de l'évolution de ses propres compétences ?**

- Les mutations économiques sont permanentes : il est indispensable de se perfectionner pour anticiper un métier qui peut disparaître ;
- Il faut être en veille permanente (technologique, concurrentielle, réglementaire, environnementale) ;
- Il est nécessaire de se remettre en cause de façon permanente ;
- Chacun est responsable de l'évolution de ses compétences ;
- Il est nécessaire de laisser s'exprimer tous les potentiels quelle que soit la place hiérarchique.

### **B - Comment générer la culture d'entreprendre, la culture de l'initiative ?**

Dans ce cadre, les organisations syndicales peuvent jouer un rôle important.

Les principes de base :

- La capitalisation des savoir faire ;
- La constitution et l'enrichissement de réseaux permettant d'échanger avec d'autres industriels et de participer à des projets collaboratifs ;
- L'assurance de la motivation des collaborateurs : le chef d'entreprise (au sens large) doit s'en assurer et la développer ;
- La capacité de témoigner sa confiance aux jeunes et de leur donner les outils d'une culture de l'initiative : cf [propositions du Conseil de développement de mars 2006](#) : « *Jeunes et entrepreneuriat, une vision pour développer la culture entrepreneuriale des jeunes* ».

### **C - Le rôle des entreprises existantes face aux marchés émergents :**

Il s'agit pour les entreprises, de :

- Etre compétitive à l'internationalisation (Lille métropole carrefour européen...) ;
- Avoir une réflexion stratégique anticipatrice ;
- Etre en alerte et s'adapter ;
- Investir dans de nouveaux process ; innover ;
- Identifier les personnes ressources susceptibles de mener à bien les projets ;
- L'optimisation de la gestion des flux externes par utilisation des routes, voies ferrées et voies fluviales en visant un développement durable.

### **D - Le rôle possible de LMCU**

#### **D1 - Renforcer l'appui de LMCU aux entreprises, c'est :**

- Contribuer à élargir leur champ d'opportunités,
- les aider à créer des partenariats,
- leur faciliter les dossiers administratifs,
- les aider à recruter les nouvelles compétences nécessaires,
- leur proposer systématiquement des « packages » d'installation : pour l'entreprise et ses salariés ;
- les accompagner dans les opportunités amenées par la volonté de développement durable du territoire.

**D2- Renforcer l'appui de LMCU aux salariés,** favorisant ainsi leur évolution professionnelle, le développement de leurs compétences en lien avec une stratégie de valorisation de la ressource humaine, y compris sous l'angle de l'attractivité économique du territoire. Il s'agit également de remettre à niveau les personnes non qualifiées et les amener à accepter de se remettre à niveau, en les aidant à se déculpabiliser et accepter la nécessité de toujours se former (Créer un challenge normal de l'évolution ?).

**D3 - Faire évoluer l'attitude culturelle vis-à-vis de l'entreprise,** et le rapport culturel au travail et à la formation face à des emplois notamment de faible niveau et à des possibilités de promotion professionnelle moins palpables.

**D4 - Remédier aux problèmes des sous-qualifications** (et en particulier de l'illettrisme) face à la disparition de la quasi-totalité des métiers n'exigeant pas la connaissance des savoirs de base et au développement de PME exigeant un minimum de compétences et de motivation.

**D5 - Organiser la vigilance** par rapport aux ruptures et aux risques.

**D6 - Tenir compte du vieillissement de la population** et des opportunités inhérentes à développer.

## CHAPITRE 2 - Les intermédiaires de la mise à l'emploi à l'échelle de la métropole : un nouvel espace d'innovation

Pour mémoire, sur le territoire LMCU au 30 juin 2009 : 80 000 demandeurs d'emploi sur 84 000 dans l'arrondissement de Lille dont 14 700 ont moins de 25 ans – 33 000 ont le Bac et plus – 30 000 touchent le RSA (Revenu de solidarité active). *Source : Pôle emploi.*

Dans l'arrondissement de Lille, 10 150 résidents français traversent la frontière pour travailler en Belgique (en tant que travailleurs frontaliers) ; ils représentent 45% des travailleurs frontaliers de la région Nord-Pas de Calais – *Source INSEE.*

L'emploi est redevenu la première préoccupation des Français (*Source : baromètre réalisé par l'institut de sondage TNS Sofres pour le journal La Croix*)

### Des enjeux liés à l'insertion professionnelle des personnes

- 1 – **Construire une vision cohérente des systèmes de mise à l'emploi, mis en place pour tous les habitants de LMCU et en particulier :**
  - **les demandeurs d'emploi** (primo demandeurs –y compris les diplômés ou qualifiés - ou ayant perdu leur emploi),
  - **les entreprises.** Ce sont surtout les PME qui recrutent ; elles sont peu repérables, ont des profils d'embauche précis et souvent n'ont pas le réflexe de faire appel aux structures d'insertion peu connues par elles,
  - **les élus,**
  - **l'ensemble des acteurs de la mise à l'emploi,** qui proposent pour un certain nombre, une prise en charge connexe de la personne (difficulté de logement, transports, ...).
  
- 2 – **Obtenir davantage d'efficacité issue de la coopération active entre les acteurs techniques de l'emploi en se basant sur les Maisons de l'emploi qui ont pour objectif de les fédérer tous.** Il s'agit bien de centrer les actions sur les personnes et leur mise à l'emploi « durable » et non sur les structures.
  
- 3 – **Renforcer l'adéquation entre les territoires locaux de l'action économique et les territoires des acteurs de l'emploi ; un espace de travail commun** et régulier entre les acteurs de l'économie et ceux de l'emploi devrait permettre la cohérence des développements et des dispositifs et favoriser ainsi l'insertion professionnelle et l'augmentation du nombre de personnels potentiels pour les entreprises.
  
- 4 – **Améliorer les outils d'orientation et d'information** sur les perspectives d'emploi et les trajectoires d'accès à ces emplois (Gestion prévisionnelle des compétences – GPEC)
  
- 5 – **Soutenir le développement des petites activités commerciales, artisanales et associatives par le biais de l'implication des communes constituant LMCU.**
  
- 6 – **Veiller activement à la résorption de l'illettrisme,** fléau persistant sur la métropole lilloise.
  
