

INSTITUT
MONTAIGNE



Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion

RAPPORT MAI 2020

INSTITUT
MONTAIGNE



Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion

RAPPORT – MAI 2020

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.

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

Ce travail a été réalisé avec le soutien
de J. P. Morgan

INSTITUT
MONTAIGNE



À PROPOS DE LA RAPPORTEURE GÉNÉRALE

• **Agnès Audier** est une dirigeante d'entreprise avec une longue expérience dans les secteurs public et privé. Elle est ingénieure en chef du Corps des Mines, agrégée de Physique, ancienne élève de l'École normale supérieure (ENS), et diplômée de Sciences Po Paris.

Elle est aujourd'hui administratrice de sociétés cotées, et experte des sujets digitaux et sociaux. Elle a été plus de 10 ans directrice associée au Boston Consulting Group, dont elle est maintenant Senior advisor. Son expérience est particulièrement approfondie dans les domaines de la santé et de la mobilité (y compris les infrastructures).

Agnès a une connaissance approfondie des grands groupes : elle a fait partie des équipes de direction de Vivendi Universal (ex. Générale des Eaux) où elle a été Directrice de la stratégie et du développement du groupe, puis a été Directrice générale de la division « Internet et technologies » (VUNet). Elle a également été membre du Comité exécutif et Chief Performance Officer du groupe de communication Havas.

Son expérience dans le secteur public comprend tout particulièrement deux années comme Conseillère pauvreté et politique de la ville au cabinet de Simone Veil, alors Ministre d'État, ministre des Affaires Sociales, de la Santé et de la Ville (1993-1995), et le poste de Directrice de cabinet de Jean-Pierre Raffarin, alors Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce et de l'Artisanat (1995-1997). Elle a démarré sa carrière à la Préfecture d'Île-de-France, en charge des dossiers d'aménagement, de planification et d'infrastructures.

Comme consultante en stratégie, elle a accompagné de grandes organisations privées et publiques dans des projets complexes, en tant que spécialiste des enjeux de transformation, notamment dans leurs volets humains et digitaux.

Agnès est active dans le domaine non profit depuis 30 ans et militante de l'innovation dans le secteur social : lutte contre l'exclusion, personnes âgées, microfinance, Tech4Good, etc.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	9
I. Un territoire qui plie mais ne rompt pas	12
A. Un état des lieux inquiétant	12
1. Une population pauvre et très éloignée de l'emploi	12
2. Des résultats en matière d'emploi à mettre en lien avec de médiocres résultats éducatifs	14
3. Un dynamisme démographique qui apparaît plus comme une contrainte qu'un véritable atout	16
4. Étrangers en situation irrégulière et économie souterraine : peut-on continuer à « faire l'autruche » ?	19
B. Trois particularités du département qui nuancent les premières conclusions	20
1. L'ampleur des écarts de situations entre les communes	20
2. Le phénomène de « sas » : une clé pour comprendre la situation	22
3. Un territoire créateur d'emplois	23
C. Un dynamisme économique qui profite faiblement aux habitants	26
1. L'inadéquation des qualifications : un frein majeur à l'embauche	26
2. Un département de navetteurs	26
3. <i>Soft skills</i> , discriminations, garde d'enfants : un ensemble large de causes à ne pas négliger	27
II. Le manque de coopération entre les acteurs pourtant très dynamiques, cause racine du manque d'impact des efforts	29
A. Une mobilisation exceptionnelle	29
1. Des efforts principalement portés par les pouvoirs publics	29
2. Une mobilisation croissante des grandes entreprises	33
3. Un tissu très dense d'acteurs de l'économie sociale et solidaire	34
B. Entre « contrat Yalta » et « appel d'offre excluant »	35
1. Le syndrome du « contrat Yalta »	36
2. Le syndrome de l'« appel d'offre excluant »	37
3. L'approche sociologique, ou comment expliquer la non-coopération	37
C. La non-coopération : des effets négatifs également sur des sujets à la périphérie des préoccupations des acteurs, même s'ils sont importants pour les citoyens	41
1. La gestion des ressources humaines des agents publics	41
2. Les difficultés financières du département pour financer le RSA	43
3. Les solutions pour accroître la maîtrise de la langue française et lutter contre l'illettrisme	44
4. Les solutions pour les personnes en situation de handicap	46
5. Les solutions de gardes d'enfants pour les femmes non salariées	46
6. L'orientation des jeunes, du collège à l'université	47
7. La création d'entreprise par les demandeurs d'emploi	48

8. L'accompagnement des entreprises dans l'embauche de publics loin de l'emploi	48
9. Les sujets de sécurité pour les sièges des grandes entreprises et administrations	48
D. Coopération et grands travaux : un défi sous-estimé ?	49
1. Une vague exceptionnelle de grands travaux qui va redessiner le département à 20 ans	49
2. La réalisation des clauses sociales, un défi pour les acteurs du champ emploi-social	52
3. Le manque d'éléments d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) départementale liée aux grands travaux	53
4. Associer les habitants aux Jeux Olympiques et au-delà aux grands projets	55
III. Et si la transformation digitale était la bonne occasion de réinventer la coopération ?	56
A. Faire de la Seine-Saint-Denis un territoire d'expérimentation numérique	56
B. Des avantages compétitifs non négligeables	57
C. L'approche par « saut de grenouille »	58
D. Vingt-quatre pistes issues de l'approche par pain points ou « points de douleur »	58
E. Illustration sur quatre domaines clés pour construire un plan numérique ambitieux	63
1. L'utilisation du numérique à l'école : personnaliser les enseignements	63
2. Développement de la e-administration	63
3. Utilisation des données pour optimiser les politiques publiques	64
4. Développement de pépinières pour start-ups numériques	64
F. Deux conditions majeures de succès : une coopération accrue et des programmes permettant l'accès au numérique pour tous	65
1. La coopération, ingrédient cœur de toute approche du numérique	65
2. Aller à fond pour l'accès au numérique pour tous	66
IV. Pour conclure, des pistes de réflexion et d'action	68
Objectif 1 - Crédibiliser l'action publique par une impulsion forte et volontariste d'un État exemplaire	69
Objectif 2 - Favoriser une coopération efficace entre acteurs publics et privés sur les enjeux d'emploi, d'insertion, d'école et d'enseignement supérieur	70
Objectif 3 - Coopérer pour maximiser l'impact des grands travaux sous maîtrise d'ouvrage publique	73
Objectif 4 - Réussir la révolution numérique en Seine-Saint-Denis	73
Remerciements	75

INTRODUCTION

En janvier 2019, l'Institut Montaigne et J. P. Morgan ont débuté un travail commun sur les sujets liés à l'emploi et l'insertion en Seine-Saint-Denis (SSD), un territoire complexe, paradoxal et finalement assez mal connu des décideurs publics et privés.

Lieu d'accueil de sièges sociaux du CAC 40, objet d'investissements massifs, vitrine que la France offre au monde lors des événements sportifs planétaires avec le Stade de France et demain les Jeux Olympiques de 2024, la Seine-Saint-Denis est aussi un territoire de pauvreté réelle, concentrant des difficultés socio-économiques endémiques, un territoire d'échec scolaire, de violence et de trafics. Elle symbolise les difficultés du modèle d'intégration français et projette l'image d'un territoire rongé par le repli sur soi et l'exaltation du communautarisme. Autre paradoxe : objet de nombreuses études, analyses, statistiques, la Seine-Saint-Denis demeure pourtant une inconnue, chacun étant par exemple bien en peine de relater l'ampleur de l'économie souterraine, de chiffrer avec exactitude le nombre d'habitants ou d'établir le niveau réel de ses élèves. De plus, si elle s'estime mal aimée, enclavée, ignorée, elle est pourtant l'un des départements qui a reçu les plus grandes preuves d'amour de l'État, qui y a expérimenté toutes les politiques publiques prioritaires. Encore récemment, le Premier ministre y a annoncé un plan spécifique¹ avec des mesures dérogatoires, une approche réservée aux DOM et à la Corse dans notre tradition administrative et politique.

De fait, la Seine-Saint-Denis semble être un département sur lequel l'action politique n'a pas de prise, et où les politiques publiques visent principalement une forme de survie du territoire. Les enjeux de sécurité, d'immigration, de logement, d'emploi et d'éducation s'y trouvent plus qu'ailleurs intimement mêlés. Et en même temps, la vie quotidienne y est heureusement plus banale que dans les représentations mentales telles qu'alimentées par les faits divers ou les films.

C'est à comprendre les raisons de cet échec relatif d'une famille de politiques publiques, celles liées à l'emploi et à l'insertion, et au-delà à l'enseignement - y compris enseignement supérieur - et à établir des chemins d'actions permettant des accès à l'emploi et à l'activité réussis pour l'ensemble des habitants que s'est attelé ce rapport, avec une hypothèse clé, qui a été confirmée par notre enquête : le manque de coopération entre les acteurs.

Nos orientations et recommandations sont naturellement en échos avec nos analyses : un immense besoin de réinventer la coopération entre les acteurs, pour dépasser le mille-feuille institutionnel, réinventer les parcours autour des familles, régler des sujets tabous ou à l'interstice des institutions (comme le financement du RSA ou l'apprentissage du français), mais aussi saisir les chances exceptionnelles qui sont devant nous : le Grand Paris, le nouveau programme de rénovation de l'ANRU, le projet d'hôpital de l'APHP, l'extension de Roissy Charles-de-Gaulle, l'arrivée des sièges sociaux du CAC 40 et du SBF 120, la transformation digitale de l'économie, voire la transformation écologique de la société.

En février 2020, ce travail finalisé devait faire l'objet d'une restitution après les élections municipales.

¹ Seine-Saint-Denis : un plan d'action de 23 mesures concrètes, discours du Premier ministre Edouard Philippe, 31 octobre 2019

En mars 2020, le Covid-19 frappe le monde, et en France particulièrement l'Île-de-France. Les chiffres de mortalité du Covid-19 par département du 3 avril font l'effet d'un coup de tonnerre : l'on découvre que la mortalité en Seine-Saint-Denis est supérieure au reste de la région. L'Insee complètera ses analyses en montrant vers le 20 avril que les Hauts-de-Seine sont aussi touchés que la SSD². En parallèle, des articles américains soulignent que la mortalité des banlieues pauvres américaines est supérieure à celle du reste du pays. Pourquoi ? La faute à une désobéissance au confinement ?

Il est bien trop tôt pour disposer d'analyses approfondies, mais, comme en écho à notre travail des quinze derniers mois, apparaissent trois éléments qui feront certainement partie des analyses épidémiologiques à venir :

- ▀ La pauvreté et les mauvaises conditions de logement : la Seine-Saint-Denis souffre d'un des taux de mal logement les plus élevés de France métropolitaine. Pour beaucoup, le lieu d'habitation est un lieu pour dormir, pas un lieu pour vivre. Très compliqué en période de confinement. Par ailleurs, mathématiquement parce que le virus est ultra-contagieux, des confinements à 6 ou 8, conduisent à plus de morts que des confinements à 2 ou 3. Dit autrement, la grande promiscuité est très dangereuse en période de Covid.
- ▀ La pauvreté et les co-morbidités associées : diabète, obésité, hypertension artérielle, sont plus fréquents chez les personnes modestes et on sait qu'ils sont aggravants pour le Covid-19, conduisant à développer plus fréquemment des formes sévères, potentiellement mortelles. Or la Seine-Saint-Denis est le territoire le plus pauvre de France métropolitaine.
- ▀ La surreprésentation de métiers mobilisés durant le confinement : agents de logistiques, collaborateurs de la grande distribution, des sociétés de logistique ou gaz ou électricité, personnels soignants à l'hôpital ou dans le secteur médico-social, font partie des quelques plus de 300 000 habitants qui travaillent quotidiennement hors Seine-Saint-Denis et dont beaucoup ont continué à travailler depuis le confinement. À l'inverse, les postes de cadres dans les entreprises implantées en Seine-Saint-Denis sont très largement occupés par des Parisiens qui viennent habituellement chaque jour dans le département, et ont massivement télétravaillé durant le confinement. Les habitants du département pourraient donc être statistiquement moins confinés, donc plus exposés.

Les prochains mois permettront de mieux qualifier et expliquer la situation sanitaire. De plus, quelles que soient les évolutions de l'épidémie que personne ne connaît de façon certaine, il est clair que la crise sanitaire se doublera d'une crise économique donc sociale. Déjà apparaissent des tensions fortes liées à des baisses de revenus et des hausses de charges : moins de CDD, moins de missions pour des indépendants type chauffeurs Uber, moins de « trafics » mais aussi moins de cantine à un euro le repas pour remplir les estomacs de dizaines de milliers d'enfants et adolescents, dans le département le plus jeune de France. Les sujets d'emploi et d'insertion – y compris dans leur dimension financière, par exemple de financement du RSA - sont donc plus que jamais devant nous en Seine-Saint-Denis. Partager nos conclusions, écrites avant la crise du Covid-19, nous semble donc une évidence.

La question d'actions spécifiques au moment de la levée progressive du confinement ou dans le cadre d'un éventuel plan de relance mérite même d'être posée, qu'il s'agisse d'actions pour les grands projets,

pour les plans d'investissement dans les compétences, pour la rénovation de bâtiments publics, ou bien sûr pour des actions plus diffuses dans le tissu économique.

Principale terre d'accueil des vagues successives d'immigration, après avoir été l'une des grandes victimes de la désindustrialisation du pays, la Seine-Saint-Denis, dans la période de crise sanitaire et économique que nous traversons, représente plus que jamais un défi lancé à la République.

² Trois départements comptent au moins deux fois plus de décès entre le 1^{er} mars et le 13 avril 2020 que sur la même période de 2019 : le Haut-Rhin (+ 144 %), la Seine-Saint-Denis et les Hauts-de-Seine (+ 128 %).

UN TERRITOIRE QUI PLIE MAIS NE ROMPT PAS

L'examen des indicateurs socio-économiques offre une photographie inquiétante de la Seine-Saint-Denis. Ce constat doit cependant être légèrement relativisé pour plusieurs raisons. En premier lieu, la situation socio-économique n'est pas uniforme sur l'ensemble du territoire. Ensuite, parce qu'une des particularités de la Seine-Saint-Denis est d'être un département de transition pour des familles, principalement issues de l'immigration, qui venant chercher aux portes de Paris des opportunités d'emplois, accèdent à une promotion sociale individuelle réelle. Enfin, parce que la Seine-Saint-Denis est un territoire dynamique économiquement.

