

INSTITUT
MONTAIGNE



Métropole Européenne de Lille : des clés pour le plein emploi

RAPPORT AVRIL 2023

INSTITUT
MONTAIGNE



Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

Métropole Européenne de Lille : des clés pour le plein emploi

RAPPORT – AVRIL 2023

TABLE DES MATIÈRES

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

Introduction	8
I – En dépit du dynamisme économique de la métropole, l'offre d'emploi reste insuffisante pour le territoire	14
1. Dans le département du Nord, le déclin du secteur industriel s'est traduit par une reconversion du tissu économique vers des activités tertiaires moins créatrices d'emplois	14
2. Un dynamisme freiné par un manque d'attractivité du territoire, un manque de spécialisation économique et une insuffisante anticipation des mutations de l'emploi	19
2.1. Un développement économique dynamique	20
2.2. Un développement néanmoins contrarié par l'absence de projet de territoire partagé	24
2.3. Une diversification de l'activité économique nécessitant de mieux anticiper les besoins en compétences et leur évolution	35
2.4. Un développement économique inégal entre le centre ville de Lille et les communes plus périphériques de la métropole	59
2.5. Le développement parallèle d'activités économiques de substitution, qui entretiennent la précarité de l'emploi sans créer d'offres durables pour le territoire	64
II – Après des décennies de difficultés accumulées, les demandeurs d'emploi ne semblent plus armés pour répondre aux offres nouvellement créées	81
1. Les transitions économiques ont durablement marqué le capital humain du territoire, qui est caractérisé par un plus haut niveau de pauvreté et une plus faible insertion dans l'emploi	81

2. Au sein de la MEL, les difficultés d'accès à l'emploi sont surtout concentrées sur certaines catégories de publics vulnérables, dans les quartiers les plus touchés par la désindustrialisation	83
2.1. Des quartiers privés de la dynamique économique de la métropole	83
2.2. Des catégories de publics particulièrement exclues de l'emploi	86
3. En conséquence, la population active du territoire n'est pas entièrement armée pour répondre aux besoins des entreprises et ne bénéficie que partiellement du dynamisme de la MEL	89
3.1. Sur le marché du travail, un niveau de qualifications faible qui limite l'employabilité, et une difficulté d'adaptation aux nouvelles compétences recherchées par les entreprises ..	89
3.2. Hors du marché du travail, des freins périphériques qui éloignent encore davantage la population qui éloignent encore davantage la population des opportunités offertes par les entreprises de la MEL	98
4. Afin d'aiguiller la population active vers les besoins des entreprises, l'orientation professionnelle doit être mieux mobilisée	104

3. Un périmètre d'action et un pilotage des politiques de l'emploi à redéfinir	130
4. Le renforcement de l'efficacité des politiques d'appariement passe par une refondation de la gouvernance du SPEL	135

Liste des recommandations	162
--	------------

Glossaire	165
------------------------	------------

Bibliographie	169
----------------------------	------------

Remerciements	173
----------------------------	------------

III – Les politiques d'appariement depuis 20 ans : en dépit des freins identifiés et des moyens mobilisés, des défis qui restent entiers	117
1. La Métropole Européenne de Lille et le département du Nord font l'objet d'un fort degré d'intervention publique et peuvent s'appuyer sur un socle d'acteurs très mobilisés	117
1.1. L'échelon régional	119
1.2. L'échelon départemental	123
1.3. L'échelon intercommunal	126
1.4. L'échelon communal	127
2. Les dispositifs d'insertion professionnelle sont toutefois trop nombreux et en dépit d'un fort volontarisme public, la coordination des politiques de l'emploi reste insuffisante	128

INTRODUCTION

La Métropole Européenne de Lille (MEL) recouvre un territoire à la fois rural et urbain composé d'un ensemble de 95 communes et d'1,2 million d'habitants. Marquée par les mutations économiques qui ont suivi la désindustrialisation de la région et les fragilités économiques qui en résultent, la Métropole de Lille est désormais un territoire dynamique, attractif et un bassin d'emploi important, qui rassemble 25 % de l'emploi régional¹. La situation du pôle économique de Lille masque cependant de très fortes inégalités territoriales avec sa périphérie et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), qui ne bénéficient jusqu'à présent que d'un faible effet d'entraînement. En outre, la situation des jeunes reste caractérisée par une grande fragilité. Ces contrastes sont les plus évidents dans la situation de l'emploi. Si le niveau du chômage se stabilise au niveau national, la situation de l'emploi de la Métropole Européenne de Lille reste défavorable à la moyenne nationale et particulièrement dégradée pour certains publics et dans certains quartiers. Pour rééquilibrer son développement, la MEL doit poursuivre la restructuration de son économie, afin qu'elle bénéficie à l'ensemble de son territoire et de sa population. Dans cet effort, l'orientation et la formation professionnelle des jeunes doivent constituer une priorité et la gouvernance des politiques de l'emploi mérite d'être renouvelée.

8

La Métropole Européenne de Lille (MEL), collectivité de 95 communes regroupant plus d'1,2 million d'habitants, est au cœur du développement du département du Nord et de la région des Hauts-de-France. Hérité de la deuxième révolution industrielle (fin XIX^e-début XX^e), qui a conduit à l'essor des activités minières, de l'industrie sidérurgique, textile et agroalimentaire, le territoire s'appuie sur un **tissu économique dense et pérenne**,

caractérisé notamment par l'importance du nombre de sièges sociaux d'entreprises, la présence de grands groupes familiaux et d'entreprises historiques. Désormais engagée dans une diversification de son économie, la métropole peut également s'appuyer sur d'autres atouts propices au développement de son territoire. La MEL dispose d'une **vaste offre d'enseignement supérieur**, une population étudiante importante, un **réseau de transports dense dans l'hyper-centre lillois**, de **nombreuses friches industrielles**, ainsi que sa localisation sur un **axe stratégique**, entre Paris et d'autres capitales européennes, telles que Bruxelles, et à proximité de régions frontalières dynamiques, comme la Flandre.

Le territoire de la MEL connaît un récent regain de dynamisme économique, notamment caractérisé par l'importance de la création d'entreprise (de 18 000 créations d'établissements par an en 2012 à 35 000 créations par an en 2021 dans le département du Nord, dont une majorité – environ 20 000 – se trouve dans la MEL²). Après une longue période de désindustrialisation, amorcée dans les années 1960 dans la région des Hauts-de-France, **la dynamique constatée à l'échelle de la métropole ne parvient toutefois pas encore à compenser, en nombre, les destructions d'emploi qu'a connu la région** – entre 1975 et 1990, le Nord-Pas-de-Calais a perdu un peu plus de 200 000 emplois industriels, soit un tiers de l'emploi industriel de 1962. Entre 1982 et 2011, l'emploi régional a cru à un rythme deux fois inférieur à celui de la France métropolitaine³, et s'est principalement concentré dans les secteurs de services à faible valeur ajoutée, le secteur de l'administration publique, et le secteur de la santé et du médico-social.

En conséquence, dans le département le plus peuplé de France⁴, **la population y est encore significativement plus pauvre** qu'au niveau national (18,9 % de taux de pauvreté contre 14,5 % au niveau national), moins qualifiée (24,5 % de la

9

¹ Insee (2019), Flash Hauts-de-France, La Métropole Européenne de Lille : un quart des emplois de la région.

² Insee (2022), Démographie des entreprises et des établissements pour l'année 2021. Répertoire des entreprises et des établissements (REE). Fichiers détail.

³ Insee (2014), Atlas industriel – Bilan et enjeux. Dossier Nord-Pas-de-Calais.

⁴ Insee (2022), Estimation de la population au 1^{er} janvier 2022, séries par région, département, sexe et âge de 1975 à 2022. Chiffres Détaillés. 2,6 M d'habitants dans le Nord, contre 2,1 M à Paris, 2,06 M dans les Bouches du Rhône.

population est sans diplôme⁵), et **plus éloignée de l'emploi**, en particulier pour les jeunes, les mères isolées, les séniors et les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) des anciennes zones industrielles, notamment proches du bassin minier. Si le territoire bénéficie de la dynamique de l'emploi nationale, et voit le taux de chômage et de bénéficiaires du RSA progressivement décroître, il reste marqué par un **taux de chômage significativement plus élevé (9,4 % au troisième trimestre 2022 dans le département du Nord, contre 7,3 % en France métropolitaine sur la même période⁶)**, dont **une part importante semble s'expliquer par les difficultés structurelles d'appariement entre l'offre et la demande d'emploi sur le territoire.**

En réponse à ces difficultés, l'État et les collectivités territoriales se sont engagés dans des politiques publiques volontaristes pour renforcer l'attractivité économique du territoire, et encourager l'investissement et l'innovation dans de nouvelles filières industrielles, notamment dans le cadre du projet de la région des Hauts-de-France pour une « troisième révolution industrielle » (Rev 3). Parallèlement, la situation particulière de l'emploi a encouragé la mise en œuvre de nombreuses politiques publiques à destination des publics les plus précaires. Dans cet effort, interviennent à la fois l'État, qui a la compétence du service public de l'emploi, la région, qui a celle de l'orientation et de la formation professionnelle, le département, qui est chargé de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA, la métropole, dans le cadre des nouvelles compétences qui lui ont conférées par la loi du 27 janvier 2014 en matière de développement économique (« loi Maptam ») et de la politique de la ville, les entreprises et fédérations professionnelles du territoire, qui s'investissent pour l'insertion professionnelle dans le cadre d'initiatives *ad hoc*, et le secteur associatif et de l'insertion par l'activité économique.

Pourtant, un taux de chômage structurel élevé demeure et coexiste avec d'importantes difficultés de recrutement pour les entreprises du territoire, sans que les politiques d'appariement mises en œuvre pour

favoriser la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi ne parviennent jusqu'à présent à répondre à ces spécificités du territoire lillois.

Parmi les facteurs explicatifs, peuvent notamment être identifiés : l'insuffisante anticipation des mutations économiques et de leurs incidences sur l'emploi, la faible structuration des espaces de discussion entre les acteurs du territoire sur les mutations de l'emploi, la superposition et la concurrence des compétences des acteurs du service public de l'emploi, la lourdeur et l'inadaptation de la gouvernance des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle, l'inadéquation du périmètre des circonscriptions administratives avec la configuration des bassins de vie et d'emploi, ainsi que l'existence de freins à la mobilité géographique et professionnelle, notamment au niveau transfrontalier.

Alors que le territoire de la métropole se caractérise par un foisonnement de bonnes pratiques et un engagement fort de l'ensemble des acteurs publics comme privés en matière d'emploi, de formation et d'orientation (Écoles de la deuxième chance, dispositifs Proch'Emploi, Proch'Info-formation, Proch'Ori-entation, Pass étudiant), de mobilité (Mobilimel), ou encore de développement économique (sites d'excellence), **les freins identifiés empêchent ces initiatives de se développer à une échelle qui permettrait d'inverser significativement la situation de l'emploi. Cette étude vise à mieux identifier les obstacles qui se posent à la réussite des politiques de l'emploi et les outils qui permettront de massifier les bonnes pratiques.**

Afin d'apporter des réponses nouvelles à des problématiques anciennes, il est proposé de centrer cette étude sur le périmètre de la Métropole Européenne de Lille et le rôle qu'elle peut jouer dans le développement de l'emploi à l'échelle départementale et régionale. Sans préjudice de l'importance d'autres bassins d'emploi régionaux, le choix de l'échelon métropolitain se justifie par l'importance économique qu'il représente pour le territoire régional, la concentration des acteurs du service public de l'emploi sur ce territoire et sa proximité avec les régions frontalières belges. En s'appuyant sur le dynamisme économique de la MEL, **il est proposé d'identifier de nouvelles**

⁵ Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-Ccmsa (2022), Fichier localisé social et fiscal (FILoSoFi) en géographie au 1^{er} janvier 2022.

⁶ DREETS (2023), La lettre de la DREETS Hauts-de-France #16, janvier 2023, Info Emploi.

pistes pour faire bénéficier les territoires et publics du département Nord qui restent éloignés de l'emploi de son développement. Il s'agira d'agir à la fois sur l'offre d'emploi, sur la demande et sur la gouvernance des politiques de l'emploi.

Ce travail a été réalisé en suivant une méthode rigoureuse de compilation bibliographique, en partant des nombreux travaux et études existants sur le sujet, d'échanges et de partages d'expérience avec les forces vives du territoire. Il a été élaboré de manière collégiale, en réunissant un comité de pilotage composé de représentants des acteurs locaux, dans leur diversité sectorielle – issus des mondes économiques, politiques, sociaux, académiques – et d'idées. Il ne prétend pas à l'exhaustivité et certains thèmes ne sont volontairement pas abordés, dans un souci de priorisation, d'impact et d'opérationnalité des propositions avancées. Il s'est également attaché à identifier les bonnes pratiques en matière d'emploi sur le territoire, et de réfléchir au cadre et aux outils permettant à ces initiatives de passer à l'échelle.

Cette étude s'inscrit dans la continuité des travaux de l'Institut Montaigne sur les territoires, à la suite des rapports [Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion](#) (mai 2020), [Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030](#) (novembre 2020), [Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre ?](#) (janvier 2021) et [Territoire azuréen : ambitions 2040](#) (novembre 2022). Ces travaux répondent à une triple ambition. D'une part, permettre à l'Institut Montaigne d'accroître son ancrage territorial et, avec le concours des forces vives du territoire, de contribuer à l'analyse et à la proposition de solutions aux défis identifiés localement. D'autre part, ces analyses sont nécessaires pour mieux comprendre le fonctionnement de notre pays et de nos institutions, au plus proche des réalités vécues dans les territoires. Enfin, les initiatives et expérimentations observées localement peuvent, sous certaines conditions, passer à l'échelle et constituer des solutions éprouvées pour l'action publique nationale.

Cette étude a produit un outil inédit : une cartographie non exhaustive de l'ensemble des acteurs et dispositifs intervenant sur le territoire en

matière d'emploi, d'insertion professionnelle et de création d'activités, permettant de donner à voir le dynamisme des dispositifs d'accompagnement et de réfléchir à la coordination des structures de l'emploi, leur bon fonctionnement ainsi qu'aux manques et doublons sur le territoire.

Portrait de la MEL en comparaison des autres métropoles françaises

	Lille ⁷	Marseille Aix-en- Provence	Toulouse	Lyon	Nice	Nantes
Population en 2019	1 510 079	1 873 270	1 454 158	2 280 845	615 126	1 011 020
Densité de la population (nombre d'habitants au km ²) en 2019	906,2	471,6	223	495,2	296,7	291,3
Superficie en 2019, en km ²	1 666,4	3 971,8	6 520,2	4 605,8	2 073	3 471,1
Variation de la population (taux annuel moyen entre 2013 et 2019, en %)	0,3%	0,4%	1,3%	0,9%	0,3%	1,4%
Nombre total de logements en 2019	707 160	959 160	746 425	1 108 557	400 769	492 277
Part des ménages fiscaux imposés en 2020, en %	49,3%	51,6%	54,9%	56,7%	52,6%	55%
Médiane du revenu disponible par unité de consommation en 2020, en euros	21 830	22 460	23 850	23 880	22 340	23 950
Taux de pauvreté en 2020, en %	16,8%	17,7%	12,8%	13,2%	17,1%	9,8%
Variation de l'emploi total au lieu de travail : taux annuel moyen entre 2013 et 2019, en %	0,4	0,5	1,4	0,9	0,2	1,4
Taux d'activité des 15-64 ans en 2019, en %	71,7%	70,6%	75,7%	74,8	73,8%	76,3%
Taux de chômage des 15-64 ans en 2019, en %	15,2%	14,2%	12,2%	11,8%	13,1%	10,9%
Nombre d'établissements actifs fin 2020	41 868	66 551	47 076	83 598	25 418	31 497

Sources : Insee, RP2013 et RP2019 exploitations principales en géographie au 01/01/2022, Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal en géographie au 01/01/2022, Insee, Flores (Fichier localisé des rémunérations et de l'Emploi salarié) en géographie au 01/01/2022.

⁷ Les données sont présentées pour les aires d'attraction des villes, définies comme « un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, qui définit l'étendue de l'influence d'un pôle de population et d'emploi sur les communes environnantes, cette influence étant mesurée par l'intensité des déplacements domicile-travail » (Insee).

EN DÉPIT DU DYNAMISME ÉCONOMIQUE DE LA MÉTROPOLE, L'OFFRE D'EMPLOI RESTE INSUFFISANTE POUR LE TERRITOIRE

1. Dans le département du Nord, le déclin du secteur industriel s'est traduit par une reconversion du tissu économique vers des activités tertiaires moins créatrices d'emplois

Le tissu économique du département du Nord est encore marqué par les fragilités historiques résultant de son histoire industrielle. Ancien bassin industriel, l'activité de la région des Hauts-de-France était structurée depuis le début du XIX^e siècle et plus particulièrement la deuxième révolution industrielle (fin XIX^e, début XX^e siècle) autour de quatre principaux pôles industriels : l'exploitation du charbon, la sidérurgie-métallurgie dans le bassin minier (Valenciennes, Douai, Lens et Béthune), le textile (Roubaix et Tourcoing), ainsi que l'agroalimentaire (Béthune-Bruay, Lille, Arras, Boulogne-sur-Mer). À partir des années 1950, le territoire a été marqué par les crises successives des activités industrielles traditionnelles. La région a d'abord connu la disparition de l'industrie du charbon, concurrencée par de nouvelles ressources énergétiques, puis la restructuration de l'industrie textile, qui a été exposée à l'automatisation des chaînes de production et à une concurrence internationale croissante à partir des années 1970, et enfin le redéploiement de la sidérurgie et de la métallurgie vers le littoral, avant son déclin progressif.

Ces restructurations se sont accompagnées de destructions d'emplois substantielles, qui ont durablement diminué l'offre d'emploi. Entre 1975 et 1990, le Nord-Pas-de-Calais⁸ a perdu un peu plus de 200 000 emplois industriels, soit un tiers de l'emploi industriel de 1962⁹. Dans cette même région, l'emploi y a cru à un rythme deux fois inférieur à celui de la France métropolitaine entre 1982 et 2011.

La reconversion des filières industrielles dans les activités marchandes n'a que partiellement permis de compenser les destructions d'emplois.

Le déclin des filières textiles et agroalimentaires s'est traduit par la reconversion de celles-ci dans de nouvelles activités marchandes, au sein même de certaines grandes entreprises du territoire, telles que la grande distribution (l'entreprise Auchan), la vente à distance (les entreprises La Redoute, 3 Suisses, Phildar sont nées des anciennes filatures de Roubaix), l'agroalimentaire (l'entreprise Bonduelle) et d'autres activités tertiaires (l'assurance et le secteur financier). Afin de compenser le déclin des secteurs sidérurgiques et métallurgiques, le territoire a par ailleurs cherché à accueillir l'implantation de grandes unités de construction automobile (à titre d'exemple, Chausson et Renault à Douvrin) qui étaient destinées, par effet d'entraînement, à soutenir les activités spécialisées préexistantes, telles que la sidérurgie, la métallurgie, le verre, le textile, la peinture, et favoriser le développement d'activités nouvelles, tels que les équipementiers. Si l'exemple du secteur de l'automobile et de certains groupes du département du Nord illustre le succès de ces stratégies de reconversion, elles n'ont toutefois pas permis, au niveau agrégé, de compenser entièrement les destructions d'emplois enregistrées dans le secteur industriel.

Dans le département du Nord, la création d'emplois reste en conséquence structurellement insuffisante et inférieure à la croissance de la population active. Pour près de 30 000 actifs supplémentaires entre 2008 et 2019, soit une augmentation de 0,02 % de la population active, le nombre

8 Dénomination et périmètre antérieurs à l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016 de la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

9 Insee (2014), Atlas industriel – Bilan et enjeux. Dossier Nord-Pas-de-Calais.

d'emplois connaît une quasi-stagnation – une évolution de seulement 0,007 %, soit une croissance du nombre d'emplois trois fois inférieure à celle de la population active dans le département du Nord¹⁰. De façon plus conjoncturelle, le ralentissement économique dû à la crise sanitaire a également conduit à une fragilisation des entreprises. Au 31 octobre 2022, 23 583 emplois étaient estimés menacés par des procédures de prévention, de sauvegarde ou de liquidation engagées auprès du tribunal judiciaire¹¹.

Ainsi, pour une population active quasiment équivalente entre le département du Nord et Paris (1 177 663 personnes à Paris contre 1 176 270 dans le Nord en 2019¹²), le nombre de demandeurs d'emploi est significativement plus élevé dans le département du Nord (240 630 personnes inscrites en fin de semestre au T3 2022 contre 190 760 à Paris, selon Pôle Emploi). Bien que ce contraste ne puisse se résumer à ce seul facteur, il convient en premier lieu de souligner que la création d'offres d'emploi reste plus faible dans le département du Nord. À titre indicatif, seules 385 990 offres d'emploi ont été publiées sur le site de Pôle Emploi au cours des 12 derniers mois pour le département du Nord, contre 743 800 à Paris ou 401 550 dans le département des Bouches-du-Rhône, qui compte également un plus faible nombre de demandeurs d'emploi (191 280 au T3 2022). Les embauches y sont en conséquence moins fréquentes – le département du Nord n'a permis que 273 950 embauches au cours du dernier trimestre, contre 802 340 à Paris¹³.

Fortement tertiarié, le tissu économique local est par ailleurs orienté vers des activités à faible valeur ajoutée¹⁴. Le tissu local est très

10 Insee (2022), Département du Nord, Dossier complet, RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations principales lieu de résidence et lieu de travail, géographie au 01/01/2022.

11 Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2023), Observatoire de la conjoncture et de la reprise économique, suivi conjoncturel.

12 Insee Flash Hauts-de-France (2019), La Métropole Européenne de Lille : un quart des emplois de la région.

13 Acoess et MSA, T3 2022.

14 « Valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire » (Insee), la valeur ajoutée traduit la richesse produite au sein d'une entreprise et se répartit entre les revenus du travail (les salaires), les revenus du capital et les prélèvements obligatoires. Le produit intérieur brut correspond à la somme des valeurs ajoutées brutes nouvellement créées par les unités productrices résidentes une année donnée, évaluées au prix du marché.

principalement composé d'entreprises de services (plus de 300 000 établissements sur 950 000¹⁵), dont la valeur de la production réalisée, nette des consommations intermédiaires, est souvent plus faible que d'autres secteurs, et dont les capacités de réinvestissement, de croissance et de redistribution sont plus faibles. Les entreprises de services du territoire sont en effet moins spécialisées dans le secteur tertiaire supérieur (5,2 % d'établissements dans les activités financières et d'assurance) que dans l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale (15,3 %), les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien (14,1 %), le commerce de détail et la grande distribution, la réparation d'automobile et de motocycles (20,5 %) ¹⁶. Les premiers établissements de la MEL sont ainsi dans les secteurs du commerce de gros (l'entreprise Decathlon), le commerce de détail (les sociétés Leroy Merlin), la grande distribution (l'entreprise Auchan), les services financiers (le Crédit mutuel Nord Europe), et pour une faible part, dans le secteur industriel (Renault pour le secteur automobile, Paul pour l'industrie agroalimentaire). Le tissu économique est également caractérisé par un grand nombre de très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) et de travailleurs indépendants, 73 % des établissements ne comptant aucun salarié et 68,4 % des entreprises comptant moins de 10 salariés. Dans l'arrondissement de Lille, fin 2021, les services demeurent le premier secteur employeur avec 66 % des emplois salariés, suivi par le commerce (18 % des emplois), l'industrie (10 % des emplois) et la construction (6 % des emplois)¹⁷.

En outre, dans la région des Hauts-de-France et le département du Nord, l'investissement est sensiblement plus faible que dans les autres régions. Le taux d'innovation des PME¹⁸ y est à titre d'exemple largement plus bas. Plusieurs facteurs sont traditionnellement avancés pour expliquer

15 Insee (2023), Dossier complet, Intercommunalité-Métropole de Métropole Européenne de Lille (200093201).

16 Insee (2022), Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié (Flores), géographie au 1^{er} janvier 2022.

17 Pôle emploi (2021), Data Emploi, Secteurs qui embauchent le plus (NAF21), T4 2021.

18 Capacité d'une entreprise à introduire sur le marché un produit ou un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale (Insee).

les différences de comportement d'innovation entre les entreprises et, plus largement, entre les régions : le secteur d'activité, le taux d'investissement, le taux d'exportation, la part des ingénieurs dans les emplois de l'entreprise, et surtout la taille de l'entreprise. Comme dans le reste de la France, la propension à innover est plus importante dans les entreprises de grande taille. En 2012, près de 68 % des structures nordistes de plus de 50 salariés étaient considérées innovantes, contre 43 % pour celles de 10 à 20 salariés¹⁹. Dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, l'écart est ainsi de sept points pour l'innovation au sens large et de cinq points pour l'innovation technologique en comparaison d'autres territoires hors région Île-de-France.

La structure de l'emploi reste en conséquence concentrée sur des secteurs à plus faibles qualifications et niveaux de rémunération.

Du fait de la structuration historique de l'économie régionale et des difficultés de reconversion des populations ouvrières, le niveau de qualifications et de postes à responsabilités y est en effet plus faible, en particulier au sein de la métropole. Si les métropoles concentrent habituellement une part importante de fonctions de conception-recherche, gestion, prestations intellectuelles, culture-loisirs, les emplois de cadres stratégiques et à fort contenu décisionnel sont moins répandus dans la métropole de Lille qu'en moyenne (13 % contre 19 %). La part des professions intellectuelles supérieures dans le nombre total d'emplois est ainsi nettement inférieure aux autres métropoles (22,4 % en 2019, contre 34,8 % à Paris, 30,2 % à Toulouse et 27 % à Lyon). Le salaire horaire net moyen est en conséquence légèrement inférieur à la moyenne nationale pour toutes les catégories socio-professionnelles, à plus forte raison pour les cadres, professions intellectuelles supérieures et chefs d'entreprises (26,5 euros dans le département du Nord contre 29,3 euros au niveau national, 25,5 euros pour la Métropole Européenne de Lille contre 33,6 au sein du Grand Paris ou 27,1 euros à Lyon²⁰).

19 Insee (2012), Enquête communautaire sur l'innovation (CIS) 2012.
20 Insee (2022), Chiffres détaillés, Comparateur des territoires, France.

En conséquence, la Métropole Européenne de Lille reste caractérisée par un niveau de richesse par habitant inférieur à la moyenne des métropoles européennes. Alors qu'elle présente une population particulièrement nombreuse (plus d'1,2 million d'habitants) et aurait dû connaître, sur le modèle des autres métropoles telles que Toulouse, Rennes, Nantes et Lyon, une croissance de son produit intérieur brut par habitant supérieure à la croissance de sa population, Lille n'exerce pas le même effet d'entraînement dans la création de richesses. Une comparaison des indices de concentration de richesse des métropoles européennes permet en effet de mettre en évidence que Lille est moins productrice de richesse que la moyenne nationale²¹. Tandis que les grandes et moyennes métropoles, qui comprennent 500 000 à plus d'un million d'habitants présentent un indice de concentration de richesse supérieur à 100, qui s'élève jusqu'à 176 pour la ville de Paris, Lille affiche un indice de 90, loin derrière de nombreuses métropoles européennes de taille équivalente (Munich, Bruxelles)²².

2. Un dynamisme freiné par un manque d'attractivité du territoire, un manque de spécialisation économique et une insuffisante anticipation des mutations de l'emploi

En dépit de cet héritage, le développement économique de la Métropole Européenne de Lille peut s'appuyer sur de nombreux atouts. Du fait de la présence d'entreprises familiales et historiques, qui ont contribué à façonner la structure et la spécialisation du tissu économique du territoire, la ville de Lille accueille en effet de nombreux sièges de grands groupes et

21 L'indice de concentration du PIB des métropoles est établi en calculant, pour chacune des 466 aires urbaines fonctionnelles de + 250 000 habitants de l'OCDE, renseignées pour l'année 2018 pour le nombre d'habitants et le PIB, son poids démographique par rapport à son pays d'appartenance et le poids de son PIB par rapport à son pays d'appartenance. Lorsque l'indice est supérieur à 100, on considère que la métropole est plus « productrice de richesse » que la moyenne nationale car le poids de son PIB est supérieur à celui de sa population.

22 Données OCDE, 2018.

s'appuie sur un socle d'entreprises large et stable (96 220 établissements, dont 48 % des entreprises sont implantées depuis plus de 7 ans). Située sur un axe stratégique, entre Paris et d'autres capitales européennes, à proximité de régions frontalières dynamiques, telles que la Flandre, elle peut par ailleurs s'appuyer sur de nombreuses forces liées à l'aménagement du territoire et au cadre propice à l'accueil des entreprises françaises et étrangères

Or, ce dynamisme économique ne permet pas encore de dégager une identité forte du territoire, favorisant l'attractivité de l'emploi.

2.1. Un développement économique dynamique

Structure des établissements au sein de la MEL

	Métropole Européenne de Lille
Nombre d'établissements actifs fin 2020	34 381
Part de l'agriculture, en %	1
Part de l'industrie, en %	5,1
Part de la construction, en %	7,8
Part du commerce, transports et services divers, en %	72,8
dont commerce et réparation automobile, en %	20,8
Part de l'administration publique, enseignement, santé et action sociale, en %	13,2
Part des établissements de 1 – 9 salariés, en %	67,4
Part des établissements de 10 salariés ou plus, en %	22,9

Source : Insee (2022), Flores (Fichier Localisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié) en géographie au 01/01/2022.

L'attractivité économique de la métropole s'est récemment renforcée sous l'impulsion de politiques publiques volontaristes. Grâce à l'implantation de trois pôles de compétitivité, dans les secteurs des matériaux, de la santé, de l'agriculture et du commerce, de très nombreux incubateurs, d'une forte population étudiante (125 000 étudiants), d'établissements

d'enseignement supérieurs (IEP de Lille, École centrale de Lille, EDHEC, Université de Lille, Institut Catholique de Lille...) et d'instituts de recherche (Institut Pasteur, CNRS, Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux – IFSTTAR, Institut d'Électronique, de Microélectronique et de Nanotechnologie – IEMN), la métropole a récemment renforcé son attractivité.

D'autres facteurs d'attractivité, tels que les infrastructures de transport, caractérisées par un réseau de transports terrestres et ferroviaires très dense dans l'hyper centre lillois, un aéroport international, et la présence du troisième port fluvial de France, le foncier disponible (locaux commerciaux, friches industrielles) et les équipements sportifs et culturels permettent à la ville d'attirer de nouvelles activités, notamment des investissements étrangers (126 décisions d'investissements directs étrangers – IDE en 2020). Enfin, la qualité de vie y est reconnue et la MEL est classée parmi les métropoles privilégiant le plus les services à la population, selon des indicateurs tels que le niveau d'équipements culturels, la qualité de l'air ou la densité de médecins généralistes²³.

Porté par la MEL, le tissu économique du département connaît un regain de dynamisme, marqué par de nouvelles créations d'entreprises, en particulier dans le commerce de gros et de détail, les transports, l'hébergement et la restauration ainsi que les secteurs des services (activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien, administration publique) ou la construction. Au cours des trois dernières années, ce dynamisme a été plus marqué dans les services productifs et les services aux personnes.

Outre les créations d'entreprises, certains secteurs industriels connaissent une croissance structurelle de leurs effectifs. C'est ainsi le cas de **l'industrie pharmaceutique**, portée par trois principaux grands

23 FNAU, France Urbaine, AdCF, ANCT (2022), Métroscope, Les 22 métropoles françaises – Analyses chiffrées et focus sur la qualité de vie.

groupes (Bayer Santé, GlaxoSmithKline Biologicals, LFB Biomédicaments), qui représente une faible part des effectifs industriels régionaux mais connaît une forte concentration à Lille (50 %) et une progression qui contraste avec la dynamique nationale (2 %). Ce constat se vérifie aussi dans le domaine de la **production et la distribution d'énergie**, qui a récemment connu une hausse de ses effectifs, notamment portée par EDF (Gravelines), Dalkia France (Lille, Saint-André Lez Lille), RTE-EDF Transport (Marcq-en-Barœul) ; ainsi que le secteur de **l'eau, l'assainissement, les déchets de dépollution**, qui connaît une forte hausse de ses effectifs (+4 %) au sein de la MEL, portée notamment par les entreprises Véolia et Esterra (Roncq et Sequedin)²⁴. De surcroît, cinq sites d'excellence métropolitains portent le dynamisme des filières économiques prioritaires du territoire : Eurasanté, Euratechnologies (et Blanchemaille dédié au e-commerce), la Plaine Images, EuraMaterials et Euralimentaire. Ces structures créent de nombreux emplois en accueillant et en animant une communauté de porteurs de projets, start-up, entreprises innovantes, mais aussi des activités de formation, enseignement supérieur et recherche.

Sous l'impulsion de la région Hauts-de-France, la MEL se donne une nouvelle ambition industrielle. Depuis 2013 et à plus forte raison dans le cadre de la sortie de crise sanitaire et du plan de relance initié en 2020, l'État et la région soutiennent une diversification de l'offre d'emploi, notamment à travers la « **troisième révolution industrielle** » des Hauts-de-France. Lancée en 2013 dans la région Nord-Pas-de-Calais, ce projet, qui vise la construction d'une économie à faible émission de carbone fondée sur une production d'énergie décentralisée et gérée par des réseaux intelligents, a été élargi en 2016 dans le cadre du projet « REV 3 », piloté par la CCI et le nouvel exécutif de la région Hauts-de-France. Il se fixe pour ambition de construire un nouveau modèle économique à l'horizon 2050 et s'appuie pour ce faire sur des outils financiers dédiés, notamment un fonds d'investissement doté de 500 millions d'euros pour participer au financement de projets privés, le Fonds Régional d'Amplification de la Troisième Révolution Industrielle (FRATRI). Celui-ci est cogéré avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de

l'énergie (ADEME), le Fonds européen de développement régional (FEDER) ou le CAP3RI, fonds géré par la société Nord Capital Partenaires et abondé par le Crédit Agricole Nord, la banque européenne d'investissement (BEI), Groupama et la région. Afin d'accompagner le développement de nouveaux projets, des « Accélérateurs REV 3 » proposent également une offre de conseil à la création d'entreprises. Cette initiative trouve son prolongement dans le plan de relance et les objectifs fixés par le contrat de relance et de transition écologique de la région des Hauts-de-France (CRTE). Ce contrat identifie pour le territoire de la MEL plusieurs priorités : la préservation de la vocation industrielle des lieux d'implantation des entreprises industrielles en cas de départ ou de fermeture, le soutien aux « territoires d'industrie » existants, et la transformation de l'industrie automobile et de l'industrie aéronautique.

Les secteurs industriels clés du territoire de la MEL et de sa sphère d'influence²⁵

Libellé zone d'emploi	Secteur d'activité, libellé	Effectifs du secteur le plus spécifique	Volume total d'emplois de la zone	Indice des spécificité
Lille	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	3 111	390 329	2,6
Roubaix-Tourcoing	Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	1 969	142 125	4,3
Valenciennes	Fabrication de matériels de transport	10 981	122 154	3,6
Maubeuge	Industries extractives	275	66 206	4,5
Cambrai	Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	1 938	54 901	5,3
La Flandre-Lys	Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure	774	36 501	2,9

... / ...

24 Insee (2014), Dossier Nord-Pas-de-Calais, Atlas industriel – Bilan et enjeux.

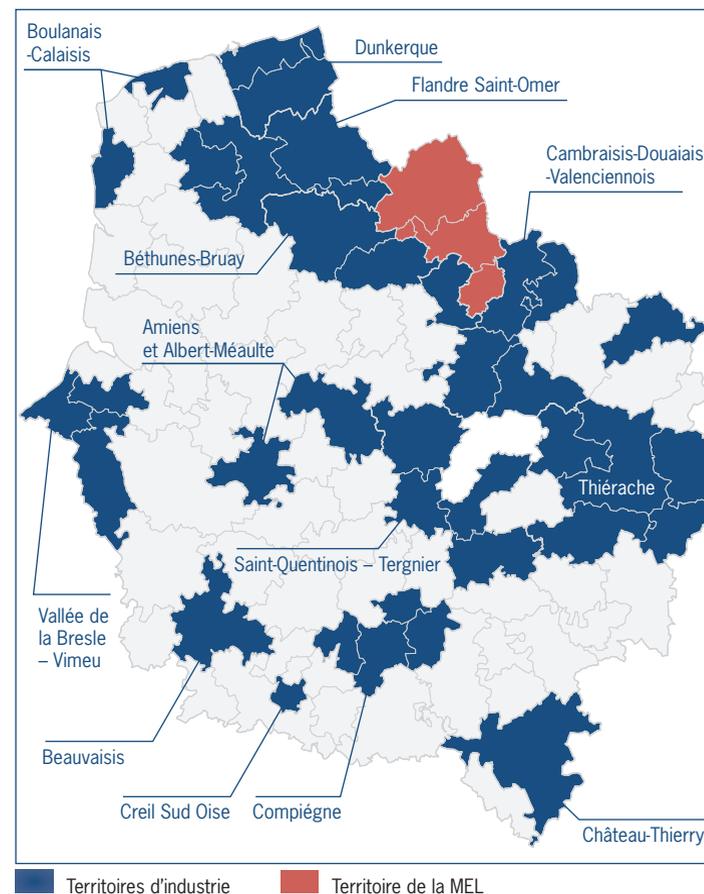
25 Insee (2014), Dossier Nord-Pas-de-Calais, Atlas industriel – Bilan et enjeux.

Lecture : la zone d'emploi de Lille se distingue par une forte représentation de l'industrie de la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné. La spécificité industrielle est relativement marquée comparativement à d'autres zones puisque l'indice de spécificité (spécificité industrielle de la zone pour une activité donnée) s'élève à 2,6 ce qui signifie que le secteur pèse 2,6 fois plus dans la zone de Lille qu'en moyenne dans la région. Enfin, ce secteur occupe environ 3 000 salariés au sein de la zone d'emploi de Lille.

2.2. Un développement néanmoins contrarié par l'absence de projet de territoire partagé

Si les pouvoirs publics encouragent la réindustrialisation du territoire, ce mouvement reste hésitant. De manière paradoxale, alors que la culture industrielle est particulièrement affirmée dans la MEL, ainsi qu'en témoignent les initiatives précitées, le territoire ne semble pas totalement assumer son identité industrielle. Ainsi, outre la perception négative que les jeunes générations semblent avoir des entreprises du secteur (faible niveau de qualification, conditions de travail pénibles, insuffisante prise en compte de la question environnementale...), **la MEL n'est pas un territoire d'industrie** au sens de la stratégie de reconquête industrielle initiée par les pouvoirs publics en 2018. En effet, parmi les treize « Territoires d'industrie » à fort enjeux industriels (identité, savoir-faire...) identifiés dans les Hauts-de-France aucun n'appartient à la métropole²⁶. **Dans la région, le périmètre des Territoires d'industrie contourne celui de la MEL.**

Territoires d'industrie dans les Hauts-de-France en 2022



Source : ANCT, DGE, IGN (2022), Territoires d'industrie, 149 territoires d'industrie à date du 15 novembre 2022. Métropole Européenne de Lille, Un territoire, 95 communes au cœur de l'Europe : la Métropole Européenne de Lille (MEL), Carte : les communes de la métropole.