- 7 – **Affirmer la nécessité de faire confiance aux jeunes, de leur faire savoir et s'assurer qu'ils perçoivent cette attitude.**

## En quoi l'insertion pourrait être un des éléments de projet du territoire ?

Sur ce territoire il existe un très grand nombre de structures intermédiaires de mise à l'emploi dont beaucoup d'insertion. Ce grand nombre engendre un manque de clarté (et peut être de cohérence) vis-à-vis du public et des élus et ce malgré les efforts authentiques et la bonne volonté des salariés et administrateurs de ces structures.

L'insertion au travail est consubstantielle au développement économique, autrement dit, le complément naturel et cohérent du développement économique qui est déjà une des compétences de Lille Métropole.

Pourtant le monde de l'entreprise et de l'activité économique est, culturellement, plus difficilement accessible par les acteurs de l'insertion. LMCU pourrait avoir, par son approche économique, un rôle d'interface privilégié dans ce domaine.

Il est constaté qu'en se spécialisant autour de l'emploi, les services décentralisés de l'Etat ont renoncé au statut d'animateur ensemblier des politiques générales d'emploi et d'insertion qu'ils ont tenu de nombreuses années et deviennent « participants » au même titre que les autres institutionnels.

Là encore, de par ses responsabilités envers les citoyens, LMCU pourrait avoir un rôle d'animation\* des politiques d'emploi et d'insertion et permettre une couverture territoriale cohérente par des outils d'insertion professionnelle ayant un socle commun et des spécificités très locales.

**Dans ce sens, le Conseil de développement et le Comité de Bassin d'Emploi de Lille Métropole préconisent que LMCU devienne l'animateur métropolitain de la politique « Emploi et Insertion professionnelle » développée en bonne intelligence par les acteurs compétents sur son territoire.**

**LMCU pourrait ainsi favoriser la cohérence et la coordination des stratégies politiques d'insertion à l'échelle de son territoire, tout en tenant compte de son positionnement au sein de l'Eurométropole. L'insertion professionnelle pourrait ainsi devenir un des outils d'animation du territoire dans le cadre de son Plan métropolitain de développement économique.**

## 1 – Une nécessité forte de gouvernance métropolitaine pour animer une politique cohérente

Les organismes sont **effectivement complémentaires** mais, vus de l'extérieur, la perception est celle d'un mille-feuilles. Si les structures ne s'occupent pas des mêmes publics, elles ont souvent les mêmes commanditaires. Et **l'essoufflement des structures** guette celles qui gèrent, malgré elles, des systèmes (parfois renforcés par des pratiques étatiques voire européennes déconnectées de la réalité du terrain) plutôt que des publics.

Les questions qui se posent en termes de Gouvernance, complémentarités, ... des organisations intermédiaires de mise à l'emploi sont les suivantes :

### > **Comment et qui pourrait ...**

- o Les piloter, **les animer** globalement ?
- o **leur redonner du sens et de la lisibilité** ? Remettre du sens (et pas seulement des objectifs quantitatifs) dans les organisations : la structuration des conventions collectives fait souvent oublier l'objet de la création de la structure ...
- o **les faire connaître aux publics** ?
- o faire en sorte que les **entreprises** comme les organisations patronales, s'y retrouvent, comprennent ces organisations ?
- o associer **les parents** dans leur rôle éducatif et d'orientation ? Pour faire POUR leurs enfants, AVEC les parents (peut-être) mais PAS A LEUR PLACE ...

### > Comment **clarifier l'articulation des dispositifs entre eux** ? Viser un schéma visuel pour une architecture actuelle et prospective ?

### > Comment **alléger/simplifier la gestion administrative** devenue prédominante dans de nombreuses structures plongées dans la réalité du contact avec le public, et dans l'action ?

### > Qui doit s'y retrouver au final ? Les demandeurs d'emploi ? Les entreprises ? Les salariés de ces dispositifs ? Les élus ? ... Comment construire des indicateurs communs de performance de ces intermédiaires à l'emploi, au profit du territoire ?

### > Quel est le projet qui rassemblerait les acteurs, sans qu'ils s'épuisent, tout en apportant une plus-value ?

### > Comment faire en sorte que l'incertitude régulière du financement des structures intermédiaires ne soient pas des freins au bon fonctionnement de celles-ci ?

\* d'autant plus si LMCU récupère les compétences du Conseil général (cf avant-projet de loi sur la réforme des collectivités territoriales).

\*\* **La provenance des financements des structures intermédiaires et les modalités contraignantes de gestion liées à l'origine multiple de ces financements** alourdit et rend difficile une gestion de structure. Il s'agirait de créer un socle fixe de financements pour

## PROPOSITIONS

➤ Elaborer puis dessiner un schéma, un organigramme pédagogique, clarifiant le rôle actuel de chacune des structures intermédiaires et les relations entre elles, présentant les financeurs et les producteurs de stratégie.

**Ce serait un schéma qui permettrait de mieux valoriser, en les visualisant, les complémentarités pour les renforcer et annihiler la compétition stérile, auprès :**

- **des initiés : les acteurs eux-mêmes de ces structures**
- **des moins initiés :** les élus sollicités par les citoyens pour leur emploi, les financeurs de ces structures, les élus face à la réforme des collectivités territoriales ...

**Le schéma permettrait d'une part, de mettre en valeur les bonnes pratiques et les innovations et d'autre part, de déceler les lacunes et de repérer les expérimentations possibles.**

**Il sera nécessaire de tenir compte des évolutions probables de statut liées à la réforme (en débat actuellement) relative aux collectivités territoriales (la Métropole pourrait en effet prendre en charge les compétences du Département sur son territoire).**

➤ S'appuyer sur les missions des Maisons de l'emploi :

### *Projet de décret d'Août 2009 issu Rapport Thierry - Article 3*

Les axes d'intervention obligatoire des Maisons de l'emploi :

« L'article L. 5313-1 du code du travail précise les missions des Maisons de l'emploi en affirmant le rôle fédérateur de l'action des partenaires publics et privés, en particulier en permettant l'association des collectivités territoriales à la mise en œuvre des politiques de l'emploi au niveau local. Les Maisons de l'emploi s'inscrivent ainsi pleinement dans la volonté d'ancrer le service public de l'emploi dans les territoires. Un accent tout particulier est mis sur les problématiques de diagnostic partagé, d'observation du marché de l'emploi et d'anticipation des mutations économiques.