A. Un état des lieux inquiétant

1. Une population pauvre et très éloignée de l'emploi

a) Le taux de pauvreté le plus élevé de France métropolitaine et un écart qui se creuse par rapport aux autres départements franciliens

Les habitants de Seine-Saint-Denis disposent du plus faible niveau de vie moyen de France métropolitaine. Correspondant au revenu disponible par unité de consommation, il s'établissait à 16 996 €³ en 2016, contre 22 906 € en Île-de-France et 20 809 € en France métropolitaine. Le département recouvre néanmoins d'importants contrastes entre ses communes : Gournay-sur-Marne, Le Raincy et Coubron disposent d'un revenu médian deux fois supérieur à celui des communes de Clichy-sous-Bois, La Courneuve et Aubervilliers.

La Seine-Saint-Denis est le plus pauvre département de France métropolitaine, avec un taux de pauvreté des individus de 28,6%⁴ en 2016. Ce taux est près de deux fois plus élevé que le taux de pauvreté francilien (15,7%) et l'écart avec les autres départements d'Île-de-France était même en voie d'accentuation sur la période 2008-2014 : le taux de pauvreté y a connu une augmentation de plus de 7 points⁵, tandis que sur la même période, la plus forte croissance dans les autres départements franciliens est de 4,5 points (Val-d'Oise).

³ Insee, Les niveaux de vie en 2016.

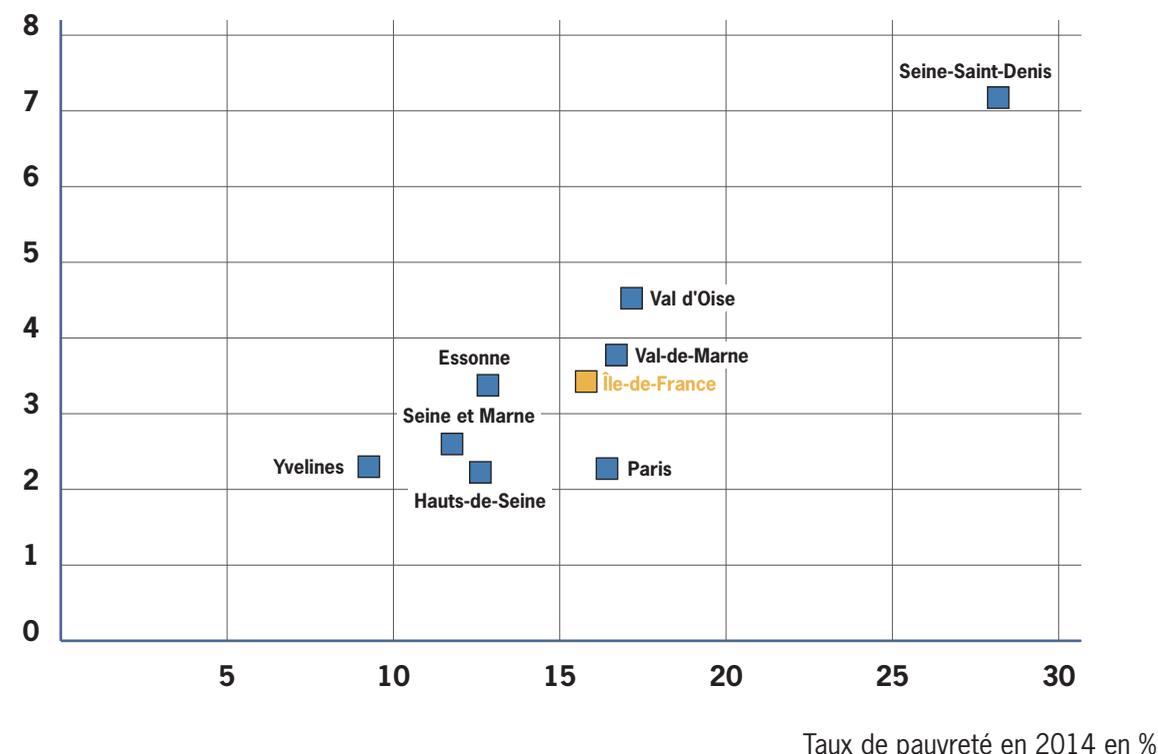
⁴ Insee - DGFIP 2016.

⁵ Insee Analyses, La Seine-Saint-Denis : entre dynamisme économique et difficultés sociales persistantes, février 2020. Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur, pour une année donnée, à un seuil dénommé seuil de pauvreté, exprimé en euros. Ce seuil est déterminé par rapport à la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population. Le seuil privilégié en France (et dans cette étude) est celui de 60% du niveau de vie médian (revenu disponible du ménage divisé par le nombre d'unités de consommation). En France métropolitaine, en 2016, ce niveau de vie médian s'élève à 1 710 € par mois et le seuil de pauvreté à 1 026 € par mois en 2016. Le taux de pauvreté atteint ainsi 14,0% en France métropolitaine, 15,7% en Île-de-France et 28,6% en Seine-Saint-Denis.

La mesure du taux de pauvreté révèle également d'importants contrastes à l'intérieur même du département. Ainsi, le sud-est du département, qui est une zone résidentielle, affiche un taux de pauvreté inférieur à 20%. Au contraire le nord et le centre du département, qui présentent de réelles fragilités économiques, connaissent un taux de pauvreté supérieur à 30% (33,7%). On constatera que le dynamisme économique des villes de Saint-Denis et Saint-Ouen contraste avec la situation économique et sociale de la population résidente puisque le taux de pauvreté était de 34,6% en 2016.

Taux de pauvreté 2014 par département (en %) et évolution depuis 2008 (en points)

Évolution du taux 2008-2014 en points



Source : Insee - revenus disponibles localisés (RDL) 2008 et FiloSoFi 2014.

Selon le recensement de juillet 2018⁶, 1 960 personnes vivent dans des bidonvilles. La Seine-Saint-Denis est le département français ayant le plus grand nombre de personnes vivant dans ces conditions (12% de la population nationale). Les principales villes concernées étant Montreuil (520 personnes), Stains (380 personnes) et Bondy (350 personnes).

⁶ Dihal, État des lieux des bidonvilles en France métropolitaine au 1^{er} juillet 2018, octobre 2018. Cette enquête recense les lieux - terrains, friches ou immeubles bâtis - publics ou privés, occupés de façon illégale et continue à des fins d'habitation par plusieurs ménages en France métropolitaine.

b) Une situation de l'emploi particulièrement dégradée qui contraste avec les autres départements franciliens

Depuis vingt ans le taux de chômage des Séquano-Dionysiens dépasse les 10 % (11,0 % au troisième trimestre 2019). La Seine-Saint-Denis figure parmi les dix départements français dont le taux de chômage est le plus élevé de France métropolitaine (9^e en 2019)⁷. Sur les quarante communes qui composent la Seine-Saint-Denis, onze communes dépassent les 20 % de chômage. Avec 27 % de chômage, la Courneuve est la commune la plus durement touchée.

Le chômage touche spécifiquement les jeunes du département puisque 28 % des personnes âgées de 18 à 24 ans sont sans emploi ni formation, soit 13 points de plus que dans les Hauts-de-Seine à titre de comparaison.

Par ailleurs, le taux d'activité plaçait en 2015 la Seine-Saint-Denis à la 55^e position des départements français. Avec 73,1 % de population active⁸, elle se situe nettement derrière les autres départements franciliens, dont le moins bien classé était le Val-d'Oise, avec un taux d'activité de 74,8 % (27^e).

c) Un taux de bénéficiaire du RSA deux fois supérieur à la moyenne francilienne

La Seine-Saint-Denis a un des taux de bénéficiaires du RSA les plus élevés de France⁹, avec 10,7 % de la population allocataire en 2018, contre 5,1 % en France métropolitaine et 5,2 % en Île-de-France¹⁰. Un quart des bénéficiaires du RSA en Île-de-France habitent en Seine-Saint-Denis. Les allocataires du RSA sont là encore particulièrement concentrés dans certaines communes du département. Ainsi, en 2015, il y avait plus de 15 % d'allocataires dans les villes d'Aubervilliers (16,0 %) et de Clichy-sous-Bois (17,6 %)¹¹. Sans cette redistribution sociale, l'Insee estime que taux de pauvreté pourrait atteindre 39,4 % de la population du département¹².

2. Des résultats en matière d'emploi à mettre en lien avec de médiocres résultats éducatifs

Nous nous intéressons ici au niveau des élèves, mais il est clair que le sujet du recrutement et de la stabilité des équipes enseignantes est majeur, indissociable de celui du niveau des élèves.

a) Un environnement socio-culturel défavorable à la réussite scolaire

Les résultats du Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves (PISA) indiquent que la France est le pays de l'OCDE où l'impact de l'origine sociale sur les résultats des élèves est le plus élevé : si le système éducatif français est bien adapté pour la réussite des meilleurs élèves, il échoue à assurer celle des élèves les plus défavorisés. À cet égard, face à l'échec de l'école républicaine

à assurer la réussite de tous, les principaux indicateurs pouvant être mobilisés suggèrent tous le caractère inéluctable de la trajectoire scolaire des élèves de Seine-Saint-Denis¹³.

Le département concentre en effet des difficultés sociales, économiques, familiales et culturelles.

- La part des enfants âgés de 0 à 17 ans dont le parent de référence est « sans diplôme » était en 2013 de 39,9 % en Seine-Saint-Denis, soit le niveau le plus élevé de France métropolitaine (21,9 %)¹⁴ ;
- La part des enfants dont le parent de référence est au chômage était en 2013 de 14,8 %, soit le niveau le plus élevé de France métropolitaine ;
- Hormis la Guyane (63 %), c'est en Seine-Saint-Denis que la part d'enfants en logement surpeuplé est la plus forte (41 %) ;
- La part des familles monoparentales en Seine-Saint-Denis est de 28 %, contre une moyenne de 22,7 % en France métropolitaine ;
- La Seine-Saint-Denis présentait en 2013 le taux de pauvreté des couples avec enfants le plus élevé de France métropolitaine (27,7 %) ;¹⁵
- Près de 44 % des enfants de 0 à 17 ans ont des parents immigrés.

b) Un retard aux examens nationaux

En préambule, on constate qu'en dehors des résultats du Diplôme national du brevet (DNB) et du baccalauréat, l'Éducation nationale ne s'est que très récemment dotée d'instruments permettant de mesurer le niveau réel de l'ensemble des élèves dans le département de la Seine-Saint-Denis avec les évaluations en CP, CE1 et 6^{ème}. Mais ces résultats n'étant pas publics, nous ne pouvons les exploiter. Dans les écoles et les collèges, ils ont pour but d'objectiver les réussites et les difficultés des élèves afin de les aider dans leurs parcours scolaires.

Les analyses publiques montrent quant à elles que le département se caractérise par une sous-performance de ses élèves aux examens nationaux :

- En 2017, le taux de réussite au Diplôme National du Brevet (DNB) des élèves de Seine-Saint-Denis était de 85,1 % et le taux de mention de 63,6 %, soit un niveau inférieur à la moyenne de l'académie de Créteil (respectivement 87,0 % de réussite et 66,5 % de mentions) et à la moyenne nationale (89,9 % et 71,7 %)¹⁶.
- S'agissant du baccalauréat général, en 2015, le département affichait un taux de réussite de 85,8 % et un taux de mention de 39,6 %, soit des niveaux inférieurs à la moyenne de l'académie (89,2 % de réussite et 66,5 % de mentions) et à la moyenne nationale (92,4 % et 54,4 %), plaçant la Seine-Saint-Denis au 99^e rang des départements français (sur 101) au regard de la réussite au baccalauréat général¹⁷.

⁷ Insee, Analyses, La Seine-Saint-Denis : entre dynamisme économique et difficultés sociales persistantes, février 2020.

⁸ Insee, Portrait social de la Seine-Saint-Denis, Volet départemental, 2016.

⁹ On dénombre 85 200 allocataires du RSA en 2018 dans le département de la Seine-Saint-Denis.

¹⁰ Insee, Portrait social de la Seine-Saint-Denis, Volet départemental, 2018.

¹¹ Ctrad 2019. Le revenu de solidarité active en Seine-Saint-Denis : évolutions depuis la mise en place du plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale 2013-2018.

¹² Insee analyses, Ile-de-France, La Seine-Saint-Denis : entre dynamisme économique et difficultés sociales persistantes, février 2020.

¹³ Données extraites de la publication *Géographie de l'école 2017* du ministère de l'Éducation nationale.

¹⁴ La littérature scientifique internationale a établi une corrélation robuste entre la réussite des élèves et le niveau de diplôme de la mère.

¹⁵ Insee, Familles monoparentales franciliennes : les femmes toujours en première ligne face aux difficultés, 2016.

¹⁶ France Examen, Taux de réussite au Brevet 2017 pour le département Seine-Saint-Denis.

¹⁷ France Examen, Taux de réussite au Bac Général 2015 pour le département Seine-Saint-Denis.

Ces résultats demeurent en retrait, comparés notamment aux autres académies ou départements. Poser un constat général demeure complexe. Ainsi, si nos interlocuteurs nous rappellent que la note la plus donnée à l'épreuve de mathématiques au DNB serait zéro en éducation prioritaire, les indicateurs des lycées montrent fréquemment une réelle valeur ajoutée des lycées publics de la Seine-Saint-Denis dans les résultats des élèves : c'est ainsi, qu'en 2018, pour un taux « attendu » de réussite de 70 %, le lycée Nobel de Clichy-sous-Bois affichait un taux de réussite au baccalauréat de 88%¹⁸. Clarifier la situation en termes de niveau scolaire, non pour stigmatiser ou juger, mais pour progresser collectivement, est indispensable.

c) Des taux de scolarisation bas et un fort taux de décrochage scolaire

Les difficultés scolaires se retrouvent également dans le taux de scolarisation, qui est déjà légèrement inférieur aux moyennes nationale et régionale sur la classe d'âge 15-17 ans, mais plus particulièrement chez les 18-24 ans. Avec 53% de ses 18-24 ans scolarisés, la Seine-Saint-Denis se situe certes au niveau de la moyenne nationale dont le taux de décrochage est notamment porté par les départements ruraux, mais nettement en-dessous de la moyenne régionale (60,7%)¹⁹.