²⁶ Amiens et Albert-Méaulte ; Beauvais ; Béthune-Bruy ; Boulonnais – Calais ; Cambrasis – Douais – Valenciennes ; Château-Thierry ; Compiègne ; Dunkerque ; Flandre – Saint-Omer ; Saint-Quentinois – Tergnier ; Thiérache ; Territoire inter-régional de la Vallée de la Bresle – Somme et Villers-Saint-Paul.

La MEL se prive ainsi de moyens financiers mis à disposition par l'État (2 Mds d'euros au niveau national) qui permettent de financer notamment le volontariat territorial en entreprise (VTE).

Le volontariat territorial en entreprise (VTE)

Lancé en 2018 dans le cadre de la stratégie « Territoires d'industrie », les VTE donnent la possibilité à des étudiants en alternance ou récemment diplômés d'études supérieures (à partir de Bac +2, jusqu'à 2 ans en sortie d'études), appelés « Talents », d'accéder à des postes à responsabilités dans des PME et des ETI françaises, développer des actions innovantes au sein d'une entreprise et acquérir une expérience professionnelle unique.

Ces missions proposées dans le cadre d'un contrat de travail par les employeurs doivent être « transformantes » pour l'entreprise : nouveau service, digitalisation, développement d'une fonction support, internationalisation, engagement de la transition écologique et énergétique de l'entreprise, nouveaux produits ou méthodes de production...

Les VTE donnent lieu à l'attribution d'un label et donc à l'octroi d'une aide financière à l'embauche.

L'absence de spécialisation claire du territoire complique le développement de la politique de l'offre. Le tissu économique se développe autour de nombreux pôles économiques différents, sans dégager d'identité économique claire ni laisser apparaître de spécialisation précise. Aux côtés de l'économie marchande traditionnelle et de la grande distribution, coexistent ainsi les secteurs du textile et de l'agroalimentaire, le secteur de la pharmacie et la santé, l'imprimerie-édition, l'assurance, la mécanique et l'électronique, ainsi que le secteur de l'économie sociale et solidaire. Cette dispersion de l'activité freine l'efficacité des outils de pilotage des besoins en compétences et de renforcement de l'attractivité économique.

En conséquence, le territoire de la MEL pâtit encore d'un manque d'attractivité auprès des profils les plus qualifiés. Celui-ci s'explique à la fois par la structure de l'emploi, le niveau de rémunération et ce manque de spécialisation économique claire. En dépit de la présence de nombreux établissements d'enseignement supérieur et d'une population étudiante nombreuse, le départ des jeunes diplômés est déploré par de nombreux établissements. De la même façon, l'attractivité de la métropole est parfois trop faible pour attirer certains profils de cadres qualifiés d'autres régions de France et dont les compétences ne sont pas présentes sur le territoire de la métropole.

RECOMMANDATION N° 1

Mobiliser l'ensemble des acteurs de l'emploi autour de la **promotion d'une identité industrielle forte et moderne**, centrée sur la transition énergétique, qui permette de créer des emplois à forte valeur ajoutée pour attirer les jeunes talents.

Objectif : 1) renforcer l'attractivité du territoire par l'affirmation d'une identité métropolitaine assumée et favoriser la conciliation des mouvements de reconversion de l'économie et de réindustrialisation du territoire métropolitain. 2) Valoriser la montée en compétences des jeunes diplômés et contribuer à les maintenir sur le territoire.

Action n° 1 : promouvoir la candidature de la MEL au dispositif « Territoires d'industrie ».

Les Territoires d'industrie sont des intercommunalités ou des groupes d'intercommunalités situés dans les campagnes, les espaces périurbains, les villes petites et moyennes. Ils présentent une forte identité et un savoir-faire industriel, et l'ensemble de leurs acteurs, notamment les entreprises et les collectivités territoriales, sont mobilisés pour le développement de l'industrie.

En 2022, la France compte 149 Territoires d'industrie identifiés, contre 124 en 2019. Tout ou partie du territoire de la MEL pourrait être inclus dans le dispositif des Territoires d'industrie.

• Conditions de réussite de la recommandation

La métropole lilloise pourrait présenter sa candidature, d'autant qu'elle remplit l'ensemble des conditions requises puisqu'elle :

- demeure, malgré le mouvement de tertiarisation de son économie, un territoire à forte identité industrielle, en phase de mutation, ayant connu des évolutions fortes de l'emploi industriel (cette évolution pouvant être à la hausse ou à la baisse) situé dans les espaces périurbains et ruraux ;
- se caractérise par une forte implication des élus locaux, des entreprises industrielles, des services de l'État et des acteurs économiques ;
- dispose de politiques locales et de leviers d'attractivité (cadre de vie, équipements, transports, etc.) et de soutien au développement industriel du territoire (logistique, foncier, numérique, centres techniques, etc.) ;
- dispose d'un tissu industriel dense et diversifié, impliquant notamment les acteurs locaux de l'innovation ;
- valorise les savoir-faire industriels de la France, historiques ou nouveaux ainsi qu'en témoigne notamment la labellisation en 2005 des pôles de compétitivité PICOM (pôle de compétitivité des industries du commerce), UP-TEX (Pôle des matériaux textiles avancés, de la polysensorialité, du design et de la customisation de masse) ou encore Matikem (Pôle centré sur les domaines de la chimie et des matériaux) ;
- a une ambition en matière de formation et de gestion des compétences au niveau local.

Il ressort d'une étude de 2021²⁷ réalisée par l'observatoire des Territoires d'industrie, que les expériences réussies se sont appuyées sur plusieurs facteurs tels :

- l'existence sur le territoire d'une véritable « communauté d'acteurs » : à Dieppe par exemple, les entreprises se réunissent au sein d'un club inter entreprises du littoral qui organisent des dîners et petits-déjeuners entre chefs d'entreprises, une dizaine de fois par an, permettant aux entrepreneurs de mieux se connaître ;
- la diversification des compétences locales, « pivot de la résilience territoriale ». À Chalon-sur-Saône, par exemple, les compétences en métallurgie se sont déplacées au fil des années vers le secteur de la construction de bateaux mais aussi dans la fabrication de générateurs de vapeur et autres composants nécessaires à la filière nucléaire. La société Thusane, à Saint-Étienne, s'est reconvertie en passant de la fabrication textile traditionnelle à celle de dispositifs médicaux tels que les bas de contention et les ceintures lombaires. Cette diversification d'activité, prenant comme pivot le socle des compétences disponibles, s'observe aussi à Nogent-sur-Marne, de la coutellerie aux prothèses médicales... ;
- l'implication des citoyens dans la redynamisation des Territoires industries afin d'éviter ou de résoudre des conflits résultant d'une faible acceptabilité des projets.

Bilan du dispositif « Territoires d'industrie »

Un bilan positif au niveau national

En octobre 2021, un bilan d'étape a été établi par le ministère de l'économie duquel il ressort que l'initiative « Territoires d'industrie » présente des résultats globalement positifs au niveau national.

Sans dotation budgétaire propre, ce dispositif reposait initialement sur la mobilisation de moyens existants. En 2020, un fonds d'accélération des investissements industriels créé dans le cadre du plan France Relance a prolongé la démarche, en dotant ce programme de

.../...

27 Granier C, Ellie P (2021), *Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser*, Paris, Presses des Mines.

moyens. Piloté par le programme Territoires d'industrie, ce fonds a la spécificité de déléguer la décision au couple formé par le préfet et le président de région. Doté au départ de 150 millions d'euros, il a rencontré un succès sans précédent. Il a donc été réabondé à plusieurs reprises, portant la contribution totale de l'État à 700 millions d'euros et celle des régions à près de 250 millions d'euros supplémentaires. Ce fonds a permis de créer 38 000 emplois, dont 81 % portés par des PME et des ETI et 75 % localisés dans des territoires fragiles.

En septembre 2021 le gouvernement a annoncé un nouveau renforcement du fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires à hauteur de 150 millions d'euros.

En 2021, une dimension dite « commando » a été ajoutée pour les territoires victimes de restructurations industrielles majeures : la démarche Rebond. Lancée en réponse à la fermeture de l'usine de Bridgestone à Béthune, elle s'appuie sur une démarche « porte-à-porte » à la rencontre de tous les industriels d'un territoire donné. L'objectif est d'identifier leurs projets d'entreprises dormants ou peinant à avancer, et de leur fournir des moyens financiers bonifiés pour les accélérer²⁸.

De 2018 à 2021, 1 400 projets ont été financés et 27 000 emplois créés avec les collectivités territoriales sur des problématiques très concrètes : le foncier, les talents, les économies d'énergie et la décarbonation, ou encore le logement des salariés.

.../...

Un délégué aux Territoires d'industrie, a par ailleurs été mandaté pour engager des discussions avec les directions générales des opérateurs publics, afin de renforcer le panier de services mis à disposition des territoires à l'aune des enjeux de sortie de crise (décarbonation, industrie du futur, compétences notamment) et envisager une prolongation du programme jusqu'en 2026.

Un bilan plus mitigé dans un territoire comparable à celui de la MEL, l'Alsace centrale²⁹, mais qui présente des résultats positifs depuis la crise sanitaire liée à l'épidémie de covid-19.

L'Alsace centrale est l'un des trois territoires alsaciens labellisés Territoires d'industrie. Il se caractérise par une activité industrielle importante et diversifiée, issue d'implantations successives après la Seconde Guerre mondiale. On y trouve aussi bien la fabrication de machines et d'équipements, la production de matériels de transport, les activités agroalimentaires et brassicoles, l'industrie du papier et du carton, la fabrication de meubles de cuisine et la fabrication de matériels électriques et électroniques.

Comme la MEL, ce territoire se caractérise par le maintien d'activités industrielles, une dimension internationale avec la proximité de l'Allemagne, des entreprises sous gouvernance familiale avec des visions de long terme (Liebherr, Hager ou encore Bürkert), des acteurs publics et privés engagés...

Initialement, la labellisation « Territoires d'industrie » de l'Alsace centrale n'a pas entraîné une forte adhésion des acteurs locaux, en raison

.../...

28 Observatoire des Territoires d'industrie. Pour comprendre comment le programme contribue à l'amélioration de la dynamique industrielle des territoires, la Banque des territoires et l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), Mines Paristech, La Fabrique de l'industrie, l'Assemblée des Communautés de France et Régions de France ont fondé en juin 2019 l'observatoire des Territoires d'industrie.

29 Nadaud Emmanuel (2022), *Alsace centrale : un territoire de culture industrielle*, Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.

d'un problème de définition du périmètre de l'Alsace centrale, d'un manque de clarté du programme et de l'absence de financements directs. Les acteurs ne se sont pas saisis des services proposés dans le cadre du programme et ont préféré s'appuyer sur les institutions et dispositifs locaux existants.

C'est la crise sanitaire et le plan France Relance, qui ont rehaussé l'intérêt des acteurs pour ce programme : les entreprises y participant ont en effet bénéficié d'une visibilité qui leur a permis d'obtenir des financements, au titre du plan de relance, pour des projets de création ou de modernisation de site. Le programme Territoires d'industrie a donc principalement joué un rôle de label, distinguant des projets territoriaux et des entreprises bénéficiant par ailleurs d'une culture industrielle déjà très solidement ancrée en Alsace centrale.

La réussite d'une telle initiative nécessite ainsi une ambition partagée par tous les acteurs, notamment la MEL et la région des Hauts-de-France. Il revient, en effet, à un comité de pilotage régional de proposer, le cas échéant, des adaptations des périmètres territoriaux, au plus près des réalités locales. À cet effet, la candidature du territoire implique, préalablement, l'étude du dossier de la collectivité métropolitaine par une mission de cadrage pluridisciplinaire composée de cinq personnalités qualifiées (parlementaire, élu régional, élu intercommunal, chef d'entreprise, expert de l'industrie).

L'engagement des collectivités impliquées s'inscrit dans le cadre d'une contractualisation pluriannuelle qui repose sur des engagements, notamment financiers, de la métropole et de la région, décidés par leurs assemblées délibérantes qui définissent également le calendrier de mise en œuvre du projet. De même, l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) apporte un soutien aux territoires candidats.

• Contraintes de la recommandation

En 2018, lorsque les 13 territoires des Hauts-de-France ont intégré le dispositif, aucune des 95 communes de la MEL n'a été incluse dans le périmètre des Territoires d'industrie. **L'intégration de la MEL lui permettrait de bénéficier des aides afférentes qui s'élèvent, en 2021, à hauteur de 400 M d'euros dans les Hauts-de-France dans le cadre du Fonds d'accélération des investissements industriels dans les territoires.** Ce fonds vise à financer les projets industriels les plus structurants pour les territoires et peut démarrer l'investissement entre six mois et un an (création et extension de sites, modernisation, nouveaux équipements, etc.). Les projets retenus doivent avoir un impact sociétal et économique fort : maintien et création d'emplois, décarbonation, approfondissement des collaborations avec les acteurs territoriaux, etc.

À ces 400 M d'euros s'ajoute une aide supplémentaire mobilisée dans le cadre de France Relance (300 M d'euros au niveau régional décidés entre l'État et les régions). Cette augmentation de l'enveloppe résulte de la collaboration de l'État et des conseils régionaux, avec, comme logique sous-jacente, un cofinancement sur une base de « 1 pour 1 ».

La mobilisation de ce réabondement sera indispensable pour éviter que l'inclusion de la métropole à ce dispositif ne conduise à une dispersion des aides au détriment des territoires labellisés globalement et plus marqués par la désindustrialisation de leur économie. Par ailleurs, la candidature de la MEL devrait reposer sur une approche ciblée des territoires qui bénéficieraient du label Territoires d'industrie, et qui sont à identifier de manière collégiale.

Action n° 2 : investir dans le volontariat territorial en entreprise (VTE) permis par le dispositif Territoires d'industrie pour proposer aux étudiants et jeunes diplômés des postes à responsabilité dans les PME et ETI sur l'ensemble des territoires.

Dès lors que la MEL sera reconnue Territoire d'industrie, elle disposera d'outils complémentaires à sa stratégie de captation des jeunes talents. En effet, **la qualification de Territoires d'industrie permet aux entreprises de bénéficier pleinement des VTE** qui répondent à deux objectifs :

- valoriser le recrutement dans des PME/ETI implantées sur un Territoire d'industrie avec un « VTE Territoires d'industrie » ;
- inciter les entreprises à engager leur transition écologique et énergétique avec le « VTE Vert ».

Indépendamment de son secteur d'activité, chaque entreprise qui embauche un « Talent VTE » et qui est localisée sur un Territoire d'Industrie (à vérifier au moyen du code postal de l'entreprise : Vérificateur Territoire d'industrie) **est éligible à l'« Aide VTE Territoire d'Industrie », jusqu'à 4 000 euros pour les « VTE Territoires d'industrie » et 12 000 euros pour les « VTE verts ».**

Les missions confiées, pendant au moins un an, sont avec de vraies responsabilités telles qu'une expérience « bras droit du dirigeant », un projet de transformation, digitalisation, ou nouveau business model, des projets technologiques en rupture, autour de nouveaux produits, nouvelles méthodes de production, des missions ayant une dimension internationale (depuis la France), des missions relevant des domaines de la finance, M&A, du marketing, de la communication, des ressources humaines...

Ces actions seraient ainsi de nature à favoriser le développement de nouvelles filières industrielles et la création des offres d'emploi nécessaires à la population du territoire.

La réussite de l'initiative implique en outre que les entreprises du territoire, et en particulier celles du secteur de l'industrie, mènent une campagne de valorisation des métiers de l'industrie qui s'inscrit dans le calendrier de candidature à la labellisation Territoires d'industrie. Cette campagne devrait s'adresser prioritairement aux jeunes, notamment ceux du secondaire. Elle serait financée par les employeurs, mais également par les organisations professionnelles, dont l'Union des industries

et métiers de la métallurgie (UIMM) des Hauts-de-France. Les services du ministère du travail, Pôle emploi, le rectorat et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) pourraient soutenir la démarche à travers le cofinancement de rencontres entre les entreprises et les jeunes. Par exemple, alors que l'industrie automobile va connaître une croissance de ses recrutements dans les années à venir avec l'implantation de gigafactories à Dunkerque, Douai et Douvrin, une telle démarche de sensibilisation auprès des jeunes apparaît tout à fait pertinente pour anticiper les difficultés de recrutement et inciter à recruter en VTE.

2.3. Une diversification de l'activité économique nécessitant de mieux anticiper les besoins en compétences et leur évolution

Le développement de nouvelles filières industrielles fait naître de nouveaux besoins en compétences. Dans l'ensemble du département du Nord, parmi les dix compétences les plus recherchées, figurent ainsi l'installation et la maintenance d'équipements industriels et d'exploitation, la gestion des stocks et des inventaires, la manutention, le nettoyage et l'entretien de locaux, les actes courants et outils de maintenance, le contrôle de la conformité d'un produit, d'un service ou d'un équipement³⁰. La mise en œuvre des priorités du programme « REV 3 » s'accompagne de nouveaux besoins de recrutement. À titre d'exemple, le développement de la filière des batteries électriques dans les « Giga factories » du département du Nord repose sur près de 30 métiers clés relevant de différentes branches professionnelles (secteur de la chimie, de la métallurgie, du plastique et caoutchouc, du recyclage). Ces métiers sont hautement qualifiés et nécessitent des compétences souvent nouvelles, en particulier dans les domaines de la chimie (chimie organique, micro-chimie), des procédés (data science, intelligence artificielle, algorithmie, statistiques et probabilités) et de la sécurité (sécurité électrique, manipulation sous haute tension, plans de tests industriels)³¹.

30 Pôle Emploi, Data Emploi, Compétences les plus détenues et recherchées, T3 2022.

31 L'Observatoire Compétences Industrielles (OPCO 2i) (2022), *Prospective des besoins en compétences de la filière des batteries en France au sein de l'inter industrie.*

L'évolution de l'économie de services s'accompagne également de nouveaux besoins en recrutement. Dans le département du Nord, les principaux métiers en tension concernent les secteurs des services. À l'image de l'échelle régionale, les métiers les plus recherchés par les recruteurs concernent, principalement, les métiers d'agents d'entretien local, d'aides à domicile et aides ménagères, d'aides-soignants et des professionnels de l'animation socio-culturelle. Le secteur des services à la personne connaît en effet une forte croissance, qui est notamment portée par le vieillissement démographique. Si en 2018, seulement 12,3% des ménages des Hauts-de-France ont recours à des services à la personne, il est estimé que cette part devrait croître de 35% d'ici à 2050. Dans le département du Nord, 45 000 personnes supplémentaires devraient avoir recours à ces services, soit autant d'opportunités d'offres d'emploi. Dans un secteur qui souffre actuellement d'un manque d'attractivité, il est donc impératif d'anticiper les besoins en recrutement et en compétences qui seront exprimés sur le marché du travail régional à cette échéance.

Top 5 des besoins en main d'œuvre dans la MEL en 2022³²

Métier	Projets de recrutement	Difficultés à recruter	Emplois saisonniers
Agents d'entretien de locaux	2 710	74,5%	29,5%
Professionnels de l'animation socioculturelle	1 590	64,8%	67,3%
Ingén. et cadres d'étude, R&D en informatique, chefs de projets informatiques	1 550	68,4%	0,0%
Aides à domicile et aides ménagères	1 510	76,2%	11,3%
Aides-soignants	1 440	71,5%	22,2%

Top 5 des besoins en main d'œuvre dans le département du Nord en 2022³³

Métier	Projets de recrutement	Difficultés à recruter	Emplois saisonniers
Agents d'entretien de locaux	5 550	51,2%	31,2%
Professionnels de l'animation socioculturelle	5 520	42,6%	70,8%
Aides à domicile et aides ménagères	4 590	75,6%	15,0%
Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires	4 560	29,6%	27,2%
Aides-soignants	3 430	68,2%	21,6%

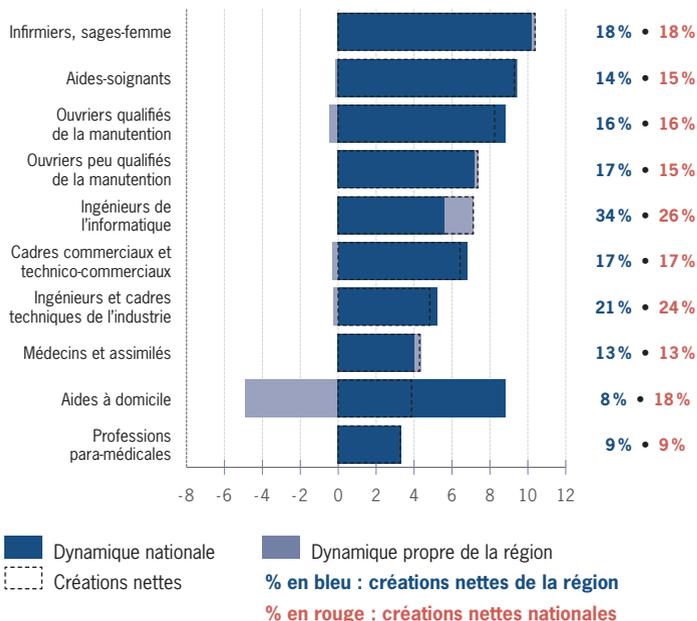
Top 5 des besoins en main d'œuvre dans la région des Hauts-de-France en 2022³⁴

Métier	Projets de recrutement	Difficultés à recruter	Emplois saisonniers
Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires	11 140	38,7%	43,3%
Agents d'entretien de locaux	9 500	51,4%	27,5%
Aides à domicile et aides ménagères	9 080	79,4%	20,6%
Professionnels de l'animation socioculturelle	8 860	37,9%	71,3%
Aides-soignants	7 300	67,7%	27,0%

À l'horizon 2030, dans les Hauts-de-France, les métiers les plus créateurs d'emploi seraient ainsi les métiers d'ingénieurs et cadres du privé ainsi que ceux du secteur de l'aide et du soin. Dans le secteur de l'industrie, ces métiers concernaient tous niveaux de qualification, comprenant à la fois les ouvriers qualifiés de la manutention, qui interviennent dans le secteur de la logistique, les ouvriers qualifiés des industries de process, dont l'importance s'explique par le poids de l'industrie dans l'économie régionale (automobile, métallurgie, textile) et les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie et ingénieurs de l'informatique. Dans le secteur du « care », les créations d'offres seraient les plus importantes pour les aides-soignants, infirmiers et sage-femmes, les aides à domicile et les assistants maternels. **Ces projections permettent d'anticiper de fortes tensions de recrutement et une adaptation nécessaire des programmes de formation à la spécificité des compétences recherchées, pour le secteur industriel, et à l'ampleur des effectifs recherchés, pour les services à la personne.**

Décomposition de la création nette pour les 10 métiers les plus créateurs d'emploi en Hauts-de-France entre 2019 et 2030

(en milliers)



38

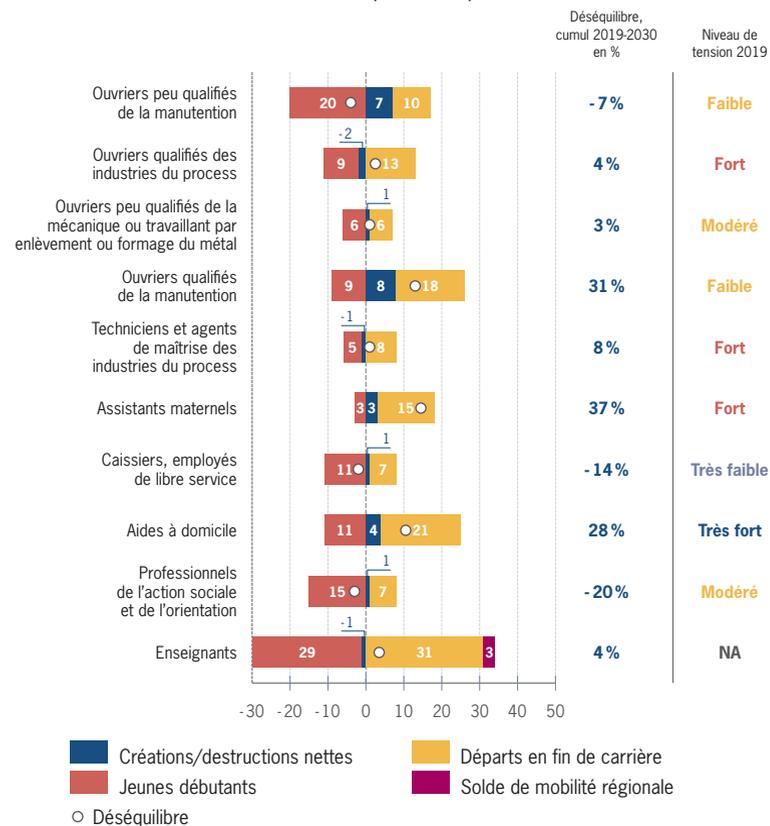
Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, 9 000 emplois seraient créés parmi les aides soignants de Haut-de-France. Ces créations représenteraient 14 % de l'emploi du métier en 2019. En comparaison, les créations nettes d'emplois parmi les aides-soignants en France métropolitaine correspondent à 15 % de l'emploi métropolitain. Les 9 000 créations d'emplois attendues chez les aides-soignants en Hauts-de-France correspondent à la dynamique nationale du métier.

Source : projections France Stratégie/Dares.

Les déséquilibres potentiels pour les 10 métiers surreprésentés en Hauts-de-France

(en milliers)



39

Source : Dares, France Stratégie (2023), Métiers 2030, Rapport du groupe, Prospective des métiers et qualifications.

Le territoire connaîtra plus largement les tensions de recrutement qui sont anticipées à l'échelle nationale. Dans son étude consacrée à la prospective des métiers et des qualifications en 2030³⁵, France Stratégie anticipe ainsi, de façon générale, (i) une accentuation des difficultés de recrutement dans les métiers en tension qui connaissent une faible attractivité – notamment les personnels de ménage, les conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics, (ii) de nouvelles difficultés de recrutement d'ouvriers qualifiés de la manutention, d'agents d'entretien, d'ouvriers du textile et du cuir, (iii) le maintien de certaines difficultés de recrutement, qui devraient concerner deux métiers sur cinq – il s'agit en particulier des métiers nécessitant des compétences techniques spécifiques, qui s'acquièrent par le biais d'une formation dédiée (aides-soignants, ouvriers qualifiés, techniciens et cadres du bâtiment et des travaux publics, ingénieurs informatique, ingénieurs et cadres de l'industrie). Ces difficultés font écho à celles que rencontrent actuellement les entreprises de la MEL et du département du Nord.

Ainsi, pour les entreprises qui peinent à trouver les moyens de leur croissance sur le territoire, ces difficultés risquent de perdurer. Les employeurs font face à un manque de main d'œuvre disponible et qualifiée pour répondre aux tensions de recrutement (57,9% des projets de recrutement sont qualifiés de difficiles en 2022 dans le bassin d'emploi lillois³⁶ contre 53,8% pour le département du Nord), en particulier dans les secteurs des services scientifiques, techniques, administratifs et d'aide à la personne (64,9%), la santé humaine et l'action sociale (61,5%), ou encore l'information et la communication (50,6%).

Les facteurs explicatifs de ces difficultés de recrutement varient au cas par cas, en fonction des métiers. Si pour le magasinage et le nettoyage des locaux, ces tensions sont principalement dues aux **conditions de travail**, ce sont **l'inadaptation des compétences et le manque de main d'œuvre** qui expliquent le plus directement les tensions pour les métiers liés à

la comptabilité, les études et le développement informatique, l'installation et la maintenance d'équipements industriels, et **l'intensité d'embauche et l'inadéquation géographique** pour l'assistance auprès d'enfants et d'adultes. Parmi les métiers pour lesquels les tensions de recrutement sont les plus élevées, il peut être relevé que l'inadéquation des compétences est souvent un déterminant important.

Cartographie des besoins en main d'œuvre des recruteurs dans le département du Nord³⁷

Métiers	Effectif Demandeurs	Effectif Offres	Difficulté de recrutement	Origine potentielle des difficultés					
				Conditions de travail	Durabilité de l'emploi	Inadéquation géographique	Intensité d'embauche	Lien formation - métier	Manque de main d'œuvre
Assistance auprès d'enfants	7 750	9 870	Moyenne	2	3	3	1	2	2
Services domestiques	7 010	6 480	Très élevée	3	3	4	5	1	1
Assistance auprès d'adultes	6 400	8 460	Très élevée	4	3	4	4	2	3
Personnel polyvalent en restauration	4 840	3 740	Moyenne	5	4	2	5	1	1
Préparation du gros œuvre et des travaux publics	4 030	2 250	Moyenne	4	5	4	5	1	1
Personnel de cuisine	3 450	4 770	Très élevée	5	2	1	5	5	2
Montage-assemblage mécanique	3 450	4 430	Très élevée	4	4	5	4	3	1

.../...

35 Dares, France Stratégie (2023), Métiers 2030, Rapport du groupe, Prospective des métiers et qualifications.

36 Pôle Emploi (2022), Data Emploi, T3 2022.

37 Pôle Emploi et DARES (2022), Data Emploi, Métiers les plus recherchés sur les 12 derniers mois, T3 2022.

Cartographie des besoins en main d'œuvre des recruteurs dans le département du Nord (suite)

Métiers	Effectif Demandeurs	Effectif Offres	Difficulté de recrutement	Origine potentielle des difficultés					
				Conditions de travail	Durabilité de l'emploi	Inadéquation géographique	Intensité d'embauche	Lien formation - métier	Manque de main d'œuvre
Conduite de transport de marchandises sur longue distance	3 170	4 310	Élevée	4	2	3	4	4	3
Peinture en bâtiment	3 150	1 030	Moyenne	4	4	3	4	3	1
Opérations manuelles d'assemblage, tri ou emballage	3 150	2 330	Élevée	5	5	2	5	1	1

Note : des indicateurs complémentaires visant à qualifier l'origine potentielle des difficultés de recrutement sont présentés sur une échelle allant de 1 (tendant à réduire le niveau de tension) à 5 (tendant à un fort niveau de tension).

De façon générale, néanmoins, les besoins en compétences semblent insuffisamment anticipés. Les acteurs du territoire disposent de données et d'outils statistiques sur l'emploi et la formation professionnelle, tels que les indicateurs sur les métiers en tension, ou encore les mesures opérées par le C2RP – Carif-Oref Hauts-de-France (centre régional de ressources pour les professionnels), véritable plaque tournante technique de visibilité sur les formations disponibles dans la région. Toutefois, il n'existe pas d'outil de mesure de l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, ni de cartographie exhaustive de l'offre d'emplois et de formations continues à l'échelon de l'arrondissement et du bassin d'emploi – niveaux pertinents de pilotage des politiques publiques de l'emploi et de la formation. Or, l'anticipation des futurs besoins en compétences est une démarche stratégique et systématique

essentielle grâce à laquelle les acteurs du marché du travail peuvent identifier ces besoins, mettre tout en œuvre pour les satisfaire et prévenir d'éventuels déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences.

Afin d'y remédier, une solution aurait pu consister en la création d'une base de données réunissant toutes les offres d'emplois et de formation du territoire. Si cette solution était par le passé envisageable grâce au quasi-monopole détenu par Pôle emploi, la multiplication du nombre d'acteurs de la mise en relation entre l'offre et demande d'emplois et de formations rend délicate une telle mesure.

Outre l'indisponibilité de données fines et dynamiques sur l'emploi et la formation dans le territoire, **les acteurs de l'emploi ne disposent pas d'un espace de dialogue unifié et structuré pour trouver des solutions aux difficultés d'appariement entre l'offre et la demande, anticiper les mutations économiques et sociales du territoire et identifier des mesures concrètes pour remédier aux difficultés de recrutement.**

De très nombreux espaces de discussion entre entreprises existent dans la région, notamment sur le territoire métropolitain. Toutefois, ils souffrent d'un cloisonnement thématique, sectoriel ou géographique (clubs « business », « filières », « géographiques »...) ³⁸. D'autres lieux de discussions plus généralistes et rassemblant des acteurs plus diversifiés sont également présents dans la MEL, de manière institutionnalisée (comité de bassin lillois) ou non (comité Grand Lille – assemblée informelle réunissant à fréquence régulière plus de 300 acteurs du territoire, issus des mondes politiques, économiques, académiques et associatifs), mais ils n'ont pas vocation à être des cadres d'élaboration de solutions en faveur de l'emploi immédiatement applicables, mais des espaces d'échanges entre acteurs du territoire. Le département du Nord a également vu la mise en place d'un observatoire du dialogue social ³⁹ en 2017. Toutefois, cette commission qui vise à favoriser et

³⁸ Recensés notamment par la CCI des Hauts-de-France.

³⁹ Issu de l'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective a créé les observatoires départementaux d'analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation.

encourager le dialogue social et la négociation collective au sein des entreprises de moins de 50 salariés est non seulement peu connue, mais n'a, par construction, pas vocation à traiter des problématiques intersectorielles locales.

Par ailleurs, et plus spécifiquement, les reconversions professionnelles semblent insuffisamment mobilisées. En comparaison avec d'autres territoires, le département du Nord mobilise insuffisamment la reconversion professionnelle et l'utilisation des compétences qui ont été développées dans des filières industrielles dont l'activité a décliné.

Focus : le projet « Territoires d'industrie » en Moselle Sud, porté par la communauté de commune de Sarrebourg Moselle Sud

Le projet porté dans le cadre du dispositif Territoires d'industrie vise à mettre en place une organisation territoriale permettant de répondre à la question des transitions professionnelles interbranches et des reconversions, jusqu'alors travaillée individuellement et de manière dispersée sur le territoire.

Le projet vise plusieurs objectifs :

- optimiser et élargir les missions de la Maison de l'Emploi, telle une plateforme territoriale RH Compétences avec l'option transition professionnelle ;
- articuler l'intervention des Associations Transitions Pro en lien avec les opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP) et les OPCO ;

.../...

- déployer les expérimentations de nouvelles formules formations délocalisées, en situation de travail, intégrées aux chantiers ;
- mutualiser une communication sur les métiers en tension et en développement.

Le projet est construit en partenariat avec Hub AFNOR, une plateforme territoriale des transitions professionnelles déjà existante. Elle a pour ambition d'offrir aux salariés dont l'emploi est menacé ou souhaitant se reconvertir, un accompagnement sur mesure, afin de développer et certifier les compétences stratégiques et assurer leur avenir professionnel dans les métiers de demain de leur territoire.

Le secteur historique de la métallurgie concentre à titre d'exemple une part de seniors importante (37 % d'actifs de plus de 50 ans) et un haut niveau de qualifications (90 % d'ouvriers qualifiés), qui pourraient être utilement mobilisés au service du développement de nouvelles filières stratégiques, telles que l'automobile, l'industrie pharmaceutique, la production et la distribution d'énergie, l'eau et l'assainissement, dont les effectifs sont en hausse au niveau régional. De la même manière, les compétences développées dans le secteur textile, qui a concentré une part importante de la population active de certaines zones du territoire comme Roubaix, pourraient être mobilisées dans d'autres filières industrielles, comme l'automobile.

Focus : les passerelles intersectorielles dans l'Aisne entre la métallurgie et l'agroalimentaire

Dans le département de l'Aisne, une enveloppe de 100 000 euros a été consacrée à l'expérimentation de passerelles sectorielles entre les secteurs de l'industrie métallurgique et de l'industrie agroalimentaire dans les bassins de Beauvais et de Saint Quentin.

Cette expérimentation visait notamment à mettre en évidence les besoins en compétences communes aux entreprises des deux secteurs (métiers de conducteurs de ligne, conducteurs de machines, techniciens de maintenance), renforcer l'attractivité de ces deux secteurs, en affichant des débouchés au-delà de la seule filière concernée, mettre en synergie les acteurs de l'emploi et de la formation du territoire autour d'un objectif commun.

Dans ce cadre, les entreprises se sont notamment engagées à travers la signature d'un engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC). Elle a fait l'objet d'un pilotage par un Comité de suivi réunissant le ministère du travail, le Conseil régional, et les représentants du secteur alimentaire et de la métallurgie.

RECOMMANDATION N° 2

Structurer un **dialogue social territorial (DST)**, et par le recours au droit à l'expérimentation, permettre aux partenaires sociaux de **négoier des accords intersectoriels au niveau local**, pour mieux mobiliser les compétences existantes et favoriser la création de nouvelles offres.

Objectif : 1) créer un cadre d'échange pertinent entre tous les acteurs du territoire en vue de faire émerger une stratégie commune de développement de la MEL et de sa sphère d'influence, mieux anticiper les défis à venir liés à l'emploi et décider de solutions concrètes, en particulier concernant les besoins en compétences, les reconversions collectives, ou encore, l'attractivité des métiers. 2) S'appuyer sur les compétences présentes sur le territoire pour favoriser les mobilités des salariés vers les secteurs porteurs.

Action n° 1 : structurer un DST dans la MEL en s'appuyant sur les espaces d'échanges existants (Comité Grand Lille et comité de bassin lillois) et **lui permettre de prendre des accords territoriaux intersectoriels normatifs**.

Le premier facteur de développement des démarches de DST réside dans le fait que, bien souvent, **une entreprise ne peut pas régler seule les difficultés de travail et d'emploi qu'elle rencontre**. Certains de ses problèmes mettent en jeu des interdépendances avec les autres entreprises alentour.

Le DST constitue un cadre d'échange entre acteurs économiques d'un même bassin d'emploi : entreprises, partenaires sociaux, universitaires, acteurs publics, associations, élus, clubs d'entreprises, chambres consulaires, services de l'État et de la région en charge de l'emploi, services du département en charge de l'insertion, autorités d'urbanisme... Il permet également à des acteurs relevant de secteurs d'activités différents de discuter de solutions à des défis socio-économiques communs.

Le DST n'est pas seulement une instance d'échanges entre acteurs, il est surtout une méthode de travail collaborative et de partage de connaissances. Il ne s'agit pas de créer une macro structure qui chapeauterait celles qui existent d'ores-et-déjà (notamment le Comité Grand Lille et le comité de bassin lillois), mais de s'appuyer sur celles-ci, lesquelles devraient, au demeurant, être unifiées. À cet égard, **le DST dans la MEL s'inscrit dans la logique de rationalisation et de changement de méthode de travail impulsée par les pouvoirs publics dans le cadre de la mise en œuvre de France Travail à compter de janvier 2024.**

• Contraintes de la recommandation

En l'état du droit, le code du travail reconnaît trois niveaux de négociation collective pour régler les questions de relations de travail (recrutement, formation, conditions de travail...) :

- le niveau national interprofessionnel ;
- le niveau de la branche ;
- le niveau de l'entreprise.

Les problématiques de l'emploi local se règlent, en principe, par l'adoption d'accords territoriaux dont le champ d'application est néanmoins réduit car limité à une branche. Ainsi, ces accords ne permettent pas d'appréhender des questions communes à plusieurs secteurs d'activités présents dans un même territoire.

Il n'existe pas en France de cadre juridique dans lequel des représentants de secteurs d'activité diversifiés pourraient conclure des accords interprofessionnels territoriaux ayant force normative. Autrement dit, des professionnels qui ne relèveraient pas des mêmes branches professionnelles ne pourraient pas négocier entre eux des engagements et décider de solutions pour répondre à des problématiques locales liées à l'emploi. **En l'état du droit, le DST ne permet donc pas aujourd'hui de négocier.**

• Conditions de réussite de la recommandation

Les acteurs du territoire doivent pouvoir disposer d'un lieu d'échanges leur permettant de discuter et de définir les grandes orientations en matière d'emploi, compte tenu des mutations économiques et sociales identifiées sur le territoire et, surtout, de négocier des solutions concrètes pour l'emploi.