La Maison de l'emploi est fondée sur l'adhésion des acteurs concernés. Elle respecte l'identité de chaque partenaire, reconnaît leur responsabilité commune et les rassemble, dans l'action. Les Maisons de l'emploi n'ont ni vocation à doubler les structures préexistantes, ni à devenir des opérateurs de placement. Il s'agit donc de mettre en avant leur fonction d'ensemblier.

3.1 Les axes d'intervention obligatoire des Maisons de l'emploi.

3.1.1-Axe 1 : développer une stratégie territoriale partagée – du diagnostic au plan d'action.

3.1.2-Axe 2 : participer au développement de l'anticipation des mutations économiques.

3.1.3-Axe 3 : contribuer au développement local.

3.1.4-Axe 4 : réduire les freins culturels ou sociaux à l'accès à l'emploi.

3.2 Les actions en matière d'accueil, d'orientation ou d'accompagnement des personnes à la recherche d'un emploi.

Néanmoins, il sera recherché dans les Maisons de l'emploi en fonction du maillage territorial une bonne articulation avec Pôle Emploi au travers de :

- l'accueil de sites mixtes ou d'antennes de Pôle Emploi ;
- l'accueil de permanences de Pôle Emploi. »

- **Favoriser le regroupement et la coordination des structures complémentaires** qui ont chacune une raison d'être, gagneraient à travailler en synergie forte, pour répondre à un besoin et à des projets partagés : il s'agirait de regrouper en un seul espace (dans chaque « Maison de l'emploi » par exemple) ces mêmes structures existant actuellement et jouant un rôle complémentaire : Pôle emploi + Mission locale + PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) : faire en sorte que le sens de leurs actions soit visiblement complémentaire pour le public mais aussi pour les salariés de ces structures qui gagneraient à travailler dans un climat stable et plus serein;

Dans une logique de mise en œuvre d'une politique métropolitaine d'insertion des personnes, cette coordination pourrait aller jusqu'à la création d'une structure métropolitaine unique (ou d'une seule MDE, un seul PLIE, une seule mission locale) avec des antennes de proximité ayant une spécificité territoriale propre.

un projet de structure bien défini, en complémentarité avec les différents outils (structures) existants. **Une convention pluri-annuelle d'objectifs (CPO)** permettrait d'aborder en toute sérénité le projet de chaque structure.

○ **Repenser l'actuel découpage territorial des différentes structures** dont les champs d'action géographiques ne correspondent pas entre eux, ni aux découpages probables des contrats de territoires **pour le rendre :**

- cohérent à l'échelle de la Métropole
- compréhensible pour les Habitants
- cohérent et compréhensible pour les acteurs sociaux, les entreprises, les élus.

Il s'agit d'**organiser** par les dispositifs pertinents, **une offre de services équitable sur l'ensemble du territoire métropolitain**: la partie ouest de la métropole ne dispose pas, à l'heure actuelle, ni d'un PLIE ni d'une Maison de l'emploi. (cf cartographies superposées mais non correspondantes) – Exemple dans les Weppes : 90 000 habitants- 26 communes- 19 000 salariés).

*Cf cartes en annexe et « Diagnostic territorial et plan d'actions 2009 » (Lille et Roubaix-Tourcoing Vallée de la Lys) édité en juillet 2009.*

➤ **Impliquer Lille Métropole\* dans l'insertion** signifierait que LMCU joue un rôle de **coordinateur, rassembleur, animateur, initiateur** dans ce cadre.

LMCU

- >> veillerait à ce que tous les partenaires soient présents dans les tours de table de **coordination** ;
- >> aiderait à la simplification des circuits, réduisant aussi le nombre de réunions avec des partenaires multiples, très chronophages.
- >> plaiderait auprès de l'Etat et de l'Europe **pour des paiements rapides des financements accordés** ; en effet, la lenteur générale des paiements et la multiplicité des financeurs rendent :
  - difficile la gestion administrative,
  - fragile la (sur)vie de ces structures,
  - précaire et stressante la situation des personnels de ces structures.

Un point de vigilance : **tenir compte des spécificités locales en prévoyant la relation de coopération entre élus communautaires et élus locaux, nationaux voire européens.**

**> Proposition de moyen : l'organisation de Tables rondes métropolitaines facilitant la gouvernance à l'échelle métropolitaine pour les aspects emploi-insertion.**

○ **Une table ronde métropolitaine de l'insertion professionnelle** (= « conférence » **politique permanente**)

○ **Rôle** : animer une politique métropolitaine de l'insertion et faciliter la coopération des structures intermédiaires de mise à l'emploi, du territoire en lien avec les politiques d'orientation, de formation, et de résorption de l'illettrisme.

○ **Pilotage de la table ronde** : LMCU et Etat

○ **Fonctionnement** : 1 à 2 fois par an

○ **Composition** : Préfet (égalité des chances), les **présidents des Maisons de l'emploi** (missions locales - PLIE – AFPA – Pôle emploi), DDTEFP (DIRRECTE), Conseil régional, Conseil général, partenaires sociaux (salariés et patronat), Recteur d'Académie, Président du PRES, représentant de la HALDE, représentant du CBE Lille métropole, représentant de l'IAE.

○ **Une instance métropolitaine opérationnelle de l'insertion** (= « conférence » **technique permanente**)

○ **Rôle** : veiller à la mise en œuvre opérationnelle du projet politique global à l'échelle de la métropole, faciliter la synergie entre les Maisons de l'emploi et proposer les réajustements de terrain nécessaires à la conférence politique.

○ **Pilotage** : à déterminer par la Table ronde « politique »

○ **Fonctionnement** : 2 à 3 fois par an

○ **Composition** : Les techniciens mandatés par les membres de la Table ronde politique métropolitaine de l'insertion professionnelle + partenaires sociaux (salariés et patronat).

