

## Compte rendu des Entretiens de TERRITORIA du 10 juillet 2014

Le Président Alain Gournac, en recevant ses invités, au rang desquels Marylise Lebranchu, ministre de la décentralisation et de la fonction publique, rappelle la double vocation de TERRITORIA : soutenir les collectivités locales innovantes pour que leur capacité d'innovation puisse être partagée avec d'autres collectivités locales et les récompenser pour les inciter à prolonger, voire améliorer, leur démarche.

La vitalité de nos administrations territoriales et le dynamisme des élus ne sont plus à démontrer comme en témoignent les exemples rapportés par nos invités et empruntés au domaine spécifique de l'emploi, choisi pour ce premier cycle d'échanges.

En préalable, le Recteur Gérard-François Dumont fait partager sa conviction que ni la taille ni le mode de gouvernance des collectivités locales ne sont déterminants dans leur capacité à réinventer leur économie.

Les exemples sont multiples pour refuser l'idée selon laquelle il y aurait une forme de fatalité géographique, sociale, historique et que seuls certains modèles territoriaux pourraient être porteurs de dynamisme économique. Tout prouve, à l'inverse, que les collectivités qui vont puiser dans leur histoire, dans leur identité particulière, qui ont la volonté de créer un climat de créativité auquel adhèrent tous les acteurs du territoire, celles-là savent trouver les opportunités suffisantes pour réinventer à leur profit l'attractivité du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Et G.F.Dumont de conclure qu'il faut encourager tous les territoires à aller à la redécouverte de leur propre génie dans le cadre de lois dont il est souhaitable qu'elles soient ouvertes à l'inventivité et allégées du poids de normes superfétatoires.

Dans une première étape sont présentés quatre témoignages d'innovation relevant d'une commune, d'une communauté d'agglomération, d'un Conseil régional et d'un Conseil général.

**La ville de Cannes** a choisi d'impliquer la collectivité dans l'amélioration du dispositif de l'apprentissage en créant sa « Faculté des métiers et école hôtelière de Cannes », un centre de formation municipal dont le slogan « une formation, un métier, un emploi » dit bien l'ambition de la collectivité.

Face à un public très divers - âge, cursus scolaire, diplômes, intégration sociale, expériences dans le monde du travail...- la ville de Cannes a élaboré un projet de prise en charge globale d'apprentis dépassant le traditionnel apprentissage avec un suivi personnel individualisé jusqu'à l'emploi. Si l'accompagnement des bénéficiaires de ce dispositif est privilégié, la relation avec le monde du travail et les entreprises l'est tout autant. Les résultats sont probants qui démontrent que cette double relation est la clé d'une opportune intégration, par la possession d'un vrai métier, dans le monde de l'entreprise, de l'entreprise artisanale jusqu'à la grande distribution. Les ressources nécessaires au fonctionnement de ce centre de formation municipal proviennent pour moitié des financements de la Région (dont c'est une des compétences majeures), pour un quart de la ville de Cannes elle-même et, pour le dernier quart, des entreprises par la voie de la taxe d'apprentissage.

Le succès de cette « Faculté des métiers » qui vient heurter le système éducatif traditionnel, tient à sa capacité de faire d'une voie professionnelle souvent mal aimée une vraie voie d'excellence dont viendront témoigner, au fur et à mesure de leur sortie du dispositif, les « Anciens ».

**Vitré Communauté** a fait le pari de la détermination et du pragmatisme: faire connaître le monde de l'entreprise, source d'emplois, et mettre en synergie tous les acteurs de l'emploi et de la formation. Pour cela, une seule solution courageuse et convaincante: réunir en un seul lieu, en une seule entité et sous l'autorité d'un seul « patron » les multiples institutions chargées de l'emploi et de la formation dans les différentes activités économiques (onze structures différentes!).

C'est ainsi qu'a été créée « La Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation » avec un directeur commun à toutes les structures, y compris Pôle Emploi, ce qui n'était pas chose évidente. Mais l'intérêt bien compris tant des chefs d'entreprises, que des demandeurs d'emploi et des administrations, tous acteurs réunis dans la même volonté d'efficacité et de lisibilité, a permis de dépasser les problèmes matériels de locaux, de financements, et de mettre de côté les rigidités excessives pour laisser place au bon sens et répondre au besoin de ré-industrialisation.

Pareil exemple illustre bien avec d'autres - l'établissement industriel de Seine-Maritime, le centre commercial Quartz de Villeneuve-la-Garenne - la nécessité de réduire le poids des normes et des réglementations qui ralentissent, quand elles n'annihilent pas tout bonnement, les projets d'investissement si indispensables à notre économie. Le Gouvernement travaille activement à ce problème récurrent de simplification des normes et mesure pleinement l'intérêt de confier au représentant de l'Etat local, dans le respect des lois dont il est le garant, des marges d'appréciation de nature à encourager le dynamisme local.