Ce DST devrait permettre de négocier des accords sur des thématiques locales variées, notamment :

- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC-T) pour aborder la mobilité des salariés inter-entreprises, la sécurisation des parcours professionnels par la formation et la qualification, les besoins de main d'œuvre et de compétences ;
- l'élaboration d'une stratégie industrielle sur le territoire ;
- la mise en place de coopérations locales pour améliorer la performance des entreprises, la santé et la sécurité des travailleurs ;
- l'action en faveur de l'amélioration des conditions de travail et la sécurité des salariés sous-traitants locaux d'un même donneur d'ordre.

Son périmètre géographique devrait nécessairement couvrir la MEL, mais aussi son environnement d'influence, en particulier dans le dunkerquois et le bassin minier.

Sa structure devrait être la plus large possible (entreprises, universitaires, secteur public et monde associatif...) et pourrait, à cet égard, prendre la suite du Comité Grand Lille qui réunit un panel d'acteurs hétéroclites sur les questions socio-économiques du territoire. Eu égard à sa dimension pluridisciplinaire et opérationnelle, l'instance de DST devrait, en outre, se substituer au comité de bassin.

En outre, la mise en œuvre d'un DST suppose le soutien, par les pouvoirs publics, de ce type d'initiative. Ainsi, le préfet du département du Nord et les services territoriaux du ministère du travail devraient recevoir instruction du ministre chargé du travail de prendre toute mesure favorisant le développement et l'accompagnement du dialogue social territorial.

Deux scénarios de mise en place du DST sont envisageables. Leur mise en œuvre implique le **recours au droit à l'expérimentation**. Ce recours doit néanmoins s'apprécier à l'échelle du territoire et être utilisé avec prudence, seulement si l'ensemble des acteurs du territoire y voient un intérêt particulier pour répondre à leurs besoins en termes d'emploi.

Droit à l'expérimentation des collectivités territoriales et de leurs groupements

La loi organique du 19 avril 2021, relative à la simplification des expérimentations mises en œuvre sur le fondement du 4^e alinéa de l'article 72 de la Constitution, consacre le droit à la différenciation territoriale et autorise les collectivités territoriales et leurs groupements à déroger, à titre expérimental et pour un objet et une durée limitée, aux dispositions législatives ou réglementaires qui régissent l'exercice de leurs compétences.

La délibération de la collectivité concernée relative à l'expérimentation entre en vigueur selon les règles du droit commun après l'accomplissement des formalités de publicité et la transmission auprès des services de la préfecture. Elle fait l'objet d'un examen systématique au titre du contrôle de légalité, et peut être déferée au tribunal administratif et faire l'objet d'une demande de suspension immédiate si elle contrevient aux règles de droit définies par la loi précitée.

Afin d'accompagner cette démarche et permettre son déploiement, un dispositif d'appui est mis en place, et piloté par les services de la préfecture.

.../...

Toute collectivité souhaitant participer à cette démarche expérimentale pourra préalablement solliciter le soutien des services de l'État en adressant au bureau du contrôle de légalité de la préfecture du Nord.

Sont exclus du champ du droit à l'expérimentation les domaines régaliens tels que la nationalité, les droits civiques, le droit électoral, l'organisation de la justice, le droit pénal, la sécurité et l'ordre public, l'état et la capacité des personnes, la politique étrangère.

Les questions relatives à l'emploi peuvent donc faire l'objet d'une demande d'expérimentation.

Enfin, la loi prévoit que le Gouvernement remet au Parlement des rapports annuels sur les collectivités locales volontaires. Pour chaque expérimentation en cours, une évaluation à mi-parcours doit avoir lieu en plus de l'évaluation finale.

• Option principale : un dialogue social territorial normatif

Le DST pourrait prendre la forme d'un « dialogue social normatif » dans le cadre duquel les parties prenantes à ce dialogue seraient habilitées à **négocier des accords interprofessionnels locaux**.

Cette mesure constituerait une véritable innovation en droit du travail qui, aujourd'hui, n'accorde pas, en principe, de valeur juridique particulière à la négociation locale intersectorielle. Sa mise en œuvre supposerait alors de modifier les dispositions législatives et réglementaires du code du travail relatives à l'articulation des conventions et accords. Cette modification est indispensable pour prévoir une application prioritaire des stipulations conventionnelles locales sur les accords de branche au niveau national. **Elle pourrait, dans un premier temps, faire l'objet d'une expérimentation portée par la MEL dans le cadre du droit à l'expérimentation pendant**

une durée de cinq ans et faire l'objet à mi-parcours, et à terme, d'une évaluation par le Gouvernement donnant lieu à un rapport remis au Parlement avant une éventuelle duplication dans d'autres territoires.

Cette option impliquerait que, parallèlement à la formation élargie et composée d'employeurs, de syndicats, d'universitaires, d'associations, d'élus..., existe une formation plus restreinte composée uniquement des partenaires sociaux qui négocient des accords, déclinant en des termes opérationnels les orientations fixées par la formation élargie. En effet, seules les organisations syndicales et patronales, représentatives au niveau national interprofessionnel, ou de branche, pourraient être admises à négocier afin que les accords locaux puissent s'articuler avec les conventions et accords nationaux. Seuls les salariés des entreprises adhérentes aux organisations patronales signataires de l'accord seraient concernés par les actions retenues dans le cadre du DST. Une entreprise non adhérente mais néanmoins intéressée pourrait tout à fait appliquer les mesures issues du DST de manière volontaire. Par ailleurs, les accords d'entreprise existants qui seraient incompatibles avec les accords issus du DST devraient être modifiés.

Toutefois, la réussite d'une telle mesure suppose l'appui de l'ensemble des acteurs économiques et en particulier des organisations patronales représentatives au niveau national de branche et interprofessionnel traditionnellement moins favorables à la négociation territoriale intersectorielle.

En outre, les organisations syndicales locales pourraient être accompagnées dans l'appropriation de cette démarche innovante en bénéficiant de formations par l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP) qui a intensifié l'accompagnement du dialogue social avec le déploiement d'une offre de formations communes réunissant des employeurs, des salariés et leurs représentants⁴⁰.

40 87 formations communes se sont ainsi tenues sur l'ensemble du territoire ces deux dernières années. 2 500 acteurs économiques et sociaux ont été formés durant cette période.

• Option alternative : un dialogue social territorial de proposition

Une autre option pourrait consister à promouvoir la structuration **d'un « dialogue social de propositions d'actions »** concertées entre professionnels du territoire. Sur la base des grandes orientations fixées par la formation élargie, les partenaires sociaux formeraient des propositions sur les thématiques rappelées en point 2. « Conditions de réussite ».

Les propositions du collège d'acteurs ne seraient pas des accords immédiatement applicables, mais auraient vocation à être adressées d'une part, aux entreprises du territoire, en particulier aux organisations syndicales et patronales implantées dans les comités sociaux et économiques (CSE)⁴¹ des entreprises, l'observatoire départemental du dialogue social (ODDS)⁴² et les Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI)⁴³ et, d'autre part, au niveau national, aux branches professionnelles et aux organisations qui négocient au niveau national interprofessionnel.

La mise en œuvre du dispositif reposerait sur un mécanisme de contractualisation entre les partenaires sociaux signataires de l'accord et l'État.

Une illustration de ce qui peut être fait dans ce cadre pour la formation professionnelle est utile. Lorsque les propositions du DST concernent des actions de formation professionnelle, l'engagement de l'État serait porté par ses opérateurs de compétences – OPCO. Les actions de formation seraient financées par les branches professionnelles concernées via une contribution conventionnelle volontaire spéciale.

41 CSE présent dans les entreprises de cinquante salariés et plus.

42 ODDS, instance d'analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation pour les entreprises de moins de cinquante salariés.

43 CPRI, représentant les salariés et les employeurs des TPE relevant des branches qui n'ont pas mis en place de commissions conventionnelles équivalentes.

Les branches pourraient être encouragées à recourir à cette contribution volontaire par une incitation sous forme d'abondement supplémentaire par les pouvoirs publics (État et région notamment) de prise en charge des dépenses de formation. Eu égard à la dimension locale des actions qui seront retenues, la contribution volontaire pourrait être versée par les organisations professionnelles présentes sur le territoire. De la même manière, les entreprises présentes sur le bassin d'emploi et parties prenantes du DST pourraient être incitées à verser une contribution volontaire pour la formation. Ces contributions consenties par les acteurs locaux pourraient également être abondées par l'État et la région Hauts-de-France.

Le mécanisme de contractualisation et le recours à une contribution volontaire spéciale pourraient faire l'objet d'une expérimentation.

Illustration d'une expérimentation qui pourrait être mise en œuvre dans le secteur textile dans le cadre du DST de proposition

Tirant les conséquences du déclin de l'industrie du textile dans le département et des difficultés du secteur pour recruter des jeunes, les acteurs du DST de la MEL décident d'un plan d'actions pour renforcer l'attractivité des métiers du textile.

.../...

Nombre de projets de recrutement en 2022 par métier à Lille⁴⁴

Métiers	Projets de recrutement	Difficultés à recruter	Emploi saisonniers
Ouvriers qualifiés du travail industriel du textile et du cuir	60	100 %	50 %
Ouvriers non qualifiés du textile et du cuir	40	75 %	25 %
Ouvriers qualifiés du travail artisanal du textile et du cuir	30	0 %	100 %

Les partenaires sociaux proposent un ensemble de mesures portant, par exemple, sur l'évolution des carrières et des rémunérations, le temps de travail et les conditions de travail... et transmettent leurs propositions à la branche professionnelle des industries du textile au niveau national.

Cette dernière contractualise avec l'OPCO 2i (OPCO de l'habillement) le versement d'une contribution volontaire venant financer les actions de formations des salariés.

L'État abonde l'enveloppe via le FNE-Formation, outil d'appui aux mutations économiques (AME) accompagnant les entreprises en proposant des actions de formation concourant au développement des compétences de leurs salariés. Ce fonds mutualisé pourrait également servir à créer des centres de formation ou aider au financement des écoles de production industrielle de couture et confection comme il en existe à Roubaix (EPICC de Roubaix). L'appui et le soutien financier de l'État sont modulables selon les actions menées et leur contexte.

Action n° 2 : encourager, dans le cadre du dialogue social territorial, le recours au dispositif « Transitions collectives » dans le département du Nord.

Dans le département du Nord, qui a connu une reconversion économique importante, les parties prenantes au DST pourraient inciter les entreprises à mobiliser davantage le nouveau dispositif « Transitions collectives », développé par l'État en 2021, qui permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques de leur secteur et aux salariés d'être accompagnés pour se reconvertir de manière préparée et assumée. Il vise à favoriser la mobilité professionnelle, en particulier intersectorielle, et les reconversions à l'échelle d'un territoire. Tout en sécurisant leur rémunération pendant cette durée, il permet aux salariés d'accéder à une formation certifiante, ou à une validation des acquis vers le métier porteur de leur choix, avant d'être recrutés dans une entreprise du territoire, sans passer par une période de chômage.

56

Le dispositif Transitions collectives : quelles implications pour les entreprises

Pour permettre à ses salariés de se reconvertir en bénéficiant d'un parcours de transitions collectives, l'entreprise doit signer un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) incluant la liste des métiers fragilisés. Les salariés dont le métier est mentionné dans cette liste seront éligibles à un parcours de Transitions collectives. Cet accord est à déposer en ligne.

Si l'entreprise comprend moins de 300 salariés, la liste des métiers fragilisés peut être formalisée par décision unilatérale, après consultation du CSE s'il existe.

Le parcours du salarié est sécurisé du début à la fin et son maintien dans l'emploi est assuré pendant toute sa formation. .../...

Pendant l'ensemble de son parcours, le salarié bénéficie du maintien de sa rémunération sous certaines conditions :

- si sa rémunération est égale ou inférieure à deux SMIC, l'ensemble de sa rémunération est maintenu ;
- si sa rémunération est supérieure à deux SMIC, il perçoit 90 % de sa rémunération antérieure la première année. Si son projet dure plus d'un an (ou plus de 1 200 heures), il perçoit 60 % de sa rémunération antérieure à partir de la deuxième année. Sa rémunération ne peut toutefois être inférieure à deux SMIC.

Outre sa rémunération, les coûts pédagogiques de sa formation sont pris en charge. Sous certaines conditions, il peut enfin bénéficier d'une prise en charge de certains frais annexes (hébergement, transport, restauration).

À l'issue de son parcours de formation, la suspension du contrat de travail du salarié prend fin, et le salarié peut choisir de réintégrer son poste de travail ou un poste équivalent s'il ne trouve pas immédiatement d'entreprise recruteuse dans le métier pour lequel il a été formé.

Si le salarié choisit de quitter son entreprise ou s'il est dans le cadre d'un congé de mobilité, il peut bénéficier des offres de services de son conseiller en évolution professionnelle (CEP), de Pôle emploi, de plateformes de transitions collectives ou encore de tout autre acteur mobilisé au niveau des territoires pour repérer des emplois disponibles.

La prise en charge de l'État dépend de la taille de l'entreprise. Financement à :

- 100 % pour les entreprises de moins de 300 salariés ;
- 75 % pour les entreprises de 300 à 1 000 salariés ;
- 40 % pour les entreprises de plus de 1 000 salariés.

57

La liste des métiers porteurs en Hauts-de-France⁴⁵ identifie les professions dans lesquelles les salariés peuvent envisager des mobilités dans la région, et les OPCO informent les entreprises sur les métiers fragilisés en leur sein. **Le DST, quant à lui, devrait être le lieu de déclinaison de ces métiers à l'échelle du bassin d'emploi. Il devrait ainsi permettre d'identifier les métiers des secteurs porteurs et les métiers en difficulté afin d'organiser des passerelles entre les deux.**

Ce travail pourrait être mené avec l'aide des plateformes de transition professionnelle, notamment la plateforme « Transition pro », développée pour les Hauts-de-France, qui est déjà par ailleurs un organisme paritaire piloté par les partenaires sociaux et financé par l'État. La DREETS (Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) pourrait sensibiliser davantage les secteurs en difficulté ou en transition, pour identifier des entreprises éligibles, à titre d'exemple, dans les secteurs du textile et métallurgique. À cet égard, un bilan de l'expérimentation de passerelles intersectorielles mise en place en 2019 à Beauvais et à Saint-Quentin, entre les industries métallurgiques et agroalimentaires, pourrait être établi.

La mise en œuvre concrète du dispositif de transition professionnelle reposerait sur une démarche contractuelle entre entreprises, définie dans le cadre du DST.

Outre la création de nouvelles offres d'emploi dans les filières stratégiques du territoire, ces actions permettraient ainsi de créer un cadre de dialogue utile pour accompagner les mobilités professionnelles en réponse aux restructurations économiques du territoire. Pour les publics les plus éloignés de l'emploi, notamment dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) de la métropole, ces dispositifs sont toutefois susceptibles d'être insuffisants.

2.4. Un développement économique inégal entre le centre-ville de Lille et les communes plus périphériques de la métropole

Le dynamisme du pôle économique de Lille ne bénéficie que d'un faible effet d'entraînement dans les zones périphériques, et la création d'offres d'emplois est inégalement répartie sur le territoire. Dans les QPV, les obstacles à l'insertion dans l'emploi tiennent en premier lieu à l'insuffisance d'offres d'emploi. Le mouvement de désindustrialisation qui a touché le territoire de la MEL à partir des années 1950 a en effet laissé des marques encore visibles dans les anciennes zones industrielles. La cartographie actuelle des QPV, qui correspond aux zones de concentration urbaine de populations concentrant les plus bas revenus, continue de refléter cette histoire. Parmi les 26 QPV de la MEL⁴⁶, il n'est donc pas un hasard que le Quartier intercommunal de Roubaix – Tourcoing – Blanc Seau – Croix Bas Saint Pierre soit le plus important (70 000 personnes) et concentre les plus grandes difficultés. Le déclin qu'a connu la filière textile du nord à partir des années 1960 et 1970 a en effet durablement marqué les villes de Roubaix et de Tourcoing, dont l'activité était presque exclusivement concentrée autour de ces activités et reposait sur quelques entreprises familiales, notamment l'usine de filature Motte-Bossut ou La lainière de Roubaix. Tandis que la production textile de la commune représentait 190 000 emplois en 1954, elle n'en représente plus que 15 000 en 1998. À ce jour, bien que les entreprises du textile aient diversifié leurs activités et que l'économie se soit tertiaisée, le taux d'emploi de ce quartier reste faible (37,8 % des 15 à 64 ans) et les emplois sont souvent précaires (25,2 % d'emplois à durée déterminée)⁴⁷.

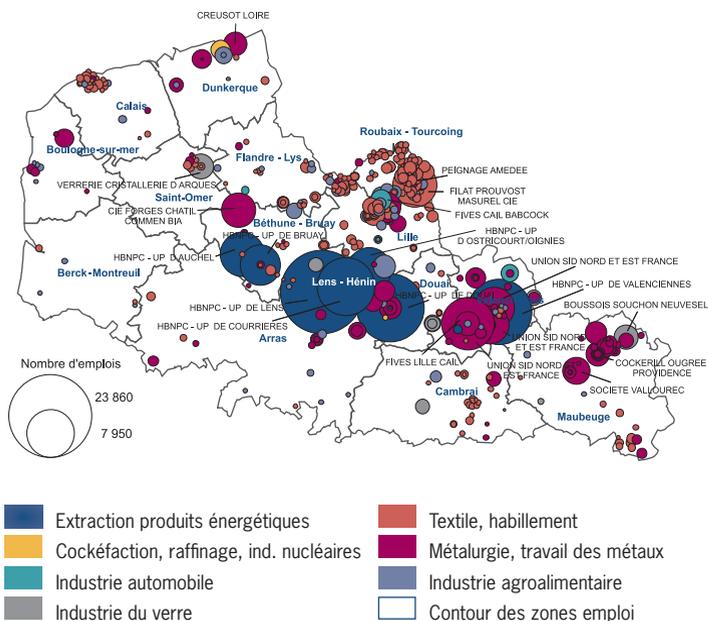
45 Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2021), France Relance, Liste des métiers porteurs en Hauts-de-France, Transitions collectives : liste régionale des métiers porteurs en région Hauts-de-France validée par le CREFOP, conformément à l'instruction n° DGEFF/SDPFC/MDFF/2021/13 du 11 janvier 2021.

46 Le département du Nord est le département de France métropolitaine qui compte le plus grand nombre de quartiers prioritaires de la politique de la ville (92 quartiers, représentant plus de 360 000 personnes en 2018), dont 26 dans la Métropole Européenne de Lille.

47 Système d'information géographique de la politique de la ville, Insee, (2017), Données sur les quartiers de la politique de la ville (QPV).

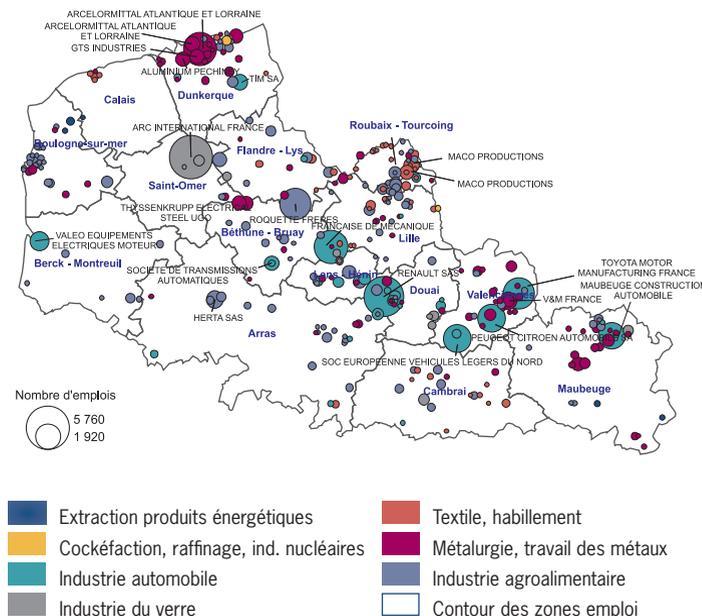
Évolution de la structure des établissements de 1962 à 2011 autour de la MEL

Les établissements régionaux de 50 salariés et plus en 1962



Source : Insee, fichier des grands établissements. © IGN - Insee 2014.

Les établissements régionaux de 50 salariés et plus en 2011



Source : Insee, fichier des grands établissements. © IGN - Insee 2014.

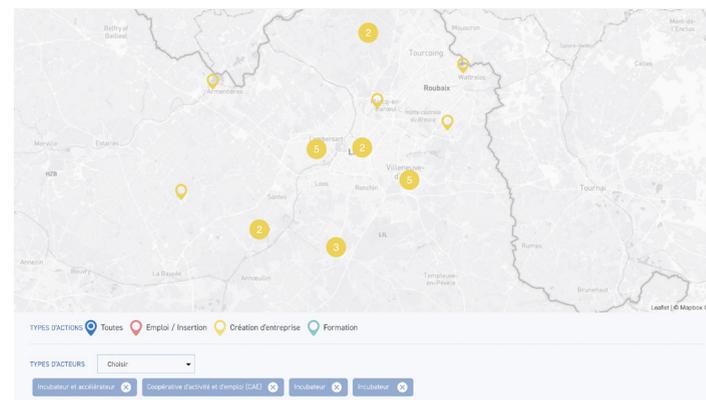
Dans les QPV, la création d'entreprises reste inférieure au reste de la métropole et au niveau national. Dans le bassin d'emploi du Versant nord-est Roubaix-Tourcoing, pour une population active de plus de 190 000 personnes, on dénombre ainsi 8 153 établissements et 58 000 offres d'emploi par trimestre⁴⁸, soit 3,5 fois moins d'établissements que dans le reste de la MEL et près de 4 fois moins d'offres d'emploi, pour une population active qui

n'est que 2,8 fois moins importante que dans la MEL⁴⁹. Les entreprises créées sont désormais de plus petite taille et moins créatrices d'offres d'emploi. Au sein du Quartier Intercommunal Roubaix-Tourcoing, les micro-entrepreneurs représentaient encore en 2019 près de 60 % des créations d'entreprises et 78 % des entreprises ne comportaient pas de salarié⁵⁰. Les activités tendent en outre à se concentrer dans des secteurs circonscrits tels que le commerce, les transports, l'hébergement et la restauration, limitant les opportunités d'emploi. Pour améliorer la situation de l'emploi, la priorité semble donc devoir être donnée à la création de nouvelles offres d'emploi au sein de ces quartiers.

Si de nombreux dispositifs d'aide à la création d'activités ont été développés dans la métropole, peu d'entre eux bénéficient aux habitants des QPV. Le dynamisme de la métropole, la culture entrepreneuriale du territoire et la présence d'établissements d'enseignement supérieur sur le territoire ont permis le développement de nombreux dispositifs de financement, d'accompagnement et d'incubation-accelération de projets économiques. Outre les sites d'excellence développés par la MEL, d'autres incubateurs et accélérateurs sont proposés par des acteurs privés ou issus du monde universitaire, tels que l'Université de Lille, qui porte un incubateur de projets d'entreprises innovantes et deeptech (Crélnnov), ou les écoles d'ingénieur et de management (Tonic Incubation, fondé par l'ENSAM, Paris Tech SKEMA Business School). En matière de financement, la région des Hauts-de-France propose une offre complète d'accompagnement à travers son dispositif « Starter » devenu « La Maison des entrepreneurs » en janvier 2023, qui forme une communauté d'acteurs privés, publics et associatifs labellisés pour proposer une offre de services ciblée sur les tests d'activités et suivis post-crédation d'entreprises. Ces dispositifs s'ajoutent à de nombreuses autres sources privées de financement et aux dispositifs publics nationaux d'aide à la création d'entreprises (Bpifrance, URSSAF, Pôle Emploi).

Les initiatives ciblées qui ont été développées dans les QPV pour aider à la création d'entreprises ont prouvé leur efficacité et doivent être encouragées. En matière de financement, plusieurs associations présentent, à titre d'exemple, des prêts d'honneur sans intérêts ni garanties à destination des publics jeunes ou des habitants des quartiers prioritaires (Initiative France, Réseau Entreprendre, Groupe SOS), des dispositifs de micro-crédit (Adie) ou des aides directes (Positive Planet). D'autres associations proposent également des programmes d'incubation ou d'accélération à destination de publics ciblés en difficulté d'insertion (Fédération des boutiques à l'essai), ou réfugiés (SINGA Lille). S'agissant des pouvoirs publics, la Fabrique à Entreprendre de la Métropole Européenne de Lille a mis en place un « Bus de la Fabrique » qui propose des permanences dans les quartiers pour informer les habitants des étapes du parcours de création d'une entreprise et des aides existantes. Ces dispositifs s'ajoutent à de nombreuses autres sources de financement privées et aux dispositifs publics nationaux d'aide à la création d'entreprises (Bpifrance, URSSAF, Pôle Emploi).

Cartographie des dispositifs d'aide à la création d'entreprises dans la MEL



Source : site de l'Institut Montaigne.

49 Pôle emploi, Insee, (2020), Data Emploi.

50 Système d'information géographique de la politique de la ville, Insee, (2019), Répertoire des entreprises et des établissements.

Plusieurs obstacles limitent encore l'accès des habitants des QPV aux dispositifs de droit commun. Ces obstacles prennent la forme de freins psychologiques, liés à l'insuffisante estime de soi dans la conduite d'un projet entrepreneurial, ou à un manque de confiance dans les institutions chargées de la mise en œuvre de ces dispositifs, tels que les chambres consulaires ou les établissements bancaires, des barrières géographiques, les incubateurs étant majoritairement situés dans le centre de Lille, alors que ces publics rencontrent des difficultés de mobilité, des conditions d'éligibilité des dispositifs qui excluent de fait les publics les plus éloignés de l'emploi. À titre d'exemple, certaines offres de financement sont proposées en complément d'un prêt bancaire, auxquelles ces publics ne peuvent pas accéder, ou les frais associés à la location d'un espace de coworking ou de cuisines partagées sont parfois trop élevés. Enfin, l'offre d'accompagnement semble peu lisible et peu connue de ces publics.

2.5. Le développement parallèle d'activités économiques de substitution, qui entretiennent la précarité de l'emploi sans créer d'offres durables pour le territoire

Le faible nombre de création d'offres masque toutefois l'existence d'une autre forme d'activité économique non comptabilisée dans les quartiers périphériques. À la suite de la désindustrialisation, les emplois créés dans le secteur tertiaire n'ont pas tous pu être pourvus par la population ouvrière, dont les compétences n'étaient plus adaptées. Dans le même temps, l'exposition de l'économie locale à la concurrence internationale et la libéralisation des échanges ont encouragé le développement de formes plus flexibles du travail et un déclin du salariat. Au niveau local, ces mutations économiques se sont accompagnées d'une restructuration de l'offre de services publics et commerciaux, et d'une réorganisation du travail et de la vie quotidienne. En réponse à ces évolutions, certains quartiers de la MEL ont développé des activités dites « de subsistance », tant pour compenser la perte des revenus du salariat que pour répondre à des besoins peu ou mal pris en compte par le marché et par l'État.

Au sein de ces quartiers, ces activités se développent dans les domaines de l'alimentation, du commerce, de l'habillement, de l'accès à la santé ou aux loisirs. Dans une étude conduite dans la ville de Roubaix⁵¹, le collectif Rosa Bonheur en offre une illustration à travers les services de nettoyage, de garde d'enfants, de couture, de coiffure, de réparation d'automobiles, de commerces alimentaires à bas prix. Ces activités s'organisent au domicile des habitants, sur la voie publique ou dans les espaces laissés vides par la désindustrialisation, tels que les anciennes usines du textile et de l'industrie mécanique, et ce sous la forme de statuts divers qui coexistent et se superposent, en s'exerçant soit en complément d'une activité intérimaire, en marge d'une activité d'auto-entrepreneur, ou en dehors de tout cadre légal. Aux marges du salariat et de la légalité, ces services construisent des liens d'interdépendance et de solidarité entre les habitants des quartiers, qui comblent des besoins que les prestations sociales ne peuvent suffire à financer, tels que la garde d'enfants, ou que le marché ne peut plus offrir, tels que les petits commerces qui se sont raréfiés depuis l'essor de la grande distribution dans les années 1980.

Ces activités présentent une utilité économique et sociale à valoriser. L'économie informelle dont il est question doit en effet être distinguée de la délinquance, en ce qu'elle ne recouvre que des activités légales par nature mais qui s'organisent en dehors de tout cadre juridique. Ces activités ne prospèrent que parce qu'elles répondent à des besoins sociaux, en même temps qu'elles génèrent un revenu pour ceux qui les offrent. Les services de réparation automobile, particulièrement nombreux et développés à Roubaix, du fait de l'importance de l'utilisation de la voiture dans ce territoire et de la présence de trois casses automobiles dans la commune, permettent aux publics qui ne peuvent pas accéder aux services d'un garage traditionnel de bénéficier de réparations à bas coût. De la même manière, les services de garde d'enfant contribuent directement à élever le taux d'activité des femmes, compte-tenu de l'importance du nombre de familles monoparentales dans les quartiers prioritaires et des inégalités d'insertion avec les hommes.

⁵¹ Collectif Rosa Bonheur (2019), *La ville vue d'en bas : Travail et production de l'espace populaire*, Éditions Amsterdam.

Toutefois, cette économie de subsistance ne peut remplacer des offres d'emploi pérennes, et l'ensemble des activités ne peut prospérer en dehors de tout cadre légal. L'économie informelle est définie par le Conseil national des villes comme « l'ensemble des initiatives et des activités créatrices de valeur et de lien de solidarité qui échappent à la régulation de l'État et à la comptabilité nationale, qui ne s'inscrivent dans aucun cadre réglementaire et qui n'offrent, de ce fait, pas de protection sociale pour les personnes ». Comme le montre l'Agence de développement et d'urbanisme de la métropole⁵², s'il se distingue de la délinquance, le développement de ces activités en dehors d'un cadre légal n'est pas sans risque pour le consommateur, qui ne bénéficie d'aucune garantie de résultat et ne dispose d'aucune protection dans l'hypothèse où les deux parties ne respecteraient pas les termes de leur contrat de confiance, ni pour le travailleur, qui ne peut tirer de cette activité aucun droits sociaux en cas de cessation d'activité ou pour une retraite. En outre, ces activités échappent à toute imposition, et l'utilisation de la voie publique ou de locaux à l'abandon peut soulever des questions d'ordre public. Sans chercher à réglementer l'ensemble de ces activités, il semble dans l'intérêt général que certaines d'entre elles s'inscrivent dans un cadre légal.

66

RECOMMANDATION N° 3

Valoriser certaines activités exercées dans le cadre de l'économie informelle pour rapprocher de l'emploi les publics qui en sont les plus éloignés.

Objectif : favoriser la création d'offres d'emplois au plus près des demandeurs d'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

52 Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2019), *D'une économie informelle à une économie formelle*.

Outre les efforts de réindustrialisation du territoire, la situation de l'emploi dans les QPV appelle une réponse ciblée. Afin de combler l'insuffisance du nombre d'offres, il convient de favoriser l'installation de nouvelles activités au sein même des quartiers prioritaires de la politique de la ville et d'encourager la création d'activités par leurs habitants. Dans cet effort, l'existence préalable d'activités de subsistance et d'une économie informelle organisée doit être prise en compte. **Sans favoriser le développement d'activités économiques non déclarées, il semble nécessaire de s'appuyer sur ces activités et les compétences qu'elles permettent de développer dans les quartiers pour favoriser la création d'entreprises déclarées et faciliter l'insertion dans l'emploi des publics, dits « invisibles », qui en sont le plus éloignés.**

Action n° 1 : encourager la création collective d'activités et de projets pour structurer l'économie informelle.

L'expérimentation « Territoire zéro chômeurs longue durée » s'est révélée un succès pour l'insertion durable de demandeurs d'emploi de longue durée dans le cadre des deux entreprises à but d'emploi créées à Loos et Tourcoing (« La Fabrique de l'emploi » et « La Pioche »), et a encouragé de nouvelles candidatures à Roubaix et à Armentières. Cependant, la portée de ce dispositif reste encore limitée (168 personnes embauchées).

En complément de ce dispositif qui vise la création d'offres d'emploi salarié, **la création d'activité par les habitants des QPV pourrait être encouragée à partir des activités développées dans le cadre de l'économie informelle. À ce titre, les coopératives d'activité et d'emploi**, dont le cadre général a été défini par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, constituent un outil pertinent pour accompagner le passage d'une activité informelle vers l'économie formelle. Ces structures présentent la particularité d'offrir à leurs bénéficiaires le statut d'entrepreneur-salarié et la possibilité de tester une activité dans un cadre juridique (numéro de TVA, immatriculation au registre du commerce et des sociétés), tout en bénéficiant d'un accompagnement adapté en vue de développer leur structure.

67

Il n'existe toutefois à ce jour que cinq coopératives d'activités et d'emplois dans le département du Nord, dont quatre à Lille et une à Dunkerque. Elles interviennent dans le champ de la communication (On est bien là), de l'innovation sociale et numérique (Opteos), du bâtiment (Toerana Habitat) et de l'accompagnement à la création d'activités, sans spécialité (Grands Ensembles).

À titre expérimental, dans le cadre du Label « French Impact » mis en place par le Haut-commissariat à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, qui a été attribué à Roubaix, il pourrait être proposé de **créer**, en sollicitant des financements du French Impact, **une coopérative d'activité économique qui aurait pour objectif d'insérer ces activités informelles vers un cadre légal. Celle-ci pourrait être créée dans le secteur des services à la personne, ou de la valorisation de déchets**, en cohérence avec les ambitions de ville en matière d'économie circulaire, qui ont fait l'objet d'une stratégie de la ville de Roubaix pour la période 2022 à 2026, et se sont notamment illustrées par l'ouverture d'une Maison du zéro déchet au Couvent des Clarisses ou le lancement en juin 2022 de l'appel à projet « *Upcycle your waste* », centré sur la valorisation des déchets industriels.

• Contraintes de la recommandation

Les structures de soutien au développement de projets collectifs dans les quartiers prioritaires ne semblent pouvoir se développer durablement que si elles sont soutenues par une part de financements publics.

Dans le secteur de la réparation automobile, une étude conduite par l'Agence de développement et d'urbanisme de la Métropole Européenne de Lille⁵³ montre ainsi que les structures créées sous la forme de « garages solidaires » ne peuvent répondre au double objectif consistant à la fois à créer des offres d'emploi pour les publics en difficulté d'insertion et proposer un service adapté aux besoins des habitants des quartiers, que si elles bénéficient de subventions publiques permettant d'offrir une tarification sociale et de concurrencer

les garages traditionnels les moins chers. Les structures qui n'offrent qu'un espace partagé ne semblent pas non plus adaptées aux publics les plus précaires, dont les capacités de financement ne sont pas suffisantes pour lancer seuls leur activité. **À ce titre, l'intégration de ces structures dans les priorités de l'action locale de la MEL permettrait d'y allouer les financements publics nécessaires, dans le prolongement du soutien qu'elle apporte déjà aux coopératives d'activité et d'emploi existantes à hauteur d'environ 30 000 euros par an pour chaque coopérative, lesquelles reposent sur un budget annuel de 100 000 à 500 000 euros.**

• Conditions de réussite

La mise en œuvre de ces structures collectives nécessiterait en premier lieu d'établir un diagnostic précis des activités relevant de l'économie informelle sur le territoire. En s'appuyant sur l'étude précitée de l'Agence de développement et d'urbanisme de la MEL, la Métropole Européenne de Lille pourrait conduire un diagnostic plus précis des activités développées dans le secteur des services à la personne ou de l'économie circulaire sur le seul champ de la ville de Roubaix, pour un coût estimé entre 5 000 et 10 000 euros⁵⁴. En second lieu, il conviendrait d'accompagner la mise en place de cette structure d'une campagne de communication auprès des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville, afin de les sensibiliser aux avantages qui peuvent être tirés d'une activité déclarée. À titre d'exemple, la fédération des particuliers employeurs (FEPEM) a mis en place en 2015 une campagne de communication intitulée « Emplois à domicile : travail déclaré, tous protégés », qui a été organisée pour la première fois sur les routes de l'édition 2015 du Tour de France. Six syndicats et fédérations d'employeurs avaient investi près de 600 000 euros pour sensibiliser aux risques liés au travail non déclaré et aux avantages du travail déclaré pour les travailleurs et les employeurs. **Les acteurs de la politique de la ville de la MEL pourraient être mobilisés pour informer les habitants des**

⁵³ Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2019), *D'une économie informelle à une économie formelle*.

⁵⁴ Coût estimé par comparaison des marchés d'études et d'accompagnement conclus par d'autres collectivités pour la valorisation de l'économie informelle.

quartiers des dispositifs existants et faire remonter les activités informelles qui pourraient être intégrées à une structure collective (adultes relais, médiateurs, bailleurs sociaux, CCAS, régies de quartiers).

Le coût du soutien à la création d'une telle structure pourrait être évalué à 30 000 euros pour la MEL (sur le modèle des financements déjà apportés par la MEL à ce type de structures), le reste du budget de ces coopératives devant être financé sur fonds privés grâce aux bénéfices de l'activité de la coopérative ou pouvant être soutenus à titre complémentaire par des dispositifs tels que « French Impact ». À ces 30 000 euros s'ajouterait le coût de l'élaboration d'une étude pour diagnostiquer les activités qui pourraient faire l'objet d'une structuration en coopérative d'activité et d'emploi, entre 5 000 et 10 000 euros. **Cette mesure induirait donc pour la MEL un coût équivalent à 40 000 euros par structure.**

Action n° 2 : développer l'accompagnement individuel dans l'emploi salarié par le biais de la valorisation des acquis de l'expérience professionnelle.

Afin de valoriser les activités informelles développées sur le territoire et permettre aux habitants des quartiers dont l'activité n'est pas comptabilisée de s'appuyer sur les compétences qu'ils ont développées, il pourrait être proposé d'ouvrir les dispositifs de validation de l'acquis de l'expérience professionnelle (VAE) à l'expérience développée dans le cadre d'activités informelles, en lien avec les centres de conseil pour la validation des acquis de l'expérience.

Plus spécifiquement, le dispositif [REVA](#), développé dans le cadre d'une expérimentation de beta.gouv qui offre un accompagnement personnalisé et financier en 4 mois pour les personnes ayant une expérience dans le secteur du

⁵⁵ Le titre d'assistante de vie aux familles consiste à entretenir le logement et le linge d'un particulier, accompagner la personne dans les actes essentiels du quotidien, et relayer les parents dans la prise en charge des enfants à leur domicile, et peut donner accès aux emplois d'auxiliaire de vie, assistance de vie, assistant ménager, agent à domicile, garde d'enfant à domicile, garde à domicile.

service à la personne, pourrait être ouvert aux expériences acquises dans un cadre informel. À titre d'exemple, l'obtention du titre à finalité professionnelle d'« assistance de vie aux familles »⁵⁵ pourrait tenir compte de l'expérience développée dans un cadre familial. Le titre étant, entre autres modalités d'examen, soumis à la présentation d'un dossier faisant état des pratiques professionnelles du candidat, il pourrait être permis, à titre dérogatoire, de remplacer ce dossier par une description d'une expérience développée dans un cadre informel. Les opérateurs de compétences seraient en charge de la reconnaissance et la validation de ces compétences. À défaut, un dispositif spécifique de validation des acquis de l'expérience pourrait être développé sur une courte période dans le cadre de la région des Hauts-de-France, en partenariat avec un opérateur de compétences.