\* Lille métropole Communauté urbaine

## **2 - Organiser l'accompagnement dans le système global de l'emploi**

On nomme ici « système global de l'emploi » l'ensemble des acteurs qui :

- produisent, génèrent l'emploi, c'est-à-dire les employeurs (entreprises, institutions, associations, etc.),
- accompagnent la mise à l'emploi : structures intermédiaires, d'insertion, ...
- préparent ou forment à un métier : organismes de formation, éducation nationale (jusqu'à l'université)
- éduquent, guident, orientent : les parents, les éducateurs, les conseillers d'orientation, les acteurs sociaux (assistantes sociales, ...)
- prennent les décisions politiques et valident les stratégies d'orientation des politiques publiques : élus, Etat
- défendent les droits des salariés ou les intérêts du patronat mais aussi leurs devoirs respectifs : les partenaires sociaux
- occupent un emploi, le quittent, le perdent, en cherchant : les salariés ou demandeurs d'emploi.

Toutes ces catégories sont concernées par un type d'accompagnement spécifique, à différents niveaux.

**Le territoire de LMCU manque d'emplois** ; ce qui signifie qu'il faut :

- Prioriser, favoriser la création d'activités et d'emplois.
- Anticiper les changements de la société, les nouveaux besoins, c'est pouvoir accompagner les publics vers les nouvelles opportunités d'emplois, ce qui nécessite d'identifier ces opportunités (la connaissance des projets de développement de la métropole est aussi une source d'information précieuse).
- Innover dans les pratiques d'accompagnement de mise à l'emploi ... Trop souvent, les demandeurs d'emploi ont l'impression d'être une balle de ping-pong allant d'un organisme à un autre.
- Appréhender l'individu de façon globale : ses problèmes de mobilité, d'habitat, de santé, etc. pour mieux l'accompagner dans sa démarche d'insertion sociale et donc professionnelle.

**Le territoire compte de plus en plus de personnes qui se heurtent à la sélectivité du marché du travail.** Il y a donc nécessité de :

- les accompagner dans leur montée en qualification, leurs parcours, leurs apprentissages, leurs mobilités,
- agir sur les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines,
- mettre en valeur avant tout la capacité à accomplir des tâches,
- les accompagner pour favoriser le maintien de la personne dans son emploi.

Les réponses ne pourront donc pas être identiques pour chacun ; aussi, **l'orientation** prend toute sa valeur, notamment vers des qualifications à usage immédiat. L'orientation est donc importante pour répondre aux :

- a- Besoins de valorisation : développer des actions qualifiantes, travailler sur l'image de soi, le relationnel.
- b- Besoins d'acquisition de langages fondamentaux.
- c- Besoins de qualification sociale, professionnelle, d'immersion en entreprise et d'adaptation à l'emploi.

### **PROPOSITIONS :**

- **Organiser la recherche et l'expérimentation de nouvelles méthodes d'accompagnement de recherche d'emploi** en apportant du sens aux actions qui sont menées en faveur des demandeurs d'emploi.
- Aider à **valoriser les compétences** acquises par la personne dans ses activités associatives.
- **Faire en sorte que les adultes (+ de 26 ans) en recherche d'emploi aient aussi leur structure repère**, comme les 16-25 ans l'ont (mission locale) : c'est-à-dire une structure, ou un espace spécifique au sein des structures existantes, qui puisse accompagner les adultes dans leurs difficultés connexes à celles de l'emploi (logement par exemple).

- **Organiser des actions plus ciblées sur les allocataires des minimas sociaux** « installés » depuis longtemps dans la précarité, tout autant que des actions préventives pour ceux qui commencent à bénéficier des minimas sociaux.
- **Communiquer auprès des publics en recherche d'emploi pour les attirer sur les différents métiers en tension** qui existent mais ne trouvent pas « preneurs » faute d'être suffisamment connus ou attractifs,
- **Limiter la dépendance** des populations vis-à-vis des systèmes d'aides sociales et aussi de l'économie illicite en développant des parcours de retour à l'emploi et en levant les freins connexes à la reprise d'emploi : mobilité, garde d'enfants, ...

### **3 - Evaluation de l' « efficacité » des politiques des structures intermédiaires**

*Il ne s'agit pas d'utiliser uniquement des mesures quantitatives, il faut aller au-delà des mesures habituelles qui conditionnent parfois voire souvent les financements ... L'évaluation permettrait aussi une meilleure compréhension de la part des élus.*

L'évaluation, c'est :

- un outil pour lever les difficultés et trouver les solutions, réajuster les projets des structures.
- Un préalable à l'organisation de la gouvernance.
- Une démarche qui se fait sur la base de bons indicateurs, quantitatifs mais aussi qualitatifs et partagés.

Que faudrait-il évaluer ?

- **les orientations stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles** en matière d'emploi et d'insertion des diverses structures intermédiaires.
- **la spécificité et la plus-value** de chaque structure ; identification des remèdes que les structures apportent réellement à la situation actuelle ; sa capacité à apporter un remède à la situation à venir ? Dans ce cadre, **évaluer l'utilité sociale** des structures et **la nature de l'emploi à venir** est une nécessité.
- **la nature et la réalité de l'engagement** des partenaires.

Pour y parvenir, il serait nécessaire d'élaborer des **critères communs** afin de :

- comprendre et diffuser le processus utilisé par chaque structure,
- rendre efficace les dispositifs vis-à-vis des employeurs,
- mesurer l'utilité sociale,
- jauger la structure et sa plus-value : que fait-elle ? qu'a-t-elle réalisé ? quels sont ses impacts ?
- comparer avec d'autres départements,
- connaître l'histoire de chaque structure, tout aussi importante pour favoriser une évolution.

#### **PROPOSITIONS :**

- Mise au point d'un questionnaire de satisfaction anonyme avec enveloppe T (sur la satisfaction des services – bâtir le questionnaire avec des représentants des acteurs, des usagers, des élus et un sociologue par exemple)
- Réaliser un tableau synoptique des exigences (objectifs) des commanditaires par structure et des financements correspondants
- Schéma des structures (visualiser pour mieux simplifier et améliorer)- cf proposition partie I-1
- Faire procéder à l'évaluation décrite ci-dessus.