En conséquence, les sorties du système scolaire à faible niveau de qualification sont particulièrement élevées. La part des Séquano-Dionysiens de 15 ans ou plus ayant terminé leurs études sans diplôme qualifiant est bien plus importante qu'ailleurs. En 2015, la Seine-Saint-Denis comptait 39% de décrocheurs²⁰, contre seulement 19% à Paris, 26% en Ile-de France et 30% en France métropolitaine²¹.

Par ailleurs, seuls 25% des habitants du département sont diplômés de l'enseignement supérieur, contre 29% pour la France métropolitaine et 40% pour l'Île-de-France.

3. Un dynamisme démographique qui apparaît plus comme une contrainte qu'un véritable atout

a) Une croissance démographique supérieure à la moyenne nationale portée par le premier excédent naturel de France

Selon l'Insee, la Seine-Saint-Denis comptait au 1^{er} janvier 2017 une population de 1 623 111 habitants répartie dans 40 communes²². Elle est ainsi le deuxième département le plus peuplé de la région Île-de-France derrière Paris (2 190 327 habitants) et le sixième département le plus peuplé de France.

Sa démographie est marquée par une forte croissance (+ 15 000 habitants par an environ), supérieure à la moyenne nationale. Les statistiques de l'Insee montrent une accélération de cette croissance : alors qu'entre 2006 et 2011, le taux de croissance annuel moyen de la population de Seine-Saint-Denis était

de 0,5%, celui-ci a doublé sur la période 2011-2016 pour s'établir à 1,0%²³. En outre, la progression de la part des familles nombreuses est constante. En 2015, avec 18% de familles nombreuses, la Seine-Saint-Denis se classait au 1^{er} rang des départements de France métropolitaine.

Cette dynamique démographique résulte principalement d'un excédent naturel qui est le plus important de France en 2016, avec 20 400 habitants supplémentaires, et dont le taux d'évolution annuel était en moyenne de 1,3% entre 2010 et 2015.

b) Une population jeune caractérisée par une importante proportion d'étrangers

La Seine-Saint-Denis est le département le plus jeune d'Ile-de-France. Avec 565 532 jeunes de moins de 25 ans, elle était en 2015 le département de métropole dont cette catégorie de la population était la plus importante (35,7% de la population, contre une moyenne nationale de 30,3%)²⁴. De façon symétrique, son indice de vieillissement²⁵ était en 2015 le plus faible de France métropolitaine (39,2%, contre une moyenne nationale de 76,4%)²⁶.

Toutefois, si la part des personnes âgées de plus de 65 ans ou plus dans le département n'est que de 11% contre 19% à l'échelle nationale, la Seine-Saint-Denis n'échappe pas au vieillissement. La hausse de la dépendance dans les prochaines années sera un défi particulier dans le département du fait que 22,4% des 60-74 ans vivent en dessous du seuil de pauvreté.

Une autre singularité démographique de la Seine-Saint-Denis est la proportion élevée de résidents étrangers dans sa population. La proportion d'immigrés atteint près de 30% en 2015 dans le département et 23,2% de sa population était de nationalité étrangère selon l'Insee, contre 6,5% en France métropolitaine²⁷. En 2016, les immigrés, dont près de la moitié est originaire de sept pays (Algérie, Maroc, Portugal, Tunisie, Turquie, Italie et Espagne), représentent 57% des ouvriers et 39% des employés du département.

18 <https://www.Éducation.gouv.fr/cid3014/les-indicateurs-de-resultats-des-lycees.html>

19 Insee, Portrait social de la Seine-Saint-Denis, Volet départemental, 2016.

20 Les indicateurs du décrochage scolaire sont multiples. On retient ici la définition de la DEPP-INSEE. Le décrocheur est défini comme étant un jeune qui quitte prématurément un système de formation initiale, sans avoir obtenu de diplôme, outre celui du brevet, et qui n'est plus inscrit dans un cycle de formation.

21 Insee, Recensement de la population, 2015.

22 Insee analyses, Ile de France, La Seine-Saint-Denis : entre dynamisme économique et difficultés sociales persistantes, n°114, février 2020.

23 Insee, Population légale de l'Île-de-France : 12 117 132 habitants au 1^{er} janvier 2016.

24 Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale d'Île-de-France (DRJSCS), Chiffres clés 2015 Île-de-France.

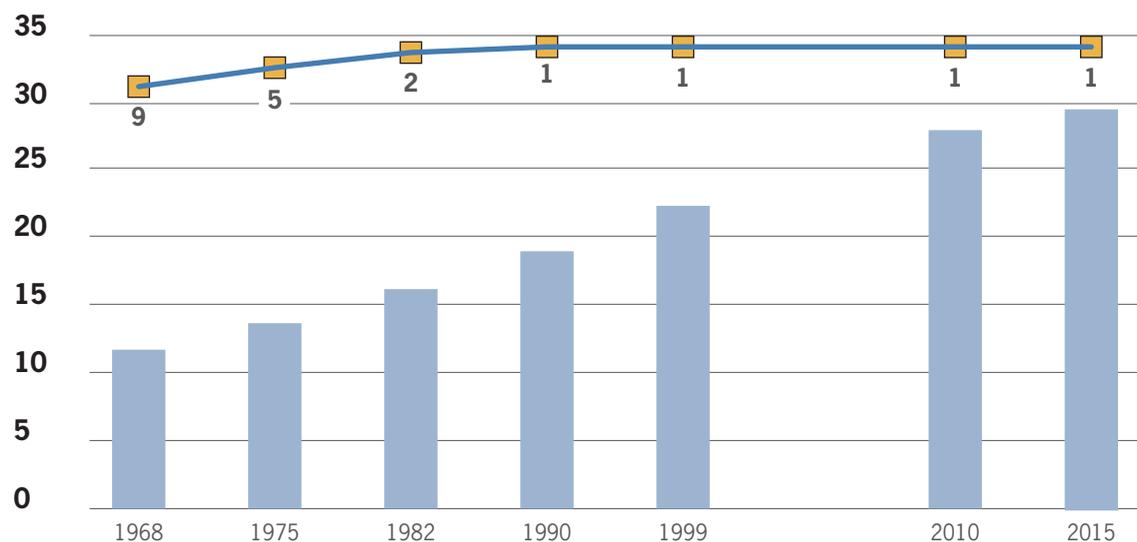
25 Rapport de la population des 65 ans et plus sur celle des moins de 20 ans.

26 Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale d'Île-de-France (DRJSCS), Chiffres clés 2015 Île-de-France.

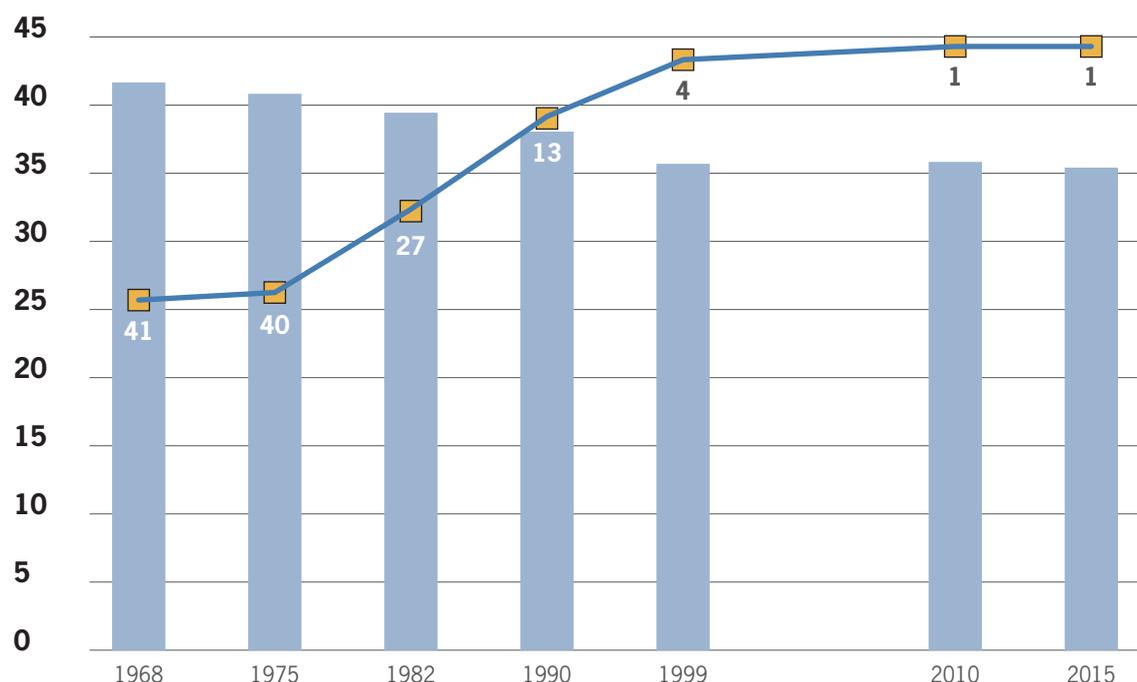
27 Insee, Portrait social de la Seine-Saint-Denis – Volet départemental, 2015.

Évolution de la part des immigrés et des jeunes en Seine-Saint-Denis (en%)

Part des immigrés



Part des jeunes de moins de 25 ans



— Rang départemental en France métropolitaine

Lecture : près de 36% de la population de Seine-Saint-Denis a moins de 25 ans en 2015. Cette proportion est la plus élevée de France métropolitaine (1^{er} rang).

Source : Insee - recensements de la population de 1968 à 2015

4. Étrangers en situation irrégulière et économie souterraine : peut-on continuer à « faire l'autruche » ?

Un rapport parlementaire qui a fait date²⁸ affirmait en mai 2018 que « les personnes en situation irrégulière seraient 150 000, 250 000 personnes, voire 400 000 », soit entre 9% et 25% de la population légale. Le rapport poursuivait, « la seule certitude est l'incertitude dans laquelle l'État est plongé concernant le chiffre d'étrangers en situation irrégulière en Seine-Saint-Denis »²⁹. L'ampleur de cette situation rend très complexe l'analyse des indicateurs socio-économiques, et notamment du taux d'activité, estimé à 73,2% selon l'Insee dans le département. Celui-ci pourrait s'avérer être très différent si l'on intégrait les personnes en situation irrégulière³⁰.

L'économie souterraine constitue le deuxième angle mort, perturbant ainsi massivement la lecture des indicateurs du marché du travail en Seine-Saint-Denis. Comme le relevait le rapport mentionné, « drogues, contrefaçons, trafics humains sont massivement présents dans l'économie réelle du département ».

Pour prendre l'exemple du trafic de cannabis, les experts estiment qu'il génère près de la moitié (48%) du chiffre d'affaires de la drogue en France. Rappelons que le trafic de drogues occupait en 2010, à dire d'experts, près de 240 000 personnes à l'échelle nationale³¹ et l'on évaluait à environ 100 000 individus ceux qui bénéficiaient de revenus issus de ce trafic en Seine-Saint-Denis, pour un chiffre d'affaires évalué à un milliard d'euros par an³².

Plusieurs personnes auditionnées soulignent que la prise en compte de ces revenus pourrait conduire à nuancer des indicateurs tels que le niveau de vie ou le taux de chômage. Mais par ailleurs, ces activités illicites comportent évidemment d'importantes externalités négatives. Le coût d'opportunité de s'insérer dans un parcours d'études ou de prendre un emploi dont les revenus sont fiscalisés peut en effet détourner de nombreux jeunes - et moins jeunes - de l'insertion dans le marché du travail (légal).

Même si ces sujets sont complexes, et si les avancées passent probablement par des actions ambitieuses mais sans communication bruyante, nul ne peut se satisfaire de la situation actuelle : mieux connaître la réalité apparaît aujourd'hui comme indispensable. De la connaissance découleront vraisemblablement un certain nombre de mesures d'urgence.

28 Rapport d'information de François Cornut-Gentille et Rodrigue Kokouendo sur l'évaluation de l'action de l'État dans l'exercice de ses missions régaliennes en Seine-Saint-Denis, Assemblée nationale, mai 2018.

29 Ibid.

30 Ce taux « corrigé » est particulièrement difficile à établir car très dépendant et du taux d'activité des personnes en situation irrégulière et du nombre de personnes en situation irrégulière. Des calculs rapides donnent un écart de 58% à 75% selon les hypothèses.

31 Christian Ben Lakhdar, Nacer Lalam, David Weinberger, « L'Argent de la drogue en France », INHESJ, 2016.

32 Raphaël Tresanini, 93 : l'indispensable industrie du shit (2017, 52 min).

B. Trois particularités du département qui nuancent les premières conclusions

1. L'ampleur des écarts de situations entre les communes

Les difficultés constatées à l'échelle du département ne doivent occulter les importants contrastes qui existent entre les communes. Afin de les mettre en évidence, nous avons établi une analyse à l'échelon communal à partir de huit critères socio-économiques³³.

L'analyse souligne l'état des lieux très grave de certaines communes. Sur l'ensemble des indicateurs retenus, elles apparaissent comme présentant les plus grandes difficultés à l'échelle du département, soulignant sans surprise une corrélation forte entre certaines de ces variables qui traduit une forme d'accumulation des difficultés :

- ▶ Clichy-sous-Bois est la dernière du classement (40^{ème}) sur 5 des 8 critères, une fois 38^e et deux fois 37^e ;
- ▶ La Courneuve est dans les trois dernières communes du classement sur tous les critères sauf sur celui du taux de ménages de familles monoparentales avec jeunes enfants (31^e) ;
- ▶ Aubervilliers est dans les cinq dernières communes du classement sur tous les critères sauf celui du taux de ménages de familles monoparentales avec jeunes enfants (21^e) ;
- ▶ Bobigny est dans les six dernières communes du classement sur tous les critères.

L'étude par commune vient confirmer l'ampleur des difficultés constatées à l'échelle départementale puisque 38 communes sur 40 affichaient en 2015 un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale (8,5%) et que 35 communes sur 40 affichaient un taux de pauvreté supérieur à la moyenne nationale en 2015 (14,2%)³⁴. Cependant, deux communes présentent une situation similaire ou meilleure que la moyenne nationale sur la plupart des indicateurs : Coubron (8,9%) et Gournay-sur-Marne (8,1%)³⁵ connaissent un taux de chômage comparable, et des taux de pauvreté nettement inférieurs à la moyenne nationale.