• Contraintes pour la mise en œuvre de la recommandation

L'expérimentation REVA étant jusqu'à présent limitée à certains secteurs professionnels, un nombre limité de formations disponibles par région et à une durée limitée, pour la période de janvier à juin 2023, **il conviendrait de rechercher l'accord de France Compétences pour étendre l'expérimentation à la valorisation des compétences développées dans le cadre de l'économie informelle.** Par ailleurs, le succès de ce dispositif pourrait se heurter aux réticences des organismes de formation à engager leur responsabilité dans la délivrance de titres de formation, ainsi que des employeurs à proposer des offres d'emploi sur le fondement de compétences qui ne seraient pas sanctionnées par un diplôme.

• Conditions de réussite de la recommandation

La mise en œuvre de cette expérimentation nécessiterait au préalable, sur le fondement du diagnostic des activités informelles du territoire, d'identifier une liste de qualifications qui s'y prêteraient, notamment dans le cadre des services à la personne ou de la vente. Elle devrait par ailleurs être limitée à un périmètre géographique défini permettant d'observer les comportements des candidats aux dispositifs de reconnaissance de la

validation des acquis de l'expérience professionnelle comme des employeurs du territoire. À plus long terme, le déploiement de ce dispositif nécessiterait, de la même manière, une campagne de communication à destination des employeurs du territoire.

De façon plus générale, la mise en œuvre de ces recommandations serait facilitée par l'intégration de la promotion de l'économie informelle dans les objectifs du territoire. En cohérence avec les priorités définies par le contrat de ville de la MEL pour mettre en œuvre la feuille de route « développement économique et emploi » des quartiers prioritaires de la MEL (soutien aux demandeurs d'emploi de longue durée, soutien à la reprise d'activité, soutien à la création d'activités et au maintien dans l'emploi des créateurs d'activités), il pourrait être ajouté, dans le cadre de l'appel à projets pour l'année 2024, un **objectif de valorisation des activités de l'économie informelle** afin d'encourager leur intégration dans un cadre légal, qui serait celui du contrat de ville.

Selon le succès de l'expérimentation mise en place autour d'une validation des acquis de l'expérience professionnelle et de la coopérative d'activité et d'emploi, cette priorité pourrait à terme être incluse dans la note de cadrage départementale définissant le cadre d'intervention des crédits spécifiques « Politique de la ville », qui identifiait, déjà en 2023, comme priorités pour favoriser l'emploi : « l'appui à la création d'activité (sensibilisation à la création d'activité, détection et soutien à l'émergence de projets, accès aux financements) et les actions d'accompagnement et de promotion économique de projets locaux (accès aux locaux d'activité, soutien l'économie sociale et solidaire) ».

Enfin, les possibilités offertes par les « servitudes de mixité fonctionnelle » (dans les documents d'urbanisme) pourraient être mises à profit pour favoriser le développement de nouvelles activités économiques issues de l'économie informelle au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville, comme le prévoit le [projet de plan local d'urbanisme de la Métropole Européenne de Lille présenté le 10 février 2023](#), qui entend réserver une partie de la surface des projets de logement au profit de la création de locaux d'activités ou de services.

En toute hypothèse, les mesures qui visent à valoriser les activités informelles ne peuvent être mises en œuvre qu'à l'égard des activités légales, qui présentent l'utilité sociale la plus manifeste, et ce dans le but de favoriser l'insertion dans l'emploi ou la création d'entreprises déclarées au sein des quartiers. Afin de disposer des relais nécessaires auprès des habitants des quartiers prioritaires comme des employeurs de la MEL, la mise en œuvre de ces mesures doit en outre pouvoir s'appuyer sur un portage politique fort, à l'image de la métropole d'Aix-Marseille-Provence, ainsi que sur la sensibilisation et l'accompagnement des publics par les relais de proximité compétents.

Focus : les pistes d'action à l'égard de « l'économie de la débrouille » sur la métropole Aix-Marseille-Provence

Les garages de rue sont une pratique ancienne à Marseille, qui s'est développée, notamment dans les 3^e et 15^e arrondissements, alors que Marseille était devenue un centre international sur le marché de la voiture d'occasion, avec une ouverture sur le continent africain. Comme au sein de la Métropole Européenne de Lille, la réparation mécanique de rue répond au besoin de mobilité des habitants les plus précaires pour lesquels la disponibilité d'un véhicule est synonyme d'accès à l'emploi. Elle se développe autour d'une filière économique entière, rassemblant les fournisseurs de pièces automobiles, les casses automobiles, et faisant intervenir la récupération, parfois le vol, mais également autour de lieux et de relations de formation et d'initiation à la mécanique, qui passent aussi par des circuits informels.

La Métropole Aix-Marseille-Provence réfléchit à une démarche spécifique sur ce sujet, comprenant trois dimensions : (i) la compréhension du phénomène, (ii) l'identification des freins à la légalisation de ces

.../...

activités et à leur structuration dans une économie « classique », (iii) la préfiguration d'une stratégie d'accompagnement par la collectivité.

En parallèle, des liens avec des acteurs de l'économie traditionnelle peuvent être établis, afin d'enrichir le spectre d'actions envisageables, notamment auprès :

- (i) des acteurs du secteur de la réparation automobile traditionnelle, dont certains ont témoigné leur intérêt pour cette démarche : c'est notamment le cas de l'entreprise Norauto, déjà très investie sur les enjeux de mobilité en faveur des personnes les plus en difficulté (programme de formation solidaire Mana Ara).
- (ii) des groupements d'employeurs, qui œuvrent sur le secteur des métiers du secteur naval à Marseille, pour capitaliser sur leurs pratiques en matière de transfert de compétences.

Outre les activités de subsistance qui s'organisent dans un cadre informel, la MEL se caractérise plus généralement par l'importance historique de l'économie sociale et solidaire⁵⁶ (ESS), qui s'est développée en réponse aux mêmes besoins. Les structures de l'ESS représentent ainsi 1 500 établissements dans le quartier de Roubaix-Tourcoing-Blanc Seau-Croix Bas Saint Pierre, et en moyenne entre 10 et 30 % des entreprises dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville⁵⁷. La Métropole Européenne de Lille accorde donc une importance particulière au soutien de ces activités. Après la mise en place de 4 plans lillois de développement de l'économie sociale et solidaire (PLDESS) à partir de 2002, la MEL a adopté en 2015 un plan métropolitain de développement de l'économie sociale et solidaire (PMDESS), qui fixe pour priorités l'accompagnement et le financement de ces projets, l'animation territoriale, l'innovation, la sensibilisation, la formation

56 Ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

57 Insee (2018), Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié (Flores).

et la promotion, ainsi que le développement des emplois et des ressources humaines. Le dernier appel à projets initié par la MEL a ainsi permis de soutenir 140 projets, pour un montant d'1,4 milliard d'euros, dans le domaine de l'accessibilité des services numériques, le recyclage des déchets, l'offre de soins infirmiers, ou l'épicerie biologique. De nombreux autres acteurs privés interviennent également dans le soutien à l'économie sociale et solidaire au sein de la MEL, tant en termes de financement que d'accompagnement des projets (Cigales, Caisse Solidaire, NEF, Autonomie et Solidarité, Nord Actif, Dispositif Local d'accompagnement (DLA), Coopératives d'activités et d'emploi...).

Bien qu'il soit propre à l'identité et à l'histoire du territoire, le secteur de l'économie sociale et solidaire semble insuffisamment structuré sur le territoire de la MEL.

Au niveau national, l'économie sociale et solidaire n'a fait l'objet d'un encadrement juridique complet qu'avec la loi du 31 juillet 2014, qui définit notamment le statut d'une nouvelle catégorie d'entreprises à but social et encadre les dispositifs d'accompagnement et de financement qui peuvent être accordés aux associations, coopératives, sociétés d'assurance, mutuelles et institutions de prévoyance. En 2015, si l'économie sociale et solidaire comptait environ 52 000 salariés et représentait près de 11 % des emplois dans la métropole lilloise, les structures étaient surtout présentes dans les quartiers du nord de la métropole (couronne nord, territoire tourquennois, territoire de la Lys), et moins dans la couronne sud, le territoire Est et le territoire roubaisien. Par ailleurs, les entreprises intervenaient très principalement sous la forme d'associations (44 074 associations sur 51 200 structures)⁵⁸, dans le domaine de l'action sociale et de l'enseignement (aide à domicile, aide par le travail, accueil des personnes handicapées et des personnes âgées, crèches et garderies). Les coopératives et mutuelles ne représentent qu'environ 12 % des effectifs et des établissements de l'ESS, tandis que les fondations et les entreprises sociales et solidaires avec statut de société de capitaux concernent chacune moins de 2 % des effectifs et des établissements.

58 Leroy, Bresnér, Werquin (2015), Insee Analyse Nord-Pas-de-Calais, *L'ESS au sein de la Métropole Européenne de Lille : une économie au service des habitants*.

RECOMMANDATION N° 4

Créer un **site d'excellence autour de l'économie sociale et solidaire** pour favoriser la création individuelle d'entreprises par les demandeurs d'emploi.

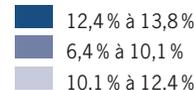
Objectif : 1) Valoriser un secteur historique du territoire, 2) Mieux intégrer l'économie sociale et solidaire aux autres filières économiques stratégiques du territoire.

Le développement de l'économie informelle n'est pas sans lien avec celui de l'économie sociale et solidaire. En effet, la régularisation des activités de subsistance, qui se sont développées dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, s'inscrit pour partie dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. Au sein de la MEL, les entreprises de l'ESS cherchent à répondre à des besoins sociaux, tels que la disponibilité des services de garde d'enfant, ou d'aide à domicile, qui correspondent à l'objet même des activités informelles qui se sont développées dans la MEL. Dans le prolongement des efforts consentis pour régulariser ces activités, il convient de mieux structurer le secteur de l'économie sociale et solidaire de la MEL.

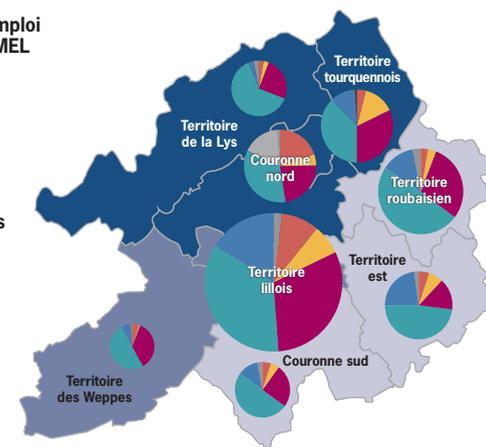
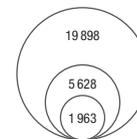
L'ESS représentant un vivier important d'emplois sur le territoire de la MEL, en particulier dans les quartiers périphériques du centre-ville, il est primordial d'encourager son développement pour favoriser la création d'offres d'emploi au plus près des demandeurs d'emploi. La loi du 31 juillet 2014 offre désormais un cadre pour favoriser la diversification des activités, des modèles économiques et des statuts juridiques. Au sein de la MEL, la coordination locale pourrait par ailleurs gagner à être renforcée, en s'appuyant sur les efforts récemment déployés au sein du cluster « Initiatives et Cité », pôle territorial de coopération économique au sens de la loi du 31 juillet 2014 (PTCE)⁵⁹, renommé « Lille Métropole solidaire », qui regroupe un cluster d'acteurs compétents pour l'accompagnement de projets, la formation et la qualification, ainsi qu'un incubateur d'entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Répartition des postes de travail de l'ESS selon les 8 territoires de la MEL et de leurs principaux secteurs d'activité en 2012

Part de l'ESS dans l'emploi sur le territoire de la MEL



Nombre d'emplois relevant de l'ESS



Répartition par secteur des emplois relevant de l'ESS



Source : Insee, Profils (2012), n° 116, Économie sociale en Nord-Pas-de-Calais : un important vivier d'emplois sur le territoire de Lille Métropole.

⁵⁹ Article 9 de la loi du 31 juillet 2014 : « regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

Sur le modèle des sites d'excellence dédiés aux filières stratégiques de la MEL, le pôle territorial de coopération économique (PTCE) pourrait être structuré en un site d'excellence de l'économie sociale et solidaire. En cohérence avec le plan métropolitain de développement de l'économie solidaire, les efforts de coordination entrepris pourraient être achevés au sein d'un nouveau site d'excellence qui aurait pour vocation la structuration d'un écosystème d'entrepreneurs, d'investisseurs et de partenaires de l'économie sociale et solidaire. Sur le modèle des autres sites, il aurait ainsi pour vocation première d'accompagner la création d'entreprises répondant aux critères définis par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire pour les entreprises poursuivant une utilité sociale, en proposant l'accueil dans un incubateur, une offre de conseils financiers et juridiques pour le développement d'un projet économique et la mise en réseau entre acteurs. S'il peut être hébergé dans les locaux d'Initiatives et Cité dans le centre de Lille, **il pourrait aussi être envisagé d'héberger ce nouveau site d'excellence sur le même lieu qu'un autre site d'excellence, tel que l'Union, situé entre Roubaix et Lille, qui regroupe déjà Plaine Images et le CETI, de sorte à rapprocher le secteur de l'ESS de celui de l'économie classique et favoriser les synergies entre acteurs.**

Ce modèle serait également bénéfique pour l'emploi et le transfert de compétences. Une entreprise installée dans un site d'excellence pourrait plus facilement faire appel à des salariés formés au sein d'une entreprise d'insertion par l'activité économique installée dans ce même site.

La structure d'un site d'excellence présenterait plusieurs avantages. En premier lieu, elle donnerait une plus grande visibilité au PTCE, qui ne fait jusqu'à présent l'objet que d'une faible communication. En second lieu, elle permettrait **d'identifier l'économie sociale et solidaire comme une des filières stratégiques pour l'économie locale, et mieux intégrer les entreprises du secteur aux secteurs traditionnels de l'économie.** Parmi les objectifs opérationnels de Lille métropole solidaire figurait ainsi la création de passerelles entre les acteurs de l'ESS, le tertiaire supérieur et les nouvelles technologies. À titre d'exemple, l'intégration de l'ESS aux sites d'excellence

devrait permettre de mettre les innovations du numérique et de la communication, développées dans le cadre du site d'excellence de Blanchemaille, au service des projets destinés à favoriser l'accessibilité au numérique dans le cadre du nouveau site d'excellence. Enfin, **le statut de site d'excellence permettrait de mobiliser des financements plus importants.**

• Contraintes de la recommandation

La création d'un nouveau site d'excellence constitue un projet d'envergure dont le principal obstacle serait d'ordre budgétaire. À titre de comparaison, la création des sites d'excellence de la MEL s'est élevée à plus de 15 millions d'euros (15 M€ pour Eurasanté, 33,5 M€ pour Plaine Images entre Roubaix et Tourcoing, 210 M€ pour l'Union, située entre Roubaix, Tourcoing, Wattrelos, 63 M€ pour le site de La lainière à Roubaix et Wattrelos). Davantage que la création d'une nouvelle structure, il s'agit surtout de mieux valoriser les réseaux existants en leur conférant le même statut que les sites d'excellence qui ont été créés pour chaque filière stratégique. Le site d'excellence pourrait donc d'abord consister en la transformation du PTCE et ne nécessiterait pas la construction d'un nouveau site mais pourrait s'envisager dans les locaux existants du PTCE, le site de « La Grappe » présentant l'avantage d'être situé dans le centre de Lille mais ne s'étendant qu'à 2 200 m², ou être hébergé par un autre site de la MEL. La mise en œuvre de l'opération reposerait donc essentiellement sur des prestations intellectuelles, lesquelles s'élevaient, pour la création du site Eurasanté, à **700 000 euros**, et des investissements supplémentaires. Le financement de cette action pourrait s'inscrire dans le cadre du contrat de plan État-Région (CPER) et le programme d'investissement d'avenir sur l'économie sociale et solidaire piloté par la Caisse des dépôts et consignations, en associant l'État, la région et la MEL.

• Conditions de réussite

La mise en œuvre de cette recommandation suppose donc un **portage politique fort de la part de la MEL et l'engagement des autres sites d'excellence à intégrer les enjeux de l'économie sociale et solidaire**

à leur vision des autres filières stratégiques. Afin de favoriser la création d'espaces adaptés au développement d'un nouveau site d'excellence, il pourra être recommandé de l'intégrer au nouveau plan local d'urbanisme de la Métropole Européenne de Lille, dont le projet a été présenté le 10 février 2023 (PLU3) et qui sera adopté au premier semestre 2024.

II

APRÈS DES DÉCENNIES DE DIFFICULTÉS ACCUMULÉES, LES DEMANDEURS D'EMPLOI NE SEMBLENT PLUS ARMÉS POUR RÉPONDRE AUX OFFRES NOUVELLEMENT CRÉÉES

1. Les transitions économiques ont durablement marqué le capital humain du territoire, qui est caractérisé par un plus haut niveau de pauvreté et une plus faible insertion dans l'emploi

La désindustrialisation régionale a durablement dégradé le capital humain du territoire de la Métropole Européenne de Lille. Les destructions d'emplois intervenues depuis les années 1950 ont encore aujourd'hui des effets marqués localement. La très forte spécialisation de l'économie industrielle et de son capital humain a rendu la reconversion de la population active plus difficile. Dès lors, les nouveaux emplois créés ont souvent été pourvus par une population extérieure au territoire. Il en est souvent résulté, pour une partie de cette population, un chômage de longue durée. Par des effets d'hystérèse, conduisant à la perte de compétences et de motivation des populations inemployées, l'inactivité s'est transformée en un chômage structurel, qui tend à se reproduire de génération en génération.

Les indicateurs sociaux de la métropole restent en conséquence très défavorables par rapport à la moyenne nationale. Au niveau agrégé, la métropole connaît ainsi un taux de pauvreté de 18,6 % en 2020, supérieur au niveau départemental (18,4 %), régional (17,2 %) et national (14,5 %) bien qu'en raison de la présence de cadres, le niveau de revenu médian (21 450 euros) reste supérieur au niveau régional (20 820 euros). La dépendance aux prestations sociales des habitants de la métropole est élevée – le nombre de bénéficiaires du RSA était de 272 280 dans le département du Nord en novembre 2022⁶⁰. La politique de la ville y joue un rôle structurant : 14 % de la population du département du Nord vit dans un quartier prioritaire de la politique de la ville, et environ 208 382 personnes sur 1 174 273 personnes au sein de la Métropole Européenne de Lille.

Malgré la reprise de l'emploi qui s'observe au niveau national, les chiffres du chômage restent élevés au sein de la MEL. Le département du Nord et la métropole lilloise bénéficient de l'amélioration conjoncturelle du niveau de l'emploi que connaît la France. Depuis 2017, la baisse du taux de chômage suit la dynamique nationale, déclinant de près de trois points. Sur une population de 2,6 M d'habitants et une population active de 1,17 M de personnes, le département connaît toutefois encore un nombre de 240 630 demandeurs d'emplois inscrits à la fin du deuxième semestre de l'année 2022, dont la moitié n'exerçant aucun emploi (catégorie A), soit un taux de chômage de 9,4 %, supérieur à la moyenne régionale (8,9 %) et très supérieur au niveau national (7,2 %). La part de chômeurs de longue durée est par ailleurs importante – en décembre 2022, 35 % des demandeurs d'emploi à Lille et Roubaix étaient inscrits depuis plus d'un an, et environ 13 % depuis plus de 3 ans⁶¹. Parmi ces emplois, une part importante est par ailleurs constituée d'emplois précaires (au troisième trimestre 2022, le département du Nord comptait 31,4 millions d'emplois intérimaires)⁶².

60 Pôle emploi (2022), Département du Nord, Chômage et demandeurs d'emploi – novembre 2022.

61 DREETS Hauts-de-France, Insee, (2022), Taux de chômage localisés, T3 2022.

62 Insee, Urssaf, Dares, (2022), Estimations trimestrielles d'emploi salarié au 3^e trimestre 2022.

La moyenne départementale est toutefois grevée par la situation de certaines zones d'emploi, qui concentrent encore des difficultés structurelles.

2. Au sein de la MEL, les difficultés d'accès à l'emploi sont surtout concentrées sur certaines catégories de publics vulnérables, dans les quartiers les plus touchés par la désindustrialisation

2.1. Des quartiers privés de la dynamique économique de la métropole

Le niveau de l'emploi sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille et du département du Nord est caractérisé par des situations très contrastées. Si la population du centre-ville de Lille bénéficie de la croissance des entreprises du territoire, cette dynamique n'a que peu d'effets d'entraînement dans certaines zones de la MEL et du département du Nord. Au sein de la MEL, si le taux de chômage n'est que de 6,8 % à Lille, il atteint 11,1 % à Roubaix-Tourcoing au troisième trimestre de l'année 2022, 11,3 % à Douai, et plus de 12 % en dehors de la MEL, notamment dans le bassin minier (Valenciennes, Maubeuge)⁶³. Le taux d'emploi dans les QPV de la MEL était ainsi en moyenne 42 % pour les 15-64 ans en 2019, contre 64 % au niveau national⁶⁴. Dans les 26 quartiers prioritaires de la politique de la ville de la MEL, la population active tend en effet à concentrer un public plus précaire – la proportion d'allocataires du RSA est de 42,1 % à Roubaix contre 30,2 % à Lille – et moins qualifié (21,5 % de la population active sans diplôme ou ne détient qu'un certificat d'études primaires dans la zone d'emploi de Roubaix-Tourcoing, contre 19,7 % à Lille). Elle est caractérisée par une nette surreprésentation des ouvriers (22,9 % des actifs occupés) par rapport à la

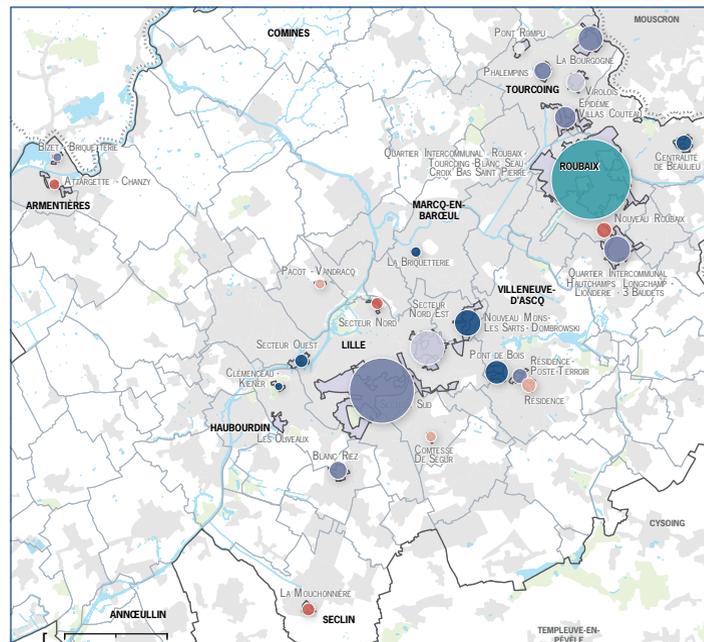
63 DREETS Hauts-de-France, Insee, (2022), Taux de chômage localisés, T3 2022.

64 ANCT (2022), Atlas des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

zone d'emploi de Lille (14,1 %) ⁶⁵. La structure familiale y est également moins favorable à l'insertion professionnelle, la part des personnes isolées et des familles monoparentales étant plus importante (près de 16 % des ménages avec enfants).

Deux grands ensembles géographiques concentrent les plus grandes fragilités économiques au sein de l'agglomération et appellent une attention plus particulière. Si le centre-ville de Lille connaît aussi des quartiers prioritaires de la politique de la ville, les communes du nord-est de la métropole (Roubaix, Tourcoing, Wattrelos, Hem, Croix) et du sud de la ville (Lille Sud, Faubourg de Béthune, Moulins, Wazemmes, Fives), semblent concentrer les plus faibles taux d'emploi et niveaux de qualification, les taux de pauvreté les plus élevés, et les plus grandes difficultés d'accès au logement et aux soins, et de précarité énergétique. Dans le secteur Sud, 26,1 % des demandeurs d'emploi étaient inscrits depuis plus de deux ans à la fin de l'année 2020 et 25,9 % dans celui de Roubaix-Tourcoing (ou 47 % depuis plus d'un an dans le quartier de Roubaix-Tourcoing). Dans le quartier de Roubaix-Tourcoing, la part des 16 à 25 ans non scolarisés et sans emploi atteint 34,9 % ⁶⁶. Si le niveau de vie médian était supérieur à 19 300 euros dans la zone d'emploi de Lille, proche du niveau national, il était inférieur à 17 000 euros dans les zones de Roubaix-Tourcoing. Il en résulte de fortes inégalités au sein des territoires. Le rapport interdécile atteint 28,3 dans les communes de Roubaix, Tourcoing, Croix, Wattrelos, contre 14 dans le secteur Sud ⁶⁷.

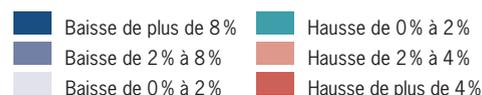
Les demandeurs d'emploi dans les quartiers de la politique de la ville de la Métropole Européenne de Lille : évolution 2019-2021 ⁶⁸



Nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A, B et C (sept. 2021)



Évolution entre sept. 2019 et sept. 2021



Valeurs de référence :		
	Nombre Sept 2021	Évolution 2019-2021
Ensemble QPV MEL :	34 739	-3,1%
MEL :	113 386	-3,5%

□ Métropole Européenne de Lille

65 Insee (2022), RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations principales, géographie au 01/01/2022.

66 Système d'information géographique de la politique de la ville, Données Insee, Recensement national, Ministère de l'Éducation nationale, Depp 2019-2020.

67 Système d'information géographique de la politique de la ville, Données Insee-DGFIP-Cnav-Cnav-CCMSA, (2017), Fichier localisé social et fiscal (FiloSoFi).

68 Insee Analyses Hauts-de-France (2017), n° 67, *La Métropole Européenne de Lille, une plus difficile insertion de jeunes sur le marché du travail.*

Source : Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2022), *Le Chômage dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de la Métropole Européenne de Lille.*

2.2. Des catégories de publics particulièrement exclues de l'emploi

La population jeune du département du Nord rencontre des difficultés d'insertion dans l'emploi particulièrement importantes. Le département accueille la moitié de la population jeune de la région des Hauts-de-France. En comparaison d'autres métropoles européennes, l'âge médian y est de 34 ans alors qu'il dépasse souvent les 40 ans dans d'autres métropoles comparables allemandes et atteint 42 ans à Barcelone⁶⁹. Au sein de la MEL, la part des jeunes non insérés (ni scolarisés, ni actifs en emploi) est supérieure (19,5 % des 15 à 29 ans) à celle des autres métropoles (17,4 % en moyenne, 16,2 % à Lyon par exemple). Le taux de chômage des 15 à 24 ans y est ainsi particulièrement élevé (30,8 %) et le taux de pauvreté atteint près de 30 % chez les moins de 30 ans⁷⁰. En comparaison des autres métropoles de province, les jeunes en emploi de la MEL exercent des métiers moins qualifiés, orientés vers la distribution, la santé et l'action sociale. Cette plus forte prégnance du chômage s'explique en premier lieu par un moindre niveau de qualification et une plus grande précarité éducative des quartiers prioritaires de la métropole, qui se traduit ensuite par une précarité d'emploi, et favorise l'exclusion des publics. L'insertion des jeunes est en outre freinée par d'autres facteurs de précarité, tels que l'accès au logement ou la structure familiale.

Comparaison de la population jeune du territoire de la MEL à celle d'autres métropoles françaises

	Nbre de pers. âgés de - de 25 ans	Population municipale	Part des pers. âgés de - de 15 ans	Part des pers. âgés de - de 25 ans	Taux de pauvreté des - de 30 ans	Taux de pauvreté	Taux d'activité par tranche d'âge 2019 de 15 à 24 ans	Salaire net hor. moy. des 18 à 25 ans 2020	Salaire net hor. moy. 2020
Métropole Européenne de Lille	414 204	1 179 050	19,6 %	35,1 %	29,4 %	19,0 %	35,1 %	10,90 €	16,15 €
Métropole de Lyon	479 170	1 411 571	18,4 %	33,9 %	23,0 %	16,2 %	37,3 %	11,30 €	17,61 €
Toulouse Métropole	266 748	796 203	16,3 %	33,5 %	27,2 %	15,8 %	37,2 %	10,99 €	17,35 €
Nantes Métropole	217 887	665 204	17,6 %	32,8 %	21,5 %	12,2 %	37,7 %	10,77 €	16,77 €
Métropole du Grand Paris	2 205 581	7 094 649	18,4 %	31,1 %	20,4 %	17,8 %	36,1 %	11,98 €	22,34 €
Métropole d'Aix-Marseille Provence	564 103	1 898 561	17,6 %	29,7 %	27,6 %	18,3 %	35,5 %	10,85 €	16,51 €
Bordeaux Métropole	264 497	814 049	16,1 %	32,5 %	25,4 %	14,0 %	36,1 %	10,85 €	16,57 €

Source : Insee (2020), *Comparateur de territoires*, Données 2019 et 2020.

Les mères isolées, particulièrement exposées à la précarité, restent souvent exclues du marché du travail. La part de familles monoparentales dans le département du Nord est en effet importante (près de 16 % des ménages avec enfants) et en croissance (+ 13 % entre 2008 et 2019 dans le département du Nord)⁷¹. Or ces familles sont le plus souvent exposées à la précarité. À l'échelle des Hauts-de-France, il était estimé, en 2018, que le niveau de vie des familles monoparentales était inférieur de 30 % à celui des

69 FNAU, France Urbaine, AdCF, ANCT (2022), *Métroscope*, Les 22 métropoles françaises – Analyses chiffrées et focus sur la qualité de vie.

70 Insee (2022), RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations principales, géographie au 01/01/2022.

71 Insee (2022), RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations complémentaires, géographie au 01/01/2022.

couples avec enfants, en particulier lorsque les femmes en ont la charge⁷². Le niveau de vie médian des mères isolées s'élevait ainsi à 13 100 euros, soit 3 000 euros de moins que leurs homologues masculins. En conséquence, près de la moitié des mères isolées vivent sous le seuil de pauvreté⁷³. En plus d'être la région de France métropolitaine où le taux de pauvreté des familles monoparentales est le plus élevé, les Hauts-de-France affichent l'écart de pauvreté entre mères et pères le plus prononcé. De façon générale, l'écart de salaire entre les femmes et les hommes reste important et se creuse selon les catégories d'âge (11,8 % pour les publics de 26 à 50 ans, 21,8 % pour les plus de 50 ans)⁷⁴.

La population senior, qui a été plus affectée par les destructions d'emploi dans les filières industrielles, est très représentée parmi les demandeurs d'emploi. Le vieillissement démographique que connaît la région renforce l'importance de l'insertion de la population senior dans l'emploi. Dans le département du Nord, les plus de 50 ans représentent 24 % des demandeurs d'emploi et le taux d'emploi des 55 à 65 ans n'est que de 44,5 % contre 50,6 % au niveau national en 2019. De surcroît, une part importante des demandeurs d'emploi est en situation de chômage de longue durée. Les conditions de travail, de santé au travail et les discriminations à l'embauche continuent en effet de freiner l'insertion durable dans l'emploi, et sont à l'origine de la hausse de la précarité financière et de santé de cette population. Les leviers de la reconversion professionnelle ne semblent à cet égard pas efficacement activés et d'autres formes d'activités des seniors non-salariés pourraient être encouragées.

3. En conséquence, la population active du territoire n'est pas entièrement armée pour répondre aux besoins des entreprises et ne bénéficie que partiellement du dynamisme de la MEL

Afin de répondre aux offres des entreprises et bénéficier de la dynamique locale, la population active fait encore face à plusieurs freins. Parallèlement à un taux de chômage élevé, coexistent en effet des difficultés de recrutement de la part des entreprises. À l'image de l'échelle nationale, les entreprises de la MEL font face à des tensions de recrutement importantes, qui tiennent à la fois à un défaut de candidats face aux offres d'emploi et à l'inadéquation des compétences de ces candidats pour répondre à leurs besoins. Ces freins sont principalement de deux ordres.

3.1. Sur le marché du travail, un niveau de qualification faible qui limite l'employabilité, et une difficulté d'adaptation aux nouvelles compétences recherchées par les entreprises

La population active de la Métropole Européenne de Lille pâtit d'un déficit de formation initiale. Ces difficultés prennent leur source dans l'enseignement primaire et semblent s'aggraver tout au long de l'enseignement secondaire. À l'échelle régionale, si le taux de scolarisation est supérieur à la moyenne nationale, il est hétérogène : tandis que ce taux est de 25,1 % dans l'académie de Lille, parmi les plus élevés en France métropolitaine en 2018-2019 (derrière l'académie de Paris à 31,6 % et l'académie de Lyon à 25,7 %), le Pas-de-Calais présente un taux de 2 % inférieur à la moyenne nationale (22,8 %). Le taux de poursuite des bacheliers vers l'enseignement supérieur dans la région est également, à l'exception des orientations en BTS, inférieur au taux moyen pour le reste de la France métropolitaine de 2017 à 2019. Au sein de la MEL, ces difficultés sont les plus importantes dans les quartiers prioritaires.

⁷² Insee Flash Hauts-de-France (2022), n°134, *Des conditions de vie plus difficiles pour les mères isolées*.

⁷³ Fixé par convention à 60 % du niveau de vie médian de la population, il correspond à un revenu disponible de 1 102 euros par mois pour une personne vivant seule et de 2 314 euros pour un couple avec deux enfants âgés de moins de 14 ans selon l'Insee.

⁷⁴ Insee Flash Hauts-de-France (2022), n° 134, *Des conditions de vie plus difficiles pour les mères isolées*.

Taux de poursuite des bacheliers vers l'enseignement supérieur

	Filières	2017	2018	2019
Hauts-de-France	Vers la Licence	29,40 %	30,30 %	30,80 %
	Vers l'IUT	6,30 %	6,80 %	6,80 %
	Vers le BTS	18,20 %	18,20 %	17,20 %
France métropolitaine	Vers la Licence	30,80 %	31,30 %	31,40 %
	Vers l'IUT	7,50 %	7,70 %	7,60 %
	Vers le BTS	14,70 %	14,90 %	14,00 %

Champ : secteurs public et privé, tous candidats, tous ministères.

Source : MENJS – MESRI (2020), Système d'information Océan, Sise (pour Licence et IUT) et MENJS – MESRI (2020), système d'information Océan, Cyclades (pour BTS).

Dans le quartier de Roubaix-Tourcoing, le taux de retard en classe de 6^e est de 17,4 % des collégiens, contre 7 % pour l'académie de Lille et 5,3 % au niveau national, puis de 27 % en classe de 3^e et atteint 53,6 % pour les élèves en seconde professionnelle⁷⁶. Deux ans après la classe de 3^e, seuls 36,2 % sont par conséquent inscrits en première générale, et la majorité des élèves en première technologique (17,7 %) ou professionnelle (24,5 %).

Il en résulte un niveau général de qualification particulièrement bas, freinant l'insertion dans l'emploi. La part de la population ne détenant aucun diplôme est importante (22,8 %), et la part des diplômés de l'enseignement supérieur faible (10,7 % de Bac +2). La Métropole Européenne de Lille se distingue sur ce point d'autres métropoles (22,8 % de non diplômés à Lille contre 13,9 % à Nantes et 13,9 % à Toulouse). Dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, le niveau de formation des demandeurs d'emploi est faible (23,3 % des demandeurs d'emploi dispose

d'un niveau de formation inférieur au CAP-BEP à Roubaix-Tourcoing-Blanc-Seau-Croix Bas Saint-Pierre)⁷⁷. Or le niveau de qualification constitue l'un des principaux déterminants des difficultés d'insertion dans l'emploi et l'acquisition de nouvelles compétences reste de nature à favoriser l'embauche. À l'échelle régionale, l'Insee montrait ainsi qu'en 2019, dans les Hauts-de-France, le taux de chômage des 15-29 ans est divisé par 3,5 entre les moins et les plus diplômés (51 % contre 14 %). À titre d'exemple, dans le département du Nord, si 17 % des demandeurs d'emploi détiennent un niveau inférieur au CAP-BEP, seuls 4 % des offres d'emploi du département du Nord correspondent à ce niveau de qualification⁷⁸. À l'inverse, 52 % des personnes récemment formées ont trouvé un emploi dans les six mois suivant leur formation⁷⁹.

76 Ministère de l'éducation nationale, Depp (2022), Éducation, Zone étudiée QP Quartier Intercommunal Roubaix-Tourcoing – Blanc Seau – Croix Bas Saint Pierre.

77 Système d'information géographique de la politique de la ville, Pôle emploi, Dares, (2021), EPCI : Métropole Européenne de Lille, Données statistiques.

78 Pôle emploi (2022), Data Emploi, Profil type du demandeur d'emploi (A, B, C), profil type de l'offre d'emploi.

79 Pôle Emploi (2022), Data Emploi, Adéquation des profils entre les demandeurs d'emploi (A, B et C) et les offres diffusées par les recruteurs.

Niveau de qualification dans la MEL en comparaison d'autres métropoles

	Part des non ou peu diplômés dans la pop. non scolarisée de 15 ans ou +	Part des pers., dont le diplôme le plus élevé est le BEPC ou le brevet, dans la pop. non scolarisée de 15 ans ou +	Part des pers., dont le diplôme le plus élevé est un CAP ou un BEP, dans la pop. non scolarisée de 15 ans ou +	Part des pers., dont le diplôme le plus élevé est le bac, dans la pop. non scolarisée de 15 ans ou +	Part des diplômés d'un BAC+3 ou BAC+4 dans la pop. non scolarisée de 15 ans ou +	Part des diplômés d'un BAC+5 ou plus dans la pop. non scolarisée de 15 ans ou +
Métropole Européenne de Lille	22,8%	5,3%	19,9%	16,1%	10,7%	14%
Métropole de Lyon	18,7%	4,5%	17,8%	15,8%	12,1%	19,2%
Toulouse Métropole	13,7%	4,6%	16,8%	16,8%	13,4%	21,7%
Nantes Métropole	13,9%	4,3%	20,9%	16,5%	13,3%	17,6%
Métropole du Grand Paris	18,7%	4,6%	13,5%	15,1%	12,7%	25,7%
Métropole d'Aix-Marseille Provence	21,8%	5,6%	21,4%	17,3%	9,9%	12,8%
Bordeaux Métropole	15,2%	5,1%	19,9%	17,2%	12,5%	17,2%

Source : Insee (2019), Comparateur de territoires.