**Que représenterait pour LMCU  
la prise en compte des questions d'Insertion et d'Emploi des personnes  
par l'économie ?**

**SYNTHESE DES PROPOSITIONS**

**1 - ORGANISER UNE GOUVERNANCE (OU UNE ANIMATION) METROPOLITAINE EN MATIERE  
D'INSERTION PROFESSIONNELLE**

<b>Préconisations</b>	<b>Objectifs</b>
<p><b>Elaborer puis dessiner un schéma, un organigramme pédagogique</b> présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les structures intermédiaires</li> <li>❖ Leurs financeurs</li> <li>❖ Les producteurs de stratégies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Clarifier le rôle</b> actuel de chacune des structures intermédiaires et les <b>relations</b> entre elles.</li> <li>➤ <b>Mieux valoriser, les complémentarités</b> pour les renforcer et favoriser l'annihilation des compétitions stérile, auprès <ul style="list-style-type: none"> <li>○ des initiés : les acteurs eux-mêmes de ces structures</li> <li>○ des moins initiés : les élus sollicités par les citoyens pour leur emploi, les financeurs de ces structures, les élus face à la réforme des collectivités territoriales ...</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Valoriser les bonnes pratiques et les innovations</b> des structures intermédiaires</li> <li>➤ <b>Déceler les lacunes et repérer les expérimentations possibles.</b></li> </ul>
<p><b>S'appuyer sur les missions des Maisons de l'emploi :</b></p> <p><b>1 - Favoriser le regroupement et la coordination des structures</b></p> <p><b>2 - Repenser l'actuel découpage territorial des différentes structures</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Favoriser le regroupement</b> sur un seul espace (dans chaque « Maison de l'emploi » par exemple) des structures existant actuellement et jouant un rôle complémentaire.</li> <li>➤ Faire en sorte <b>que le sens de leurs actions soit visiblement complémentaire pour le public.</b></li> <li>➤ <b>Organiser</b> par les dispositifs pertinents, <b>une offre de services équitable sur l'ensemble du territoire métropolitain.</b></li> </ul>

<p><b>Impliquer Lille Métropole dans l'insertion</b> professionnelle de ses habitants <b>en tant que coordinateur, rassembleur, animateur, initiateur</b></p> <p><b>1 - Etablir</b> (avec les acteurs concernés) <b>un inventaire des réunions</b> qui gagneraient à être organisées à l'échelle territoriale de la communauté urbaine.</p> <p><b>2 - Organiser une Table ronde à l'échelle métropolitaine</b> pour les aspects emploi et insertion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Simplifier les circuits</b>, en favorisant le regroupement de réunions avec des partenaires multiples, actuellement très chronophages.</li> <li>➤ <b>Une Table ronde métropolitaine de l'insertion professionnelle</b> (= « conférence » politique permanente)  <b>Rôle :</b> <u>Définir puis animer une politique métropolitaine de l'insertion dans l'emploi</u></li> </ul> <p>Cette table ronde déléguerait la mise en œuvre opérationnelle des décisions à <b>une instance métropolitaine opérationnelle de l'insertion</b> dont le rôle serait de veiller à la <u>mise en œuvre opérationnelle du projet politique global</u></p>
---	--

## 2 - FAVORISER L'AMELIORATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE SYSTEME GLOBAL DE L'EMPLOI

### Préconisations

**1 - Organiser la recherche et l'expérimentation de nouvelles méthodes d'accompagnement de recherche d'emploi** en apportant du sens aux actions qui sont menées en faveur des demandeurs d'emploi.

**2 - Aider à valoriser les compétences** acquises par la personne **dans ses activités associatives.**

**3 - Faire en sorte que les adultes (+ de 26 ans) en recherche d'emploi aient aussi leur structure repère.**

**4 - Organiser des actions plus ciblées sur les allocataires des minimas sociaux.**

**5 - Communiquer auprès des publics en recherche d'emploi pour les attirer sur les différents métiers en tension.**

**6 - Limiter la dépendance** des populations vis-à-vis des systèmes d'aides sociales et aussi de l'économie illicite.

### 3 - EVALUER L' « EFFICACITE » DES STRUCTURES INTERMEDIAIRES DE MISE A L'EMPLOI

#### Préconisations

**1 - Elaborer un questionnaire de satisfaction** à destination des usagers.

**2 - Réaliser un tableau synoptique des exigences** (objectifs) des commanditaires par structure et financements correspondants

**3 - Faire procéder à l'évaluation :**

- **des orientations stratégiques et leurs déclinaisons opérationnelles** en matière d'emploi et d'insertion des diverses structures intermédiaires.
- **de la spécificité et la plus-value** de chaque structure ; **l'utilité sociale** des structures et **la nature de l'emploi à venir**.
- **de la nature et la réalité de l'engagement** des partenaires.

## 4 – CONTRIBUER A ANTICIPER LES MARCHES DE L'EMPLOI

Préconisations	Objectifs
<p><b>1 - Continuer l'aide aux aménagements attractifs</b> porteurs de créations d'emploi</p> <p><b>2 - Participer à une étude prospective</b> sur les besoins des entreprises à l'horizon 2020 et sur les retombées sur l'évolution des compétences des salariés et des demandeurs d'emploi.</p> <p><b>3 - S'appuyer sur les stratégies de développement mise en place par LMCU autour d'une stratégie de filières,</b> en évaluant prospectivement le développement de chacune de ces filières pour le maintien et l'accroissement des emplois induits</p> <p><b>4 - Développer les plateformes RH</b> (Ressources humaines)</p> <p><b>5 - Accompagner les mobilités</b> professionnelles</p> <p><b>6 - Renforcer l'application de la clause d'insertion</b></p> <p><b>7 - Développer</b> des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat</p>	<p>➤ <b>Anticiper l'évolution structurelle des marchés, les process, les innovations</b> qui faciliteront l'accès et le maintien à l'emploi</p> <p>➤ <b>Favoriser la mise en œuvre d'une GPEC effective</b> (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)</p> <p>➤ Profiter des opportunités de reconstruction de quartiers</p>
<p><b>8 - Anticiper l'identification des besoins liés aux développements de la métropole :</b> grands projets, écoute des entreprises, analyse des marchés et grandes tendances du développement local.</p> <p><b>9 - Faire de la formation professionnelle une filière économique</b> à part entière.</p>	<p>➤ <b>Contribuer à organiser une stratégie de développement de la culture de la formation et anticiper les besoins en formation</b></p>