**La région Franche-Comté**, région fortement industrialisée, est confrontée, de façon récurrente, a des variations d'activité qui mettent en péril l'activité salariée. Elle doit, alternativement, faire appel à des emplois intérimaires pour répondre à de nouveaux carnets de commande et à des réductions du temps de travail lorsqu'il y a baisse d'activité. Le Fonds d'assurance formation du travail temporaire, en lien étroit avec la Région, a mis en place un dispositif au bénéfice des travailleurs qui, à un moment ou un autre, passent par le travail temporaire.

Ce fonds a, en premier lieu, cherché à définir les attentes des secteurs de l'emploi; la recherche par anticipation des solutions pour augmenter la densité d'emploi des salariés a paru devoir être privilégiée sur la sécurisation des parcours professionnels. Trop souvent, en effet, l'absence d'anticipation conduit les entreprises à proposer des formations complémentaires inadaptées aux besoins réels du territoire; or, ces besoins, émanant d'un territoire donné, doivent permettre de conduire un diagnostic partagé prolongé par une « étude-action » adaptée au contexte.

Il s'agit, en second lieu, d'ouvrir ce diagnostic sur un accompagnement individualisé proposé aux intérimaires pendant une période de trois ans. Cette période, inhabituelle s'agissant d'intérim, d'une part, facilite l'acquisition de nouvelles compétences, d'autre part, renforce l'employabilité des intérimaires. La mise en place d'un « point conseil intérimaire » qui mobilise toutes les solutions nécessaires pour lever les freins périphériques à l'emploi (logement, garde d'enfants, mobilité, transport...) complète fort opportunément ce dispositif. Les CDI intérimaires sont inspirés de cette démarche.

D'expérimental, ce dispositif est devenu pérenne tant il a su donner la possibilité aux bénéficiaires de travailler sur la formalisation de leurs compétences, garantie forte d'accès et d'adaptation à l'emploi. Il fait d'ailleurs des émules: pour preuve, certains employeurs, y compris publics, qui choisissent de se tourner vers les entreprises de travail intérimaire (Villeneuve-la-Garenne).

**Le département du Cantal**, département rural, n'a d'autre solution pour échapper au risque de l'exode rural et de la déprise démographique, que d'accueillir de nouveaux actifs en privilégiant l'accès aux services et l'accès à l'emploi.

S'inscrivant avec détermination dans l'appel à projets lancé par la DATAR en 2006, le Département du Cantal a créé dix télé-centres, ces tiers-lieux professionnels implantés dans les territoires à proximité des domiciles. Ces implantations répondent à plusieurs préoccupations: favoriser le télé-travail dans un environnement disposant du haut débit dans des conditions de performance particulièrement favorables; faire venir ou maintenir sur place des populations qui peuvent mettre leurs compétences et leur savoir faire professionnel au service d'une nouvelle forme de travail à distance; proposer, par l'intermédiaire de « maisons du télétravail » une logistique mutualisée

permettant d'éviter le sentiment d'isolement du télétravailleur, ce dernier étant alors identifié par un Pass Actifs Mobiles dans le réseau des 350 télétravailleurs de ce département.

Le plus souvent adossée à une Maison des services publics, à une communauté de communes, la Maison du télétravail permet de faciliter l'accès à une multitude de services, organismes de formation, chambres consulaires et services de l'emploi, créant par là même un réseau professionnel indispensable.

S'ajoute à ce dispositif, dans le cadre des investissements d'avenir, la création d'une filière universitaire autour du télétravail, pilotée par l'université Champollion de Midi-Pyrénées (licence professionnelle notamment pour des cadres sur le management à distance).

A n'en pas douter l'expérience du Cantal et des autres départements soutenus par la DATAR sera l'occasion de développer de nouvelles voies d'innovation; l'Université s'inscrit dans cette démarche qui veut développer le système de formation par télé-enseignement; la SNCF envisage de créer des tiers-lieux dans d'anciennes gares pour accompagner les mutations devenues nécessaires dans ses propres structures territoriales.

Les témoignages apportés pour illustrer ces sources d'innovation en matière d'emploi démontrent clairement que les paris les plus improbables peuvent être gagnés si à l'élément humain, *essentiel*, se combinent une utilisation pertinente des technologies modernes, un suivi personnalisé des personnes formées à l'issue de leur formation et des conditions d'emploi réduisant les risques de précarisation.

Le deuxième temps de la rencontre est consacré à la présentation de deux démarches qui, rompant avec les procédures les plus usuelles, organisent une relation forte entre la collectivité locale et l'entreprise.

Tel est le cas de **la commune de Villeneuve-la-Garenne** qui cumulait un ensemble de handicaps sociaux lourds (niveau de pauvreté supérieur à la moyenne nationale, faible niveau de qualification et taux de chômage élevé). Face à ce constat, la ville a développé un projet ambitieux, d'investissements structurants, de construction et rénovation de logements et d'aide au développement économique.