Taux de réussite aux examens – BAC, CAP et BTS

	Filières	2017	2018	2019	2020
Hauts-de-France	Bac général	89,10%	90,00%	90,10%	98,40%
	Bac professionnel	80,70%	81,60%	81,00%	89,70%
	Bac technologique	91,20%	88,40%	87,80%	94,80%
	BTS	77,60%	76,00%	76,10%	87,80%
	CAP	83,20%	84,40%	85,10%	89,70%
	Tous bacs confondus	86,70%	87,00%	86,90%	95,00%
France métropolitaine	Bac général	90,60%	91,10%	91,20%	98,40%
	Bac professionnel	81,70%	82,90%	82,60%	90,60%
	Bac technologique	90,80%	89,20%	88,30%	95,80%
	BTS	75,50%	75,40%	75,60%	Pas de données
	CAP	83,50%	84,90%	84,70%	Pas de données
	Tous bacs confondus	88,00%	88,40%	88,00%	95,00%

Champ : tous candidats, tous ministères.

Session 2020 : résultats provisoires pour les CAP et BTS (uniquement Ministère de l'Éducation nationale).

Source : MENJS - MESRI (2020), système d'information Océan, Cyclades.

En dépit d'une offre de formation importante, la nature des compétences détenues par la population active de la métropole peine à s'adapter aux besoins des entreprises. Lille constitue le premier pôle de formation de l'académie de Lille, concentrant une grande partie de l'offre de formation. L'offre dans le supérieur est ainsi particulièrement diversifiée et couvre la plupart des types de filières de la région : sections de techniciens supérieurs (STS), classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), instituts universitaires de technologie (IUT), instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPE), écoles de commerce, gestion et

comptabilité, Écoles supérieures d'art et de culture. Cette diversité fait que Lille est généralement choisie comme première destination des étudiants de l'académie résidant en dehors de cette zone. En outre, les bacheliers qui résident dans la zone de Lille sont peu nombreux à la quitter au moment des études supérieures. Au-delà de ce pôle lillois, plusieurs réseaux secondaires cohabitent, autour de Valenciennes, sur le littoral et à proximité d'Arras.

Pourtant, cette offre apparaît insuffisamment orientée vers les métiers d'avenir ou trop peu sollicitée par les demandeurs d'emploi.

À titre d'exemple, si la deuxième compétence recherchée par les recruteurs du département du Nord concerne les soins infirmiers, cette compétence ne figure pas parmi les dix catégories de compétences les plus détenues par la population active du territoire, ni parmi les domaines de formation les plus suivis au cours de la dernière année. Parmi les 5 métiers les plus recherchés par les recruteurs du département du Nord au cours des 12 derniers mois, l'inadéquation des compétences des candidats est également identifiée comme le principal facteur d'échec des recrutements pour deux d'entre eux (comptabilité, étude et développement informatique)⁸⁰. Les entreprises du territoire signalent ainsi des difficultés de recrutement similaires à celles rencontrées à l'échelle nationale (services à la personne, entretien, utilisation d'outils informatiques) en raison de la disponibilité de la main d'œuvre mais également du fait de l'absence de profils répondant aux compétences recherchées (à titre d'exemple, de cadres de direction de travaux dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, de développeurs web dans le cadre du secteur numérique, d'automaticiens, d'électriciens et hydrauliciens dans l'industrie du verre).

Comparaison des compétences les plus recherchées par les recruteurs, compétences les plus détenues par les demandeurs d'emploi et formations les plus suivies au sein de la MEL

	Compétences recherchées par les recruteurs	Compétences détenues par les demandeurs	Domaines des formations les plus suivies
1	Gestion de situations interpersonnelles, difficiles ou d'urgence	Utilisation des technologies de l'information, des outils informatiques et/ou bureautiques	Échange et gestion
2	Assistance, conseil et soins infirmiers	Nettoyage – entretien de locaux	Formation générale, lettres et langues
3	Manutention	Gestion de situations interpersonnelles, difficiles ou d'urgence	Information, communication
4	Secrétariat administratif	Gestion des stocks et inventaires	Services aux personnes
5	Relation client	Manutention	Services à la collectivité
6	Nettoyage – entretien de locaux	Normes et réglementation de la sécurité	Fonction production
7	Préparations et réalisations culinaires	Gestion des commandes	Arts
8	Organisation d'une action ou pilotage d'un projet	Organisation d'une action ou pilotage d'un projet	Transformation
9	Utilisation des technologies de l'information, des outils informatiques et/ou bureautiques	Réglementation sanitaire – règles d'hygiène	Génie civil, construction, bois
10	Vente	Relation client	Production mécanique

Source : Pôle emploi (2022), Data Emploi, Compétences les plus détenues et recherchées, T3 2022.

L'inadéquation emploi-formation semble en premier lieu tenir à un défaut d'orientation vers les formations correspondant aux filières en tension. Outre l'insuffisance de la réflexion prospective sur les mutations de l'économie et de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), la formation initiale et l'orientation professionnelle des jeunes tient insuffisamment compte des tensions de recrutement du territoire. Si l'Éducation nationale a entrepris de rapprocher le monde de l'école du monde de

80 Pôle emploi, Dares (2022), Difficulté de recrutement, données pour la période 2022.

l'entreprise, notamment par la création de comités locaux école-entreprise (CLEE), qui ont vocation à traiter des sujets d'orientation, de formation et d'insertion propres aux bassins d'emplois, l'avenir des métiers de la région, et les besoins des entreprises locales ne sont que trop peu pris en compte dans les choix d'orientation des élèves vers des filières professionnelles. Souvent, les conseillers d'orientation n'ont en effet qu'une connaissance limitée du monde de l'entreprise et des débouchés qui peuvent être proposés, en particulier dans les métiers en tension de recrutement.

La modernisation des métiers de l'éducation et de l'orientation

Les établissements d'enseignement secondaire ont récemment renforcé leur organisation et leurs moyens pour accompagner l'orientation professionnelle des jeunes. En 2017, a ainsi été créé un corps unique de psychologues de l'Éducation nationale (Psy-EN). Ce corps regroupe d'une part, les anciens psychologues scolaires, dont il convenait de renforcer la professionnalisation et la constitution en réseau, et d'autre part les conseillers d'orientation-psychologues et les directeurs des centres d'information et d'orientation, qui avaient pour mission d'accompagner la réussite des jeunes, le choix de leurs parcours d'orientation et leur insertion socio-professionnelle.

Ce corps unique comprend toutefois plusieurs spécialités :

- Le psychologue de l'Éducation nationale de la spécialité « **éducation, développement et apprentissages** », dont le rôle est de s'assurer du bien-être psychologique et de la socialisation des élèves pour faciliter leur apprentissage et l'acquisition de compétences, et de participer à la prévention des risques de désinvestissement ou de ruptures scolaires ;

.../...

- Le psychologue de l'Éducation nationale de la spécialité « **éducation, développement et conseil en orientation scolaire et professionnelle** », qui accompagne l'élaboration progressive d'un projet d'orientation, facilite l'accès à l'information sur les formations et les métiers ainsi que pour favoriser les représentants de ces métiers.
- Le psychologue de l'Éducation nationale « **éducation, développement et conseil en orientation scolaire et professionnelle** » en CIO, au collège et au lycée, intervient dans les centres d'information et d'orientation et a pour mission de favoriser une réflexion sur l'importance des diplômes, des qualifications pour l'insertion professionnelle.

Source : Ministère de l'Éducation nationale (2017), Modernisation des métiers de l'éducation : questions-réponses sur la création du corps unique des psychologues de l'Éducation nationale.

Elle s'explique également par la difficulté d'adaptation du catalogue de formation du territoire aux besoins des entreprises. Ces difficultés tiennent, d'une part, à l'insuffisance d'échanges directs entre entreprises et opérateurs de formation. Si les tensions de recrutement sont documentées par les chiffres de la DARES, qui indiquent les principaux métiers en tension par semestre, les opérateurs de formation et la région ne disposent que de peu de remontées d'informations qualitatives sur les attentes des entreprises. D'autre part, la dispersion des compétences entre la conduite des politiques de l'emploi par Pôle Emploi et de la formation professionnelle par le Conseil régional peut freiner l'adaptation du catalogue de formation, à l'inverse du modèle du service public de l'emploi flamand (VDAB). En effet, au sein d'une même autorité centrale, le service public de l'emploi flamand regroupe les compétences d'emploi et de formation et peut, sur le fondement des difficultés de recrutement identifiées par les entreprises, les syndicats professionnels et les chambres de commerce, et d'un dialogue constant avec les entreprises, directement décider de l'adaptation du catalogue de formation.

Outre les freins liés au niveau et à la nature des compétences, les demandeurs d'emploi font face à d'autres types d'obstacles périphériques aux logiques du marché du travail.

3.2. Hors du marché du travail, des freins périphériques qui éloignent encore davantage la population des opportunités offertes par les entreprises de la MEL

Bien qu'ils dépassent le champ de cette étude, les freins à la mobilité géographique et l'accès au logement limitent également l'accès des demandeurs d'emploi à certains métiers. À titre d'exemple, parmi les métiers les plus recherchés par les recruteurs au cours des 12 derniers mois dans le département du Nord, les recrutements pour les métiers d'assistance auprès des enfants échouent dans une majorité de cas en raison de l'éloignement géographique des offres (DARES, T2 2022). Si l'infrastructure des transports reliant le centre de Lille au reste du département, de la France et les régions frontalières est bien développée, avec une forte densité d'autoroutes, d'aéroports, et de ports, la mobilité interne à la MEL est encore difficile. En dépit du réseau de transports reliant le centre de Lille aux communes voisines via le TER, et la politique de développement d'autres modes de transports mise en place par la MEL, (plan vélo, bornes de recharge électriques etc.), l'utilisation de la voiture reste importante et congestionne les axes routiers. Or, malgré de nombreuses aides à la mobilité existantes, la Cour des comptes soulignait dans un récent rapport que cette offre est encore mal connue, inégalement répartie et insuffisamment mobilisée par les personnes en recherche d'emploi⁸¹. De plus, il convient d'ajouter qu'une des particularités de la région Hauts-de-France est que le taux de « stables » (personnes habitant dans la zone d'emplois où ils travaillent) est plus faible que sur le territoire national : 71 % contre 78 % selon l'Insee⁸². Pour la zone Roubaix-Tourcoing en particulier, la part d'actifs résidant dans leur zone d'emploi est la plus faible (autour

de 60 %). Ce sont également les communes qui concentrent les QPV et les publics précaires, confrontés à des enjeux importants de mobilité.

L'outil offert par la plateforme « MobilimEL », développée par la MEL (et portée par l'association Compétences et Emplois), devrait permettre de faciliter la mobilité des personnes en recherche d'emploi, via l'offre de services recensée sur son site internet et la possibilité de mobiliser des conseillers mobilité. Bien que cela ne soit pas l'objet de ce rapport, il convient de souligner le rôle des politiques de mobilité dans l'appariement sur le marché du travail. Des initiatives existent sur la MEL et gagneraient à être renforcées. C'est notamment le cas des aides pour l'obtention du permis de conduire (l'[aide régionale](#) d'un montant pouvant aller jusqu'à 1 350 euros pour les jeunes jusqu'à 30 ans ou l'[aide départementale](#) d'un montant maximal de 1 000 euros en échange d'actions bénévoles et à condition d'être dans une démarche de recherche d'emploi). D'autres solutions existent pour développer le covoiturage comme la [prime nationale au covoiturage](#), pour les trajets ne dépassant pas 80 km, et sur ce thème, il pourrait être imaginé un système organisé notamment pour les populations issues des QPV (qui sont moins nombreuses à posséder une voiture) pour les trajets domicile-travail, permettant d'agir à la fois sur les freins liés à la non-possession d'une voiture ou du permis de conduire et au manque d'infrastructures de transport en commun permettant de relier certains bassins d'emploi. Il s'agit en outre d'une solution intéressante au regard de l'augmentation des coûts de l'énergie qui pénalise en particulier les travailleurs les plus précaires, qui sont souvent ceux qui doivent effectuer de plus longs trajets pour se rendre au travail. Par ailleurs, eu égard au fort développement des bassins de Douai (avec l'installation de l'usine de batteries de Renault) et du port de Dunkerque, travailler sur la mobilité s'avère essentiel pour répondre aux importants besoins de recrutement, qui ne pourront pas être pourvus par les seules populations locales.

81 Cour des comptes (2021), *Mobilité et accès à l'emploi dans la région Hauts-de-France : une illustration des enjeux nationaux*.

82 Insee Analyses Hauts-de-France, n° 112, *Les zones d'emploi 2020 : des économies diversifiées, s'appuyant sur des grands établissements*.

Les transports collectifs dans la MEL

Conformément à la loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019, la MEL est l'autorité organisatrice des mobilités sur son territoire. À ce titre, son rôle est de mobiliser l'ensemble des acteurs pertinents pour proposer des services de mobilité aux usagers et répondre aux besoins de transports quotidiens.

Selon l'enquête déplacements 2016⁸³, sur 4,2 millions de déplacements quotidiens, la structure des déplacements dans la MEL se répartit de la manière suivante (en part modale) :

- 57 % des déplacements sont réalisés en voiture ;
- 10 % sont réalisés en transports en commun ;
- 29 % en marchant ;
- 1,5 % en vélo.

La voiture occupe ainsi une place majeure dans les déplacements des habitants de la MEL, et les réseaux routiers sont structurants parmi les infrastructures de transport existantes sur le territoire. À titre de comparaison, à Lyon, les déplacements en transports collectifs représentent 17,9 % de l'ensemble des déplacements, et à Nantes, 14,5 %.

Dans la MEL, l'utilisation des transports collectifs se répartit de la manière suivante :

- 68 % des déplacements sont réalisés en métro ;
- 27 % en bus ;
- 6 % en tramway.

.../...

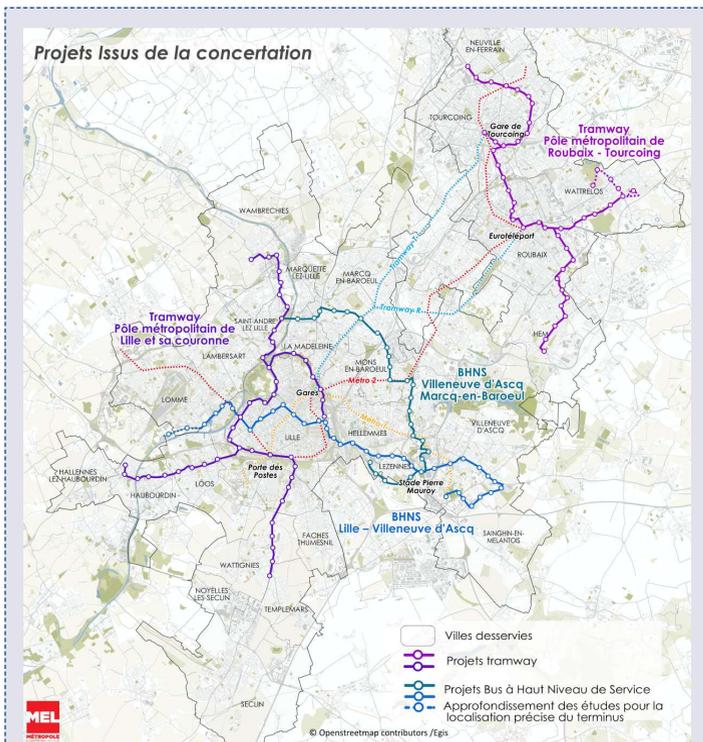
16 % des déplacements en transport en commun se font au motif du travail et 18 % sont des déplacements scolaires.

Par ailleurs, et toujours selon l'enquête de déplacements 2016, dans la MEL, 100 000 personnes (soit environ 10 % de la population) sont considérées « immobiles », ce qui motive notamment des actions publiques pour développer les mobilités sur le territoire.

En termes d'infrastructures de transports collectifs, le territoire peut compter sur 2 lignes de métro, 1 ligne de tramway en Y et un réseau de bus. Le territoire régional peut également compter sur un important réseau de trains régionaux et nationaux. La gare de Lille Flandres est la 2^e gare nationale (hors Paris). En effet, le territoire de la MEL s'inscrit dans un bassin d'emploi plus large, et de nombreux déplacements ont lieu en dehors de son territoire, vers la Belgique (100 000 déplacements transfrontaliers quotidiens – seulement 5 % en transports en commun) et l'arc sud (Bassin minier-Arras-Cambrai-Maubeuge).

Le Schéma directeur des infrastructures de transport (SDIT) a été adopté par le conseil métropolitain le 28 juin 2019. De nouvelles lignes structurantes de transport vont être construites, sur un calendrier de travaux s'étalant jusqu'en 2035. Les objectifs sont nombreux, en réponse aux manques identifiés : faciliter l'accès aux cœurs d'agglomérations depuis les périphéries, relier les périphéries entre elles, créer des liaisons express entre des secteurs non desservis par le ferroviaire et renforcer la desserte nord-est du territoire.

Ainsi, 2 nouvelles lignes de tramway vont être construites sur une distance de 55 km, la ligne de métro 1 va être prolongée vers le sud de Lille pour mieux desservir le pôle Eurasanté, et deux lignes express de bus ou de cars à haut niveau de service vont être créées. .../...



Parallèlement à ces développements à venir, l'État, la région Hauts-de-France, la MEL et SNCF Réseau ont lancé un projet de Service Express Métropolitain avec l'objectif de doubler les fréquences en heure de pointe des trains de l'étoile ferroviaire de Lille d'ici 2035-2040. Le projet inclut la MEL et l'ensemble du bassin de vie transfrontalier, de Hazebrouck à Valenciennes, d'Arras à Kortrijk en Belgique. Ce périmètre intègre complètement le Bassin Minier qui

... / ...

rassemble 1,2 million d'habitants autour de Béthune, Lens, Douai et Valenciennes. Il aura également des effets sur les relations de plus longue distance, entre Lille et le littoral, Amiens, Cambrai, Saint-Quentin, le Val de Sambre et l'Avesnois.

Ces difficultés rejoignent également celles de l'accès au logement. Le déplacement des centres d'affaires de Roubaix et de Tourcoing vers Lille a conduit à une concentration de l'offre de logements dans le centre lillois, renforcée par le phénomène de métropolisation, qui induit une hausse du prix de l'immobilier, au détriment des moins aisés, parmi lesquels la population jeune et étudiante (28% des jeunes actifs de 20-29 ans vivent chez leurs parents). Bien que l'ambition de cette étude ne soit pas de proposer de solutions à ces problématiques relevant de l'aménagement du territoire, celles-ci semblent trop souvent traitées séparément de la question de l'emploi, tandis que les études sur l'insertion professionnelle encouragent à les traiter davantage simultanément. À cet égard, les liens entre les acteurs du service public de l'emploi, les bailleurs sociaux, l'Autorité Organisatrice de la Mobilité (incarquée par la MEL) et de l'action sociale pourraient être renforcés.

En outre, l'appariement peut être empêché par des freins culturels et psychologiques qui rendent plus difficile l'orientation des jeunes vers les filières en tension. Au sein des anciennes régions industrielles et des quartiers qui ont connu plusieurs générations d'exclusion du fait de la désindustrialisation, les filières industrielles restent trop souvent un repoussoir, tant pour les jeunes issus des formations initiales, que pour les demandeurs d'emploi. Les représentations des filières industrielles apparaissent, dans le département du Nord, plus dégradées qu'au niveau national et découragent les actifs, notamment les plus jeunes d'entre eux, de s'orienter vers ces secteurs, en dépit des nombreux débouchés (environ 280 000 projets de recrutement dans l'industrie en 2023 au niveau national selon l'UIMM), des efforts de communication, ou de compensations de la pénibilité.

4. Afin d'aiguiller la population active vers les besoins des entreprises, l'orientation professionnelle doit être mieux mobilisée

L'importance de la part des jeunes dans la population active de la Métropole Européenne de Lille, leur très forte représentation dans la part des demandeurs d'emploi et la nécessité de renforcer leur niveau de formation initiale invite en premier lieu à **penser les moyens d'orienter les jeunes du territoire vers les métiers en croissance**.

De manière générale et d'après une étude réalisée en septembre 2021 par Harris Interactive, pour l'Institut Montaigne⁸⁴, auprès de 8 000 jeunes de 18 à 24 ans, 28 % des jeunes interrogés se déclarent « insatisfaits » de leur orientation. Il s'agit d'un moment clé dans leur vie : une mauvaise orientation contribue à rendre les études difficiles pour tous les jeunes, quel que soit le niveau d'étude suivi, et a des effets psychologiques particulièrement délétères pour les jeunes en difficultés scolaires. L'étude montre également que l'orientation semble davantage subie par les élèves, ce qui crée un sentiment d'exclusion, qui lui-même influence fortement le parcours scolaire et professionnel de l'élève. Pour les jeunes défavorisés, qui entrent dans le système scolaire sans les mêmes atouts culturels et cognitifs que les élèves de milieux davantage favorisés, et pour qui l'école ne parvient pas à réduire suffisamment les inégalités scolaires dès le début de la scolarité, ce sentiment est plus marqué.

RECOMMANDATION N° 5

Mettre en œuvre une politique volontariste pour orienter les jeunes vers les filières en tension, en agissant sur l'information et les représentations des métiers d'avenir.

Objectif : 1) Permettre aux jeunes générations de bénéficier du développement du territoire, 2) Donner aux entreprises du territoire les moyens de leur croissance.

Action n° 1 : mobiliser la plateforme départementale pour les stages de troisième en entreprise en priorisant les stages au sein des filières en tension du territoire.

Afin de sensibiliser les jeunes du territoire aux métiers en tensions et aux débouchés existants dans leur région, **le stage de troisième pourrait être mis à profit afin de faire découvrir en priorité des métiers pour lesquels les entreprises expriment des besoins en main d'œuvre et en compétences**. Sur le modèle de la plateforme nationale « [Mon stage de troisième](#) », qui centralise les offres de stage d'entreprises au profit d'élèves de troisième des zones REP/REP +, la [plateforme](#) mise en place par le département du Nord pourrait être recentrée sur le recensement des stages offerts par des entreprises relevant de filières en tensions de recrutement. L'objet de cette plateforme ne serait donc pas uniquement de réduire les inégalités d'accès aux stages, mais d'en faire un outil d'orientation vers les métiers d'avenir.

• Contraintes pour la mise en œuvre de la plateforme

La mise en place d'une telle plateforme est susceptible de rencontrer trois types d'obstacles. L'utilisation de cet outil à des fins d'appariement des politiques de l'emploi repose sur un choix d'orientation contraignant, qui supposerait de limiter la liberté des élèves à découvrir le métier de leur choix. Par ailleurs, **elle suppose l'engagement des entreprises identifiées**

84 Institut Montaigne (2022). *Une jeunesse plurielle : Enquête auprès des 18-24 ans*.

comme relevant des secteurs en tension à proposer une quantité suffisante d'offres de stage. Pour pallier ce frein, les entreprises du Club *Les entreprises s'engagent* du Nord pourraient mobiliser leurs différentes entreprises membres afin que ces dernières se réfèrent sur la plateforme. Elle suppose enfin l'engagement du Département du Nord à prendre à sa charge la gestion de cette plateforme.

• Conditions de réussite

L'engagement des entreprises participantes pourrait s'envisager selon plusieurs modalités. Afin de s'assurer de la participation des entreprises au dispositif, il pourrait être envisagé de conditionner l'octroi de certains financements, à titre d'exemple le dispositif « [Rev 3 financement](#) » destiné à financer la troisième révolution industrielle, à l'accueil par ces entreprises de jeunes du territoire en stage de troisième. Toutefois, les entreprises en tensions de recrutement étant également susceptibles de ne pas disposer du temps nécessaire pour l'accueil de stagiaires, il pourrait *a minima* être demandé aux chambres consulaires et fédérations d'entreprises de faire la publicité de la plateforme afin d'inciter les entreprises à publier des offres de stage. Dans cet effort, le réseau *Les entreprises s'engagent*, qui fédère déjà les entreprises engagées pour le développement économique du territoire et l'insertion dans l'emploi, pourrait utilement être mobilisé.

Focus : Les entreprises s'engagent

« Les entreprises s'engagent », c'est la Communauté française des entreprises engagées pour une société inclusive et un monde durable initiée par le Président de la République en 2018. Elle anime des coalitions inédites qui réunissent, des entreprises de toutes tailles, mais aussi les services de l'État et les collectivités, des décideurs, des associations et des leaders engagés issus de toutes sphères.

.../...

La communauté **Les entreprises s'engagent** se décline au plus près des territoires à travers des clubs dans chaque département. Ces clubs départementaux permettent aux entreprises de se réunir, de partager et d'agir ensemble.

Sa mission ?

Construire des nouveaux axes de coopération et de passage à l'action entre entreprises et État, pour répondre aux grands défis sociaux et environnementaux auxquels notre génération est (et sera) confrontée.

De même, sur le fondement des bulletins de besoins en main d'œuvre publiés par Pôle Emploi et la DARES, et de la liste des 10 métiers qui rencontrent le plus de difficultés de recrutement, le Conseil départemental pourrait ainsi limiter les offres de stages à celles offertes dans ces secteurs ou *a minima*, s'engager à assurer une plus grande visibilité de ces offres sur la plateforme. Par ailleurs, une circulaire pourrait utilement inviter les établissements d'enseignement secondaire à orienter les élèves vers une liste définie de métiers en tensions, en indiquant les entreprises candidates et volontaires.

S'agissant des établissements d'enseignement secondaire chargés de coordonner la mise en place de ce projet, le programme [Génération + REV 3 GTRI](#) de la région Hauts-de-France, qui finance des actions de formation et de sensibilisation mises en place par les collèges et les lycées du département pour sensibiliser les élèves aux enjeux de développement durable et d'avenir, pourrait éventuellement être mis à contribution pour apporter une aide financière aux collèges, notamment pour dédier les ressources nécessaires aux contacts avec les entreprises, pour un montant de 3 500 euros en fonctionnement et 2 500 euros en investissement (organisation de visites en entreprise, distribution de kits de communication...).

Action n° 2 : expérimenter une semaine de l'orientation en classe de seconde et un stage obligatoire dans un établissement de formation.

En cohérence avec l'objectif de personnalisation et de spécialisation du baccalauréat, et avant le choix de la filière générale, technologique ou professionnelle, ainsi que des spécialités pour les classes de première et de terminale, il pourrait être proposé de mettre en place une semaine dédiée à l'orientation professionnelle pour les classes de seconde. Dans le courant du mois de juin, à une période de l'année où les établissements sont déchargés d'une partie de leur activité du fait de l'organisation du baccalauréat, il pourrait ainsi être proposé aux élèves de seconde, différents modules dédiés à la découverte de filières professionnelles et des formations correspondantes. Plutôt que de limiter la découverte des métiers à la voie professionnelle, il pourrait être proposé d'expérimenter l'élargissement de ce dispositif à toutes les filières au-delà du cadre de la classe de troisième spécifique « prépa-métiers ».

Dans le cadre de cette semaine de l'orientation, pourraient notamment être proposés, en partenariat avec les chambres consulaires et les fédérations d'entreprises :

- des présentations de métiers et des témoignages de professionnels ;
- des visites d'entreprises du territoire ;
- un stage obligatoire de trois jours dans un établissement de formation.

Dans le prolongement du stage en entreprise de troisième, une fois la filière identifiée, il pourrait être opportun de **rendre obligatoire un stage dans un établissement de formation professionnelle**, qu'il s'agisse d'un centre de formation des apprentis, une université, ou un établissement d'enseignement supérieur privé. De la même manière que le stage de troisième doit permettre de découvrir un métier auquel se destiner, le stage en formation aurait pour objet de lutter contre le décrochage et aider les élèves à se projeter au-delà de l'enseignement secondaire. Il serait formalisé par une convention signée entre l'établissement d'enseignement secondaire et l'entreprise.

• Contraintes de la recommandation

La mise en place d'une semaine d'orientation suppose de recueillir l'accord du Rectorat pour mettre à disposition les enseignants et psychologues de

l'Éducation nationale pour encadrer les modules d'orientation, en empiétant le cas échéant sur le temps réservé à l'enseignement. Par ailleurs, l'organisation de cette semaine suppose une charge conséquente pour les personnels administratifs des lycées. Le succès de ce dispositif est par ailleurs susceptible d'être freiné par les capacités d'accueil des organismes de formation.

• Conditions de réussite

La mise en place de cette semaine pourrait être financée conjointement par l'Éducation nationale s'agissant de l'encadrement et de l'organisation de la semaine dans les lycées et la région Hauts-de-France pour la participation aux frais de fonctionnement des lycées. L'engagement de la CCI et de la métropole serait par ailleurs déterminant pour faciliter la mise en relation des lycées avec les entreprises partenaires. À cet égard, il conviendra de mobiliser les dispositifs existants, en premier lieu l'association « Les entretiens de l'excellence » qui œuvre pour la réduction des inégalités d'accès à l'information sur l'orientation professionnelle en intervenant dans les établissements d'enseignement secondaire. Afin d'encadrer la mise en place d'un stage obligatoire, et d'offrir aux élèves comme aux organismes de formation une sécurité juridique, il conviendrait par ailleurs d'élaborer un modèle de convention de stage similaire à celles qui sont mises en place pour l'accueil de stagiaires de 3^e en entreprise.

Hormis le coût qui devra être assumé par les lycées pour l'organisation de cette semaine de l'orientation, les actions de sensibilisation, les visites d'entreprises et les stages obligatoires devraient être d'un coût nul pour les collectivités publiques, à l'exception des frais de transport, qui pourraient être financés par la région Hauts-de-France comme dans le cadre du programme [Génération + REV 3 GTRI](#) (pour environ 46 000 élèves en classe de seconde générale, technologique et professionnelle dans le département du Nord, le coût d'une visite d'entreprise serait d'environ 700 000 euros).

Action n° 3 : expérimenter la mise en place d'un système de mentorat obligatoire pour les élèves des REP et REP+ à partir du collège.

Comme cela avait été préconisé dans le rapport de l'Institut Montaigne intitulé *L'avenir se joue dans les quartiers pauvres* (juin 2022), il pourrait être expérimenté un système de mentorat obligatoire permettant à chaque jeune issu d'un QPV d'être accompagné, à partir de la classe de quatrième et jusqu'à la signature de son premier contrat de travail, par un mentor adulte, en poste. Ces adultes feraient partie d'entreprises qui se porteraient volontaires pour développer ce type de dispositif au sein de leur structure.

Regroupées au sein du Collectif Mentorat depuis 2019, de nombreuses structures œuvrent au quotidien pour la promotion de cette approche innovante et individualisée de l'orientation. Après plusieurs années de développement, les résultats sont encourageants et la mobilisation prend de l'ampleur, puisqu'on comptait, fin 2021, 80 000 mentors recrutés et déjà près de 60 000 jeunes accompagnés.

Concrètement, les mentors seraient ainsi chargés de mobiliser leurs connaissances et compétences pour aider les jeunes habitants des QPV à définir leur projet professionnel et à le concrétiser, et cela permet également de sensibiliser les jeunes aux « *soft skills* » et codes du monde professionnel. La systématisation d'une telle mise en relation nécessiterait d'être coconstruite avec l'ensemble des parties prenantes.

• Contraintes pour la mise en œuvre de la recommandation

Cette expérimentation doit reposer sur un fort engagement des entreprises à mobiliser des salariés pour réaliser du mentorat de manière bénévole, et pouvant épiéter sur leur temps de travail. Pour cela, la mobilisation des partenaires sociaux semble nécessaire, tout comme la sollicitation de la communauté *Les entreprises s'engagent* pour accompagner les entreprises bénévoles.

L'obligation de mettre en place le mentorat devrait concerner les seules entreprises de 50 salariés et plus, en raison des plus grandes chances d'y trouver des salariés disponibles pour remplir la mission de mentor. Seuls les

salariés volontaires pourront en effet être désignés mentors. Des mécanismes de valorisation du mentorat devraient être prévus par les employeurs, soit unilatéralement, soit avec les instances représentatives du personnel quand elles sont présentes dans l'entreprise (prime, réduction d'ancienneté pour obtenir la médaille d'honneur du travail...). S'agissant d'une expérimentation, la méconnaissance de l'obligation de désignation d'un mentor ne devrait en revanche pas conduire au prononcé d'une sanction.

• Conditions de réussite

Cette systématisation du mentorat pourrait d'abord être expérimentée à l'échelle du bassin d'emploi de Lille, grâce au concours du MEDEF, des entreprises du Club *Les entreprises s'engagent* (travaillant déjà en collaboration avec le Collectif Mentorat), de l'Académie de Lille, et d'une structure locale membre du collectif mentorat. Il est important de pouvoir compter sur l'action d'une diversité d'associations engagées sur le mentorat car elles permettent de s'adresser à différents types de jeunes, dans une approche individualisée et au plus proche de leurs besoins. L'expérimentation pourrait dans un premier temps concerner, de manière obligatoire, les élèves de REP et REP+. Une enveloppe pourrait être attribuée dans un premier temps sur les deux dernières années du collège, avant d'être pérennisée, si les résultats sont positifs, pour suivre la cohorte au lycée et en déployer de nouvelles dans d'autres établissements.

En expérimentant ce système de tutorat pour les classes de quatrième et troisième de REP, nous estimons un coût de 720 000 euros par an, qui pourraient être mobilisés via le Plan mentorat, co-piloté par les ministères de la Jeunesse et de l'Emploi (sur la base d'une moyenne de 25 élèves par classe et d'un coût de 900 euros en moyenne par élève, selon le collectif mentorat). Les entreprises du territoire pourraient également s'engager financièrement sur ce programme pour en abonder le budget.

Focus : l'action de Télémaque, membre du Collectif mentorat

Acteur pionnier de l'égalité des chances dans l'éducation depuis 2005, l'association accompagne 1 800 collégiens, lycéens et apprentis motivés issus de territoires fragiles (dans 7 régions, bientôt 8) pour révéler leur potentiel et leur donner toutes les chances de réussir grâce à un **double mentorat école-entreprise sur la durée** et à travers **4 leviers : l'ouverture socio-culturelle, la découverte du monde professionnel, la confiance en soi, la réussite scolaire.**

Chaque filleul Télémaque est accompagné par 2 mentors : un **mentor d'établissement scolaire** (professeur ou encadrant scolaire) et un **mentor de la sphère professionnelle** (salarié en **entreprise** ou en **collectivité locale**). **Ils se rencontrent au moins une fois par mois** et participent également à plusieurs sorties collectives dans l'année. L'accompagnement Télémaque se traduit également par des sorties culturelles, des visites d'entreprises et des ateliers pédagogiques (prise de parole, confiance en soi, lutte contre l'autocensure).

Grâce à ce double mentorat, les filleuls bénéficient d'un suivi individuel et qualitatif à partir de la 5^e jusqu'à l'obtention de leur baccalauréat en filière générale et de la 2nde jusqu'en 2^e année de BTS en filière professionnelle.

L'ascenseur social fonctionne pour les élèves accompagnés par Télémaque : 96 % de réussite au bac en 2022, 72 % de mentions (versus 59 % en moyenne au niveau national), **93 % des alumni ont confiance en leur avenir professionnel grâce à Télémaque** et 98 % indiquent avoir choisi leur voie (source : étude d'impact – Kimso – 2020).

... / ...

Dans les Hauts-de-France, Télémaque accompagne 82 jeunes (dont 74 % résidant en QPV) grâce aux partenariats avec 27 entreprises (dont Adeo, Banque Populaire Nord, Boulanger, Bricoman, Kiabi Life, Kiloutou, la Métropole Européenne de Lille...) et 7 collèges/lycées.

Au sein de la métropole lilloise, 75 jeunes sont accompagnés, dont la plupart sont scolarisés en Réseau d'éducation prioritaire (REP ou REP+) : collèges Boris Vian et Nina Simone à Lille, collège Rosa Parks à Roubaix, collège Pierre Mendès France à Tourcoing).

Les jeunes accompagnés ont pu notamment participer à :

- plusieurs découvertes de métiers / entreprises : visite « trouve ta fibre » avec Boulanger, mini-entreprise avec Kiabi, visite du Conseil départemental du Nord (et rencontre avec sa Vice-Présidente), découverte des métiers d'une start-up avec Wayconnect ;
- des sorties culturelles / ateliers pédagogiques : visites de l'exposition Goya, de la baie de Somme ; assister à la représentation Westside Story ; stage Boost up (pour mieux se connaître et mieux s'orienter) ; atelier couture & maraude...

Action n° 4 : poursuivre et massifier la sensibilisation des enseignants et des conseillers des missions locales au monde du travail.

Afin de généraliser les partenariats développés localement et les initiatives ponctuelles des entreprises et des fédérations pour ouvrir les portes des entreprises et accueillir des visites d'écoles, il pourrait parallèlement être proposé de renforcer la sensibilisation des enseignants au monde de l'entreprise. S'il faut saluer les dispositifs instaurés pour rapprocher l'école du monde de l'entreprise, à travers la mise en place des comités locaux école-entreprise (CLEE), et des Référents école-entreprise en collège (REEC), ou encore l'action

du MEDEF, en lien avec l'Éducation nationale qui permet déjà d'organiser environ 300 immersions par an, les initiatives restent parfois trop isolées et disparates. Il est indispensable de massifier ces immersions et de sensibiliser le plus grand nombre d'enseignants au monde du travail.

À cet égard, **il pourrait être proposé d'intégrer à la formation des enseignants une immersion obligatoire dans une entreprise du territoire où ils enseignent**, de façon à mieux les sensibiliser aux besoins en main d'œuvre et aux compétences des entreprises, et favoriser la constitution de réseaux entre les enseignants et les entreprises.

Outre les initiatives déployées à l'égard des enseignants chargés de l'orientation des élèves scolarisés dans l'enseignement secondaire, **il semble par ailleurs nécessaire d'étendre ces actions au bénéfice des conseillers des neuf missions locales de la MEL, dont la connaissance des besoins en recrutement des entreprises pourrait également être renforcée.**

• Contraintes pour la mise en œuvre de la recommandation

Les relations avec les entreprises n'étant pas nécessairement identifiées comme prioritaires dans la formation des enseignants, les visites d'entreprises et liens avec les métiers du territoire sont susceptibles de rester conditionnés aux initiatives locales mises en place de façon spontanée.

• Conditions de réussite

Dans le cadre du plan académique de formation de l'académie de Lille, qui recense l'ensemble des offres de formation continue à destination des enseignants, un module spécifique aux relations avec les entreprises a été créé à destination des enseignants du second degré, des Psy-EN, des chefs d'établissement, des directeurs délégués aux formations professionnelles et psychologiques et des anciens conseillers principaux d'éducation. Ce module de formation, qui comprend une partie théorique de formation à distance de six heures et une partie pratique consistant en une immersion de deux jours au

sein d'une entreprise, est toutefois facultatif et n'est pas identifié comme l'une des priorités académiques. Le taux de participation reste en conséquence faible ; selon le MEDEF, environ 300 participants seraient enregistrés par an sur 8 500 enseignants du secondaire dans le département. **Afin de systématiser l'immersion des enseignants en entreprise, il pourrait ainsi être proposé d'inscrire cette formation dans le cadre des priorités de l'académie de Lille et de la rendre obligatoire à l'égard d'un public désigné, qui devrait cibler en priorité les Psy-EN et les professeurs principaux des classes de seconde, première et terminale.** L'expérimentation mise en place par la sous-préfecture de Roubaix pour la sensibilisation du monde enseignant aux métiers en tension en offre une illustration.