## 5 - GENERER DE NOUVELLES OPPORTUNITES CREATRICES D'EMPLOIS

Préconisations	Objectifs
<p><b>1 - Renforcer l'appui de LMCU aux entreprises</b></p> <p><b>2 - Proposer</b> systématiquement aux entreprises <b>des « packages » d'installation</b> : pour l'entreprise et ses salariés.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Elargir leur champ d'opportunité</li><li>➤ Les aider à créer des partenariats</li><li>➤ Leur faciliter les dossiers administratifs</li><li>➤ Les aider à recruter les nouvelles compétences nécessaires</li><li>➤ Les accompagner dans les opportunités amenées par la volonté de développement durable du territoire.</li></ul>
<p><b>3 - Veiller à la prise en compte du vieillissement de la population</b> du territoire.</p>	<p><b>Identifier les opportunités</b> générées de création d'emplois / de métiers inhérentes à cette évolution de la population.</p>

**GT mixte EMPLOI-INSERTION**  
**CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT / COMITE DE BASSIN D'EMPLOI**  
**de Lille métropole**

# **ANNEXE 1**

**Territoires et structures intermédiaires  
de mise à l'emploi**

## Population et demande d'emploi par Territoire Communautaire

### La Lys

Population : 86 768  
DE ABC : 4 816

### Couronne Nord

Population : 115 972  
DE ABC : 5 209

### Territoire Lillois

Population : 255 414  
DE ABC : 21 206

### Les Weppes

Population : 64 316  
DE ABC : 3 124



### Territoire Tourquennois

Population : 159 366  
DE ABC : 12 063

### Territoire Roubaisien

Population : 228 251  
DE ABC : 20 440

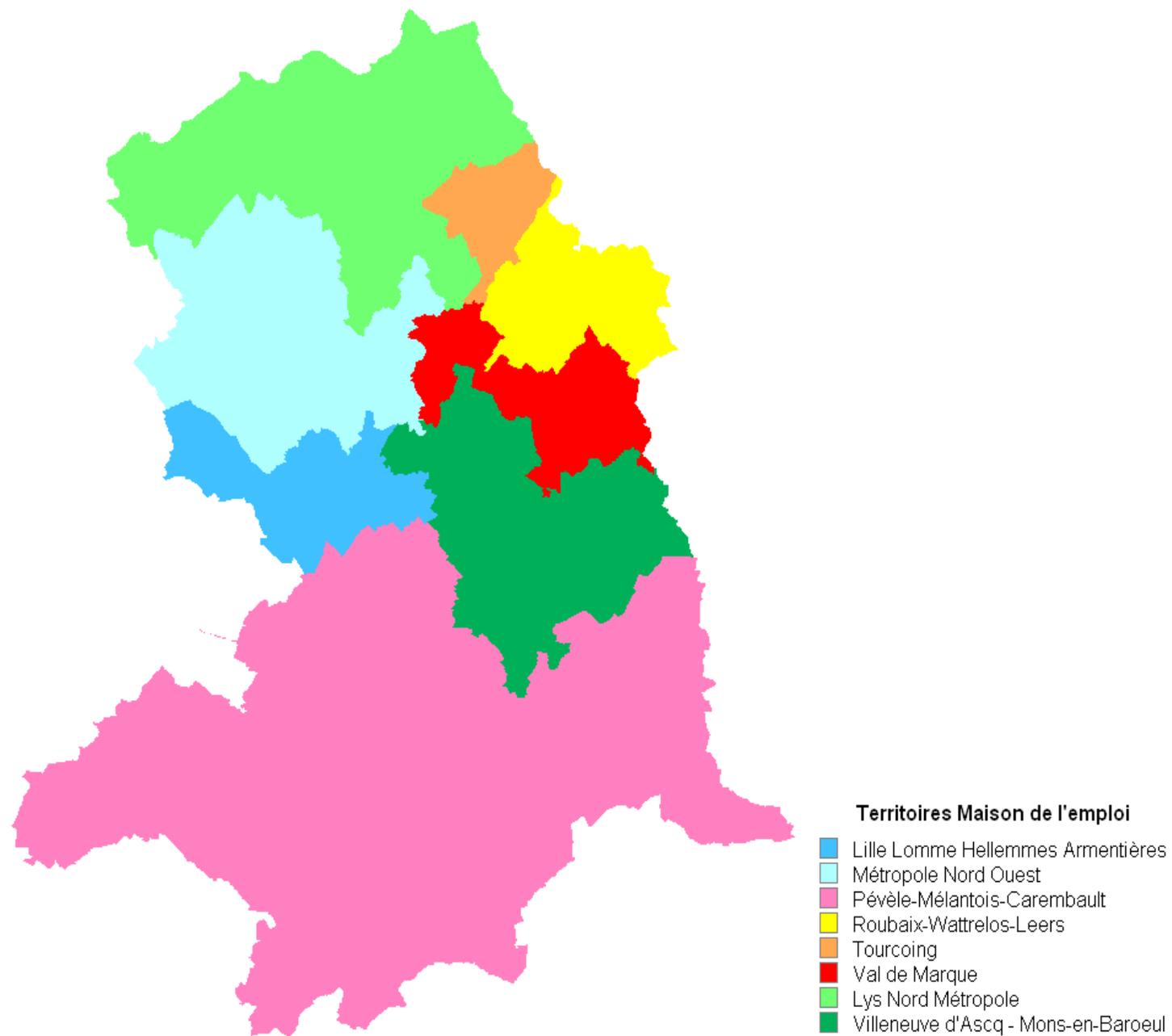
### Territoire Est

Population : 105 668  
DE ABC : 6 922

### Couronne Sud

Population : 109 041  
DE ABC : 6 159

## Territoires Maison de l'Emploi



## Territoires PLIE



### Territoires PLIE

- PLIE Lillois
- PLIE Lys Nord Métropole
- PLIE Métropole Nord Ouest
- PLIE Roubaix
- PLIE Sud Est Métropole
- PLIE Tourcoing
- PLIE Val de Marque
- PLIE Villeneuvois
- PLIE Wattrelosien