L'analyse communale, permet de faire émerger l'ampleur des disparités au sein du département. À titre d'exemple, nous établissons une comparaison de quelques indicateurs entre les villes de Gournay-sur-Marne et de Clichy-sous-Bois :

	Clichy-sous-Bois	Gournay-sur-Marne	Ratio entre les deux communes (arrondi par rapport au chiffre le plus élevé)
Taux de chômage ³⁶	23,8%	8,1%	2,9
Taux de pauvreté ³⁷	45,3%	6,1%	7,5
Taux de 15 ans ou plus non scolarisé sans diplôme qualifiant ³⁸	53,8%	22,9%	2,4
Part de la population couverte par le RSA ³⁹	18,1%	2,5%	7,2
Montant du revenu disponible médian ⁴⁰	1 076 €	2 280 €	2,7

L'analyse des indicateurs communaux permet d'établir une dissociation géographique des difficultés à l'intérieur du département. Les communes les plus en difficulté sont celles de l'Ouest du département et de la première couronne parisienne, où l'habitat collectif prédomine (La Courneuve, Aubervilliers, Saint-Denis). Ces communes ne bénéficient pas de l'effet gentrification constaté dans les communes de Montreuil ou de Pantin par exemple, malgré leur proximité avec Paris. Elles concentrent des difficultés socio-économiques importantes et ne bénéficient pas suffisamment du dynamisme économique liée à l'implantation d'entreprises dans le département.

Les communes localisées dans la partie Est du département et caractérisées par une plus faible densité de population et de vastes zones pavillonnaires, à proximité voire en contiguïté avec les départements voisins du Val-de-Marne (Noisy-le-Grand, Neuilly-Plaisance) et de Seine-et-Marne (Gagny, Coubron, Vaujours) affichent des indicateurs comparables à la moyenne nationale. Le taux de logements sociaux est très élevé dans certaines communes du premier groupe (plus de 65% à Stains et à Dugny) tandis qu'il est en-deçà des prescriptions de la loi SRU dans certaines communes du deuxième groupe (autour de 5% à Vaujours, Gournay-sur-Marne et au Raincy).

Deux communes font figure d'exception, Clichy-sous-Bois et Montfermeil. Localisées dans la partie Est du département, elles ont fait l'objet de construction de quartiers HLM de grande ampleur dans les années 1970, à une époque où les schémas d'aménagement de l'Île-de-France prévoient une nouvelle

³³ Analyse communale, voir annexe. L'analyse porte sur les quarante communes qui composent le département de la Seine-Saint-Denis et les critères retenus sont : le taux de chômage, le taux de personnes de 15 ans ou plus non scolarisées sans diplôme qualifiant, le taux de familles avec enfant(s) de moins de 25 ans où aucun parent ne travaille, le taux de familles monoparentales avec enfants de moins de 25 ans, le taux de pauvreté, la part de la population couverte par le RSA, la part de la population vivant dans un foyer allocataire à bas revenus, le montant du revenu disponible mensuel médian (par unité de consommation). Tous les indicateurs portent sur l'année 2015.

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Insee 2015.

³⁷ Insee-DGFIP 2015.

³⁸ Insee 2015.

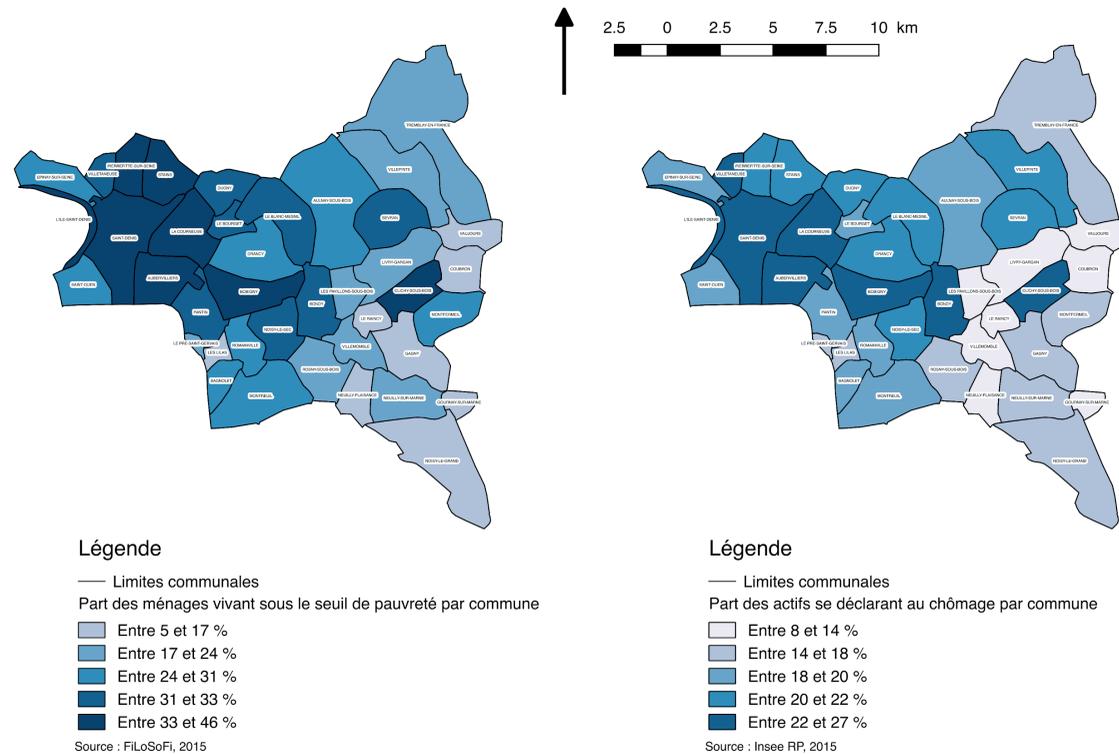
³⁹ Caf/Insee 2015.

⁴⁰ Insee-DGFIP 2015.

desserte routière majeure, l'A87, entre ce que sont aujourd'hui les autoroutes A86 et Francilienne. L'A87 abandonnée, la crise économique et industrielle a frappé particulièrement sévèrement les deux villes.

Part des ménages vivant sous le seuil de pauvreté par commune, part des actifs se déclarant au chômage par commune

© Institut Montaigne, 2019



Les phénomènes de ségrégation urbaine sont également présents à l'intérieur des communes. Des distinctions anciennes existent, à l'image d'Aulnay-sous-Bois ou Bondy, villes dans lesquelles les quartiers nord abritent les grands ensembles et les quartiers sud, des pavillons.

Aujourd'hui, le phénomène de gentrification à l'œuvre, aux abords de Paris et autour des nouvelles gares du Grand Paris, accroît la création de territoires très contrastés. Deux communes illustrent cette situation : Montreuil, avec le « Haut » et le « Bas Montreuil », Pantin, avec le quartier Hoche Église, en cours de gentrification alors que les Quatre Chemins ou Courtillères conservent un profil populaire.

2. Le phénomène de « sas » : une clé pour comprendre la situation

La politique de la ville et son lot de politiques ciblées (éducation, développement économique, sécurité etc.) est régulièrement contestée au motif qu'elle n'aurait aucune incidence sur l'amélioration des indicateurs socio-économiques enregistrés dans les quartiers les moins favorisés. Cependant, l'étude

des mécanismes de mobilité résidentielle permet de relativiser ces critiques, en expliquant en partie la persistance des difficultés par le phénomène de « sas ».

L'Observatoire national de la politique de la ville⁴¹ constate à l'échelle nationale que dans une majorité de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), les nouveaux arrivants disposent de revenus plus faibles que ceux qui y sont déjà installés, eux-mêmes disposant de revenus plus faibles que ceux qui quittent ces quartiers. Ainsi, les QPV joueraient pleinement un rôle de sas pour des populations fragilisées et contribueraient à créer une classe moyenne⁴². La stagnation des indicateurs trouverait donc son explication, au moins pour partie, non dans l'inefficacité des politiques publiques - qui permettraient une promotion individuelle - mais dans le renouvellement des populations qui est à l'œuvre dans ces quartiers.

Plusieurs éléments permettent d'étayer la thèse d'un département de transition⁴³ pour la Seine-Saint-Denis :

- La Seine-Saint-Denis apparaît comme un territoire privilégié des parcours résidentiels des Franciliens puisque 75 % des nouveaux arrivants sont des individus qui viennent d'un autre département de l'Île-de-France et que 65 % des départs des habitants se font vers le reste de l'Île-de-France.
- Comparativement aux autres départements d'Île-de-France, la Seine-Saint-Denis est le département présentant la proportion la plus élevée d'arrivants dans la tranche d'âge 25-39 ans (51 %) et la proportion la plus élevée de partants dans la tranche d'âge 40-64 ans (35 %).
- Le taux de migration nette des cadres et des chefs d'entreprises (-5,17 %), qui est l'un des plus élevés d'Île-de-France, montre que le département peine à retenir ses cadres.
- Avec 38 % de logements sociaux, soit 13 points de plus que la moyenne régionale, le département est particulièrement propice à l'accueil des ouvriers et des employés qui constituent 30 % des entrants.
- Enfin, le département joue un rôle d'accueil pour les primo-arrivants, comme en atteste le pourcentage élevé de population de nationalité étrangère (23,2 % des habitants en 2015)⁴⁴.

Ce terme de « sas » s'applique de fait assez bien aussi aux fonctionnaires - notamment enseignants, policiers ou personnels judiciaires - qui travaillent dans le département : beaucoup arrivent en premier poste, et repartent plus riches professionnellement de leurs années dans le département, en étant remplacés par des néo-titulaires.

3. Un territoire créateur d'emplois

a) Des créations d'emplois supérieures à la moyenne nationale depuis deux décennies

La désindustrialisation a longtemps contribué à des destructions nettes d'emploi en Seine-Saint-Denis. L'évolution du nombre d'emplois dans le département (cf. graphique) est en effet restée négative jusqu'à la fin des années 1990, avec une perte nette de 26 875 emplois enregistrée par l'Insee entre 1989 et 1996.

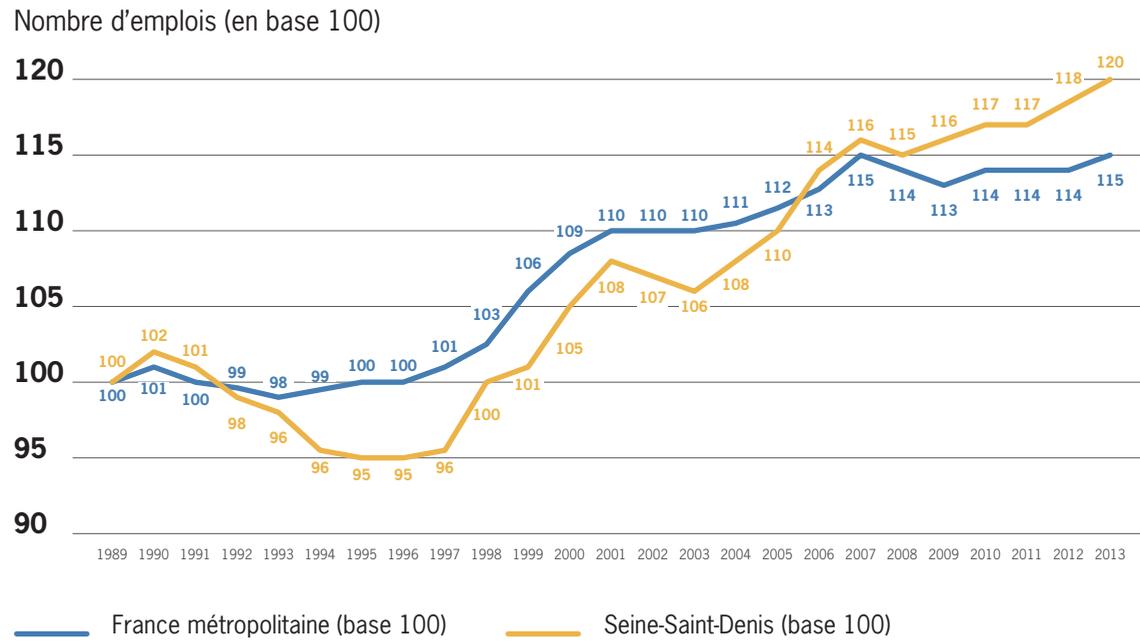
41 Observatoire national de la politique de la ville, Mobilité résidentielle des habitants des quartiers prioritaires, rapport 2017.

42 Christophe Guilluy, *La France périphérique*, Champs actuel, 2015.

43 La Seine-Saint-Denis : une fonction résidentielle spécifique pour la métropole parisienne, avril 2019.

44 Insee 2015.

Évolution comparée du nombre d'emplois en Seine Saint-Denis et en France métropolitaine sur la période 1989-2013 (en base 100).