Focus : l'expérimentation mise en place par la sous-préfecture de Roubaix pour la sensibilisation du monde enseignant aux métiers en tension

De récentes réformes ont permis de renforcer les liens entre le monde de l'entreprise et l'Éducation nationale, en créant, à titre d'exemple, les comités locaux école-entreprise (CLEE) et la désignation d'un référent pour l'insertion professionnelle et la relation école-entreprise (RIPREE) dans chaque établissement d'enseignement secondaire, afin de favoriser la connaissance des métiers et développer les liens avec les entreprises. Dans les choix d'orientation, les psychologues de l'Éducation nationale (Psy-EN) et les professeurs principaux restent toutefois les principaux interlocuteurs des élèves au collège et les principaux pivots de l'orientation professionnelle. Partant de ce constat, la préfecture du Nord a récemment mis en place une expérimentation visant à renforcer la connaissance de ces acteurs du tissu économique local et des besoins des entreprises.

.../...

Au cours du deuxième semestre de l'année 2022, le dispositif a permis d'organiser, sur le territoire de la MEL, des journées d'immersion des Psy-EN et professeurs principaux de plus de 10 collèges de la MEL au sein d'entreprises du territoire et de lycées professionnels. Après une demi-journée passée sur le site d'une des entreprises participantes autour de la présentation des métiers en tension par des représentants d'entreprises (Clubster école / entreprises du MEDEF), puis des dispositifs de formation mis en place pour y répondre par la DDETS et la région, les participants étaient invités à visiter un lycée professionnel de la filière concernée par les métiers présentés. Cette immersion a ainsi permis aux premiers acteurs de l'orientation d'échanger directement avec des représentants d'entreprises autour de cas pratiques, caractéristiques du territoire, tout en découvrant les formations vers lesquelles les élèves doivent être orientés pour rejoindre ces filières.

Cette expérimentation donne ainsi un rôle aux Psy-EN et aux professeurs principaux dans l'appariement, en encourageant les élèves à s'orienter principalement vers les métiers en tension et en contribuant à améliorer la représentation des filières les moins attractives. Compte-tenu de son succès auprès des premiers participants, la préfecture du Nord envisage d'étendre l'expérimentation à l'ensemble du département. Ce dispositif pourrait être utilement pérennisé et développé dans l'objectif qu'il bénéficie à l'ensemble des professeurs principaux et Psy-EN du département, tout en élargissant le champ des entreprises et des secteurs participants. Le succès de ce dispositif reposera sur l'implication continue de l'Éducation nationale, de la région (responsable du dispositif Proch'Orientation), de la DDTES et du Medef, ainsi que l'ensemble des fédérations d'entreprises des secteurs en tension et de toute association engagée dans l'orientation scolaire. Dans le prolongement de cette première phase, il pourrait également être envisagé de mettre en place un dispositif similaire à l'égard des conseillers des missions locales.

LES POLITIQUES D'APPARIEMENT DEPUIS 20 ANS : EN DÉPIT DES FREINS IDENTIFIÉS ET DES MOYENS MOBILISÉS, DES DÉFIS QUI RESTENT ENTIERS

1. La Métropole Européenne de Lille et le département du Nord font l'objet d'un fort degré d'intervention publique et peuvent s'appuyer sur un socle d'acteurs très mobilisés

Le Service Public de l'Emploi

Le service public de l'emploi (SPE) rassemble les acteurs publics et privés chargés de la mise en œuvre de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle. Il est placé sous la tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et dirigé par la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP).

Ce service public est constitué d'un noyau dur d'acteurs composé de :

- l'État (le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion) et les
.../...

directions régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (Dreets), qui se sont substituées aux directions régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi ou Direccte le 1^{er} avril 2021), qui conservent la compétence de droit commun en matière de politique de l'emploi.

- Pôle Emploi.
- L'Association pour la formation professionnelle des adultes (Afp).
- L'Unédic qui fixe les modalités d'indemnisation des chômeurs.
- Les missions locales, qui accueillent les jeunes de 16 à 25 ans.
- Cap Emploi qui accueille les personnes en situation de handicap et les employeurs.

À ce cœur d'acteurs peuvent s'ajouter tous « les organismes publics ou privés dont l'objet consiste en la fourniture de services relatifs au placement, à l'insertion, à la formation et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi », les organismes ayant pour objet l'insertion par l'activité économique, les entreprises de travail temporaire, ainsi que les agences de placement privées (art. L5311-4 du code du travail).

Les actions en faveur de l'emploi dans la MEL se situent à la croisée de différentes politiques publiques mises en œuvre par de nombreux acteurs publics. Sont ainsi mis en œuvre :

- les dispositifs classiques d'aide à l'emploi, activés sur l'ensemble du territoire national, sous l'impulsion des services de l'État et de Pôle emploi (contrats d'engagement jeune, expérimentations « territoire zéro chômeur de longue durée, « Emplois-Francs », etc.),
- les mesures d'accompagnement des publics vers l'emploi qui, sur le territoire, prennent la forme d'aides et de dispositifs d'actions proposées par les collectivités territoriales (conseil régional, conseil départemental, métropole) ou par des associations engagées dans l'accompagnement socioprofessionnel des personnes en recherche d'emploi. Il est ainsi possible de distinguer :

1.1. L'échelon régional

Compte tenu des compétences reconnues par le législateur, à l'échelon régional, dans le cadre de la décentralisation, la région des Hauts-de-France est un acteur central de la mise en œuvre des politiques de développement économique, de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'orientation. Son budget 2022 prévoit ainsi diverses aides individuelles pour favoriser l'emploi des habitants (par exemple, 12,9 M d'euros pour l'aide au transport des particuliers, l'aide au permis de conduire et l'aide à la garde d'enfants), ou encore l'insertion professionnelle des jeunes (1,9 M d'euros pour les contrats étudiants relais santé et 2,7 M d'euros pour l'objectif « Travail-Transport-Toit-Tremplin » pour les jeunes).

En outre, la région a consacré plus de 6 M d'euros en 2022 à la **formation professionnelle** (apprentissage compris), notamment dans le cadre de ses engagements au titre du Plan d'investissement dans les Compétences (PIC – avec un objectif de 60 à 65 000 demandeurs d'emploi formés) et un peu plus de 4 M d'euros pour ses actions au titre de sa participation au financement et à l'accompagnement des « parcours emplois compétences (PEC) » dans les lycées. Au total, le budget primitif de la région pour l'emploi et la formation s'élève à 390 M d'euros, soit une baisse de 25 M d'euros sur un an, mais en hausse de 60 M d'euros par rapport à 2020. À titre de comparaison, en 2020, le budget en matière d'emploi et de formation professionnelle s'élevait ainsi à environ 330 M d'euros sur un budget total de 3,5 Mds d'euros, contre 450 M d'euros en région Occitanie sur un budget total de 3,53 Mds d'euros, et environ 323 M d'euros dans le Grand-Est sur un budget total de 3,1 Mds d'euros.

La région est également cheffe de file en matière **d'orientation et d'aide aux choix professionnels**, et finance, à cet égard, les réseaux d'accueil d'information et d'orientation (AIO) pour la formation et l'emploi, lesquels jouent un rôle de premier plan dans la détection, l'accompagnement et le soutien méthodologique des personnes s'engageant sur un parcours d'AIO (missions locales, AFPA, centre d'information et d'orientation...). À titre d'illustration, les 42 missions locales réparties sur le territoire régional ont ainsi pour mission

l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement des jeunes de moins de 26 ans. La région leur assigne, en plus de leurs missions habituelles, des objectifs d'orientation vers l'apprentissage, mais aussi vers le retour en formation initiale.

Enfin, dans le cadre de sa compétence en matière de **développement économique et de l'emploi**, la région des Hauts-de-France a développé des dispositifs de mise en relation directe des demandeurs d'emploi et des entreprises dans les secteurs en pénurie de main-d'œuvre. Pour la mise en place des **parcours d'accès à la qualification et à l'emploi**, elle s'est dotée d'un programme de formation comprenant des formations qualifiantes permettant un accès rapide à l'emploi et prévoyant une aide à la création d'entreprises, des « Pass emploi » et des « Pass formation » destinés à accompagner des projets de recrutement d'entreprises et des projets individuels qui ne trouvent pas de réponse dans l'offre qualifiante régionale.

jeunes et 4 ou 5 acteurs économiques : chacun se présente et lors des échanges, des conseils et des informations sont transmises aux jeunes. À l'issue des rencontres, la plateforme Proch'Emploi, en lien avec les entreprises, propose aux jeunes des rencontres avec un chef d'entreprise. Ces rencontres permettent aux jeunes de présenter plus en détail leur projet professionnel et leurs aspirations en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise.

23 plateformes sont déployées sur l'ensemble de la région Hauts-de-France : 14 plateformes sur le versant Nord et 9 plateformes sur le versant Sud. Cette organisation permet une intervention de proximité avec les entreprises à l'échelle du bassin d'emploi. 21 plateformes sont portées par des organismes extérieurs à la région : CCI, agglomération, associations, maison de l'emploi. 2 plateformes (à Soissons et Saint Quentin) sont directement gérées par la région.

Les plateformes Proch'Emploi

Ces plateformes sont les interlocutrices privilégiées des entrepreneurs des Hauts-de-France, pour l'emploi et la formation. Elles ont pour objectif de :

- favoriser la prospection mutualisée des entreprises pour recueillir les offres d'emploi. La plateforme territoriale mutualise la prospection des entreprises TPE/PME (sur le marché caché) et propose un interlocuteur unique qui devient le référent. Les plans de prospection mutualisés s'organisent par secteur, type d'entreprise, type de métier... ;
- mobiliser des « chefs de file métier », dirigeants d'entreprise ou DRH, afin qu'ils soient les ambassadeurs de Proch'Emploi, qu'ils promeuvent leurs métiers et créent une synergie en faveur de l'emploi ;
- animer les « circuits-courts » : chaque circuit réunit une douzaine de

.../...

Les espaces Proch'Info-formation

Proch'Info-Formation est un dispositif créé en 2020 dont l'objectif est d'informer les actifs et les entreprises de l'offre de formation sur le territoire (conditions d'accès, certifications présentes sur le territoire etc.), de sensibiliser les demandeurs d'emploi sur les métiers qui recrutent et sur les évolutions des compétences.

Outre des suivis individualisés, Proch'Info-Formation organise des animations collectives sur des thématiques ciblées répondant à des besoins identifiés sur les territoires (informations sur la validation des acquis de l'expérience (VAE), sur le compte personnel de formation, etc).

.../...

24 espaces Proch'Info-Formation, répartis sur les zones d'emploi de la région, proposent un suivi personnalisé et collaborent avec les opérateurs de formation ainsi que les conseillers en évolution professionnelle.

Le dispositif Proch' Orientation

Proch'Orientation est une plateforme de la région des Hauts-de-France qui met en relation des entreprises, des acteurs de l'orientation et de la formation, des enseignants et des professionnels en vue de proposer aux collégiens et aux lycéens des actions de découverte des métiers.

Les ambassadeurs Proch'Orientation embrassent une mission volontaire et bénévole : ils vont à la rencontre des jeunes des Hauts-de-France, dans les collèges et les lycées.

Ils peuvent animer des visites d'entreprises, des rencontres avec des salariés. Ils font découvrir leur métier et peuvent, dans certains cas, créer des vocations.

Le dispositif Pass étudiant entreprise

Dans le cadre du dispositif Proch'Emploi, la région Hauts-de-France conduit des actions en faveur de l'emploi des jeunes au côté de partenaires tels que Pôle Emploi, les missions locales, les maisons de l'emploi etc.

.../...

La région des Hauts-de-France a souhaité proposer un outil permettant aux entreprises d'intégrer des jeunes du territoire, sortis du système scolaire ou d'une action de formation en 2019 ou en 2020, et n'ayant pas encore bénéficié d'une première expérience professionnelle.

Le dispositif vise à accompagner les entreprises lorsqu'elles ont un besoin en main d'œuvre, et que ce besoin peut être pourvu par un jeune demandeur d'emploi sorti du système scolaire sans expérience professionnelle (hors contrats en alternance) ou sorti d'une action de formation du Programme Régional de Formation (PRF). L'aide doit permettre à l'entreprise de proposer un parcours d'accompagnement durant les deux premiers mois du contrat de travail, qui dès lors que ce contrat facilite l'intégration des jeunes dans une entreprise de la région, permet de développer les compétences professionnelles du jeune, attendues sur son nouveau poste de travail, et qu'il ne soit pas rompu pendant la période d'essai.

1.2. L'échelon départemental

Le département intervient par ailleurs dans le champ de l'insertion dans l'emploi. En 2021 et 2022, le département du Nord, compétent en matière d'insertion, a prévu dans ses budgets des actions visant à accueillir et orienter, sous un mois maximum, tous les bénéficiaires du RSA entrant dans le dispositif « Réussis sans attendre » (au 31 décembre 2020, 40 828 allocataires convoqués dans les Maisons de l'Insertion et de l'Emploi – MDIE – depuis leur ouverture en 2019), renforcer l'accompagnement des allocataires du RSA et mettre en place un accompagnement intensif avec son dispositif « coach Emploi » (au 31 décembre 2020, 7 640 allocataires sont entrés en coaching pour 2 707 sorties en emploi et en formation). En 2021, l'ensemble des mesures pour le retour vers l'emploi des allocataires du RSA s'élève ainsi à 681 M d'euros (soit + 21 M d'euros par rapport au budget primitif 2020).

Il ne s'agit d'ailleurs pas d'une spécificité du département du Nord : fin décembre 2020, la Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (DRESS) relevait une forte hausse du nombre d'allocataires du RSA. Toutefois, tous les départements ne sont pas touchés de manière identique. Les plus fortes hausses sont répertoriées en Haute-Savoie (+ 21,2 %), en Corse-du-Sud (+ 18,5 %), dans les Alpes-Maritimes (+ 18 %) ou à Paris (+ 12,9 %). Le département du Nord est de tous les départements de France métropolitaine celui qui a le mieux résisté à la crise sanitaire. Le nombre moyen de bénéficiaires du RSA entre juin et août 2020 a connu une évolution de 2,5 % par rapport à la même période en 2019, contre une hausse de 7,8 % au niveau national. En 2022, les crédits consacrés à la politique de retour à l'emploi ont crû de 6,3 M d'euros avec la mise en place de 1 000 nouveaux contrats initiative emploi (CIE) sur le bassin minier. En outre, les équipes départementales des maisons départementales de l'insertion et de l'emploi (MDIE), ont été renforcées par le recrutement de nouveaux coachs emploi (+ 3,6 M d'euros).

Le dispositif « Nordemploi » du département du Nord

Le 28 novembre 2019, le département du Nord a lancé sa plateforme numérique Nordemploi afin d'accélérer le retour à l'emploi des allocataires du RSA. Il s'agit d'un outil numérique de mise en relation des allocataires du RSA avec les entreprises qui recrutent.

Le dispositif se veut simple d'accès puisqu'en quelques clics, l'allocataire du RSA peut créer et publier son CV, visualiser les offres d'emploi les mieux adaptées et à proximité de chez lui grâce à un système de géolocalisation, d'y répondre et d'être contacté par les employeurs.

Au 28 décembre 2020, Nordemploi avait enregistré 8 555 inscriptions d'allocataires du RSA et plus de 40 000 offres/postes d'emploi.

Le dossier unique d'insertion, outil du service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE) dans le Nord

En mars 2020, le gouvernement a lancé une concertation nationale et soutenu 14 territoires d'expérimentation qui ont permis de définir la méthode du SPIE pour renforcer l'efficacité de l'accompagnement vers l'emploi pour les personnes qui rencontrent des difficultés particulières pour s'insérer sur le marché du travail. Depuis début 2022, 79 territoires déploient un SPIE, dont le département du Nord.

Le SPIE prend la forme d'un consortium qui unit les partenaires engagés au sein de chaque territoire : conseils départementaux, Pôle emploi, État, Caisses d'allocations familiales, Cap emploi, missions locales, collectivités territoriales, acteurs de la formation, du logement, de la santé, de la mobilité, associations et entreprises.

Le dossier unique d'insertion (DUI), partie intégrante du SPIE, s'inscrit depuis février 2021 dans le cadre d'une expérimentation de deux ans, menée conjointement par le département du Nord et Pôle emploi dans le domaine de l'insertion et de l'emploi, dans les Weppes et la couronne nord de Lille.

Le DUI intègre la globalité du parcours de l'allocataire du RSA dans un seul et même document consultable par tous les partenaires. Il a ainsi pour objectif de favoriser le partage des informations pour mieux suivre le parcours des allocataires du RSA, en créant un historique des actions qu'ils ont engagées tout au long de leur parcours d'insertion ; en valorisant leurs acquis et leurs expériences ; en renforçant le pouvoir d'agir des référents et des allocataires et en facilitant les contacts et les échanges.

.../...

Il s'agit de favoriser le partage des informations entre tous les partenaires afin de suivre les allocataires au mieux et avec tous les éléments utiles et éviter à l'allocataire de répéter son cheminement à chacune des étapes de son parcours.

Toutes les informations sont objectives (date d'entrée dans le dispositif, demandes d'aides, CV, formations démarrées, etc.) et consignées avec l'accord des allocataires. L'ensemble des éléments liés à leur activité sur la plateforme départementale Nordemploi apparaît également dans le dossier.

5 000 allocataires sont d'ores et déjà concernés début 2022, dans 35 communes des Weppes et du nord de Lille. À terme, le DUI concernera l'ensemble des allocataires du revenu de solidarité active (RSA) nordistes.

126

1.3. L'échelon intercommunal

Au niveau de l'agglomération lilloise, l'action de la MEL en faveur de l'emploi s'adosse en priorité à sa stratégie de développement des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Pour autant, la métropole intervient également à travers des prises de position volontaristes, qui dépassent parfois son champ de compétences institutionnelles, lesquelles se cantonnent, outre la politique de la ville, aux questions de développement et d'aménagement économique, social culturel et de l'espace métropolitain ; de politique locale de l'habitat ; ou encore de protection et de mise en valeur de l'environnement et de politique du cadre de vie. À titre d'illustration, le rapport d'orientation budgétaire de 2022 de la MEL prévoit, dans le cadre de sa politique de « développement économique-emploi-recherche-insertion-parcs d'activités-aménagement numérique », des crédits à hauteur de 41 M d'euros. La MEL soutient ainsi la recherche, l'enseignement supérieur avec, notamment le projet Precidiab et les projets d'infrastructures dans le cadre du contrat de

plan État-Région. Également, via un fonds de concours aux communes, elle accorde des aides aux entreprises à travers le soutien des projets locaux de développement des commerces de proximité et tiers lieux. Enfin, le **soutien à l'innovation** (cybercampus, Hub Eurasanté...) et le renforcement des sites d'excellence (Eurasanté, Eurac climat etc.) visent à faire du territoire métropolitain une référence dans ces domaines. En outre, la MEL prévoit un **soutien à l'aménagement des parcs d'activités et à l'immobilier** des entreprises de l'ordre de 134 M d'euros sur la période 2022-2026, avec, notamment, la mise en œuvre d'actions de développement du foncier et de l'immobilier d'entreprise (à Roubaix-Blanchemaille, Euratechnologies/Plaine Image autour de l'écosystème numérique par exemple), afin de renforcer la stratégie d'accueil des entreprises.

1.4. L'échelon communal

Enfin, de nombreuses communes agissent également en faveur de l'emploi et de l'insertion. Il peut s'agir de dispositifs spécifiques déployés dans le cadre des centres communaux d'action social (CCAS) visant à orienter les demandeurs d'emploi, en fonction de leur projet, vers les partenaires, ou à proposer des aides directes (à la rédaction du CV, la préparation aux entretiens professionnels...). C'est par exemple le cas de la commune d'Armentières, dont le CCAS organise des ateliers collectifs (« Les lundis de l'emploi », « Mobil'job », afin de lever les freins à l'emploi) pour accompagner les demandeurs d'emploi. En outre, certaines communes ont créé des services spécifiques pour accompagner les demandeurs dans leur recherche, comme La Madeleine par exemple à travers son dispositif « Portail Emploi », qui apporte une aide à la rédaction de CV, ainsi que pour postuler à des offres d'emploi.

127

2. Les dispositifs d'insertion professionnelle sont toutefois trop nombreux et en dépit d'un fort volontarisme public, la coordination des politiques de l'emploi reste insuffisante

Les acteurs de l'emploi ont multiplié les dispositifs d'aide à l'insertion dans l'emploi, dont le foisonnement et l'instabilité compliquent l'évaluation et nuisent à l'efficacité globale des financements engagés.

Des initiatives ont été développées par les services de l'État et Pôle emploi pour intensifier l'insertion dans les entreprises (poursuite des parcours emplois compétences (PEC), « Emplois Francs » notamment) et multiplier les visites d'entreprises (dispositif « Vers un métier », périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP), etc.).

Parallèlement, la région des Hauts-de-France (dispositifs Proch'Emploi, Proch'Info-formation, Proch'Orientation, Pass étudiant etc.) et le département du Nord (initiative Nordemploi notamment) ont mis en place des dispositifs visant à rapprocher les entreprises et les demandeurs d'emploi, en invitant, d'une part, les employeurs à mieux tenir compte dans leur stratégie de recrutement, des déterminants, notamment socioculturels, qui influencent le comportement des candidats et, d'autre part, les demandeurs d'emploi à remettre en cause leurs éventuels a priori par rapport à des métiers constituant des opportunités d'embauche.

Ces dispositifs doivent désormais s'articuler pour former une offre de services complète et cohérente sur le territoire de la MEL et du département du Nord. En effet, si les actions de Pôle Emploi, des missions locales, des maisons de l'emploi et de Cap Emploi (à destination des travailleurs en situation de handicap) semblent se compléter efficacement en fonction des besoins de recrutement et des publics ciblés, sans entrer en concurrence, la multiplicité des dispositifs soulève un enjeu de coordination entre les différents échelons de l'action publique.

En outre, la superposition des périmètres d'intervention des structures compétentes freine l'identification des bonnes pratiques et le passage à l'échelle de celles qui ont fait la preuve de leur succès. La pluralité des dispositifs concurrents nuit également à la lisibilité du paysage des offres en faveur de l'emploi.

Ainsi la MEL, avec son Fonds d'aide aux jeunes en Métropole (FAJeM) portant sur l'hébergement et le transport et son dispositif MobiliMel, la région des Hauts-de-France avec sa « carte Génération Hauts-de-France » et Action logement avec son aide « Mobili-Jeune » proposent aux jeunes un ensemble de solutions de mobilité et de logement. **Or, bien qu'elle contribue au maillage fort du territoire et des publics, la multiplication d'aides s'adressant à des publics proches, mais selon des conditions et modalités d'accès différentes, complexifie l'offre et comporte dès lors un risque de non recours.**

Du fait de l'éclatement des compétences et des champs d'intervention des différents acteurs, les différentes initiatives font en outre l'objet d'une coordination approximative. De plus, dans la MEL, comme dans les autres territoires en France, la mise en œuvre des dispositifs d'emploi et de formation professionnelle se heurte au manque de marge de manœuvre accordée au niveau local dans la prise de décision, dans la conception des programmes, leur financement, le choix des publics cibles, la définition des indicateurs de performance ou même encore les modes d'organisation et de coordination entre institutions et parties prenantes locales.

En revanche, la situation apparaît particulièrement compliquée sur le territoire du fait de logiques concurrentes des acteurs responsables des dispositifs en faveur de l'emploi. La MEL est composée de 95 communes, avec une « ville principale » Lille dont le poids démographique et économique (234 475 habitants en 2019), bien que supérieur à ceux de Roubaix (98 828) et Tourcoing (98 656), est toutefois « insuffisant pour que le leadership de la capitale régionale, autrement dit son rôle de commandement, ait toujours été reconnu. Cette situation a entraîné quelques difficultés supplémentaires dans la gestion politique de ce territoire métropolitain »⁸⁵.

3. Un périmètre d'action et un pilotage des politiques de l'emploi à redéfinir

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 a consacré l'échelon régional comme le niveau pertinent pour l'élaboration de stratégies coordonnées liant les problématiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi. Les actions de la région s'inscrivent dans les orientations fixées par les schémas régionaux, tels que le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) et le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII).

Dans ce cadre, des instances locales de pilotage des politiques publiques de l'emploi ont été mises en place au niveau régional, qui s'est affirmé comme l'échelon de coordination pertinent entre acteurs compétents.

Au niveau local, le service public de l'emploi régional (le SPER) comprend des représentants des collectivités territoriales, de l'État et des opérateurs chargés de la mise en œuvre des politiques de l'emploi : Pôle emploi, les missions locales et organismes de placement spécialisés dans l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. À l'échelon départemental, le service public de l'emploi départemental (le SPED) et au niveau de la MEL, le service public de l'emploi local (le SPEL) sont les structures au sein desquelles ont lieu les échanges entre les acteurs de l'emploi.

Le service public de l'emploi local (SPEL)

L'organisation et les principales orientations du service public de l'emploi relèvent d'une stratégie régionale pour l'emploi élaborée par l'État, coordonnée avec les stratégies en matière de formation professionnelle et d'orientation au sein du comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP). La stratégie régionale pour l'emploi est élaborée pour trois ans à partir d'un diagnostic territorial préparé par la DREETS, mais s'appuyant sur les documents existants et produits par les différents acteurs intervenant sur le champ de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle.

Dans la région des Hauts-de-France, la stratégie régionale en matière d'emploi a été définie en 2016 dans le cadre du SPER, laquelle se décline au plus proche du territoire au niveau du SPEL.

Si le SPER a pour objet de décliner, au niveau régional, les politiques nationales en matière d'emploi et de s'assurer de la cohérence d'ensemble de leur mise en œuvre, le SPEL, a pour mission historique de déployer, au plan territorial, l'action de l'État en matière d'emploi et de veiller à la bonne articulation de l'offre de service des partenaires en présence. Le SPEL est le niveau de coordination des actions de l'ensemble des acteurs le plus proche du terrain.

Le département du Nord compte six SPEL reposant sur un binôme sous-préfets et conseillers régionaux Nord : Avesnes-sur-Helpe ; Cambrai ; Dunkerque ; Douai ; Lille ; Valenciennes.

La composition du SPEL vise à associer l'ensemble des acteurs locaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle

.../...

en présence sur le territoire : les services de l'État (DREETS ex DIRECCTE, rectorat), les services régionaux de la formation et de l'orientation professionnelles, Pôle emploi, les missions locales, les maisons de l'emploi, Cap Emploi, le conseil départemental, l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), le réseau consulaire, les partenaires sociaux locaux, les représentants locaux des entreprises et les acteurs locaux de développement économique, les collectivités territoriales et les acteurs locaux de l'apprentissage (*centres de formation d'apprentis...*).

Cependant, la gouvernance des politiques de l'emploi, telle qu'elle est pensée à travers le SPEL, n'apparaît pas toujours adaptée à la réalité du terrain.

D'une part, alors que l'instruction du Gouvernement du 15 juillet 2014 relative à l'organisation et au rôle du service public de l'emploi dans les territoires autorise les pouvoirs publics locaux à organiser le service public de l'emploi de proximité au niveau de la zone la plus pertinente, dans le Nord, **le SPEL s'articule autour de l'agglomération dont le périmètre, figé, ne correspond pas au périmètre du bassin d'emploi, qui est évolutif.**

D'autre part, le fonctionnement du SPEL ne tient pas suffisamment compte de la structure polycentrique du territoire de la MEL, qui nécessite, à la fois, de soutenir le développement de Lille, de mener des actions spécifiques sur les QPV, en particulier à Roubaix et Tourcoing, et de réussir à intégrer le bassin minier et le pôle métropolitain de la Côte d'Opale à la dynamique de la métropole.

Par ailleurs, la structure du service public de l'emploi dans la MEL se caractérise par sa complexité. Le SPEL et le SPIE, mis en place en 2018 dans le cadre de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, n'ont pas été réunis au sein d'une même structure, ce qui aurait permis de

faire coïncider les agendas des acteurs impliqués. De plus, les difficultés opérationnelles que connaît la politique de l'emploi s'expliquent également, par la présence d'un grand nombre d'acteurs dont les intérêts ne convergent pas toujours. À titre d'illustration, la pluralité des financeurs des missions locales (État et région principalement), ne favorise pas, en l'absence d'un pilotage avec un chef de file unique et d'une règle de financement basée sur les résultats, une coordination efficace de leurs actions.

Dans ces conditions, le SPEL n'est pas toujours perçu par les entreprises du territoire de la MEL comme étant un cadre adapté et pertinent pour orienter efficacement les politiques publiques de l'emploi. À ce propos, si les partenaires sociaux et des représentants d'entreprises participent au SPEL, la présence des entreprises n'y est pas systématique et les services de l'État et de la région conservent une place largement prépondérante dans la définition des grandes orientations et des mesures de coordination.

En outre, la MEL ne profite pas de l'opportunité que constituerait la structuration d'une véritable gouvernance transfrontalière de la politique de l'emploi avec les collectivités territoriales belges frontalières. La métropole présente la spécificité d'être située à quelques kilomètres des deux régions belges, la Flandre et la Wallonie. Pour les demandeurs d'emploi de la MEL, la Flandre, qui est une région particulièrement dynamique, offre des opportunités d'emploi importantes. En 2021, tandis que le taux de chômage était de 9,4 % dans les Hauts-de-France, il n'était que de 5,1 % en Flandre occidentale⁸⁶, où les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement importantes, notamment dans le secteur de l'industrie⁸⁷. Toutefois, les demandeurs d'emploi français sont peu nombreux à chercher un emploi de l'autre côté de la frontière. Alors que la métropole lilloise, notamment Roubaix et Tourcoing, ont connu des flux de travailleurs de Belgique au cours du 19^e siècle (48 % des Roubaisiens étaient de nationalité belge en 1886), les flux se sont très largement taris et inversés. En 2017, seuls 23 700 habitants des Hauts-de-France

86 France, Insee, T1 2021, VDAB Arvastadt, 07/2021.

87 Interreg (2022), Étude sur les métiers en pénurie sur le territoire frontalier franco-belge.

travaillent en Belgique, et 10 500 résidents belge avaient un emploi dans la région des Hauts-de-France. La proportion de travailleurs transfrontaliers est ainsi cinq fois moindre dans les Hauts-de-France que dans le Grand Est⁸⁸.

Si la coopération transfrontalière s'est développée sous l'impulsion de la société civile à partir de 2007, avec la création d'un Forum de l'emploi transfrontalier, elle manque de relais politiques. Initié par le service de l'emploi français, wallon (Forem) et flamand (VDAB), et en lien avec les employeurs, son objectif était de faire se rencontrer les chefs d'entreprises ayant besoin de recruter et les demandeurs d'emploi sans ciblage spécifique. Ce forum de l'emploi transfrontalier a vu se développer une multitude de dispositifs parallèles comme la « Plateforme de l'innovation de l'Eurométropole » (2007-2013), l'initiative « Emploi sans frontières » (2016-2019), le dispositif « Mons-Valenciennes-Sambre-Avesnois et Littoral-Flandre intérieure - West Vlaanderen », ou encore le projet « Compétences sans frontières (2016-2020) ». Or, en dépit de ces initiatives ponctuelles, les acteurs locaux n'apparaissent pas résolus à mettre en place une gouvernance transfrontalière qui permettrait d'aborder la problématique de l'emploi transfrontalier de manière systémique et globale. Au plan institutionnel, eu égard au champ de compétences circonscrit de la MEL, la mise en place d'une véritable gouvernance transfrontalière sur l'ensemble des politiques publiques liées à l'emploi et la formation professionnelle (notamment l'orientation, l'aménagement du territoire, les mobilités, la culture etc.) impliquerait en effet d'associer tous les acteurs publics du territoire. Il n'existe pas entre la MEL et les territoires belges de services publics des deux côtés de la frontière en charge de l'emploi transfrontalier. Dans le Grand-Est, où l'on compte en 2019 environ 240 000 travailleurs frontaliers, des rencontres des services publics de l'emploi allemands, luxembourgeois, belges et français sont organisées sur des thématiques transfrontalières.

4. Le renforcement de l'efficacité des politiques d'appariement passe par une refondation de la gouvernance du SPEL

- Redéfinir le périmètre de la gouvernance des politiques de l'emploi pour une meilleure coordination des acteurs compétents, jusqu'à l'échelle transfrontalière

RECOMMANDATION N° 6

Repenser la gouvernance locale des politiques de l'emploi à travers un SPEL rénové, échelon de référence de la coordination et de l'opérationnalité des actions engagées.

Objectif : 1) Rationaliser la gouvernance locale, 2) Connecter les bassins d'emploi de la MEL aux régions frontalières.

Action n° 1 : rénover la gouvernance autour de quelques acteurs.

La critique d'un SPEL au nombre d'acteurs trop important nécessite de repenser sa gouvernance afin de lui permettre de gagner en agilité. Ce nouveau SPEL devra associer les acteurs traditionnels du SPE dans les territoires (cf. encadré Le service public de l'emploi local) autour non plus du binôme État/Région, mais autour de Pôle emploi – et demain France travail – qui dispose de la donnée prospective en matière d'emploi.

La gouvernance du SPEL rénové reposerait sur :

- un **comité stratégique permanent** dont les membres sont des représentants de Pôle emploi, des services de l'État (sous-préfet), de la région, du département et de la MEL, compétents en matière d'emploi et d'une délégation du groupe élargi de l'instance de DST (composée d'un représentant des

88 Insee Analyses Hauts-de-France (2019), n° 94, *L'emploi frontalier des Hauts-de-France vers la Belgique : une attractivité modérée et contrastée.*

entreprises, d'un universitaire, d'une association intervenant dans le domaine de l'emploi et d'un élu local) également membre du comité stratégique ; les décisions seraient prises en collégialité sur la base du consensus, l'État demeurant le garant de leur mise en œuvre et le décideur en dernier ressort ;

- **des membres facultatifs invités selon les thématiques inscrites à l'ordre du jour** : par exemple les bailleurs sociaux lorsque le SPEL définit une stratégie consistant à « aller vers » les demandeurs d'emploi « aux pieds des immeubles » ; les principaux employeurs publics du territoire, tel le CHU, devront être associés lorsque les actions envisagées concerneront le secteur public ;
- **un comité d'évaluation** (voir recommandation n° 7) : DREETS, un universitaire, un représentant des entreprises et un représentant du C2RP.

La refonte de la gouvernance du SPEL vise à clarifier et recentrer le portage de la politique de l'emploi tout en clarifiant la responsabilité des acteurs, aujourd'hui trop dispersée. Elle vise également à renforcer la flexibilité dans la géométrie de la gouvernance pour permettre une représentation fidèle des dynamiques du territoire et favoriser l'émergence de projets concrets, qui permettront, à terme, de mieux identifier les besoins des entreprises, de développer des formations adéquates et d'orienter efficacement les demandeurs d'emploi du territoire dans leur parcours vers l'emploi.

• Conditions de réussite : un rôle central à confier à Pôle emploi

Dans cette nouvelle configuration de la gouvernance du SPEL, **Pôle emploi/France Travail occupe une place centrale, d'autant que l'opérateur se verra confier le secrétariat du SPEL.** Il aurait ainsi pour mission d'assurer le bon fonctionnement du SPEL (mise en relation entre les membres du SPEL, préparation des programmes des réunions...).

Pôle emploi assurerait également la coordination des actions du SPEL d'une part, avec le SPER, en charge de veiller à la cohérence des actions en faveur de l'emploi à l'échelle régionale et d'autre part, avec le DST qui lui transmettrait une feuille de route pour la mise en œuvre d'actions locales.

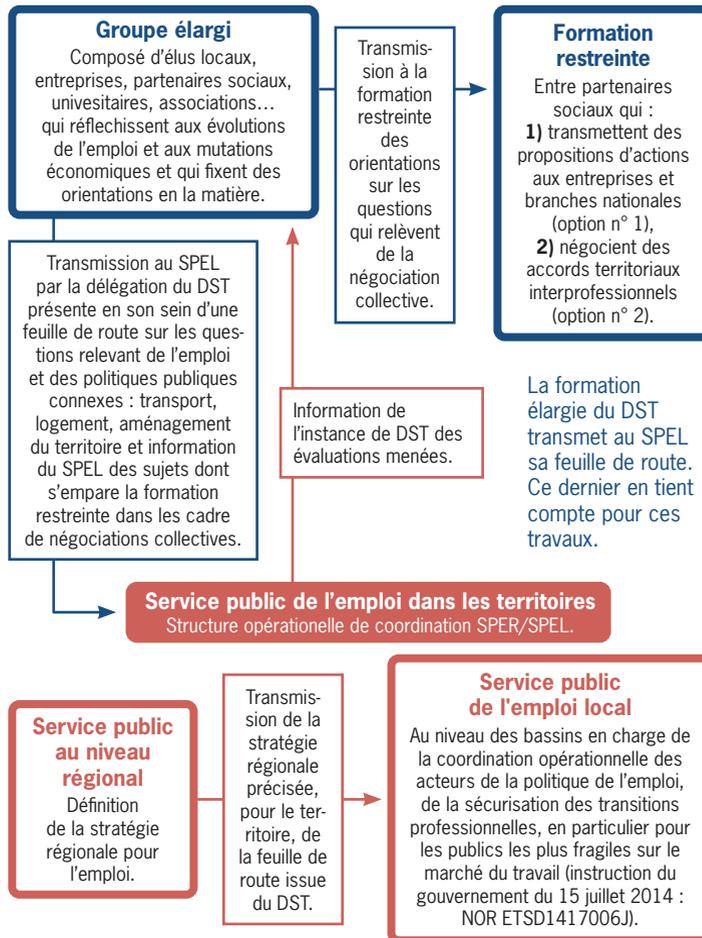
Le repositionnement de Pôle emploi est d'ailleurs indispensable dans la perspective de la mise en place de France Travail. À cet égard, la présente recommandation relative au SPEL pourra tout à fait être mise en œuvre dans le cadre du comité local France Travail.

Membres permanents du SPEL – Comité stratégique	Membres facultatifs	Comité d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Pôle emploi ; • Services de l'État (DREETS ex DIRECCTE, rectorat, sous-préfets) ; • Services régionaux de la formation et de l'orientation professionnelle ; • Services départementaux de l'insertion ; • MEL ; • Les membres de la délégation du DST : un représentant des entreprises, un représentant de syndicat, un universitaire, une association intervenant dans le domaine de l'emploi et un élu local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missions locales ; • Maisons de l'emploi ; • Cap emploi ; • L'association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) ; • Le réseau consulaire ; • La CAF ; • Partenaires sociaux locaux ; • Représentants locaux des entreprises ; • Acteurs locaux de développement économique ; • Collectivités territoriales ; • Acteurs locaux de l'apprentissage (centres de formation d'apprentis) ; • Les OPCO (selon les secteurs concernés par la réunion du SPEL) ; • Bailleurs sociaux ; • Aménageurs publics ; • Des représentants des administrations belges en charge de l'emploi (lorsque le projet discuté a des incidences transfrontalières). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dreetts ; • Un universitaire ; • Un représentant des entreprises ; • Un représentant du C2RP.

Articulation entre le DST et le SPEL

À titre liminaire, il peut être rappelé que le DST est un espace de réflexion et de négociation local intersectoriel. Il permet de traiter de problématiques liées aux relations individuelles et collectives de travail. Il se distingue ainsi du SPEL qui, aujourd'hui, n'est pas un espace de négociation, mais de gouvernance et de coordination des actions publiques et privées en faveur de l'emploi et de l'insertion. Pour autant, les deux démarches sont complémentaires, d'autant que le DST apporte une dimension normative aux actions menées par le SPEL, du fait des accords locaux négociés entre les partenaires sociaux, parties prenantes du SPEL. Au demeurant, selon les arbitrages qui seront retenus dans le cadre de la démarche France Travail et la latitude laissée aux acteurs et instances locaux, le DST pourrait être rapproché ou intégré au futur SPEL.