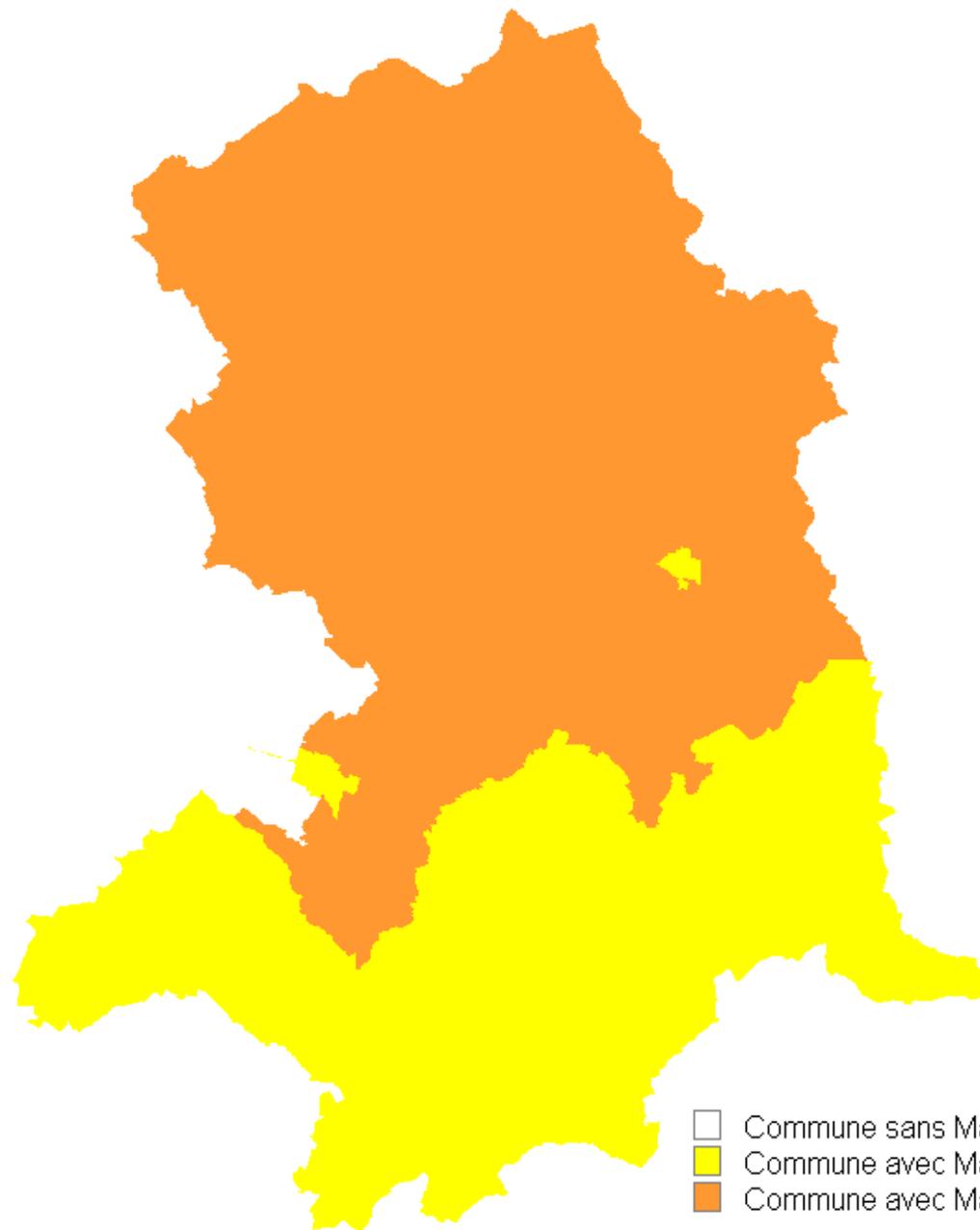
## Territoires Mission Locale



### Territoires Mission Locale

- Armentières
- Lille
- Métropole Nord Ouest
- Pévèle-Mélantois-Carembault
- Roubaix
- Tourcoing-Vallée de la Lys
- Villeneuve d'Ascq
- Val de Marque
- Weppes
- Wattrelos-Leers

## Territoires Maison de l'Emploi et / ou PLIE



- Commune sans Maison de l'emploi ni PLIE
- Commune avec Maison de l'emploi mais sans PLIE
- Commune avec Maison de l'emploi et PLIE

**GT mixte EMPLOI-INSERTION  
CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT / COMITE DE BASSIN D'EMPLOI  
de Lille métropole**

## **ANNEXE 2**

**Propositions du Conseil de développement  
sur la culture de l'entrepreneuriat (2006)**

# Jeunes et entrepreneuriat

## Préconisations de la commission

Assemblée plénière du 16 Mars 2006  
TOURNAI

### Contexte Diagnostic Vision Sensibiliser Cultiver

#### Démarche de la commission jeunes et entrepreneuriat

Dans le cadre de la démarche "La parole est aux jeunes" en 2004, l'enquête et le Forum jeunes ont permis d'identifier l'entrepreneuriat comme une des principales préoccupations des 15-30 ans

#### Formation d'une commission jeunes et entrepreneuriat qui :

- **a auditionné plusieurs experts :**
  - 2CED : accompagnement pour passer de l'idée au projet
  - Créativallée : sensibilisation à la création en NPDC
  - Jeunes Entreprises France : opérateur des mini entreprises en milieu scolaire
  - Maison de l'Entrepreneuriat Nord-Pas de Calais
- **a organisé une manifestation en décembre 2005 en présence de Québécois : présentation de leur plan d'action gouvernemental de trois ans "Défi de l'entrepreneuriat jeunesse"**

**Objectif de la commission : définir une vision pour une culture entrepreneuriale métropolitaine**

## Un diagnostic statistique encourageant pour le développement régional

La région Nord-Pas de Calais détient le record de France d'évolution du nombre de créations d'entreprise ex-nihilo :

+ 8,9 % entre 2004 et 2005. Moyenne nationale à + 0,4 %.