Source : séries longues de l'Insee

La tendance est néanmoins haussière depuis 1997, ce qui a permis de dépasser en 1999 le nombre d'emplois de 1989. En dépit d'une stagnation au début des années 2000 et d'un creux en 2008-2009 en raison de la crise économique, la Seine-Saint-Denis a vu la création de 117 754 emplois entre 1997 et 2013. Les courbes d'évolution du nombre d'emplois en France métropolitaine et en Seine-Saint-Denis se sont même croisées en 2006, ce qui signale des créations d'emploi plus dynamiques qu'au niveau national depuis le début des années 2000.

b) Entre désindustrialisation et économie tertiaire

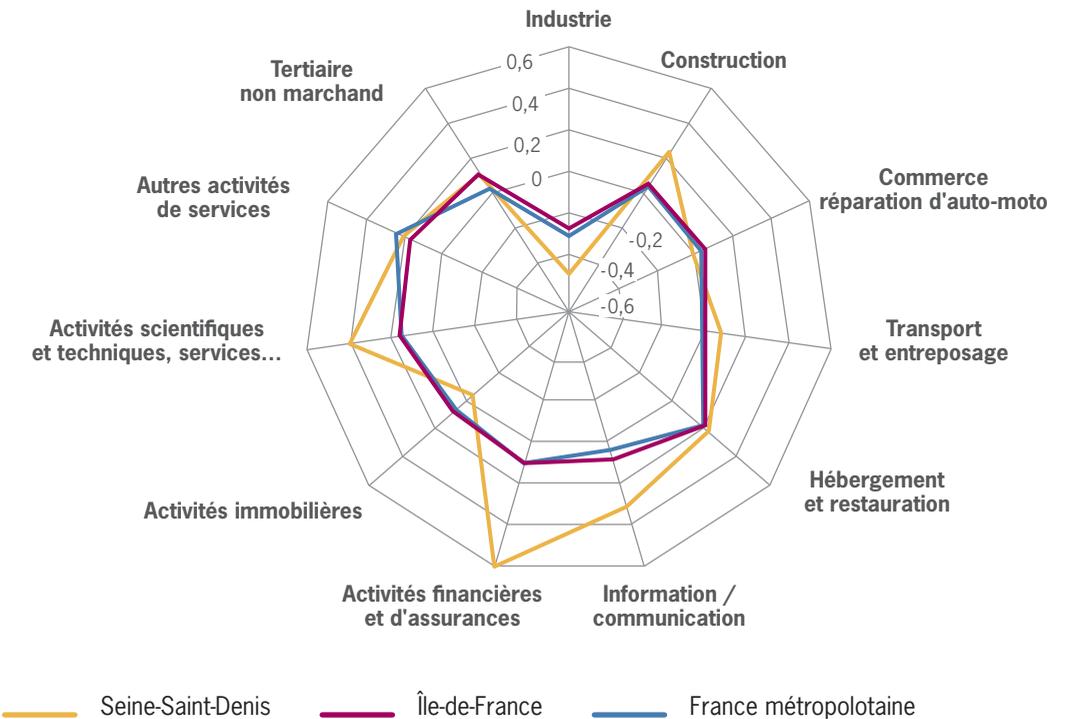
Alors que le département était historiquement marqué par la présence d'entreprises industrielles, son tissu économique se réoriente massivement depuis 20 ans en direction du secteur tertiaire. Le graphique ci-dessous montre que sur la période 2000-2014, le nombre d'emplois dans le secteur industriel a connu une chute plus marquée en Seine-Saint-Denis (-31,6%) qu'au niveau régional (-25,1%) et qu'au niveau national (-22,0%). Dans le même temps, le nombre d'emplois du secteur tertiaire marchand augmentait de 33,9% (contre +9,2% en Île-de-France et +11,2% au niveau national)⁴⁵. Cette tertiarisation s'accompagne d'une spécialisation dans certains sous-secteurs à l'exemple :

- ▀ Des transports et de l'entreposage (+39,3% d'emplois dans le département contre -1,3% en Île-de-France et +0,6% au niveau national) ;
- ▀ De l'information et de la communication (+49,1% d'emplois contre +3,2% au niveau régional et +8,5% au niveau national) ;

⁴⁵ Insee, Estimations d'emploi, 2015.

- ▀ Des activités financières et d'assurance, dont la croissance du nombre d'emplois de +147,3% indique qu'il s'agit d'une activité nouvelle dans le département, encore nettement devancé au niveau régional par Paris et les Hauts-de-Seine (où est localisé le quartier d'affaires de La Défense) en volume d'emplois.

Évolution du nombre d'emplois par secteur (en %) entre 2000 et 2014



Source : Insee, estimations d'emploi, lieu de travail 2000-2014

Symbole de ces évolutions, les principaux employeurs du département sont désormais la BNP Paribas, qui compte plus de 7 000 emplois en Seine-Saint-Denis⁴⁶, l'assureur Generali (environ 3 000 emplois), ou encore les groupes de télécommunications SFR (8 000 salariés environ) et Orange (plus de 1 500 emplois). Cette réorientation trouve son explication dans l'attractivité du foncier, la proximité avec Paris et la desserte des transports pour les communes les plus proches de la capitale. Les différentes politiques d'incitation fiscale mises en place depuis 1996 ont certainement également contribué à l'attractivité du territoire pour ces entreprises.

⁴⁶ Charte Seine Saint-Denis égalité, 16 avril 2019.

C. Un dynamisme économique qui profite faiblement aux habitants

1. L'inadéquation des qualifications : un frein majeur à l'embauche

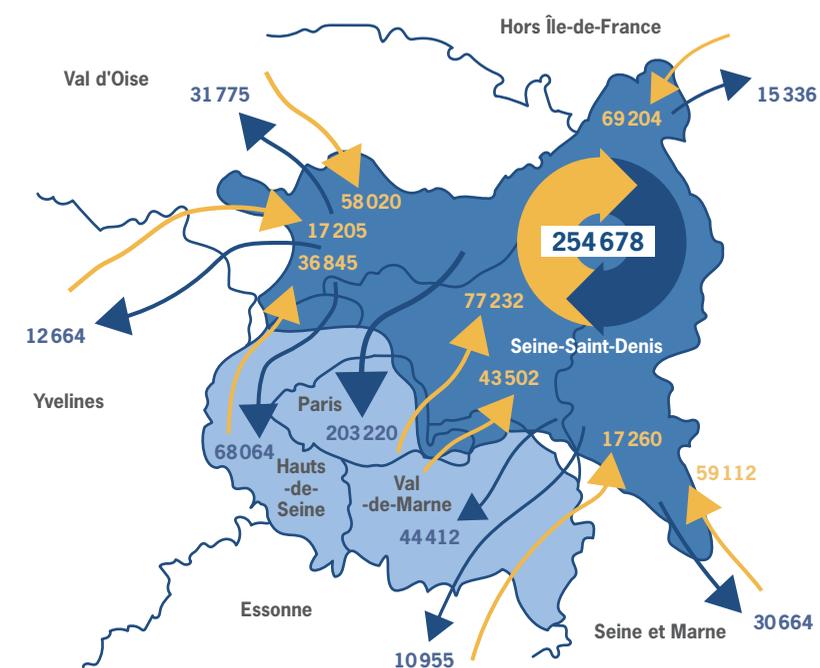
L'observatoire départemental des données sociales du département de Seine-Saint-Denis relevait en 2018 que le nombre d'emplois augmente nettement plus vite (+8,5%) dans le département que le nombre de personnes en emploi (+0,9%)⁴⁷. L'offre d'emploi de cadre et professions intellectuelles supérieures est plus élevée que les besoins de la main d'œuvre locale (1,3 emplois pour 1 actif occupé), tandis que l'offre d'emploi des ouvriers et employés est au contraire inférieure aux caractéristiques de la main d'œuvre locale (6 emplois pour 10 actifs). Ainsi, les employeurs du département sont contraints de recourir à une main d'œuvre extérieure pour obtenir le niveau de qualification souhaité tandis que les résidents sont incités à sortir du département pour travailler.

2. Un département de navetteurs⁴⁸

La situation géographique du département, en banlieue parisienne et pourvu de dessertes de transports en commun, permet facilement aux résidents des départements voisins de venir travailler en Seine-Saint-Denis.

L'examen des flux domicile-travail du département en 2015 montrait ainsi que ~275 000 actifs travaillant en Seine-Saint-Denis résidaient dans un autre département (soit près de la moitié des emplois dans le département). *A contrario*, ~340 000 habitants de Seine-Saint-Denis travaillaient dans un autre département⁴⁹.

Les flux domicile travail en Seine-Saint-Denis en 2015



— Répartition des salariés résidant en Seine-Saint-Denis par département du lieu de travail
 — Répartition des salariés travaillant en Seine-Saint-Denis par département du lieu de résidence

Source : IGN 2013 - Insee, RP2014 exploitation complémentaire

Cette tendance générale se vérifie sur le périmètre de l'établissement public territorial (EPT) Plaine commune⁵⁰. Sur ce territoire administratif, le nombre d'emplois a augmenté de 6,6% entre 2007 et 2012. Dans le même temps, le nombre d'entrants dans le territoire de l'EPT a augmenté plus vite (+8,8%) pour atteindre 131 000 « navetteurs » entrants⁵¹. Ces derniers occupent ainsi 7 emplois sur 10 à Plaine commune, et seulement 17% d'entre eux proviennent du reste du département tandis que 21% viennent de Paris et 20% du Val-d'Oise.

3. Soft skills, discriminations, garde d'enfants : un ensemble large de causes à ne pas négliger

Les publications et les échanges avec les experts (Directe, Pôle emploi, Conseil Régional...) convergent sur le fait que les qualifications – y compris celles de maîtrise de la langue française – sont le principal frein à l'emploi dans le département. Cependant, d'après nos entretiens, coexistent d'autres difficultés,

⁵⁰ L'établissement public Plaine commune regroupe les villes d'Aubervilliers, Saint-Ouen, Saint-Denis, La Courneuve, Stains, Pierrefitte-Sur-Seine, Villetaneuse et Epinay-sur-Seine. Il compte 429 000 habitants.

⁵¹ « Plaine Commune, un territoire qui confirme sa place de pôle d'emploi dans la métropole du Grand Paris », Insee Analyses, novembre 2016.

⁴⁷ Observatoire départemental des données sociales du département de Seine-Saint-Denis.

⁴⁸ Les navetteurs sont les actifs qui travaillent dans une commune différente de celle où ils résident.

⁴⁹ Insee, recensement de la population, 2015.

qui varient beaucoup selon les publics et les quartiers. Ainsi pèseraient beaucoup pour certains :

- ▶ Le manque de connaissance des normes et des valeurs du monde du travail, généralement classés sous le terme de « *soft skills* » ;
- ▶ L'absence de transports publics pour les habitants de quartiers mal desservis (Montfermeil, Clichy-sous-Bois) ;
- ▶ L'insuffisance d'offre de garde d'enfants ;
- ▶ Le phénomène d'autocensure, liés au manque de confiance et d'ambition de certains habitants ou jeunes, qui n'osent plus essayer, bouger, postuler après des années d'échecs et d'errance professionnelle ;
- ▶ Les sujets de discrimination ethno-raciale, religieuse ou territoriale.

Sur ce dernier point, de nombreuses études, à l'instar de celle de France Stratégie menée en 2016, ont mis en relief les inégalités du marché du travail en France⁵². À niveau de qualification équivalent, les personnes d'origine immigrée, ou de couleur, connaissent un « sur-chômage » qui affecte particulièrement les personnes d'origine africaine et les natifs de départements d'outre-mer.

Très souvent liée à l'origine dans les représentations sociales, l'appartenance à une religion minoritaire peut être un facteur de discrimination. Le rapport de l'Institut Montaigne *Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité* réalisé en 2015 mettait en perspective des taux de convocation différents en fonction de la religion supposée⁵³. Ainsi, un « catholique supposé » avait un taux de convocation à un entretien d'embauche de 20,8%, contre 10,4% pour un « musulman supposé », soit du simple au double. En affinant l'analyse, les hommes musulmans apparaissaient comme les plus discriminés.

Outre les origines et la religion supposée, les habitants de Seine-Saint-Denis peuvent également être discriminés à cause de leur lieu de résidence, une discrimination moins connue que celle liée aux origines. Contrairement aux deux types de discrimination mentionnés précédemment, la discrimination en fonction du lieu de résidence, plus objectivable, peut plus facilement faire l'objet de politiques publiques contre les discriminations à l'embauche. Comme l'a montré une enquête de testing conduite par l'Observatoire national des zones urbaines sensibles (ONZUS)⁵⁴, entre un habitant de Paris et un habitant de Seine-Saint-Denis, à compétences équivalentes, les employeurs ont une nette préférence pour le premier. Dans cette enquête, l'effet du département prévaut largement sur l'effet du quartier, c'est-à-dire le fait de résider dans une ZUS ou non dans le même département. Cela souligne l'existence d'un effet stigmatisant de la domiciliation en Seine-Saint-Denis sur les CV auprès des employeurs.

52 France Stratégie, « Marché du travail : un long chemin vers l'égalité », 2016.

53 Le protocole expérimental comparait les taux de convocation à un entretien d'embauche de candidats fictifs d'origine libanaise dont les candidatures sont identiques en tout point à l'exception de leur religion. Cette dernière est signalée par trois informations : leur prénom, leur collège confessionnel ou leur langue maternelle, et leur activité associative.

54 Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles (ONZUS) 2016, Effets de quartier, discrimination territoriale et accès à l'emploi.

LE MANQUE DE COOPÉRATION ENTRE LES ACTEURS POURTANT TRÈS DYNAMIQUES, CAUSE RACINE DU MANQUE D'IMPACT DES EFFORTS

Si un sentiment d'abandon est souvent véhiculé par les habitants et acteurs locaux, la Seine-Saint-Denis a pourtant bénéficié durant les dernières décennies d'une succession de dispositifs prioritaires. Ceux-ci marquent un volontarisme politique affiché depuis les années 1980, réitéré il y a quelques mois par le Premier ministre Édouard Philippe⁵⁵, qui s'est progressivement étendu à plusieurs champs des politiques publiques. Cependant, l'absence d'une collaboration réelle entre les acteurs a eu pour conséquence de limiter les impacts directs, et d'éluder des sujets clés pour les parcours vers l'emploi ou l'insertion.

A. Une mobilisation exceptionnelle

1. Des efforts principalement portés par les pouvoirs publics

a) Une succession de politiques volontaristes de cohésion urbaine

Depuis l'origine, le département de la Seine-Saint-Denis fait partie des territoires ciblés par la politique de la ville, qui se donne pour objectif, par une approche interministérielle et partenariale, de réduire les écarts de développement entre quartiers et d'y améliorer les conditions de vie.

Différents dispositifs se sont succédés dans le temps. De 1977, avec le lancement des opérations « habitat et vie » jusqu'en 1995, les politiques mises en œuvre, notamment dans le cadre du « développement social des quartiers » (DSQ), ont principalement eu pour objet la réhabilitation du bâti et l'aménagement urbain. Le périmètre de ces actions s'est progressivement élargi passant de la réhabilitation de deux HLM (les 4 000 à la Courneuve et le Clos-Saint-Lazare à Stains) à neuf quartiers sur la période 1988-1993, puis à 19 villes en 1994 dans le cadre des contrats de villes qui se sont substitués aux DSQ.

À partir de 1995, à la suite du Pacte de relance pour la ville, la nécessité d'encourager le développement économique des territoires les plus dégradés devient une évidence. Une nouvelle cartographie des zones prioritaires est établie. La loi crée les ZUS⁵⁶ comprenant les ZRU⁵⁷ et les ZFU⁵⁸.