DST
Espace de discussion et de négociation sur les questions de l'emploi et des mutations économiques.



• Contraintes pour la mise en œuvre de la recommandation

Le nouveau rôle confié à Pôle emploi en vue d'assurer le secrétariat du SPEL n'entraînerait pas de coûts disproportionnés pour Pôle emploi, dès lors que le secrétariat impliquerait l'affectation des nouvelles tâches (organisation, coordination, accueil, gestion matérielle de la logistique...) par un ETP cofinancé par les membres permanents.

Organisation des travaux au sein du SPEL



Action n° 2 : redéfinir le périmètre du SPEL au niveau non plus de l'arrondissement, mais du bassin d'emploi.

Cette démarche permettrait de déployer, en proximité, les politiques régionales dans le domaine de l'emploi, et donc de les adapter aux réalités des territoires. À titre d'illustration, les besoins en formation professionnelle seraient, dans ce cadre, identifiés à l'échelle des bassins d'emplois, afin de mieux correspondre aux métiers en tension et aux besoins des entreprises, ainsi qu'à la population, ce qui permettrait d'affiner l'offre régionale.

En effet, concernant la situation de l'emploi, le bassin lillois se caractérise par une très grande diversité, c'est pourquoi il est nécessaire de décliner les actions en faveur de l'emploi et du développement économique en s'assurant de leur cohérence à l'échelle de l'espace de vie des actifs. Or, l'arrondissement, qui est le niveau aujourd'hui retenu, n'est qu'un échelon administratif sans réelle dimension tangible pour les acteurs économiques. La notion de bassin d'emploi est à cet égard centrale, et renvoie à un niveau de coordination plus juste entre l'État et la région sur le sujet de l'emploi.

La mise en place de cette mesure n'impliquerait pas de modifications des textes législatifs ou réglementaires dès lors que l'instruction du Gouvernement du 15 juillet 2014, relative à l'organisation et au rôle du service public de l'emploi dans les territoires, autorise d'ores-et-déjà les acteurs publics locaux à organiser le service public de l'emploi de proximité au niveau de la zone la plus pertinente.

Le recentrage du SPEL au niveau du bassin d'emploi devrait à terme être généralisé à l'ensemble du territoire régional. Ainsi, par exemple, eu égard à ses spécificités, le bassin d'emploi Roubaix-Tourcoing disposerait de sa propre structure de mise en œuvre des politiques en faveur de l'emploi dans le cadre défini au niveau du SPER.

Action n° 3 : réduire les doublons pour renforcer la dimension stratégique du SPEL.

La stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté lancée en septembre 2018 doit pouvoir être mise en œuvre de manière décloisonnée et intégrée au SPEL. Eu égard à l'imbrication des politiques de l'emploi et de l'insertion dans le territoire, le SPEL doit pouvoir disposer d'une vue d'ensemble sur ces questions pour mieux articuler les actions en faveur des publics cibles. En effet, dès lors que les publics les plus éloignés de l'emploi présentent les difficultés d'insertion les plus lourdes (chômeurs de longue durée, jeunes sans emploi et hors du système scolaire, parents isolés, seniors...), leur situation doit faire l'objet de mesures pluridisciplinaires coordonnées par une même instance.

Dans ce cadre, le consortium unifiant aujourd'hui les partenaires engagés pour l'insertion dans le département du Nord (conseil départemental, Pôle emploi, préfecture, DDETS, région) doit être mis en place au niveau du SPEL, lequel se verrait confier le soin de coordonner les stratégies d'emploi et d'insertion.

Ainsi, les questions relatives à l'insertion réuniraient, outre les membres permanents, les membres facultatifs compétents : la Caisse d'allocations familiales, Cap emploi, les missions locales, les collectivités territoriales, les acteurs de la formation, du logement, de la santé, de la mobilité, des associations et des entreprises.

• Contraintes de la recommandation

L'intégration du SPIE au SPEL implique que ce dernier soit désigné comme le niveau de coordination des politiques d'insertion pour le Nord. La désignation d'un échelon infra départemental (le SPEL) comme chef de file d'une politique ayant vocation à se déployer sur tout le territoire du département du Nord se justifierait eu égard du rôle moteur que joue le bassin lillois au niveau départemental.

La mise œuvre de cette mesure impliquerait toutefois de revenir sur la constitution très récente du SPIE dans le Nord, depuis 2020, dans le cadre d'une expérimentation qui se poursuit en 2022.

• Conditions de réussite de la recommandation

L'intégration du SPIE au SPEL devrait également s'inscrire dans le cadre d'une expérimentation sur trois ans qui débiterait par la constitution d'une équipe projet sur le modèle de ce qui avait été retenu pour la mise en place du SPIE. À cet égard, afin d'assurer une cohérence avec les actions déjà initiées par le SPIE, son équipe projet, aujourd'hui rattachée au conseil départemental du Nord, devrait être mise à disposition du secrétariat du SPEL assuré par Pôle emploi. Sur le plan statutaire, les agents du département concernés seraient soit détachés, soit mis à disposition de Pôle emploi.

Calendrier du « projet insertion » du SPEL

2024 : 1^{er} semestre

- Mise à disposition de l'équipe projet du SPIE auprès du secrétariat du SPEL
- Conférence des acteurs de l'insertion et de l'emploi dans le cadre du SPEL afin de synthétiser les enseignements de la précédente expérimentation du SPIE

2024 : 2nd semestre

- Axe 1 : démarrage de l'expérimentation dans le cadre du SPEL
- Axe 2 : bilan et poursuite du DUI

2025 : 2nd semestre

- Axe 1 : évaluation de l'expérimentation et actions correctives
- Axe 2 : évaluation de l'expérimentation et construction d'une méthodologie d'essai
- Axe 3 : montée en régime du DUI

2026 : 2nd semestre

- Évaluation par le comité d'évaluation du SPEL

Action n° 4 : expérimenter, sur le modèle développé dans le Grand Est, des outils tels que les contrats d'objectifs territoriaux (COT) qui seraient déclinés par le SPEL sur le territoire métropolitain.

Le contrat d'objectif territorial (COT) dans la région Grand Est est une déclinaison opérationnelle du contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). Sur le fondement d'une analyse de l'évolution des besoins des métiers, des emplois et des compétences d'un secteur défini, ces contrats ont pour objet de promouvoir les

métiers et développer l'attractivité de ces secteurs, ainsi que d'adapter l'offre de formation nécessaire. Il s'agit d'un outil de concertation et de contractualisation entre l'État, notamment l'Académie, la région et les branches professionnelles, qui a pour vocation de fixer pour chaque secteur, sur une durée de 3 à 5 ans, des objectifs partagés et de mettre en place des projets partenariaux pour répondre aux défis du secteur en termes d'orientation, de formation et d'emploi.

Le SPEL pourrait ainsi définir, sur la base de propositions des acteurs du DST dans la MEL, les secteurs dans la métropole qui pourraient faire l'objet d'une contractualisation et assurer le respect des engagements pris. À titre d'exemple, la filière des batteries électriques pourrait faire l'objet d'un contrat d'objectif territorial qui identifierait les principales compétences émergentes à anticiper, les lacunes de l'offre de formation régionale, des actions pour promouvoir les métiers de la filière sur le territoire, telles qu'une stratégie de communication numérique à destination des jeunes, et la définition de programmes de formation sur-mesure.

Action n° 5 : construire une gouvernance des politiques de l'emploi transfrontalière en connectant le SPEL aux instances de gouvernance wallonnes et flamandes.

Le positionnement géographique de la MEL appelle par ailleurs à mettre en œuvre des politiques de l'emploi plus intégrées entre les bassins d'emploi qui se situent de part et d'autre de la frontière belge.

Dans le prolongement de la gouvernance mise en place au niveau local, il devrait être envisagé de coordonner ces efforts avec les régions frontalières belges, dont la gouvernance est d'une part, riche en bonnes pratiques et d'autre part, suffisamment similaire à la gouvernance française pour s'y articuler. **Il pourrait ainsi être proposé de définir une gouvernance transfrontalière à deux niveaux, qui permettrait de coordonner l'action du service public de l'emploi du département du Nord et de la région Hauts-de-France avec le service public de l'emploi wallon et**

flamand. L'Eurométropole de Lille-Courtrai-Tournai, groupement européen de coopération territoriale (GECT), qui réunit pour la France, l'État, la région Hauts-de-France, le département du Nord, la Métropole Européenne de Lille, avec les autorités compétentes des régions wallonne et flamande, a déjà initié de nombreuses réflexions sur l'emploi transfrontalier. Un groupe de travail (« groupe action ») a ainsi été mis en place sur la thématique de la « Mise à l'emploi sans frontières » qui réunit des représentants des services publics de l'emploi des régions participantes et des représentants de la société civile.

Afin d'institutionnaliser ces cadres d'échanges et, éventuellement, les élargir à l'échelle du département qui, dans son ensemble, est confronté à l'enjeu du développement de la mobilité des actifs des deux côtés de la frontière, il pourrait être proposé que le SPEL du bassin lillois se réunisse dans une formation transfrontalière une à deux fois par an sous la forme d'un **comité transfrontalier pour les politiques de l'emploi**. Ce comité aurait vocation à réunir, pour la France, les mêmes acteurs intervenant à l'échelle du bassin d'emploi (les acteurs présents dans le SPEL) et leurs homologues de Flandre belge et de Wallonie. Avec l'appui de l'Eurométropole, qui rassemble déjà régulièrement les autorités compétentes françaises et belges, ou du secrétariat conjoint du programme Interreg Nord-Flandre-Wallonie, ce comité pourrait se réunir, au niveau politique, une fois par an, et à un niveau technique, deux fois par an. Sur le fondement d'un état des lieux partagé, ces rencontres permettraient ainsi de donner des orientations politiques à la conduite des politiques de l'emploi transfrontalières, en définissant à titre d'exemple de nouvelles priorités pour le financement d'actions de formation conjointes dans le cadre du programme Interreg. Au niveau plus opérationnel, lorsque les problématiques abordées dans le cadre des formations du SPEL par bassin d'emploi auront des incidences sur l'emploi transfrontalier (formation professionnelle sur des compétences recherchées dans le bassin lillois et en Belgique, la mobilité géographique...), **des représentants d'administrations belges devraient également participer aux travaux du SPEL.**

Si le SPER resterait compétent pour coordonner, au niveau régional, les actions en matière d'emploi des deux côtés de la frontière franco-belge et à l'échelon

géographique départemental, eu égard au rôle central de Lille en matière d'attractivité des transfrontaliers (dans les Hauts-de-France, l'offre d'emploi pour les travailleurs frontaliers concerne majoritairement la Métropole Européenne de Lille et dans une moindre mesure les autres communes frontalières)⁸⁹, le SPEL du bassin lillois pourrait se voir confier le chef de filât, pour la mise en œuvre dans le Nord des mesures en faveur de l'emploi transfrontalier.

À plus long terme, la promotion de l'emploi transfrontalier devrait être intégrée plus précisément aux objectifs stratégiques du programme Interreg France-Wallonie-Flandre 2021-2027, et conduire à la mise en œuvre d'actions concrètes pour favoriser la mobilité transfrontalière pour l'emploi. Deux actions pourraient être identifiées comme prioritaires.

Afin de renforcer l'accès à l'information des demandeurs d'emploi et les accompagner dans une mobilité transfrontalière, il pourrait être proposé de créer une « **maison de l'emploi transfrontalière dématérialisée** ». Ce guichet unique prendrait la forme d'une plateforme numérique qui serait dédiée à l'accompagnement vers l'emploi transfrontalier. D'une part, cette plateforme permettrait de rassembler l'ensemble de l'information disponible sur les offres d'emploi, de stage ou de formation proposées dans les zones transfrontalières belges, tant sur les sites du service public de l'emploi flamand et wallon (VDAB et FOREM), qu'à travers les études conduites sur l'état des tensions de recrutement et des besoins en compétences qui sont exprimés par les entreprises de part et d'autre de la frontière. D'autre part, cette plateforme offrirait une aide plus large à la mobilité en rassemblant les ressources nécessaires pour faciliter l'accès aux formations linguistiques, à l'offre de transports, ainsi qu'un accompagnement dans les démarches administratives nécessaires par une mise en relation avec les services publics compétents. Le site bilingue « Réussir sans frontières » (ou « *Erfolg ohne Grenzen* ») développé par la région Grand Est en lien avec les régions Bade-Wurtemberg et Rhénanie-Palatinat en matière d'accès à la formation transfrontalière, offre à cet égard un modèle

utile, qui pourrait être élargi à l'accès à l'emploi. Développé par la région Grand Est entre 2016 et 2018, pour un coût total de 4 millions d'euros, la moitié de son financement a été prise en charge par le programme Interreg Rhin Supérieur et le coût restant, de deux millions d'euros, a été réparti entre la région Grand Est, à hauteur de près d'1,4 million d'euros, les régions Bade-Wurtemberg (200 000 euros) et Rhénanie-Palatinat (150 000 euros), l'État et d'autres associations⁹⁰. Outre la page dédiée à l'emploi transfrontalier sur le site de l'Eurométropole Lille-Courtrai-Tournai, il pourrait ainsi être proposé de développer une plateforme similaire entre la région des Hauts-de-France, la Flandre belge et la Wallonie, dont le porteur de projet serait la région Hauts-de-France et le financement pourrait, sur le même modèle, bénéficier du concours du programme Interreg France-Wallonie-Flandre.

Outre l'accès à l'information, il conviendrait de favoriser le développement de programmes de formation transfrontaliers. Afin de renforcer l'attrait pour la mobilité géographique tout en élargissant l'offre de formation et de perspectives professionnelles pour les jeunes du territoire, le SPEL transfrontalier pourrait ainsi encourager davantage le **déploiement de contrats d'apprentissage transfrontaliers**, à partir de l'identification qui aura été faite des métiers en tensions de recrutement de part et d'autre de la frontière. Ces contrats pourraient s'inscrire dans le cadre des dispositifs et financements nationaux existants pour l'apprentissage et faire l'objet d'un encadrement juridique *ad hoc*.

L'intégration de ces politiques transfrontalières semble indispensable à la mise en œuvre de politiques de l'emploi cohérentes et adaptées à la réalité des bassins d'emploi.

89 Insee Analyses Hauts-de-France (2019), n° 94, *L'emploi frontalier des Hauts-de-France vers la Belgique : une attractivité modérée et contrastée*.

90 Interreg Rhin Supérieur (2019), Réussir sans frontières : Développer l'accès à la formation transfrontalière pour faciliter l'insertion sur le marché du travail transfrontalier dans le Rhin Supérieur.

Focus : l'exemple de la région transfrontalière d'Øresund entre le Danemark et la Suède

La région Øresund, qui compte plus de 3,7 millions d'habitants et couvre environ 20 000 km², fournit un exemple inspirant de coopération transfrontalière : une seule région, deux pays, deux langues. Elle inclut en effet, depuis les années 2000, les régions de Malmö (importante ville portuaire) en Suède, et celle de Copenhague, la capitale danoise. Elle a été créée dans une période où Copenhague connaissait une activité économique ralentie et Malmö voyait ses industries fermer les unes après les autres.

Une gouvernance intégrée mais légère

La structure de gouvernance transfrontalière, le Comité Øresund, est particulièrement intégrée, car elle associe tous les niveaux institutionnels, depuis les communes jusqu'aux États (32 membres). Elle fonctionne par consensus. Son équipe technique, elle-même transnationale, comprend 17 personnes ; elle agit essentiellement comme catalyseur de projets dans de multiples domaines (mobilité, recherche, développement économique, culture, etc.), mais n'a pas de rôle de maîtrise d'ouvrage. Elle illustre bien le concept de « gouvernance sans gouvernement » de l'OCDE.

Le comité « *Øresund labour market council* » (öar) réunit à la fois les deux États, danois et suédois, les partenaires sociaux, les villes et les deux agences nationales de l'emploi. Il offre des services transfrontaliers aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Il cherche à lever les freins au marché du travail et fait des propositions quant aux objectifs et moyens nécessaires pour recenser les travailleurs

.../...

transfrontaliers et faciliter l'accès au marché du travail : près de 800 personnes chaque mois fréquentent les centres pour l'emploi déployés localement par ce comité.

De nombreux domaines de coopération ont été mis en place

- La barrière physique entre les deux régions, qui sont séparées par le détroit de l'Øresund, a été gommée par un important projet d'infrastructure, un pont tunnel multimodal fer-route de 7,85 km qui a coûté 2,3 milliards €.
- Des accords fiscaux entre les deux pays pour faciliter la fluidité du marché de l'emploi, par la mobilité résidentielle, pour se rapprocher des emplois, ou par la facilitation des mobilités domicile-travail dans les deux sens.
- La fusion des ports, des universités, et des entreprises postales.
- Des observatoires statistiques transfrontaliers, via le projet Örestat, pour homogénéiser les indicateurs statistiques, notamment concernant la situation de l'emploi.
- La croissance verte, avec le cluster « *Øresund Environment Academy* », dont les projets ont été financés par l'Union européenne (*Interreg IIIA notamment*).
- La santé, avec le projet de « *Medicon Valley* », sur le modèle de la Silicon Valley : entreprises industrielles, hôpitaux, universités coopèrent de part et d'autre de l'Øresund.
- Une forte coopération culturelle pour conforter une identité commune.
- Un effort d'information fournissant des services aux habitants et à la société civile, via un site internet (« *Øresund direkt* ») et un institut qui diffuse un magazine (Job et Magt) aux décideurs en deux langues.

Outre la mise en place d'une instance de dialogue transfrontalière et d'outils partagés, entre régions, pour le pilotage des politiques publiques de l'emploi, l'exemple de la région d'Øresund montre toute la pertinence d'une gouvernance

intégrée des politiques de l'emploi. Dans le prolongement des actions proposées, le comité de pilotage interrégional et transfrontalier pourrait ainsi se voir confier le pilotage de programmes transfrontaliers permettant d'accompagner les politiques de l'emploi, en priorité dans les domaines de la mobilité et des transports, ou de la formation professionnelle. Sur le modèle du comité Öresund, la MEL gagnerait ainsi à confier à cette instance transfrontalière le rôle de développer un programme de transports pour faciliter la mobilité des travailleurs, ainsi que le financement conjoint de programmes de formation ciblés sur des besoins en compétences communs, qui seraient ouverts aux candidats de nationalité française et belge.

- **Mettre en œuvre une gouvernance des politiques de l'emploi fondée sur l'accès à des données plus fines et une évaluation systématique des actions engagées**

Enfin, les acteurs du service public de l'emploi manquent d'études prospectives sur les mutations économiques du territoire et d'outils de pilotage adaptés aux politiques d'appariement locales. Outre les analyses conduites par le centre régional de ressources pour les professionnels (C2RP) et l'Agence de développement et d'urbanisme de la MEL, qui tentent d'anticiper les évolutions économiques locales, il existe peu de lieux d'échanges approfondis entre entrepreneurs et universitaires pour l'anticipation des évolutions économiques du territoire, des besoins de recrutement des entreprises et des aspirations des travailleurs. Les données relatives à l'emploi sont par ailleurs perfectibles, en ce qu'elles ne sont par exemple disponibles que pour le niveau infra départemental. Or, le territoire de la MEL se caractérise par des difficultés structurelles, concentrées dans des zones géographiques circonscrites et sur des publics ciblés. À cet égard, la situation de l'emploi ne peut être durablement améliorée que si elle peut faire l'objet d'un suivi fin, précis et régulier. **La mise en œuvre de l'ensemble des recommandations de ce rapport est donc conditionnée à la disponibilité d'outils de pilotage adaptés à la spécificité de ce territoire, et la mise en œuvre d'une gouvernance locale rationalisée.**

Par ailleurs, les acteurs de l'emploi fondent leurs interventions essentiellement sur des bilans quantitatifs qui se focalisent sur le volume des bénéficiaires et non sur une évaluation qualitative systémique de ces interventions, c'est-à-dire, une évaluation des effets, dans le temps, de l'ensemble des actions mises en œuvre sur l'évolution des comportements des personnes prises en charge.

En outre, à l'instar de ce que relevait la Cour des comptes dans son rapport sur la mobilité et l'accès à l'emploi dans la région des Hauts-de-France de février 2021 à propos des aides à la mobilité, une logique de saupoudrage des financements publics accordés en matière d'emploi semble à l'œuvre, favorisée par les modalités d'attribution de financements par voie d'appels à projets. Certaines associations peuvent bénéficier de multiples cofinancements (bloc communal, département, région, Union Européenne) pour développer des projets locaux de court terme (moins de 12 mois), sans garantie que les projets les plus innovants soient identifiés et soutenus par les acteurs publics. Le pilotage efficace des politiques de l'emploi doit donc passer par une évaluation systématique des actions engagées, de sorte à mettre en lumière et pérenniser les bonnes pratiques pour le territoire.

RECOMMANDATION N° 7

Permettre au SPEL de piloter les politiques de l'emploi par la production de données plus fines et la systématisation de l'évaluation.

Objectif : 1) Établir un diagnostic partagé entre acteurs du territoire, 2) Renforcer le pilotage par l'évaluation, 3) Éclairer les dynamiques transfrontalières.

Les politiques de l'emploi peuvent désormais s'appuyer sur un très large champ de données disponibles. La plateforme Data Emploi, mise en service par Pôle Emploi au cours de l'année 2022, offre un nouvel outil de visualisation de la situation des demandeurs d'emploi au niveau du département,

des tensions de recrutement rencontrées par les entreprises et des facteurs explicatifs de ces tensions. Toutefois, l'utilisation de ces données au service des politiques de l'emploi se heurte à deux limites. En premier lieu, ces données restent insuffisantes, en ce qu'elles sont collectées par des organismes nationaux, à une périodicité très espacée. En second lieu, ces données ne sont qu'insuffisamment utilisées par les acteurs du service public de l'emploi au profit du pilotage des politiques de l'emploi. D'une part, les données brutes ne sont en effet pas suffisamment valorisées et devraient être vulgarisées par des outils de visualisation accessibles à tous. D'autre part, elles ne sont que très peu croisées avec l'évaluation des dispositifs mis en œuvre pour répondre aux indicateurs de l'emploi, du chômage et de la précarité. Les outils de pilotage pourraient être améliorés sur deux volets, qui pourraient être confiés au centre régional de ressources pour les professionnels (C2RP), qui regroupe le Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation (CARIF) et l'Observatoire Régional Emploi Formation (OREF) des Hauts-de-France.

Action n° 1 : mettre en place un comité d'évaluation au sein du SPEL.

Le renforcement de la capacité stratégique du SPEL implique de le doter de véritables moyens d'évaluation. À cet effet, il conviendrait de doter le SPEL d'une compétence de pilotage par l'évaluation en le dotant d'une interface permettant de recueillir et d'analyser les données sur l'emploi issues de Pôle emploi et des fédérations professionnelles. Ainsi, le SPEL dans la MEL devra disposer d'un « comité d'évaluation » composé d'universitaires, représentants d'entreprises, et représentants du C2RP.

Le renforcement de la capacité d'évaluation du SPEL permettrait de mieux mesurer l'efficacité de l'action publique, notamment des subventions accordées, en particulier dans le cadre du plan d'investissement sur les compétences et l'évaluation des actions menées. Par conséquent, les acteurs publics pourraient concentrer leur soutien sur les initiatives obtenant les meilleurs résultats.

Chaque année, le comité d'évaluation remettrait un rapport analytique et prospectif sur l'état de l'emploi dans le bassin lillois sur le modèle des rapports remis par les structures du SPE en Belgique, tel le rapport du bassin du Brabant Wallon.

Action n° 2 : mettre en place un outil de visualisation des indicateurs de l'emploi dans le département du Nord au service des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion, et tenir à jour une cartographie complète des dispositifs disponibles sur le territoire à destination des pouvoirs publics comme des demandeurs d'emploi.

Sur le modèle des outils de visualisation développés dans d'autres régions, telles que la région Grand Est ou la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur, il est impératif de doter les acteurs du service public de l'emploi de la région des Hauts-de-France, et plus spécifiquement de la MEL, d'un tableau de bord de la situation de l'emploi.

Ce tableau de bord permettrait à la fois d'établir un diagnostic partagé de la situation de l'emploi pour l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi, et de fournir une vision consolidée des indicateurs relatifs aux zones géographiques qui concentrent les plus grandes difficultés. À titre d'exemple, en réponse à la situation de l'emploi qui s'observe dans le bassin d'emploi du versant nord-est de la MEL autour de Roubaix-Tourcoing, il semblerait utile aux acteurs du service public de l'emploi de disposer d'un tableau de bord présentant une vision microéconomique de l'évolution du taux d'emploi, du taux d'activité, du niveau de formation des demandeurs d'emploi d'une part, et des tensions de recrutement et projets d'embauche des entreprises d'autre part.

Le centre régional de ressources pour les professionnels de la région des Hauts-de-France (C2RP), créé en 1997, a notamment pour rôle de produire des données et des statistiques sur la situation de l'emploi régionale dans le cadre de ses missions d'observatoire régional de l'emploi et de la formation (OREF). Il s'appuie à ce titre sur le réseau des OREF, qui regroupe les entités productrices de données statistiques sur l'emploi et la formation, produit des

cartographies et des tableaux de bord. Créé sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) en 1997 entre l'État et la région des Hauts-de-France, il est présidé et financé par la DREETS et le Conseil régional. Au contraire d'autres régions, les tableaux de bord développés par le CR2P sont toutefois limités, et cette structure semble pouvoir être mieux mobilisée pour outiller les acteurs du service de l'emploi dans le pilotage des politiques de l'emploi.

Focus : l'exemple de « Performance Data », l'outil de visualisation des données du Grand Est

Développée par la région Grand Est, l'observatoire régional de l'emploi et de la formation (OREF), et Pôle Emploi, cette plateforme offre un outil de visualisation des données de la région Grand Est, et constitue un véritable instrument d'aide à la décision pour la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle. De l'échelle régionale à celle du bassin d'emploi, la plateforme permet de visualiser des indicateurs relatifs à la population résidente, le tissu économique, l'emploi et les métiers, la situation du marché du travail ou la formation. Elle offre par ailleurs un outil de comparaison utile entre les bassins d'emploi. Cette plateforme s'inspire elle-même de la plateforme « DATA@DÉCISION » développée par le CARIF-OREF de la région Provençales Alpes-Côte d'Azur.

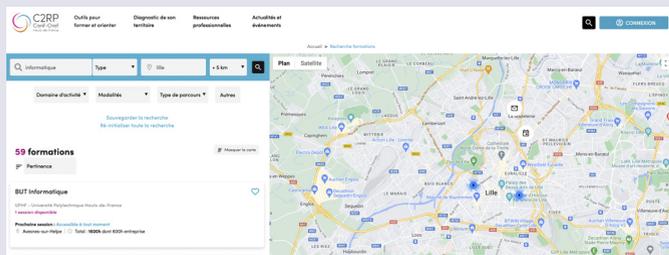


Source : <https://data.oref.grandest.fr/bassins-d-emploi/marche-du-travail/article/caracteristiques-des-demandeurs-d-emploi?codebe=4404>.

Le SPEL devra disposer d'un outil de visualisation des données régionales au soutien d'une démarche d'évaluation et de pilotage ; il pourra ainsi mettre en place un groupe de travail spécifique pour suivre la création de cet outil. Si le développement de la plateforme nationale [dataemploi.pole-emploi.fr](https://data.pole-emploi.fr) offre déjà un outil de visualisation général sur la situation de l'emploi de l'échelle nationale à l'échelle du bassin d'emploi, le pilotage des politiques de l'emploi par le SPEL pourrait utilement bénéficier d'un outil complémentaire, dédié aux acteurs du service public de l'emploi, qui pourraient l'ajuster en fonction de leurs besoins. À titre d'exemple, la mise en place d'un nouveau groupe de travail thématique pourrait conduire à la mise en place d'un indicateur supplémentaire (un groupe de travail sur les tensions de recrutement dans le service à la personne nécessiterait la mise en place d'un indicateur spécifique, qui serait disponible sur le tableau de bord). Le développement de cette plateforme pourrait ainsi être proposé dans le cadre du contrat de plan État-Région 2021-2027 des Hauts-de-France. Sur le modèle de la région Grand Est, la mise en œuvre technique pourrait s'appuyer sur la conclusion d'une convention de cession d'outils numériques entre l'Observatoire régional des métiers (ORM) de la région PACA, en confiant la réalisation du site à un prestataire extérieur.

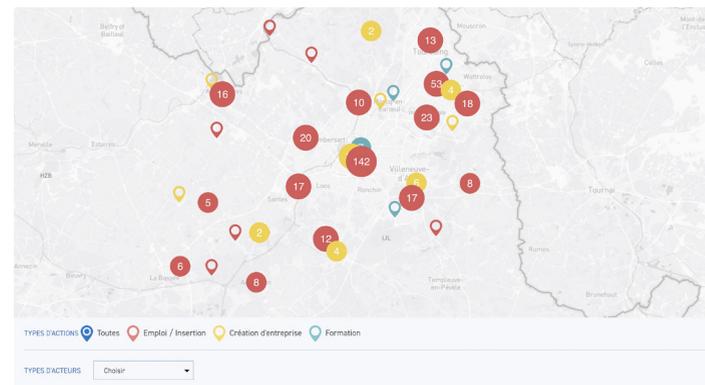
Outre la visualisation des données de l'emploi, la multiplicité des dispositifs proposés pour l'emploi, l'insertion, la formation et l'accompagnement à la création d'entreprises nécessite de créer un outil renforçant la lisibilité et la visibilité des services proposés au sein de la MEL. Cette cartographie constituerait ainsi, en premier lieu, un outil de pilotage supplémentaire pour le service public de l'emploi, permettant de mieux apprécier la bonne allocation des ressources sur le territoire, d'identifier les initiatives se superposant, afin de rationaliser les moyens engagés. En second lieu, elle constituerait une offre de services permettant de renforcer l'information des demandeurs d'emploi et l'accessibilité de ces dispositifs.

La cartographie des formations du C2RP Hauts-de-France



Source : <https://www.c2rp.fr/recherche/resultats?query=informatique%20&codePostal=lille&radius=5>.

L'emploi dans la métropole de Lille (cartographie proposée par l'Institut Montaigne)



470 acteurs de l'emploi correspondent à vos critères

ÉCHELON GÉOGRAPHIQUE	TYPE D'ACTION	TYPE D'ACTEUR	NOM	PUBLIC VISÉ	ADRESSE
National	Emploi / Insertion	Service public de l'emploi	Pôle Emploi	Employeurs	Tout public en recherche d'emploi
Région	Emploi / Insertion	Région	Conseil Régional des Hauts de France	Tout public en recherche d'emploi	Siège : 151 avenue du Président Hoover, 59000 Lille
Région	Emploi / Insertion	Région	Conseil Régional des Hauts de France	Jeunes	Siège : 151 avenue du Président Hoover, 59000 Lille
Région	Emploi / Insertion	Association	Association Wake Up Carlé	Anciens détenus	

Action n° 3 : construire des enquêtes qualitatives mensuelles pour mieux mesurer les tensions de recrutement des entreprises du territoire.

Le pilotage des politiques de l'emploi dans la MEL pourrait s'appuyer sur des indicateurs affinés au niveau local afin de mieux comprendre les déterminants des difficultés d'appariement. En particulier, les indicateurs de tensions de

recrutement des entreprises pourraient être plus précisément qualifiés. Si elles fournissent déjà un indicateur particulièrement utile aux politiques d'appariement, les seules données disponibles sur les tensions de recrutement des entreprises sont issues de l'enquête annuelle conduite par Pôle Emploi sur les besoins en main d'œuvre, par le biais d'un questionnaire adressé à un échantillon représentatif d'établissements (bulletin « BMO »). Si ces enquêtes permettent de renseigner les intentions d'embauche des entreprises, l'ampleur et la nature des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises par bassin d'emploi, par secteur et par métier, elles pourraient être améliorées à deux égards. D'une part, ces chiffres ne sont disponibles qu'au niveau annuel, et ne permettent pas de retracer l'évolution de ces difficultés au cours d'une année. D'autre part, elles ne peuvent constituer un véritable outil de pilotage que si des remontées qualitatives des entreprises et des demandeurs d'emploi peuvent les éclairer.

À cette fin, il pourrait être recommandé de conduire une enquête mensuelle complémentaire auprès d'un échantillon d'entreprises du territoire. Renouvelée tous les mois, cette enquête pourrait inviter les entreprises à préciser la nature des difficultés rencontrées afin d'éclairer les données statistiques. Parmi les facteurs expliquant les tensions de recrutement pour les entreprises (conditions de travail, inadéquation géographique, lien formation-métier, durabilité de l'emploi, intensité d'embauche, manque de main d'œuvre), il serait utile que les entreprises puissent régulièrement préciser, ou venir témoigner, de la nature des qualifications recherchées qui ne sont pas disponibles au sein de la population active, de la nature des obstacles à la mobilité géographique qui sont rencontrés par les demandeurs d'emploi, et des solutions locales qui pourraient faciliter l'appariement, à titre d'exemple, l'offre de transports en commun. De la même manière, ces enquêtes pourraient utilement indiquer la durée pendant laquelle les offres sont restées vacantes.

Ces enquêtes pourraient être menées par les chambres consulaires, par le biais d'un formulaire en ligne adressé à leurs adhérents. Les résultats de cette enquête pourraient être exploités par le secrétariat du SPEL et ajoutés au tableau de bord.

Action n° 4 : créer des outils de pilotage transfrontaliers (BMO transfrontaliers).

Le développement d'outils de pilotage transfrontaliers permettrait, d'une part, de parachever la dimension transfrontalière du SPEL. D'autre part, la démarche permettrait de mettre en évidence les défis communs aux régions frontalières ainsi que les pistes qui peuvent être envisagées pour favoriser les échanges d'informations dans les domaines pour lesquels les entreprises rencontrent les besoins de recrutement les plus importants. Dans le cadre du programme Interreg de l'Union européenne, une étude a ainsi été conduite sur les métiers en pénurie sur les trois versants franco-belges (France, Wallonie, Flandre) du bassin d'emploi régional par les services publics de l'emploi Le Forem, VDAB et Pôle emploi, POM, Hainaut Développement et le Département du Nord. Cette étude montre que si les régions française et belges connaissent des difficultés communes, la Flandre connaît par exemple des difficultés de recrutement particulières dans le secteur de l'industrie, qui peuvent représenter des opportunités pour les demandeurs d'emploi français. À cet égard, il pourrait être opportun de reproduire cette étude ponctuelle dans le cadre d'une étude régulière, qui pourrait prendre la forme d'un bulletin des besoins en main-d'œuvre transfrontalier, « BMO » transfrontalier. Ces bulletins pourraient par ailleurs permettre d'alimenter le tableau de bord et l'outil de visualisation des données proposées, afin de mieux rendre compte de la réalité de ces flux de travailleurs.

La mise en place d'un bulletin des besoins en main d'œuvre trimestriel pourrait nécessiter la conclusion d'un protocole d'accord entre les services publics de l'emploi français, flamand et wallon afin de déterminer les conditions dans lesquelles les données statistiques pourraient être mises en commun, traitées et valorisées.

Si la situation de l'emploi et du chômage sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille connaît de fortes similitudes avec les tendances observées

au niveau national (un taux de chômage en baisse mais des tensions de recrutement très fortes dans certaines filières et un noyau dur de demandeurs d'emploi de longue durée), ce rapport a tenté de montrer les particularités de ce territoire. En effet, si l'Institut Montaigne a souhaité porter son attention sur le sujet de l'emploi dans la MEL, c'est qu'il s'agit bien d'une problématique structurante pour ce territoire, au regard de son histoire mais aussi de ses perspectives d'avenir.

L'identité du territoire doit encore s'affranchir d'une période de désindustrialisation douloureuse, pour pouvoir embrasser pleinement un nouveau futur industriel, réussir à attirer les talents autour de cette réinvention attractive, et mobiliser au mieux les compétences de l'ensemble de sa population. Cette restructuration volontariste de l'offre d'emploi doit absolument passer par une politique d'investissement massive en faveur de l'orientation professionnelle des jeunes, à rebours des idées reçues et des représentations sur les filières en tension, notamment les filières industrielles, de sorte à favoriser l'acculturation au monde du travail, y compris et surtout à destination des jeunes les moins favorisés.

La force de ce territoire réside aussi dans la mobilisation des acteurs publics, privés et associatifs en faveur de l'inclusion sociale et de l'emploi. Les initiatives ne manquent pas pour accompagner les demandeurs d'emploi et lutter contre l'exclusion. Pour leur donner plus de poids et permettre une démultiplication de leurs actions, un renforcement de la coordination des acteurs et politiques de l'emploi doit être entrepris. Sans chercher à bousculer la gouvernance existante, c'est une nouvelle méthode de travail qui est recherchée, en positionnant les acteurs à l'échelon le plus pertinent et en leur proposant une nouvelle manière de travailler ensemble, en partant des initiatives existantes à travers le SPEL. C'est par ce travail en commun que le dynamisme des acteurs pourra bénéficier aux demandeurs d'emploi et aux employeurs plus largement, au service du plein emploi sur ce territoire.

Enfin, les recommandations identifiées dans le cadre de ce rapport, comme les solutions aux défis de l'emploi sur le territoire de la MEL, appellent à ouvrir une réflexion plus large sur la lutte contre le chômage au niveau national. Les propositions avancées pourraient, dans une certaine mesure et après des expérimentations au niveau local, être dupliquées dans d'autres territoires connaissant des situations de déséquilibre sur le marché du travail. Il s'agit d'outils mobilisables et adaptables à différentes situations, comme le dialogue social territorial, la création et l'actualisation de tableaux de bord et cartographies des acteurs de l'emploi, utiles sur tous les territoires. D'autres pourraient constituer des politiques publiques nationales, comme la systématisation du mentorat pour les élèves de REP et REP+ ou encore le stage dans un établissement de formation. Nous espérons ainsi que ce rapport pourra apporter des pistes de réflexion et d'action utiles pour les décideurs locaux comme nationaux, notamment dans le cadre de la refondation des politiques de l'emploi sur notre territoire national à travers la démarche France Travail.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : mobiliser l'ensemble des acteurs de l'emploi autour de la **promotion d'une identité industrielle forte et moderne**, qui tient compte des enjeux liés à la transition énergétique et permet de créer des emplois à forte valeur ajoutée, pour attirer les jeunes talents.

Action n° 1 : promouvoir la candidature de la MEL au dispositif « Territoires d'industrie ».

Action n° 2 : investir dans le volontariat territorial en entreprise (VTE) pour proposer aux étudiants et jeunes diplômés des postes à responsabilité dans les PME, ETI sur l'ensemble du territoire.

Recommandation n° 2 : structurer un dialogue social territorial (DST), et par le recours au droit à l'expérimentation, permettre aux partenaires sociaux de négocier des accords intersectoriels au niveau local, pour mieux mobiliser les compétences existantes et favoriser la création de nouvelles offres.

Action n° 1 : structurer un DST dans la MEL en s'appuyant sur les espaces d'échanges existants et lui permettre de prendre des accords territoriaux intersectoriels normatifs.

Action n° 2 : encourager, dans le cadre du dialogue social territorial, le recours au dispositif « Transitions collectives » dans le département du Nord.