+ 46 % entre 2001 et 2005. Moyenne nationale à + 27 %.

Le Programme régional pour la création-transmission d'entreprises a permis de préparer la pérennité des nouvelles entreprises : 42 % des nouveaux entrepreneurs entrent en contact avec un accompagnateur contre une moyenne nationale de 12 %.

Un entrepreneur se lance en moyenne à 38 ans ; 60 % d'entre eux démarrent avec moins de 8000 € d'apport initial.

Des réseaux d'accompagnement performants au service de la pérennité: 75 % des entrepreneurs accompagnés sont toujours en place après 5 ans.

Les moins de 30 ans représentent 22 % des créateurs en NpdC.

En 2005, le territoire de LMCU a recueilli 45 % des créations régionales.

## Un diagnostic culturel interpellant

L'entrepreneuriat n'est pas une affaire d'élites : 69 % des nouveaux entrepreneurs témoignent d'un niveau d'étude égal ou inférieur au Baccalauréat ou d'une formation professionnelle.

Entre 2000 et 2005, l'indice de création pour 1000 habitants est passé de 2,6 à 3,1. Révélateur d'une faible culture entrepreneuriale (Moyenne nationale à 4,1).

L'esprit d'entreprendre sur un territoire varie selon le moral des ménages. Le chômage ou la croissance économique ne sont pas des facteurs déterminants.

Il existe une forte aspiration à devenir son propre patron : 55 % de la population régionale, 70 % des jeunes du NpdC.

Les freins administratifs et financiers sont les plus cités pour expliquer le refus de l'entrepreneuriat : ils sont sur-évalués et inscrits dans l'inconscient collectif.

Notre population n'a pas les moyens psychologiques d'entreprendre. Le système éducatif est souvent mis en cause : 64 % de la population active régionale estime que le système éducatif français ne développe pas auprès des jeunes un esprit qui les encourage à créer une entreprise.

## La vision d'une métropole qui développe l'entrepreneuriat par l'émulation et l'attractivité

Une métropole qui organise son projet de territoire et ses compétences sur la base de références transversales :

- "l'entrepreneuriat constitue une compétence clé pour la croissance, l'emploi et l'épanouissement personnel"  
*Commission des communautés européennes – Fev 2006 – COM (2006)33 Final*
- "L'entrepreneuriat est l'outil d'intégration sociale par excellence. Son développement passe par la promotion de valeurs fondamentales auprès des habitants : autonomie, responsabilité, créativité, solidarité, leadership."  
*Paul-A. FORTIN – Lille – Déc 2005*
- "Les politiques visant à stimuler l'esprit d'entreprise [...] ont peu de chance de donner des résultats majeurs à court terme. [...] Les stratégies en la matière doivent être des constantes de l'action et non des réponses à court terme à des crises de l'emploi."  
*Entrepreneuriat et développement local – OCDE – Nov 2003*

## Priorités pour une culture d'entreprendre métropolitaine

En complément des politiques régionales, faire de Lille Métropole un territoire d'expériences et d'excellence :

**CHANGER** notre regard et le regard des autres sur une métropole naturellement entreprenante,

**AGIR** avec les jeunes pour faire de Lille Métropole LE lieu pour créer son activité en Europe du Nord : pour que la région la plus jeune de France devienne la plus entreprenante,

**DEVELOPPER** l'exemplarité des jeunes qui ont choisi la voie de l'initiative et de l'entrepreneuriat,

Les jeunes de la métropole qui ont envie d'entreprendre savent qu'ils peuvent OSER : dans l'artisanat, le commerce, l'industrie, les services, le solidaire, l'associatif...

**La sensibilisation des jeunes : penser la stratégie du territoire sur le long terme avec les mini-entreprises**

- Appuyer le développement de la mini-entreprise en établissements scolaires, reconnue comme LA meilleure pratique européenne de sensibilisation à la création d'entreprise dans l'enseignement secondaire : 20 % des mini-entrepreneurs créent une entreprise dans leur parcours professionnel.
- Affermer un bus de la mini-entreprise et de la découverte des métiers qui sillonnera les établissements scolaires de la métropole : rencontre avec des entrepreneurs, découverte du commerce, de l'artisanat et des formations.

**La sensibilisation des jeunes : penser la stratégie du territoire sur le long terme avec les missions locales.**

- Au travers des missions locales des structures et des expertises existent pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Les jeunes de moins de 31 ans hors enseignement sont accompagnés dans leurs projets.
- Doter les missions locales d'agents d'émergence pour sensibiliser et détecter les jeunes "entreprenants" dans les quartiers.
- Créer un prix d'excellence des jeunes créateurs accompagnés par les missions locales.

## Associer les habitants : regardons nous positivement comme une métropole entrepreneuriale

Le développement de la culture entrepreneuriale passe par des signes forts et une communication permanente/acculturante :

- Le Prix des prix : recenser les concours à la création d'activité sur la métropole. Valoriser les trois gagnants de chaque concours comme l'excellence métropolitaine en entrepreneuriat.
- Le Président LMCU pourrait inviter chaque année les nouveaux entrepreneurs de moins de 30 ans du territoire pour les remercier de leur apport au développement économique.
- Lille Métropole Info peut dédier une rubrique permanente à "Ces jeunes créateurs qui font la Métropole". Traiter de la création d'activité et de l'esprit d'initiative au sens large pour favoriser l'exemplarité et l'imitation.
- Développer une vitrine du dynamisme entrepreneurial de la métropole sur le site Internet de LMCU.

## Priorités pour une culture d'entreprendre métropolitaine

En complément des politiques régionales, comment faire de Lille Métropole un territoire d'expériences et d'excellence :

**CHANGER** notre regard et le regard des autres sur une métropole naturellement entreprenante,

**AGIR** avec les jeunes pour faire de Lille Métropole LE lieu pour créer son activité en Europe du Nord : pour que la région la plus jeune de France devienne la plus entreprenante,

**DEVELOPPER** l'exemplarité des jeunes qui ont choisi la voie de l'initiative et de l'entrepreneuriat,

Les jeunes de la métropole qui ont envie d'entreprendre savent qu'ils peuvent OSER : dans l'artisanat, le commerce, l'industrie, les services, le solidaire, l'associatif...