55 Ibid.

56 ZUS : zones urbaines sensibles.

57 ZRU : zones de redynamisation urbaine.

58 ZFU : zones franches urbaines.

En 2011, 36 ZUS sur les 717 que comptait la France étaient localisées en Seine-Saint-Denis, et 20,5 % de la population du département vivait en ZUS⁵⁹.

Les exonérations fiscales et sociales afférentes à ces zones de développement ont induit un coût pour les finances publiques. À titre d'exemple, en 2007, le coût des ZFU a atteint un pic estimé à 1 800 € annuels par salarié et 360 € annuels par résident⁶⁰, chiffre difficile à interpréter sans analyse de l'effet incitatif.

Suite à la loi du 1^{er} août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine, l'État s'intéresse à nouveau aux opérations de transformation et de désenclavement des quartiers classés en ZUS avec le programme national de rénovation urbaine (PNRU) mobilisant acteurs publics et privés. Dans le cadre du PNRU, la Seine-Saint-Denis a concentré 4,9 Mds€, soit 10,4 % du total des investissements⁶¹. Ainsi, la communauté d'agglomération de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil est le territoire qui a bénéficié du plus important plan de rénovation urbaine sur le territoire national avec un investissement de près de 600 millions d'euros⁶² pour une agglomération qui compte environ 60 000 habitants.

Quant à la création des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) - qui se sont notamment substitués aux ZUS⁶³ -, elle a abouti à la classification de 63 QPV dans le département (sur 1 296 en France métropolitaine). Ces QPV regroupent 39 %⁶⁴ de la population du département, alors que seulement 21 % vivait en ZUS en 2011.

Aujourd'hui, la mise en œuvre de « cités éducatives », à l'image de ce qui a pu être fait dans la ville de Grigny dans l'Essonne, marque une nouvelle étape dans cette volonté de construire une coopération urbaine au profit des jeunes jusqu'à 25 ans. Ces cités – au nombre de cinq dans le département – seront-elles un véritable laboratoire voire un exemple de coopération entre acteurs, ou, au contraire, un nouvel exemple malheureux de la difficulté des acteurs – notamment, les collectivités locales et l'État – à dialoguer et coopérer ?

b) Des efforts pour tenter de restaurer l'équité scolaire

Les zones d'éducation prioritaire (ZEP) sont créées en 1981 avec pour objectif de « contribuer à corriger l'inégalité (sociale) par le renforcement sélectif de l'action éducative dans les zones et les milieux sociaux où le taux d'échec scolaire est le plus élevé »⁶⁵. Initialement conçues comme un effort transitoire, avec l'idée sous-jacente de replacer une zone donnée dans la moyenne nationale sous 3 à 4 ans, elles se caractérisaient par un renforcement de l'action pédagogique et par l'affectation de moyens supplémentaires.

59 Yoann Musiedlak, « Les ZUS franciliennes : un paysage contrasté », *Île-de-France à la page*, n° 356, Insee, mai 2011.

60 Miren Lafourcade et Florian Mayneris, *Retour sur l'expérience des zones franches urbaines*, rapport annuel de l'observatoire national de la politique de la ville, 2018.

61 PNRU, *les chiffres 2014*, agence nationale pour la rénovation urbaine.

62 Projet de Rénovation Urbaine de Clichy-sous-Bois/Montfermeil, Avenant n° 3 à la Convention du 17 décembre 2004 relatif au projet du Haut Clichy/ZAC de la Dhuis à Clichy-sous-Bois, PRU Clichy-sous-Bois/Montfermeil, 11 juillet 2007.

63 Au sein des unités urbaines de 10 000 habitants ou plus, un QPV doit avoir 1 000 habitants au moins et un revenu fiscal médian très inférieur à son unité urbaine d'appartenance.

64 Insee, recensements de la population 2006 et 2013.

65 Circulaire n° 81-238 du 1^{er} juillet 1981.

Alors que 8 collèges (soit 7,5 % des collèges du département) et 53 écoles (soit 6,8 % des écoles du département) étaient classés en ZEP à l'origine, cette classification concernait, à la rentrée 1999, 338 écoles (soit 42,5 % des écoles du département) et 61 collèges (soit 53,5 % des collèges du département)⁶⁶. En 2014 est intervenue une nouvelle réforme du zonage à partir d'un indice synthétique des difficultés sociale et scolaire des établissements⁶⁷. Ce sont aujourd'hui 52 collèges et 293 écoles qui sont compris dans des réseaux d'éducation prioritaire (REP) et 27 collèges qui sont en réseau d'éducation prioritaire renforcés (REP+) dans le département. La quasi-totalité de ces établissements est localisée dans le centre et l'ouest du département.

En 2017, plus d'un collégien sur deux dans le département était scolarisé dans un réseau d'éducation prioritaire et la Seine-Saint-Denis comptait 7,2 % des collèges et 8,6 % des collégiens scolarisés en éducation prioritaire à l'échelle nationale.

La mise en place des REP et REP+ se traduit par une allocation de moyens supplémentaires assez substantiels, y compris comparés à d'autres territoires très en difficultés d'après nos entretiens. Ceux-ci viennent financer un nombre réduit d'élèves par classe, des indemnités spécifiques versées aux personnels, un encadrement renforcé visant à favoriser un suivi plus fin des élèves, un temps plus important consacré au travail en équipe, à la formation des enseignants et aux relations avec les parents. La Cour des comptes a estimé le surcoût moyen des élèves en éducation prioritaire à 1 412 € par collégien et 592 € par écolier⁶⁸, ce qui permet d'estimer l'effort budgétaire supplémentaire consacré par l'éducation nationale à ces dispositifs à 135 M€ par an. Depuis la rentrée 2018, un effort particulier a été fait pour permettre le dédoublement des classes de CP et CE1 en éducation prioritaire. L'objectif affiché est de permettre un meilleur apprentissage des fondamentaux dès le plus jeune âge. Localement, le dispositif a pu se heurter dans certaines communes à l'absence de locaux disponibles, compensé par les services de l'éducation nationale, par l'octroi d'un maître supplémentaire dans les classes concernées.

Plus largement, le dispositif « Devoirs faits », mis en place depuis 2018, peut concerner tous les collégiens. Il vise à rétablir l'équité entre les enfants des familles qui peuvent apporter une aide à leurs enfants et ceux pour qui le soutien de l'école est nécessaire.

c) Des politiques ciblées en matière de sécurité

Depuis 2012, la Seine-Saint-Denis bénéficie d'un dispositif spécifique en matière d'ordre public et de sécurité. Sur les 81 zones de sécurité prioritaires (ZSP) existantes, le département en compte 4, qui couvrent le territoire de six communes (Saint-Denis, Saint-Ouen, Aubervilliers/Pantin et Aulnay-sous-Bois/Sevran). Créées par une circulaire du 30 juillet 2012, ces ZSP ont vocation à faciliter la coordination entre les services de l'État et les acteurs locaux afin de lutter, d'une part, contre les phénomènes de délinquance, de nuisances et d'incivilités et de restaurer, d'autre part, le lien de confiance avec la population. Elles se traduisent notamment par une présence policière accrue sur le terrain et par un ciblage de leur action selon les spécificités de la zone (trafic de stupéfiants, affrontements entre bandes, lutte contre les vols avec violences etc.).

66 Lydie Heurdier-Deschamps, « L'histoire des ZEP de 1981 à 2000 », in *L'École et la ville*, décembre 2009.

67 Cet indice est construit à partir du taux d'élèves défavorisés, du taux de boursiers, du taux de retard à l'entrée en 6^{ème} et du taux d'élèves résidant dans ou à moins de 300 mètres d'un quartier politique de la ville.

68 Rapport thématique de la Cour des comptes sur l'éducation prioritaire, octobre 2018.

La mise en place, depuis 2018, de la police de sécurité du quotidien dont découlent les quartiers de reconquête républicaine (QRR) permettra d'ici à 2020 au département de bénéficier de renforts supplémentaires portant essentiellement sur les effectifs de police. La première vague de l'automne 2018 a notamment conduit à une augmentation de 20 policiers sur le QRR de Sevran/Aulnay-sous-Bois (quartiers du Gros Saule et Les Beaudottes). Deux nouveaux QRR sont en cours de déploiement à Aubervilliers (Villette – Quatre Chemins) et à Saint-Denis (Quartiers Nord)⁶⁹.

Le 31 octobre dernier, dans le cadre du plan destiné à accompagner et reconquérir le département de la Seine-Saint-Denis, le Premier ministre a annoncé l'affectation supplémentaire de 100 officiers de police judiciaire dans les deux ans à venir ainsi que la création de deux nouveaux QRR à Saint-Ouen et à la Courneuve qui donneront également lieu à la création de 50 postes de policiers supplémentaires.

d) Des acteurs publics dans l'ensemble très mobilisés, mais des relations inhabituellement tendues

L'urgence de la situation sur le terrain - pas seulement sur les fronts économiques et sociaux - ne permet pas aux collectivités locales de « ronronner ». Nous avons cherché à comprendre comment elles se saisissent collectivement des sujets d'insertion dans l'emploi donc d'école et d'enseignement supérieur, alors que les compétences institutionnelles dans ces domaines sont très intimement mêlées, et supposent donc un travail commun. Rappelons que, même dans les domaines dits décentralisés, l'État et le Parlement gardent le pouvoir législatif et réglementaire.

Quelques éléments frappent :

- ▶ Le manque de collaboration entre les acteurs publics, et notamment entre les communes et l'État : beaucoup de communes peuvent chercher à mettre l'État en difficulté ou en accusation, créant un climat continu de tension. La plupart des responsables publics nous ont conté des réunions avec des attaques systématiques et vocales sur les enjeux de moyens, même sur des projets où l'État n'a aucune responsabilité, dans des proportions et des tons qui dépassent les jeux de rôles habituels entre acteurs.
- ▶ L'absence de projets « spontanément communs » : de ce point de vue, la volonté du département de construire des collèges avec une partie accessible hors du temps scolaire aux associations locales, semble faire figure d'exception heureuse.
- ▶ Une présence assez discrète de la Région qui, même si elle a installé son siège au cœur du département, ne semble pas trouver les moyens d'impulser une nouvelle dynamique avec les leviers que représentent les lycées, la formation professionnelle, ou le développement économique.
- ▶ La très grande discrétion d'acteurs comme les chambres consulaires.
- ▶ L'existence de dispositifs quasi-concurrents, et dont l'efficacité globale est très dépendante de la vision des acteurs : dispositifs de mise en relation des acteurs pour les clauses sociales dans les marchés publics (cf. chapitre III), mise en place de médiateurs dans les quartiers sans articulation systématique avec les écoles et les établissements scolaires, développement récent d'initiatives sur les réseaux sociaux visant à atteindre les jeunes loin de de l'emploi et des institutions (qui constituent une partie des décrocheurs), etc.

Deux réflexions sont ainsi inspirées par cette situation :

- ▶ Cette situation est très décourageante, notamment pour les acteurs déconcentrés de l'État. Elle crée une usure des responsables publics. Il n'est pas certain que les collectivités mesurent les conséquences de leur manque de coopération sur l'échec de projets communs, pourtant nécessaires au territoire. On peut ainsi s'étonner du refus de la mairie de Saint-Denis de s'engager dans le projet des cités éducatives, projet qui devait être local et co-construit entre notamment la municipalité et les services de l'État.
- ▶ Dans cette perspective, il peut être logique pour certaines institutions d'intervenir *a minima* sur des territoires où les conditions de partenariats sont très difficiles.

2. Une mobilisation croissante des grandes entreprises

L'implantation de très grands groupes en Seine-Saint-Denis depuis la fin des années 1990⁷⁰ s'est accompagnée d'une mobilisation en faveur du développement économique local, s'inscrivant dans le cadre des politiques RSE (responsabilité sociale des entreprises), mais aussi des politiques de recrutement : beaucoup de secteurs peinent à embaucher, et la Seine-Saint-Denis apparaît comme un réservoir très intéressant. Leurs actions ont prioritairement ciblé les publics jeunes du département. Peuvent notamment être mentionnées à cet égard les initiatives suivantes, à titre d'illustration :

- ▶ Le programme « Odysée jeunes » lancé en 2009 par la Fondation BNP Paribas en partenariat avec le conseil départemental pour permettre à de jeunes collégiens de partir en voyage dans un cadre à visée pédagogique. En 10 ans, près de 50 000 collégiens ont pu bénéficier de ce dispositif.
- ▶ Le programme « le Numérique au service de l'emploi dans le 93 » initié en 2015 par la Fondation SFR et qui s'est traduit par un soutien à des associations travaillant sur le développement des compétences numériques.
- ▶ Le parrainage, depuis 9 ans, du défilé Cultures et création (partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et Montfermeil), par le groupe LVMH qui vient de lancer l'Institut des vocations pour l'emploi (Live) dont le premier site de formation d'adultes a ouvert à Clichy-sous-Bois en septembre 2019.
- ▶ Le programme « Give me 5 », lancé en 2019 par Vinci, qui propose 5 000 stages d'immersion dans le cadre du stage obligatoire de 3^{ème} à des collégiens du réseau éducation prioritaire. Parmi les 10 académies sélectionnées figure celle de Créteil, qui couvre la Seine-Saint-Denis.
- ▶ Le soutien financier annoncé en 2018 par la Fondation Total aux « écoles de la production », qui s'accompagnera également de la création d'une « école de l'industrie du futur » à Stains, qui devrait ouvrir ses portes à l'automne 2020.
- ▶ Le projet « Advancing Cities » de J. P. Morgan, qui vise à soutenir les villes et les territoires déshérités. La Seine-Saint-Denis bénéficiera de 25 millions d'euros d'investissement qui viendront soutenir des associations en particulier dans le domaine de l'emploi et de la formation. *NB : ce travail a été réalisé avec le soutien de J. P. Morgan.*

Les acteurs publics prennent progressivement conscience de l'importance d'une bonne coordination de ces différentes initiatives. À titre d'exemple :

- ▶ Le Conseil Départemental a engagé un mouvement de contractualisation avec les grands groupes pour pérenniser et coordonner leurs actions autour d'une charte « Seine-Saint-Denis égalité »⁷¹.

69 Communiqué de presse du préfet de la Seine Saint-Denis en date du 8 février 2019.

70 Le chiffre d'affaires déclaré par les entreprises du département le classait au rang de 3^e contributeur national pour la TVA.