Recommandation n°3 : valoriser certaines activités exercées dans le cadre de l'économie informelle pour rapprocher de l'emploi les publics qui en sont les plus éloignés.

Action n° 1 : encourager la création collective d'activités et de projets pour structurer l'économie informelle par les coopératives d'activités et d'emploi.

Action n° 2 : développer l'accompagnement individuel dans l'emploi salarié par le biais de la valorisation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE).

Recommandation n° 4 : créer un site d'excellence autour de l'économie sociale et solidaire pour favoriser la création individuelle d'entreprises par les demandeurs d'emploi et mieux intégrer l'économie sociale et solidaire aux autres filières économiques stratégiques du territoire.

Recommandation n° 5 : Mettre en œuvre une politique volontariste pour orienter les jeunes vers les filières en tension, en agissant sur l'information et les représentations des métiers d'avenir.

Action n° 1 : mobiliser la plateforme départementale pour les stages de troisième en entreprise en priorisant les stages au sein des filières en tension du territoire.

Action n° 2 : expérimenter une semaine de l'orientation en classe de seconde et un stage obligatoire dans un établissement de formation.

Action n° 3 : expérimenter la mise en place d'un système de mentorat obligatoire pour les élèves des REP et REP + à partir du collège.

Action n° 4 : poursuivre et massifier la sensibilisation des enseignants et des conseillers des missions locales au monde du travail.

Recommandation n° 6 : repenser la gouvernance locale des politiques de l'emploi à travers un SPEL rénové, échelon de référence de la coordination et de l'opérationnalité des actions engagées.

Action n° 1 : redéfinir l'échelon du SPEL à celui du bassin d'emploi, plus évolutif que l'arrondissement.

Action n° 2 : réduire les doublons pour renforcer la dimension stratégique du SPEL : *a minima*, unifier le SPEL et le Service Public de l'Insertion et de l'Emploi.

Action n° 3 : expérimenter, sur le modèle développé dans le Grand Est, l'outil des contrats d'objectifs territoriaux (COT) qui serait décliné par le SPEL sur le territoire métropolitain.

Action n° 4 : construire une gouvernance des politiques de l'emploi transfrontalière en connectant le SPEL aux instances de gouvernance wallonnes et flamandes.

Recommandation n° 7 : permettre au SPEL de piloter les politiques de l'emploi par la production de données plus fines et la systématisation de l'évaluation.

Action n° 1 : mettre en place un comité d'évaluation au sein du SPEL.

Action n° 2 : mettre en place un outil de visualisation des indicateurs de l'emploi et une cartographie des dispositifs disponibles.

Action n° 3 : construire des enquêtes qualitatives mensuelles pour mieux mesurer les tensions de recrutement des entreprises du territoire.

Action n° 4 : créer des outils de pilotage transfrontaliers (Bulletins de Besoins en Main d'Œuvre transfrontaliers).

- **ADEME** – Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- **Adie** – Association pour le droit à l'initiative économique
- **ADU** – Agence de Développement et d'Urbanisme
- **AFPA** – Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
- **AIO** – (réseaux d')Accueil d'Information et d'Orientation
- **AME** – Appui aux Mutations Économiques
- **ANACT** – Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- **ANCT** – Agence Nationale de la Cohésion des Territoires
- **BEI** – Banque Européenne d'Investissement
- **BEP** – Brevet d'Étude Professionnelle
- **BMO** – Bulletins de besoins en main d'œuvre
- **Bpifrance (ou BPI)** – Banque Publique d'Investissement
- **BTS** – Brevet de Technicien Supérieur
- **C2RP** – Centre Régional de Ressources pour les Professionnels (voir CARIF, OREF)
- **CAP** – Certificat d'Aptitude Professionnelle
- **CARIF** – Centre d'Animation de Ressources et d'Information sur la Formation
- **CCAS** – Centre Communal d'Action Sociale
- **CCI** – Chambre de Commerce et d'Industrie
- **CEP** – Conseiller en Évolution Professionnelle
- **CETI** – Centre Européen des Textiles Innovants
- **CHU** – Centre Hospitalier Universitaire
- **CIE** – Contrats Initiative Emploi
- **CIO** – Centre d'Information et d'Orientation
- **CLEE** – Comités Locaux École-Entreprise
- **CNRS** – Centre National de la Recherche Scientifique
- **COT** – Contrats d'Objectifs Territoriaux
- **CPER** – Contrats de Plan État-Région
- **CPGE** – Classes Préparatoires aux Grandes Écoles
- **CPRDFOP** – Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle

- **CPRI** – Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles
- **CREFOF** – Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles
- **CRTE** – Contrat de Relance et de Transition Écologique
- **CSE** – Comités Sociaux et Économiques
- **DARES** – Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques
- **DDETS** – Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
- **DGEFP** – Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
- **DLA** – Dispositif Local d'Accompagnement
- **DREES** – Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
- **DREETS** – Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (ex **DIRECCTE** – Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)
- **DRH** – Direction des Ressources Humaines
- **DST** – Dialogue Social Territorial
- **DUI** – Dossier Unique d'Insertion
- **EDEC** – Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences
- **ENSAM** – École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers
- **EPICC** – École de Production Industrielle de Couture et Confection
- **ESS** – Économie Sociale et Solidaire
- **ETI** – Entreprises de Taille Intermédiaire
- **ETP** – Équivalent Temps Plein
- **FAJeM** – Fonds d'Aide aux Jeunes en Métropole
- **FEDER** – Fonds Européen de Développement Régional
- **FEPEM** – Fédération des Particuliers Employeurs (de France)
- **FNE(-Formation)** – Fonds National de l'Emploi(- Formation)
- **Forem** (contraction de « formation » et « emploi ») – Service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle
- **FRATRI** – Fonds Régional d'Amplification de la Troisième Révolution Industrielle
- **GECT** – Groupement Européen de Coopération Territoriale
- **GEPP** – Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
- **GIP** – Groupement d'Intérêt Public
- **GPEC** – Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
- **IDE** – Investissements Directs Étrangers
- **IEMN** – Institut d'Électronique, de Microélectronique et de Nanotechnologie
- **IEP** – Instituts d'Études Politiques
- **IFSTTAR** – Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux
- **Insee** – Institut National de la Statistique et des Études Économiques
- **INSPE** – Instituts Nationaux Supérieurs du Professorat et de l'Éducation
- **INTEFP** – Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- **IUT** – Instituts Universitaires de Technologie
- **MDIE** – Maison Départementale de l'Insertion et de l'Emploi
- **MEDEF** – Mouvement des Entreprises de France
- **MEL** – Métropole Européenne de Lille
- **ODDS** – Observatoire Départemental du Dialogue Social
- **OPCO** – Opérateurs de Compétences
- **OREF** – Observatoire Régional Emploi Formation
- **ORM** – Observatoire Régional des Métiers
- **PEC** – Parcours Emplois Compétences
- **PIC** – Plan d'Investissement dans les Compétences
- **PLDESS** – Plans Lillois de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire
- **PLU** – Plan Local d'Urbanisme
- **PMDDESS** – Plan Métropolitain de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire
- **PME** – Petites et Moyennes Entreprises
- **PMSMP** – Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel
- **PRF** – Programme Régional de Formation
- **Psy-EN** – Psychologues de l'Éducation nationale
- **PTCE** – Pôles Territoriaux de Coopération Économique
- **QPV** – Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville

- **REEC** – Référents École-Entreprise en Collège
- **REP** – Réseau d'Éducation Prioritaire
- **REP +** – Réseau d'Éducation Prioritaire renforcé
- **REV3** – Projet de la région des Hauts-de-France pour une « troisième révolution industrielle », financé par le fonds CAP3RI
- **RIPREE** – Référent pour l'Insertion Professionnelle et la Relation École-Entreprise
- **RSA** – Revenu de Solidarité Active
- **SDIT** – Schéma Directeur des Infrastructures de Transport
- **SPE** – Service Public de l'Emploi
- **SPED** – Service Public de l'Emploi Départemental
- **SPEL** – Service Public de l'Emploi Local
- **SPER** – Service Public de l'Emploi Régional
- **SPIE** – Service Public de l'Insertion et de l'Emploi
- **SRDEII** – Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation
- **STS** – Sections de Techniciens Supérieurs
- **TPE** – Très Petites Entreprises
- **UIMM** – Union des Industries et Métiers de la Métallurgie
- **URSSAF** – Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales
- **VAE** – Validation des Acquis de l'Expérience
- **VDAB** – *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding* (Service flamand pour la recherche d'emploi et la formation professionnelle)
- **VTE** – Volontariat Territorial en Entreprise

- Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2019), D'une économie informelle à une économie formelle.
- Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2022), Le Chômage dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville de la Métropole Européenne de Lille.
- Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole (2023), Observatoire de la conjoncture et de la reprise économique, suivi conjoncturel.
- ANCT (2022), Atlas des quartiers prioritaires de la politique de la ville.
- ANCT, DGE, IGN (2022), Territoires d'industrie, 149 territoires d'industrie à date du 15 novembre 2022.
- Collectif Rosa Bonheur (2019), *La ville vue d'en bas : Travail et production de l'espace populaire*, Éditions Amsterdam.
- Cour des comptes (2021), Mobilité et accès à l'emploi dans la région Hauts-de-France : une illustration des enjeux nationaux.
- Dares, France Stratégie (2023), Métiers 2030, Rapport du groupe, Prospective des métiers et qualifications.
- DREETS (2023), La lettre de la DREETS Hauts-de-France #16, janvier 2023, Info Emploi.
- DREETS Hauts-de-France, Insee, (2022), Taux de chômage localisés, T3 2022.
- FNAU, France Urbaine, AdCF, ANCT (2022), Métroscope, Les 22 métropoles françaises – Analyses chiffrées et focus sur la qualité de vie.
- Giblin-Delvallet Béatrice (2004), « Lille métropole. Une eurométropole en devenir? », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. n° 81, n° 1, pp. 69-80.
- Granier C, Ellie P (2021), Ces territoires qui cherchent à se réindustrialiser, Paris, Presses des Mines.
- Insee (2012), Enquête communautaire sur l'innovation (CIS) 2012.
- Insee (2014), Dossier Nord-Pas-de-Calais, Atlas industriel - Bilan et enjeux.
- Insee (2018), Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié (Flores).
- Insee (2019), Comparateur de territoires.

- Insee (2019), Flash Hauts-de-France, La Métropole Européenne de Lille : un quart des emplois de la région.
- Insee (2020), Comparateur de territoires, Données 2019 et 2020.
- Insee (2022), Chiffres détaillés, Comparateur des territoires, France
- Insee (2022), Chiffres Détaillés, Estimation de la population au 1^{er} janvier 2022, séries par région, département, sexe et âge de 1975 à 2022.
- Insee (2022), Département du Nord, Dossier complet, RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations principales lieu de résidence et lieu de travail, géographie au 01/01/2022.
- Insee (2022), Fichiers détail, Démographie des entreprises et des établissements pour l'année 2021. Répertoire des entreprises et des établissements (REE).
- Insee (2022), Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié (Flores), géographie au 1^{er} janvier 2022.
- Insee (2022), RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations principales, géographie au 01/01/2022.
- Insee (2022), RP2008, RP2013 et RP2019, exploitations complémentaires, géographie au 01/01/2022.
- Insee (2023), Dossier complet, Intercommunalité-Métropole de Métropole Européenne de Lille (200093201).
- Insee Analyses Hauts-de-France (2017), n° 67, *La Métropole Européenne de Lille, une plus difficile insertion des jeunes sur le marché du travail.*
- Insee Analyses Hauts-de-France (2019), n° 94, *L'emploi frontalier des Hauts-de-France vers la Belgique : une attractivité modérée et contrastée.*
- Insee Analyses Hauts-de-France, n° 112, *Les zones d'emploi 2020 : des économies diversifiées, s'appuyant sur des grands établissements.*
- Insee Analyses Hauts-de-France (2021), n° 128, *Le recours aux services à la personne augmenterait fortement d'ici 2050.*
- Insee Analyses Hauts-de-France (2022), n° 143, *Population des Hauts-de-France : 600 000 personnes en moins à l'horizon 2070.*
- Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-Ccmsa (2022), Fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi) en géographie au 1^{er} janvier 2022.
- Insee Flash Hauts-de-France (2022), n° 134, *Des conditions de vie plus difficiles pour les mères isolées.*
- Insee, Profils (2012), n° 116, *Économie sociale en Nord-Pas-de-Calais : un important vivier d'emplois sur le territoire de Lille Métropole.*
- Insee, Urssaf, Dares, (2022), Estimations trimestrielles d'emploi salarié au 3^e trimestre 2022.
- Institut Montaine (2022), Une jeunesse plurielle – Enquête auprès des 18-24 ans.
- Interreg (2022), Étude sur les métiers en pénurie sur le territoire frontalier franco-belge.
- Interreg Rhin Supérieur (2019), Réussir sans frontières : Développer l'accès à la formation transfrontalière pour faciliter l'insertion sur le marché du travail transfrontalier dans le Rhin Supérieur.
- Leroy, Bresner, Werquin (2015), Insee Analyse Nord-Pas-de-Calais, *L'ESS au sein de la Métropole Européenne de Lille : une économie au service des habitants.*
- MENJS – MESRI (2020), Système d'information Océan, Sise (pour Licence et IUT).
- MENJS – MESRI (2020), système d'information Océan, Cyclades (pour BTS).
- Métropole Européenne de Lille (2017), Enquête déplacements 2016, rapport de synthèse.
- Métropole Européenne de Lille, Un territoire, 95 communes au cœur de l'Europe : la Métropole Européenne de Lille (MEL), Carte : les communes de la métropole.
- Ministère de l'éducation nationale (2017), Modernisation des métiers de l'éducation : questions-réponses sur la création du corps unique des psychologues de l'Éducation nationale.
- Ministère de l'éducation nationale, Depp (2022), Education, Zone étudié QP Quartier Intercommunal Roubaix-Tourcoing - Blanc Seau - Croix Bas Saint Pierre.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2021), France Relance, Liste des métiers porteurs en Hauts-de-France, Transitions collectives : liste régionale des métiers porteurs en région Hauts-de-France validée par le CREFOP, conformément à l'instruction n°DGEFP/SDPFC/MDFF/2021/13 du 11 janvier 2021.

- Nadaud Emmanuel (2022), Alsace centrale : un territoire de culture industrielle, *Les Docs de La Fabrique*, Paris, Presses des Mines.
- L'Observatoire Compétences Industries (OPCO 2i) (2022), Prospective des besoins en compétences de la filière des batteries en France au sein de l'interindustrie.
- Pôle emploi (2021), Data Emploi, Secteurs qui embauchent le plus (NAF21), T4 2021.
- Pôle emploi (2022), Data Emploi, T3 2022.
- Pôle Emploi (2022), Data Emploi, Adéquation des profils entre les demandeurs d'emploi (A, B et C) et les offres diffusées par les recruteurs.
- Pôle emploi (2022), Data Emploi, Compétences les plus détenues et recherchées, T3 2022.
- Pôle emploi (2022), Data Emploi, Profil type du demandeurs d'emploi (A, B, C), profil type de l'offre d'emploi.
- Pôle emploi (2022), Département du Nord, Chômage et demandeurs d'emploi - novembre 2022.
- Pôle emploi (2022), Enquête Besoins en main-d'œuvre 2022.
- Pôle emploi, Dares (2022), Difficulté de recrutement, données pour la période 2022.
- Pôle emploi, Insee, (2020), Data Emploi.
- Système d'information géographique de la politique de la ville, Insee, (2017), Données sur les quartiers de la politique de la ville (QPV).
- Système d'information géographique de la politique de la ville, Insee, (2019), Répertoire des entreprises et des établissements.
- Système d'information géographique de la politique de la ville, Données Insee, Recensement national, Ministère de l'Éducation nationale, Depp 2019-2020.
- Système d'information géographique de la politique de la ville, Données Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, (2017), Fichier localisé social et fiscal (FiLoSoFi).
- Système d'information géographique de la politique de la ville, Pôle emploi, Dares, (2021), EPCI : Métropole Européenne de Lille, Données statistiques.

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail :

Présidents du comité de pilotage :

- **Jean-Yves Doisy**, directeur général, entreprise VitaminT
- **Jean-Pierre Letartre**, président, Entreprises et Cités
- **Pierre Mathiot**, directeur, Sciences Po Lille

Comité de pilotage :

- **Cédric Aumaître**, directeur Hauts-de-France Normandie, Stan
- **Corinne Barrot**, directrice des opérations mobilité et recrutement, Groupe La Poste
- **Claire Bergery Noël**, directrice de cabinet et de la communication, EDHEC Business School
- **Faustine Beys**, directrice des Ressources Humaines, CHU de Lille
- **Angélique Bizoux-Coffignier**, directrice générale adjointe CHU de Lille
- **Frédéric Boiron**, directeur du CHRU de Lille
- **Jean-Christophe Camart**, directeur général, Fondation Université de Lille
- **Christelle Chamberot**, directrice des Ressources Humaines VEOLIA Recyclage & Valorisation des Déchets Hauts-de-France
- **Arnaud Cousin**, délégué général, MEDEF Hauts-de-France
- **Frédéric Danel**, directeur régional Pôle Emploi Hauts-de-France
- **Laurent Delaby**, directeur général du Groupement des Hôpitaux de l'Institut Catholique de Lille
- **Anne Dufour**, chargée de mission emploi, EDF Hauts-de-France
- **Sébastien Duprez**, directeur de l'engagement sociétal, Entreprises et Cités
- **François Dutilleul**, président, Rabet-Dutilleul
- **Gilles Fargier**, directeur général Keolis Lille Métropole

- **Julie Guyot**, responsable du Pôle Développement RH VEOLIA Recyclage & Valorisation des Déchets Hauts-de-France
- **Ahmed Hegazy**, directeur de l'Uriopss Hauts-de-France
- **Karim Khetib**, délégué général Alliance emploi
- **Yann Orpin**, président du Medef Lille Métropole
- **Dorothee Petit**, responsable marketing et communication, KPMG région Nord
- **Jean-Claude Quatennens**, délégué emploi EDF Hauts-de-France
- **Colette Sarens Petit**, responsable Espace Mobilité et Recrutement Groupe La Poste Hauts-de-France
- **Jocelyn Scamps**, directeur régional région Nord, KPMG
- **Pierre-Alain Vielvoye**, président du conseil d'administration, Adeo
- **Stéphanie Vuletic**, chargée des relations institutionnelles, Keolis Lille Métropole
- **Frédéric Wantz**, directeur général, Log's
- **Georges De Wazieres**, délégué régional du groupe La Poste Hauts de France

Équipe de travail :

- **Antoine Brunel**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Christophe B.**, haut fonctionnaire
- **Cécile D.**, haut fonctionnaire
- **Iona Lefebvre**, responsable de projets, Institut Montaigne
- **Adrien Martin**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Léo Michel-Wackermann**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne

Nous remercions tout particulièrement Vincent Fouchier, directeur Prospective et Conseil de Développement à la direction générale des services de la Métropole Aix-Marseille-Provence pour son aide précieuse et sa contribution dans le cadre de l'élaboration de ce rapport.

De même, nous tenions à adresser des remerciements chaleureux à toute l'équipe d'Entreprises et Cités et du Medef de Lille pour leur aide et leur bienveillance dans l'organisation des différentes séquences de travail autour de ce rapport.

Nous remercions également les personnes avec qui nous avons échangé dans l'élaboration de ce travail :

- **Perrine André**, directrice des ressources humaines, Citéo
- **Loïc Aubree**, directeur délégué Études et Projets, Université catholique de Lille
- **Thierry Baert**, urbaniste, consultant en développement territorial. Ex-directeur, Agence de développement et d'urbanisme Lille Métropole
- **Stéphane Bakowski**, directeur d'agence Eurovia, Armentières
- **Philippe Beauchamps**, conseiller régional délégué au financement des entreprises, région Hauts-de-France
- **Emmanuelle Bernolet**, *beleidsadviseur Interregionale arbeidsmobiliteit*, VDAB
- **Fabien Berteloot**, délégué adjoint de Région Académique à l'Information et à l'Orientation-Région Académique Hauts-de-France
- **Gaëlle Breucq**, chargée de mission Innovation Habitats et services, Union Régionale pour l'Habitat
- **Martin Breuvar**, président, Lemahieu
- **Stéphane Calmes**, directeur projet Campus Mondial de l'Habitat, Adeo
- **Maxime Capon**, responsable ressources humaines, Decathlon
- **Damien Carrabus**, responsable affaires publiques France, Alstom
- **Christophe Carreyre**, directeur général délégué en charge du Projet Humain, Auchan
- **Aicha Chabane**, directrice de zone Pas-de-Calais Littoral, The Adecco Group
- **Marie-Noëlle Chapron-Fatras**, directrice des Ressources Humaines, Transdev
- **Thierry Collet**, secrétaire général, FFB Hauts-de-France
- **Marie Cornillon**, directrice générale déléguée, SIA Habitat

- **Guillaume Cortequisse**, directeur territorial Métropole de Lille, Chambre des métiers et de l'artisanat Hauts-de-France
- **Pierre Coumes**, directeur du projet Service public pour l'insertion, Département du Nord
- **Yves Cousin**, directeur du centre AFPA de Lille Lomme
- **Georges De Wazières**, délégué régional Hauts-de-France, Groupe La Poste
- **Didier Decoupigny**, directeur général, Agence de Développement et d'Urbanisme de Lille Métropole
- **Pierre Delannoy**, directeur-fondateur, École de Production Industrielle de Couture et de Confection (EPICC) de Roubaix
- **Lionel Delbos**, directeur économie territoriale, France Urbaine
- **Cécile Delcloy**, directrice des Ressources Humaines, Arc France
- **Christelle Delebarre**, chargée de mission Emploi, Métropole Européenne de Lille
- **Olivier Delecroix**, *Vice-president Sales Marketing France*, Alstom
- **Sébastien Delouf**, directeur des Ressources Humaines, Renault ElectricCity
- **Bertrand Derquenne**, proviseur, Lycée Hôtelier International de Lille
- **Catherine Dervaux**, pilote de projets, Université catholique de Lille
- **Diane Despois**, directrice déléguée, Agence de Développement et d'urbanisme de Lille
- **François Ducrocq**, directeur hypermarché Auchan Leers
- **Rodolphe Dumoulin**, haut-commissaire à la lutte contre la pauvreté auprès du préfet des Hauts-de-France
- **Philippe Farge**, délégué régional Nord-Est, affaires publiques, Renault Group
- **Eglantine Ferez**, responsable formation, Auchan Retail
- **Morgan Ferrier**, directeur général Waykonect
- **Katia Fiorentino**, associée, Stan
- **Séverine Flahault**, coordinatrice transfrontalière – Relations de proximité, Mobilité et Emploi – Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai
- **Gérard Flament**, ancien président du Conseil de développement de la Métropole Européenne de Lille
- **Marie-Hélène Foubet**, déléguée générale, Réseau Alliances
- **Pascal Fuchs**, directeur général adjoint Solidarités, département du Nord
- **Marc Geronimi**, délégué de Région Académique à la formation professionnelle initiale et continue, Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse
- **Amandine Grenez**, directrice Petite Enfance, Mairie de Roubaix
- **Tiphaine Grigioni**, directrice régionale, O2 CARE SERVICES
- **Ludovic Grousset**, directeur général adjoint, développement économique et emploi, Métropole Européenne de Lille
- **Rachida Guécioeur**, conseillère technique, Direction de l'emploi, Conseil Régional des Hauts-de-France
- **Sonia Hasni**, sous-préfète en charge du territoire roubaisien
- **Benjamin Hus**, directeur général des services, département du Nord
- **Olivier Hutin**, président de Maxei Group SAS, président de l'UIMM Hauts-de-France
- **Philippe Lamblin**, délégué aux emplois, Préfecture de la région Hauts-de-France et du Nord
- **Thierry Landron**, président, Maison Méert
- **Aurélie Lapidus**, *Chief Financial Officer*, Veolia Water Technologies Groupe ; directrice régionale / PDG Veolia Recyclage et Valorisation Hauts-de-France (au moment de l'audition)
- **Caroline Le Dantec**, directrice générale, Citéo
- **Isabelle Lecerf**, directrice, Emploi et Handicap Grand Lille
- **Marlène Lécu**, responsable RH multisite, Auchan
- **Raphaël Leman**, directeur de région Nord-Est, Randstad
- **Francis Léonard**, directeur Campus LIVE de Roubaix
- **Benjamin Leroux**, chargé d'études, Compétences et emplois en MEL
- **Perrine Lespagnol**, directrice adjointe, Eurasanté
- **Hélène Madar**, directrice générale, Banque Populaire du Nord
- **Domitille Masingue**, The Field incubateur familial Mulliez
- **Michèle Mathé**, fondatrice et directrice générale, École de la Deuxième Chance Grand Lille
- **Saida Mejjouti**, responsable du campus LIVE de Roubaix
- **Stéphanie Mercier**, *Head of HR Europe & operations*, Roquette
- **Perrine Mohr**, secrétaire générale, CFDT Hauts-de-France

- **Franck Morel**, avocat associé chez Flichy Grangé Avocats, senior fellow à l'Institut Montaigne
- **Stéphane Mortelette**, directeur des Ressources Humaines, EuraTechnologies (au moment de l'audition)
- **Blandine Mulliez**, présidente, Fondation Entreprendre
- **Dong Nguyen**, directrice Opérationnelle, Vilogia
- **Patrick Olivier**, directeur du pôle transition écologique industrielle et agricole, Secrétariat général pour l'Investissement, et directeur Régional, DREETS Hauts-de-France, au moment de l'audition
- **Carolyne Osinski**, responsable recrutement et développement des talents, Cofidis
- **Julien Pattin**, délégué régional Hauts-de-France, Engie
- **Antoine Perruchot**, CEO, Keycoopt, Batka
- **Jean Peyrony**, directeur général de la Mission opérationnelle transfrontalière (MOT)
- **Pierre-Minh Phung Cong**, coordinateur régional groupe adjoint SNCF Hauts-de-France
- **Caroline Pineau**, chargée de mission diversité, Vinci Energies
- **Geneviève Piot**, administratrice de Territoires Zéro Chômeurs de Longue durée et Alliée du mouvement ATD Quart-Monde
- **Yann Pitollet**, directeur général, Nord France Invest
- **Vianney Poissonnier**, cofondateur, La Bouquinerie du Sart
- **Sébastien Potier**, responsable RH, Maison Méert
- **Pamela Pruvost**, responsable Pôle Innovations et Politique sociales, Union Régionale pour l'habitat
- **Louis Saphores**, directeur adjoint de cabinet du président, région Hauts-de-France
- **Murielle Savary**, directrice territoriale déléguée de Lille, Pôle emploi (au moment de l'audition)
- **Patrick Scaufaire**, président recteur, Université Catholique de Lille
- **Olivier Théophile**, directeur Responsabilité sociale, LVMH, directeur général, LIVE
- **Marine Trouillet**, responsable recrutement et marque employeur, Auchan Retail

- **David Vaillant**, directeur par intérim Économie de proximité et Emploi, Métropole Européenne de Lille
- **Corinne Valiton**, chargée d'études principales, ADU Lille
- **Eric Vanhuysse**, directeur, Compétences et emplois en MEL
- **Catherine Vanoosthuysse**, responsable fonctionnel, relations partenariales et coopération transfrontalière, Forem - Direction territoriale Hainaut
- **Mathilde Vasseur**, cheffe du service emploi et formation, DREETS Hauts-de-France
- **Aurélie Vermesse**, présidente de la CCI Grand Lille
- **Corinne Viart**, *Global Talent and Performance management Director*, Adeo
- **Martin Vitkine**, directeur Affaires Publiques & Solutions Emploi, The Adecco Group
- **Anne Voituriez**, maire de Loos
- **Davia Yaddadden**, déléguée générale, Y Croire & Agir
- **Christine Zeriah Leblond**, directrice du GIP AGIRE Val de Marque (Maison de l'emploi, Mission Locale, PLIE)

**Les opinions exprimées dans ce rapport
n'engagent ni les personnes précédemment citées
ni les institutions qu'elles représentent.**

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- China Trends n° 15 – La diplomatie chinoise, un triomphe en termes de rapport coûts-bénéfices (mars 2023)
- L'hydrogène, moteur de la décarbonation industrielle mondiale (février 2023)
- Baromètre européen des impôts de production 2023 (février 2023)
- Soins ambulatoires et à domicile : un virage essentiel (février 2023)
- Les Français au travail : dépasser les idées reçues (février 2023)
- Territoire azuréen : ambitions 2040 (novembre 2022)
- Bienvenue au club climat : perspectives pour l'Europe et l'Asie (octobre 2022)
- Emploi des seniors : agir sur tous les leviers (octobre 2022)
- Défense française : ajuster nos efforts (juillet 2022)
- Partage de la valeur : salariés, entreprises, tous gagnants! (juillet 2022)
- Mobilités en Île-de-France : ticket pour l'avenir (juin 2022)
- Économie chinoise : la voie de Xi Jinping (juin 2022)
- Transition énergétique : solutions solidaires (juin 2022)
- China Trends n° 13 – Chine-Japon : le périmètre d'une confrontation (juin 2022)
- Guerre en Ukraine : nouvelle politique étrangère pour la France (juin 2022)
- L'avenir se joue dans les quartiers pauvres (juin 2022)
- Du permis à l'emploi : roulez jeunesse (mai 2022)
- Santé : faire le pari des territoires (mai 2022)
- Infrastructures de transport : vers le futur et le durable! (avril 2022)
- China Trends n° 12 – Ukraine : un narratif chinois pro-russe gravé dans le marbre? (mars 2022)
- Géopolitique et technologie : le tournant de la stratégie européenne (mars 2022)
- Reconversion professionnelle : pour le meilleur et pour l'avenir (février 2022)
- Droit du travail : 18 idées pour le prochain quinquennat (février 2022)
- Baromètre européen des impôts de production 2022 (février 2022)
- Xi Jinping, un ordolibéral : les marges de croissance de la Chine en 2022 (février 2022)
- Logement : rebâtir nos ambitions (février 2022)
- Une jeunesse plurielle – Enquête sur les 18-24 ans (février 2022)
- Aviation décarbonée : embarquement immédiat (janvier 2022)
- Cinq ans pour faire progresser la France des ETI (janvier 2022)
- 2022-2027 : quelles perspectives pour les finances publiques? (janvier 2022)
- Santé 2022 : tout un programme (janvier 2022)
- China Trends n° 11 – Une ouverture à la carte : les investissements directs étrangers en Chine (décembre 2021)
- Transports du quotidien : en route vers le sans carbone! (décembre 2021)
- La présidence française de l'Union européenne à la loupe (décembre 2021)
- Europe-Inde : quelles ambitions face à la Chine? (décembre 2021)
- Réinvestir le secteur bancaire européen (novembre 2021)
- Une France convalescente, une France du « proche » Baromètre des Territoires 2021 (novembre 2021)
- China Trends n° 10 – Comment l'intelligence artificielle transformera la Chine (novembre 2021)
- Prix Interne du Carbone : une solution qui tombe à PIC pour les entreprises? (novembre 2021)
- En campagne pour l'agriculture de demain (octobre 2021)
- La France dans le bouleversement du monde (octobre 2021)
- Automobile : feu vert pour une industrie durable (octobre 2021)
- Innovation française : nos incroyables talents (octobre 2021)
- Parcours patient : parcours du combattant? (septembre 2021)
- Europe : agir ensemble pour la décarbonation (septembre 2021)
- Quelle Allemagne après Merkel? (septembre 2021)
- Quinquennat Macron : le grand décryptage (août 2021)
- China Trends n° 9 – Une Chine décarbonée est-elle possible? (juillet 2021)
- Villes : à vos données! (juillet 2021)
- Vu de Pékin : le rebond de l'économie chinoise (juin 2021)
- Régions : le renouveau de l'action publique? (juin 2021)
- La stabilité du Maghreb, un impératif pour l'Europe (mai 2021)
- Bien-vieillir : faire mûrir nos ambitions (mai 2021)
- Relance en Afrique : quel rôle pour les entreprises (mai 2021)
- Religion au travail : croire au dialogue – Baromètre du Fait Religieux en Entreprise (mai 2021)
- Fintech chinoise : l'heure de la reprise en main (avril 2021)
- Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir! (avril 2021)

- Filière santé : gagnons la course à l'innovation (mars 2021)
- Rééquilibrer le développement de nos territoires (mars 2021)
- China Trends n° 8 – L'armée chinoise en Asie : puissance et coercition (février 2021)
- Repenser la défense face aux crises du 21^e siècle (février 2021)
- Les militants du djihad (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre? (janvier 2021)
- Semi-conducteurs : la quête de la Chine (janvier 2021)
- Vaccination en France : l'enjeu de la confiance (décembre 2020)
- Santé mentale : faire face à la crise (décembre 2020)
- Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030 (novembre 2020)
- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance : répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden – comment reconstruire la relation transatlantique? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Un virus clarificateur L'impact du Covid-19 sur la politique étrangère de la France (juin 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue - Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française »? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)

- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)

- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir? (juillet 2008)
- HLM, parc privé. Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe? (septembre 2007)

- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012 – Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

www.institutmontaigne.org



ABB FRANCE
 ABBVIE
 ACCENTURE
 ACCURACY
 ADEO
 ADIT
 AEMA
 AIR FRANCE - KLM
 AIR LIQUIDE
 AIRBUS
 ALLEN & OVERY
 ALLIANZ
 AMAZON
 AMBER CAPITAL
 AMUNDI
 ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS
 ARCHERY STRATEGY CONSULTING
 ARCHIMED
 ARDIAN
 ARQUUS
 ASTRAZENECA
 AUGUST DEBOUZY
 AVRIL
 AXA
 BAKER & MCKENZIE
 BEARINGPOINT
 BESSÉ
 BG GROUP
 BNP PARIBAS
 BOLLORÉ
 BONA FIDÉ
 BOUYGUES
 BROUSSE VERGEZ
 BRUNSWICK
 CAPGEMINI
 CAPITAL GROUP
 CAREIT

INSTITUT
MONTAIGNE



CARREFOUR
CASINO
CHUBB
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CLIFFORD CHANCE
CLUB TOP 20
CMA CGM
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
CRÉDIT AGRICOLE
D'ANGELIN & CO.LTD
DASSAULT SYSTÈMES
DE PARDIEU BROCCAS MAFFEI
DIOT SIACI
DOCTOLIB
ECL GROUP
EDENRED
EDF
EDHEC BUSINESS SCHOOL
EGIS
EKIMETRICS FRANCE
ENEDIS
ENGIE
EQT
ESL & NETWORK
EUROGROUP CONSULTING
FGS GLOBAL EUROPE
FIVES
GETLINK
GIDE LOYRETTE NOUËL
GOOGLE
GROUPAMA
GROUPE BEL
GROUPE M6

INSTITUT
MONTAIGNE



GROUPE ORANGE
HAMEUR ET CIE
HENNER
HITACHI ENERGY FRANCE
HSBC CONTINENTAL EUROPE
IBM FRANCE
IFPASS
INKARN
INSTITUT MÉRIEUX
INTERNATIONAL SOS
INTERPARFUMS
INTUITIVE SURGICAL
IONIS EDUCATION GROUP
IQO
ISRP
JEANTET ASSOCIÉS
JOLT CAPITAL
KANTAR PUBLIC
KATALYSE
KEARNEY
KEDGE BUSINESS SCHOOL
KKR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE
LINEDATA SERVICES
LLOYDS EUROPE
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH - MOÛT-HENNESSY - LOUIS
VUITTON
M.CHARRAIRE
MACSF
MAIF
MALAKOFF HUMANIS
MAZARS
MÉDIA-PARTICIPATIONS

INSTITUT
MONTAIGNE



MEDIOBANCA
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROPORT CRM
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE S.A.S
MOELIS & COMPANY
MOODY'S FRANCE
MORGAN STANLEY
NATIXIS
NATURAL GRASS
NESTLÉ
OCIRP
ODDO BHF
OLIVER WYMAN
ONDRA PARTNERS
ONEPOINT
ONET
OPTIGESTION
ORANO
ORTEC GROUP
PAI PARTNERS
PELHAM MEDIA
PERGAMON
PRODWARE
PWC FRANCE & MAGHREB
RAISE
RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL
RICOL LASTEYRIE
RIVOLIER
ROCHE
ROKOS CAPITAL MANAGEMENT

INSTITUT
MONTAIGNE



ROLAND BERGER
ROTHSCHILD & CO
RTE
SAFRAN
SANOFI
SAP FRANCE
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SNEF
SPVIE
SUEZ
TASTE
TECNET PARTICIPATIONS SARL
TENE0
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOFANE
TOTALENERGIES
UBS FRANCE
UNIBAIL-RODAMCO
VEOLIA
VERLINGUE
VINCI
VIVENDI
WAKAM
WAVESTONE
WENDEL
WILLIS TOWERS WATSON FRANCE
ZURICH



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castris président, Institut Montaigne

MEMBRES

David Azéma associé, Perella Weinberg Partners

Emmanuelle Barbara *Senior Partner*, August Debouzy

Marguerite Bérard directrice des Réseaux France, BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadieu président du Conseil d'Administration, ENGIE

Paul Hermelin président du Conseil d'administration, Capgemini

Marwan Lahoud président, Ace Capital Partners

Natalie Rastoin présidente, Polytane ; *Senior Advisor*, WPP

René Ricol président, Ricol Lasteyrie

Jean-Dominique Senard président du Conseil d'administration, Groupe Renault

Arnaud Vaissé président-directeur général, International SOS

Natacha Valla économiste ; doyenne de l'École de Management
et d'Innovation, Sciences Po

Florence Verzelen directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

Philippe Wahl président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar fondateur et président d'honneur, AXA

INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Métropole Européenne de Lille : des clés pour le plein emploi

Forte d'1,2 million d'habitants répartis au sein 95 communes, la Métropole Européenne de Lille (MEL) se caractérise par une économie dynamique et un tissu entrepreneurial diversifié. Cependant, l'héritage de la période de désindustrialisation et les difficultés sociales qui en ont découlé restent marqués. Le taux de chômage est structurellement supérieur à la moyenne nationale, en particulier pour les populations les plus fragilisées et dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Cela alors même que les entreprises peinent à trouver les moyens de leur croissance sur le territoire et que les tensions de recrutement sont particulièrement fortes dans de nombreux secteurs.

Comment favoriser un meilleur appariement sur le marché du travail et tendre vers le plein emploi ? Comment améliorer l'attractivité de l'emploi autour d'une identité économique industrielle forte, capable de mobiliser l'ensemble des compétences ? Comment permettre une meilleure coordination des nombreux acteurs engagés sur le territoire en faveur d'une plus grande efficacité des politiques de l'emploi ?

Pour répondre à ces enjeux, l'Institut Montaigne a mené un travail collectif d'analyse et de réflexion pendant plus d'un an, réunissant plus d'une centaine d'acteurs économiques, publics, associatifs et académiques. Il a permis d'identifier de manière collégiale les défis auxquels est confronté ce territoire en matière d'emploi et de proposer des solutions concrètes pour agir à la fois sur l'offre, la demande et la gouvernance des politiques de l'emploi.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité
en vous abonnant à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne

59, rue La Boétie - 75008 Paris

Tél. +33 (0)1 53 89 05 60

www.institutmontaigne.org

10€

ISSN 1771-6764

AVRIL 2023