Un développement économique centré sur l'implantation d'un nouveau centre commercial avec un accompagnement de la ville à chaque phase de l'évolution du projet dans une vision globale associant, à chaque étape, les investisseurs, les entreprises, les commerciaux. Cette démarche, inscrite dans un « plan emploi », a fait l'objet d'engagements formalisés dans une charte, pour donner une priorité d'emploi aux personnes vivant sur la commune, les accompagner dans leur insertion, améliorer leur qualification et faciliter leurs démarches de toutes sortes. Un tel plan, traduit en objectifs opérationnels, détaillé en actions, est le fruit d'un intense travail collectif assis sur une réelle confiance entre collectivité locale et entreprises. Il a permis, au-delà des réorganisations administratives internes à la collectivité mises en œuvre pour s'adapter à ce plan, d'améliorer sensiblement le contexte social: retour à l'emploi de plus de 1000 personnes, propositions de formations pour près de 30 000 heures, élargissement du public bénéficiaire de ce dispositif, décloisonnement et ouverture à de nouvelles modalités de recrutement pratiquées par des entreprises étrangères.

Le succès de l'opération est essentiellement dû à la forte détermination de l'équipe municipale, à la mobilisation sans faille de tous les services et au partenariat exemplaire mis en place avec les entreprises.

Le second cas est celui d'une « **association intermédiaire** » intervenant dans les Hauts-de-Seine, département relativement aisé mais comportant un nombre significatif de demandeurs d'emploi en très grave difficulté d'insertion. Sa vocation initiale était avant tout sociale avant de se tourner vers l'accompagnement social et professionnel d'environ 350 salariés en insertion par an, sur la base d'un projet professionnel construit avec les animateurs de l'association. Le salarié est mis en situation de travail rémunéré auprès de « clients » qui peuvent être des particuliers comme des entreprises, occasion pour lui de vérifier la validité de son projet professionnel. La période d'accueil au sein de l'association est en moyenne de deux ans, période pendant laquelle l'objectif est de réussir à mettre le salarié à disposition d'un employeur qui, satisfait, transformera la mise à disposition en emploi pérenne.

Il s'agit là d'un vrai challenge, tant s'agissant des personnes accompagnées pour réussir leur insertion, que des clients-employeurs potentiels: car le paradoxe tient à la qualité et à la célérité d'adaptation du salarié et à la nécessité de renouveler très vite l'offre de clients au fur et à mesure que les emplois sont pourvus. S'ajoutent à la nécessité de toujours démarcher de nouveaux clients, les contraintes réglementaires, pour le moment non levées, qui limitent à 480 heures le nombre d'heures de mise à disposition d'un salarié en entreprise.

Malgré ces handicaps, l'association d'insertion ne peut que se féliciter des réseaux importants qu'elle a su créer dans ce monde complexe de l'emploi, et du bénéfice qu'elle en tire pour les publics qui lui sont confiés, des publics qui s'élargissent, dans le contexte économique actuel, aux cadres, cadres supérieurs en recherche d'emploi autour de 45-50 ans, ainsi qu'à des retraités en quête d'un complément de ressources.

L'ensemble des témoignages présentés, des expériences rapportées n'auraient pu être si n'avait existé chez les élus locaux et les acteurs de l'emploi une capacité farouche d'innovation fondée sur le désir de trouver en eux-mêmes les clés de l'avenir, d'aller à la découverte de leur propre génie et de servir la collectivité.

Ces talents spontanés méritent, peut-être, d'être aiguillonnés par des formations adaptées telles que certaines mises en place au bénéfice des élus (par exemple Mercure local).

La chaire OPTIMA (Observatoire du pilotage et de l'innovation managériale locale) de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour s'est engagée dans l'analyse et l'évaluation des bonnes pratiques d'innovation mises en œuvre par les collectivités locales. Au nombre de ces bonnes pratiques, la chaire OPTIMA s'est penchée sur les problèmes de gestion financière des collectivités appelées à dépenser moins pour un meilleur résultat. Des rencontres ont été organisées entre responsables locaux qui ont pu confronter leurs expériences et les différentes solutions imaginées pour répondre à cet objectif; elles ont démontré l'intérêt de ces échanges qu'OPTIMA entend bien prolonger pour créer une véritable dynamique entre acteurs locaux.

Au terme de cette séquence d'interventions, Jean-Pierre Fourcade qui a accepté de présider les travaux après qu'Alain Gournac a dû s'absenter, conclut à la nécessité de vulgariser par tous moyens ces initiatives innovantes, fruit de la conjonction d'hommes et de femmes déterminés dans leur volonté de servir leurs concitoyens, de la bonne utilisation des techniques modernes et d'une application assouplie des contraintes réglementaires.

TERRITORIA a su montrer, une fois encore, combien sa vocation, valoriser les bonnes pratiques, répond à un besoin essentiel des collectivités locales placées dans la tourmente d'une réforme territoriale qui cherche sa voie.