71 Une vingtaine d'entreprises (dont BNP Paribas et SFR) avaient signé cette charte en 2019.

- L'établissement public territorial Plaine commune propose également depuis 2005 une charte « entreprise-territoire » dont l'objectif est de nouer des partenariats sur la durée entre les entreprises et le tissu d'acteurs locaux⁷².
- Certaines entreprises ont également structuré leurs actions autour de la Fondation agir contre l'exclusion (FACE)⁷³, avec notamment des actions de mobilisation des collaborateurs pour aider des associations ou des personnes loin de l'emploi.

3. Un tissu très dense d'acteurs de l'économie sociale et solidaire

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) est particulièrement dynamique en Seine-Saint-Denis, grâce notamment à de très nombreux appels à projets lancés par différents acteurs, mais aussi parce qu'existe dans ce département une très ancienne tradition d'entraide et une vie associative, politique et syndicale dense.

Récemment, les perspectives financières du Plan d'Investissement Compétences (PIC)⁷⁴ et le Plan pauvreté⁷⁵ ont accru l'intérêt de ce territoire pour l'ESS, qui comptait déjà 33 200 salariés au sein de 3 000 établissements en 2018⁷⁶, particulièrement implantés dans les QPV ou à proximité⁷⁷. Deux secteurs d'activités sont particulièrement représentés parmi les structures soutenues en Seine-Saint-Denis : les initiatives citoyennes et le développement local (26 % des structures) et l'action sociale (22 %)⁷⁸.

À titre d'exemple, on évoquera quelques actions entreprises par des acteurs de l'ESS dans le département qui ont retenu notre attention :

- L'Établissement public territorial Est ensemble a souhaité se mobiliser en faveur de l'ESS, et a obtenu en 2019 le label « *French impact* » accordé par le gouvernement dans le but de valoriser et de renforcer les synergies dans le domaine de l'innovation sociale.
- Médialab93 est un incubateur des jeunes créatifs dans le domaine de l'information et des médias alors que la fabrique de cinéma *Commune Image* anime une communauté d'une quarantaine de créateurs : réalisateurs, entrepreneurs, techniciens, distributeurs, diffuseurs. Deux exemples d'initiative centrées sur la dimension culturelle du numérique (voir ch. III).
- L'association NQT (anciennement Nos quartiers ont du talent), née en 2006 à Saint-Denis, travaille à rapprocher les jeunes diplômés du marché de l'emploi par des actions de parrainage et de mise en

relation avec les entreprises. Une réponse - peu couteuse - aux sujets d'insertion et d'orientation des jeunes diplômés.

- La crèche itinérante *Soli'mômes* vise à favoriser l'insertion économique des mères seules en leur apportant une solution de proximité. Une réponse trop ponctuelle aux sujets d'insertion des mères modestes demandeuses d'emploi.
- L'association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) qui est implantée dans les villes de Montreuil, Saint-Denis, Aubervilliers et Clichy accompagne chaque année entre 600 et 700 personnes à lancer ou consolider leur activité. Ce sont essentiellement des structures qui permettent à chacun de créer son propre emploi. Cet axe de la création d'entreprise nous semble d'ailleurs très insuffisamment développé vu son potentiel.
- Né en Seine-Saint-Denis, *Simplon* a inauguré en décembre 2019 son 8^e centre dans le département et a formé plus de 1 500 habitants du département depuis 2013 en lien avec l'écosystème local.

De façon plus générale, la plupart des acteurs de l'ESS présents au niveau national sont également très actifs en Seine-Saint-Denis⁷⁹.

B. Entre « contrat Yalta » et « appel d'offre excluant »

Cette question de la coopération entre les acteurs nous est apparue au fil des entretiens comme particulièrement importante, mais par ailleurs peu travaillée. Bien sûr, de nombreux rapports abordent le sujet de la complexité de la répartition des compétences dans le champ social⁸⁰. Mais alors que la question de la coopération et des nouvelles organisations est au cœur de la littérature « business », personne ne semble aborder les questions telles que : « comment mieux s'organiser pour vendre plus, innover plus, baisser nos coûts, bref accroître notre avantage compétitif ». Ce questionnement, inspiré des recherches en sociologie des organisations du secteur privé ou public⁸¹, nous a permis d'éclairer sous un jour nouveau beaucoup des pratiques liées à l'emploi et à l'insertion.

72 La charte « entreprise-territoire » compte aujourd'hui 125 signataires qui sont aussi bien des employeurs du territoire que des associations ou des acteurs publics ou parapublics du développement économique.

73 <http://clubfaceseinesaintdenis.fr/wp-content/uploads/2015/06/Charte-Seine-Saint-Denis-egalite-web.pdf>

74 Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) est un des axes du plan d'investissement 2018-2022 présenté par le Premier ministre fin 2017. Le PIC a pour objectif de renforcer les compétences et améliorer la qualification par la formation des jeunes et des demandeurs d'emploi, pour permettre un retour à l'emploi. Lancé début 2018, le PIC est doté au niveau national d'une enveloppe globale de 14,6 milliards d'euros dont 6,7 milliards pour les décrocheurs et 7,1 milliards pour les demandeurs d'emploi. 90% des fonds du PIC sont dirigés vers les actions de formation et 10% visent la transformation du système par des expérimentations de nouveaux outils.

75 Le plan pauvreté a été présenté par le Président de la République le 13 septembre 2018. Il vise à mettre l'accent sur des logiques préventives. D'ici 2022, plus de 8 milliards d'euros doivent être mobilisés.

76 L'ESS en 2018, chambre régionale de l'ESS Ile de France.

77 26,9% des établissements ESS du département sont implantés en QPV et 57,9% des établissements sont dans une zone de moins de 300 mètres autour d'un QPV ; Observatoire régional de l'ESS: CRESS IDF, novembre 2018.

78 L'économie sociale et solidaire en chiffres, 2016.

79 Par exemple Emmaüs (pauvreté, insertion), Groupe SOS (insertion, santé/toxicomanie, enfance en danger, accès à la mobilité, etc.), Aurore (insertion), Mozaïk RH.

80 Voir par exemple le rapport qui a quelques années mais reste d'une vraie actualité : « Les politiques sociales décentralisées » - Rapport annuel 2007-2008 de l'IGAS.

81 Voir par exemple : « *Using Smart Simplicity to tackle complex global challenges: Chronic child hunger in Tanzania* » - Morieux, Yves; Caines, Charmian; Meerkatt, Heino; Assery, Obey N.; Dunford, Michael - Décembre 2019 ou « *Smart simplicity* » Yves Morieux et Peter Tollman - Éditions « Les belles lettres », 2014.

1. Le syndrome du « contrat Yalta »

Depuis 1994, la mise en œuvre de la politique de la ville s'est construite autour de contrats. L'élaboration des nouveaux contrats⁸² de ville 2014-2020⁸³ issus de la loi du 21 février 2014 est guidée par plusieurs principes nouveaux :

- ▀ Ils sont signés à l'échelle intercommunale et mobilisent une large communauté d'acteurs (procureurs de la République, recteurs d'académie, bailleurs sociaux, tissu associatif local, Pôle emploi, missions locales etc.).
- ▀ Ils formalisent un engagement pluriannuel des collectivités territoriales dans le cadre de leurs compétences.
- ▀ Ils sont ciblés sur les quartiers prioritaires.
- ▀ Ils visent une triple action sociale, urbaine et économique.
- ▀ Les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont associés à l'élaboration de ces contrats.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour analyser en détail l'impact des nouveaux contrats de ville, les auditions ont permis d'établir plusieurs faiblesses liées à cette méthode pour la Seine-Saint-Denis :

- ▀ Un premier écueil tient au fait que les contrats de ville sont avant tout un mécanisme de tour de table de financement de dispositifs avec recherche d'un « effet de levier ». Pour cette raison, on ne trouve pas réellement d'objectifs communs, mais des objectifs très liés à la nature des institutions, sur fond de concurrences politiques. La Cour des comptes émet ainsi comme nouvelle recommandation « d'identifier dans les contrats de ville les priorités et d'identifier les crédits qui sont mobilisés pour les financer ⁸⁴ ».
- ▀ Un deuxième écueil tient dans l'instabilité des acteurs signataires des contrats de ville. Depuis 2014, le législateur a prévu que les contrats de ville soient adossés aux mandats municipaux afin, d'une part, de mettre en évidence l'enjeu politique fort de ces contrats et, d'autre part, d'assurer la cohérence de leur mise en œuvre. Cependant, l'ensemble des acteurs publics concernés, partie prenante de ces contrats, connaît une instabilité permanente, rendant ainsi relativement inefficace les ambitions et les actions contractualisées. À titre d'exemple, la Seine-Saint-Denis a connu 4 préfets différents sur ces dix dernières années et 10 préfets depuis 2000. De même, 4 recteurs différents se sont succédés sur ces 10 dernières années et 8 depuis 2000.
- ▀ Le troisième écueil tient dans l'objet même de ces contrats. Ces derniers sont très éloignés d'une approche « parcours » des publics. Ils devraient avoir pour objet d'identifier les publics prioritaires plutôt que de s'intéresser exclusivement aux approches territoriales ou par domaines, et « collées » aux prérogatives institutionnelles.

Par ailleurs, comme précédemment mentionné, beaucoup de discussions et même de signatures se déroulent dans un climat de grande tension.

⁸² Depuis 1994, quatre générations de contrats de villes se sont succédées : 1994-1999, 2000-2006, 2007-2014 et 2014-2020.

⁸³ En 2014, de nouveaux contrats se sont substitués aux contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) qui avaient fait l'objet d'un réquisitoire sévère par la Cour des comptes. On leur reprochait notamment, une élaboration sans diagnostic préalable, l'absence d'articulation entre les problématiques urbaine et sociale, un pilotage essentiellement menée à l'échelle communale et *in fine* l'échec à mettre en cohérence l'ensemble des actions devant être menées.

⁸⁴ Cour des comptes, Rapport public annuel, 2016.

2. Le syndrome de l'« appel d'offre excluant »

Traditionnellement, les appels à projets doivent permettre d'identifier les meilleurs opérateurs en les mettant en concurrence. Après trente ans de montée en puissance, cette méthode de sélection des projets entraîne plusieurs effets pervers. Elle induit, d'une part, une absence de coopération entre les acteurs sociaux (qui, voulant gagner à tout prix, se présentent comme sachant gérer toutes les situations) et, d'autre part, une absence de réflexions communes sur les objectifs à atteindre et les moyens d'y parvenir (celui qui répond ne répondant « qu'à » un cahier des charges). Alors que les opérateurs sociaux devraient mettre en commun leurs capacités et connaissances des publics visés, ils sont, au contraire, principalement amenés à opérer individuellement et en tant que concurrents. Ainsi avons-nous constaté que les opérateurs clés de la Seine-Saint-Denis sont rarement en situation de coopération, alors même que leurs savoir-faire sont davantage complémentaires qu'identiques.

Les auditions menées ont permis d'identifier plusieurs domaines dans lesquels les appels à projet gagneraient en efficacité s'ils visaient des présentations en consortium :

- ▀ Des programmes d'embauches importants, assortis de formations professionnalisantes, sont proposés en Seine-Saint-Denis par des entreprises comme la SNCF, la RATP ou ADP. Par ailleurs, l'ensemble des entreprises sont susceptibles d'accueillir les collégiens dans le cadre des stages de 3ème ou par la voie de l'apprentissage. Ces programmes demeurent cependant relativement méconnus et les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont peu organisés pour accompagner les élèves, cibler les recruteurs, les préparer aux entretiens et, plus généralement, faire le lien entre les publics visés et les opportunités de travail pour favoriser l'employabilité. De plus, les relations avec l'éducation nationale gagneraient à être plus fluides et mieux mises en commun.
- ▀ Les approches par secteur tels qu'ils commencent enfin à apparaître notamment à l'occasion des projets Jeux Olympiques : attirer et former dans la construction, l'hôtellerie-restauration, ou encore le médico-social. Les difficultés des demandeurs d'emploi sont très multiples, et faire travailler ensemble des acteurs aux compétences diverses (prise en charge de la santé, du logement, des sujets de nationalités, de langue, de manque de confiance en soi etc.) est indispensable.

3. L'approche sociologique, ou comment expliquer la non-coopération

L'approche sociologique vise d'abord à identifier les buts poursuivis par les acteurs, les ressources dont ils bénéficient et les contraintes qui pèsent sur eux. Nous avons résumé ces caractéristiques dans le tableau ci-après pour l'ensemble des acteurs (État et ses opérateurs, collectivités locales, acteurs de l'économie sociale et solidaire et entreprises privées) qui agissent dans le champ économique-social en Seine-Saint-Denis. Dans un second temps, elle invite à déterminer les conséquences en termes organisationnels des caractéristiques qui leurs sont propres. Les conséquences sont également présentées de façon synthétique dans le tableau ci-après.

L'ensemble des acteurs ont généralement intérêt à participer à des dispositifs qui cumulent les caractéristiques suivantes :

- valorisation de leur action, ce qui suppose une lisibilité de leur intervention ;
- non délégation des décisions individuelles ;
- absence de perturbation quant à leur capacité à atteindre des objectifs correspondant à leurs indicateurs de gestion.

Ces multiples contraintes induisent une collaboration entre les acteurs qui peut être qualifiée de « coopération Yalta » : les acteurs abandonnent très peu de pouvoir décisionnel dans les différents contrats signés ou projets menés et recherchent la satisfaction d'un intérêt singulier non nécessairement conciliable avec un intérêt collectif. En Seine-Saint-Denis, à l'inverse, une approche par parcours « centrée sur le citoyen » devrait nécessiter une collaboration avec des objectifs communs entre des acteurs qui coopèrent.

Plus les acteurs se structurent et s'équipent avec des objectifs, des instruments de mesure, de la communication externe sur leurs résultats, un alignement des rémunérations sur les objectifs, plus la coopération « vraie » est complexe. Par exemple, pour simplifier, plus un grand opérateur public aura un objectif de temps moyen de traitement des dossiers (temps publié sur un site internet et comparé à celui d'autres départements), moins il aura tendance à allouer des agents à des suivis de dossiers très longs et très complexes qui ne lui permettent aucunement d'améliorer l'objectif sur lequel il est jugé.

La conséquence d'un tel phénomène n'est pas qu'il faut remettre en question la gestion des grands opérateurs publics, mais plutôt qu'il semble nécessaire :

- de s'interroger sur les limites de l'outil contractuel que l'on a tendance à utiliser en toutes circonstances en espérant, côté État, un « effet de levier » (avec une « mise » limitée, l'État entraîne les autres opérateurs), et probablement une capacité à communiquer (sur le nombre de contrats signés, plutôt que sur l'impact réellement évalué sur le terrain) ;
- de travailler dans la sphère État/opérateurs à avoir des systèmes dérogatoires aux objectifs nationaux pour certains territoires avec des objectifs collectifs ;
- d'inviter les collectivités locales à faire de même.

Sur ces deux derniers points, les expérimentations « Territoires zéro chômeurs » sont sans doute éclairantes. Ces expérimentations reposent sur la création d'emplois grâce à des Entreprises à But d'Emploi (EBE), qui embauchent des chômeurs de longue durée en CDI, afin de réaliser des travaux utiles localement mais non réalisés car jugés peu rentables pour le marché classique.

Les acteurs privés pourraient par ailleurs être mieux associés aux projets (et à leur déploiement) qui sont compatibles avec leurs objectifs d'impact et de visibilité, ce qui aurait pour effet d'entraîner aussi la dynamique publique et associative. Cela suppose certainement une gouvernance de projets corrigée pour être moins chronophage.

Catégorie d'acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Conséquences
État et ses opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir la paix sociale, l'ordre public et l'accès à une éducation de qualité pour tous • Maîtriser les budgets, avec si possible un effet de levier sur la dépense • Garantir une bonne gestion des opérateurs grâce au suivi d'indicateurs cascades dans les organisations à réseaux • Certains enjeux d'atteinte de résultats chiffrés suite à des annonces 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement sur des segments non décentralisés (limités essentiellement à la politique de la ville et à l'emploi) • Action des grands opérateurs (Pôle emploi, CNAF/CAF, CNAM/CPAM...) • Une certaine capacité de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de base d'intervention sur les politiques sociales et formation, peu de financement sauf depuis ~18 mois via le PIC • Gestion des grands opérateurs construite sur des indicateurs négociés au niveau national, solidifiés dans des COG, déclinés à tous les niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement différent selon le sujet • Recherche de l'effet de levier • Difficulté à animer les politiques décentralisées • Besoin de mesures intégrables par des grands réseaux structurés sous pression financière
Collectivités locales et structures sous leur autorité	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les actions promises durant les campagnes électorales • Maîtriser les budgets • Ne pas déstabiliser inutilement les acteurs de terrain partenaires • Répartir l'argent public à partir d'appels d'offres en évitant les acteurs trop fragiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Payent les personnels accompagnants les plus fragiles dans leur domaine de compétence • Distribuent les aides individuelles • Choisissent des projets dans le cadre d'appels d'offre • Organisent des opérations de valorisation de leurs actions et des opérateurs de leur écosystème 	<ul style="list-style-type: none"> • Élections régulières • Benchmarks qui montrent des écarts entre les collectivités • Débat politique latent sur le favoritisme qui impose un formalisme juridique précis 	<ul style="list-style-type: none"> • Veulent garder la décision finale sur toutes les dépenses de leur budget • Ne veulent aucune règle automatique de collaboration ni d'instruction unique des dossiers par un des acteurs

Catégorie d'acteurs	Enjeux	Ressources	Contraintes	Conséquences
Associations, acteurs de l'économie sociale	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de financements, mais aussi de visibilité et reconnaissance Une nouvelle génération de dirigeants en moyenne plus engagée dans des logiques compétitives de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> Répondent énergiquement à tous les appels d'offre Valorisent ce qu'ils savent faire à travers une communication moderne 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance financière très forte, essentiellement vis-à-vis des pouvoirs publics mais aussi de quelques financeurs privés 	<ul style="list-style-type: none"> Des relations entre acteurs associatifs extrêmement concurrentielles, qui vont parfois au-delà de ce qu'une saine compétition apporte Des acteurs qui peuvent parfois promettre plus qu'ils ne peuvent offrir pour gagner des compétitions Besoins de références pour gagner de nouveaux projets
Entreprises privées engagées sur les territoires	<ul style="list-style-type: none"> Gérer des enjeux de recrutement Montrer qu'elles peuvent avoir un vrai impact sur le terrain et faire la différence Nourrir leur image et leur politique RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Postes à pourvoir à offrir à des habitants Financements de projets Équipes très motivées et dynamiques sur le terrain qui connaissent bien le monde de l'entreprise mais parfois moins le social 	<ul style="list-style-type: none"> Vrai enjeu de lisibilité et traçabilité de leur action, donc choisissent de financer des acteurs privés reconnus, dynamiques et qui savent valoriser leurs financeurs Ne peuvent pas prendre le risque de financier des actions qui s'enlisent ou que personne ne sait valoriser 	<ul style="list-style-type: none"> Valorisation des acteurs associatifs les plus dynamiques et les plus médiatiques Volonté de simplifier la situation en trouvant des projets qui associent peu d'acteurs, et pour certaines le moins possible d'acteurs publics

C. La non-coopération : des effets négatifs également sur des sujets à la périphérie des préoccupations des acteurs, même s'ils sont importants pour les citoyens

Faute de collaboration entre les acteurs et d'un véritable pilotage des actions menées, plusieurs enjeux clés sont insuffisamment pris en compte, ou mal financés. Nous avons identifié neuf dispositifs qui représentent des « trous » dans le dispositif global et dont la résolution pourrait grandement accroître l'impact des efforts entrepris depuis plusieurs années. Ces sujets ont en commun de n'être au cœur des compétences institutionnelles d'aucun des acteurs, et/ou de supposer d'aborder des sujets financiers ou RH assez tabous que personne n'a intérêt à aborder de front.

1. La gestion des ressources humaines des agents publics

L'absence d'une véritable stratégie des ressources humaines des personnels de l'État en Seine-Saint-Denis se traduit trop souvent par une faible attractivité de l'ensemble des corps de métiers, le recrutement de personnel inexpérimenté, et un *turnover* très élevé. L'exemple le plus criant de cette situation est celui des personnels de l'Éducation nationale.

Dans le premier degré, l'académie de Créteil, avec l'académie de Versailles, reste l'académie offrant le plus grand nombre de postes de professeur des écoles au concours de recrutement (1 540 et 1 650 lors de la session 2019⁸⁵, contre, par exemple, 722 à Lille ou 423 à Lyon). Le taux d'admis par rapport aux présents y est le plus élevé de France (67,84 %) sans pour autant parvenir à pourvoir l'ensemble des postes proposés (1 114 reçus). À l'exception de l'académie de Versailles, toutes les autres académies parviennent à pourvoir tous les postes proposés (avec parfois un recrutement en surnombre). Cette situation conduit l'académie à organiser un concours externe supplémentaire qui a permis en 2019 de recruter 420 professeurs des écoles supplémentaires pour 500 postes. Cette situation illustre la faible attractivité du métier d'enseignant dans l'académie, lié notamment au coût de la vie en région parisienne mais aussi aux très grandes difficultés pour ces futurs enseignants de pouvoir au cours de la carrière muter dans un autre département que leur premier département d'affectation. L'incapacité à pourvoir l'ensemble des postes proposés, l'importance du taux de réussite et la nécessité d'organiser un second concours (dont nos interlocuteurs nous expliquent que peuvent s'y présenter en partie des candidats ayant échoué dans d'autres académies) posent la question du niveau académique des recrutements effectués.

Dès lors, les enseignants (en moyenne) de plus faible niveau académique exercent dans l'académie où les besoins éducatifs sont les plus importants. L'État se prive ainsi du levier principal de rééquilibrage d'un système très inégalitaire par un mode de recrutement qui renforce les inégalités territoriales⁸⁶.

⁸⁵ Source : <https://www.devenirenseignant.gouv.fr>

⁸⁶ Les travaux de recherche en éducation ont montré que l'effet-maître explique entre 10 et 20% de la variance des performances des élèves en fin d'année.

Dans le second degré, la situation est différente du fait d'un recrutement national et d'un système de mutation plus fluide des enseignants. Toutefois, le département de Seine-Saint-Denis compte une proportion importante de néo-titulaires⁸⁷ et de professeurs contractuels en raison de la faible attractivité du territoire. Le département comptait 26,1 % d'enseignants de moins de 30 ans en 2016-2017, alors que la moyenne nationale se situait à 9,5 %.

Le système de mutation (après les premiers postes) ne permet pas de corriger la situation.

L'absence de gestion efficace des ressources humaines conduit ainsi :

- ▶ À une grande instabilité des équipes pédagogiques préjudiciables à une prise en charge efficace des élèves. On relèvera que respectivement 35,7 % et 50 % des professeurs des écoles primaires et des enseignants du second degré restent moins de deux ans dans la même école ou le même établissement en Seine-Saint-Denis.
- ▶ À un recours massif aux professeurs contractuels peu formés (en 2017-2018 : 655 pour 11 822 titulaires dans le premier degré contre, pour les deux autres départements de l'académie, 50 pour 8 552 titulaires en Seine-et-Marne et 102 pour 7 837 titulaires dans le Val-de-Marne)⁸⁸.
- ▶ Enfin à ce que le taux d'efficacité de la suppléance⁸⁹ soit de 51,26 % dans le département en 2015-2016, c'est-à-dire près de 25 points inférieurs aux taux de suppléance sur toute la France (78,41 %)⁹⁰. Cette situation induit une perte de temps scolaire qui peut être estimée à une année sur l'ensemble de la scolarité des enfants de Seine-Saint-Denis⁹¹.

Dans le domaine de l'éducation, il apparaît ainsi que la problématique n'est pas d'abord (certains diront « ou pas seulement ») une problématique de moyens mais de gestion efficace des ressources humaines. Conséquence des politiques nationales de gestion des ressources humaines, et de la faiblesse des mesures d'attractivité et de fidélisation pour le département, l'absence d'une véritable politique des ressources humaines en Seine-Saint-Denis a rendu largement inefficace l'ensemble des politiques éducatives menées depuis plus de trente ans dans le département. On observera donc avec attention l'efficacité de la mesure annoncée par le premier ministre le 31 octobre dernier de prime de fidélisation des agents.

On constate que cette situation n'épargne pas les autres corps de métiers. Le phénomène de *turnover* touche ainsi particulièrement les personnels de police ou judiciaires. La faible attractivité du département conduit à ce que des villes fortement criminogènes soient moins bien dotées en fonctionnaires de police que d'autres villes faisant état d'un taux de criminalité moindre. Ce constat fait dire aux députés sus-cités François Cornut-Gentille et Rodrigue Kokouendo que « *la Seine-Saint-Denis est une école de formation bis pour les fonctionnaires* ». Ainsi, la situation de sous-effectif et le fait que les besoins humains soient trop couverts par des personnels non expérimentés pèsent sur l'efficacité de l'action de l'État dans le département.

87 Cette expression désignant les professeurs qui exercent, pour la première année, leur métier sous un statut de fonctionnaire titulaire.

88 Bilan social de l'académie de Créteil, 2018 : http://cache.media.Éducation.gouv.fr/file/Bilan_social/40/9/BS19_2018_1157409.pdf

89 C'est-à-dire la couverture du « besoin de suppléance » induit par les remplacements d'enseignants qui n'ont pas vocation à durer toute l'année scolaire, congé maladie ordinaire ou congé maternité par exemple.

90 Rapport parlementaire sus-cité.

91 https://www.lemonde.fr/Éducation/article/2013/02/28/un-eleve-de-seine-saint-denis-perd-l-equivalent-d-un-an-de-scolarité-faute-de-remplacement-des-instituteurs-absents_5995018_1473685.html

2. Les difficultés financières du département pour financer le RSA

Dans la répartition institutionnelle des rôles, le département gère notamment le revenu de solidarité active (RSA) et une partie de l'action sociale. La compétence couvre donc à la fois le financement de la prestation RSA (c'est-à-dire ce que touchent les familles) et les actions d'insertion et d'accès à l'emploi. Or, ce dernier montant est beaucoup trop faible pour permettre une dynamique d'insertion à la hauteur des enjeux, et il est clé de comprendre pourquoi.

La compétence de droit commun des départements en matière d'action sociale résulte de la loi de décentralisation du 22 juillet 1983 et celle du RSA d'une loi du 1^{er} décembre 2008. La décentralisation des dépenses de RSA était alors une demande des instances représentant les Conseils généraux (devenus Conseils départementaux). Le transfert de compétences de l'État aux collectivités territoriales obéit toujours au principe de neutralité budgétaire, et la compensation des charges transférées résulte du calcul réalisé au moment du transfert des compétences. Dès lors, dans le cas précis du RSA, l'augmentation des dépenses sociales - parmi lesquelles l'augmentation des dépenses de RSA est la plus importante⁹² depuis plusieurs années - n'induit aucune compensation supplémentaire liée à l'évolution ultérieure du coût des charges transférées par l'État. Il appartient aux départements d'y faire face, et ce « reste à charge »⁹³ est particulièrement hétérogène entre les départements.

En 2018, le montant des dépenses consacré au RSA par le département de la Seine-Saint-Denis s'établissait à 505 millions d'euros pour seulement 317 millions de recettes (dotations de l'État, péréquation, nouvelles recettes etc.). Ainsi le montant additionnel à financer (sorte de « reste à charge ») pesant sur le département était de 188 millions d'euros, soit 37 % de dépenses non compensées par l'État⁹⁴.

En 2020, le montant prévisionnel relatif au RSA s'établirait à 532 M€. Le reste à charge au seul titre du RSA s'établirait à 215,2 M€, soit une compensation réduite à 59,6 % de l'allocation versée⁹⁵.

Sans surprise, le financement des prestations de RSA s'est fait notamment en diminuant la part des financements dédiée aux politiques d'insertion. Ainsi, au budget primitif de 2019, le conseil départemental consacre 505 millions d'euros au titre du versement de l'allocation du RSA et ne consacre au-delà, que 22 millions d'euros au titre des politiques d'insertion et d'emplois, soit 4 %.

À l'instar de la Seine-Saint-Denis, on constate au niveau national - même si la situation n'est pas homogène selon les départements - que le reste à charge pesant sur les départements en matière de RSA induit une diminution des moyens consacrés aux actions d'insertion au profit des personnes les plus éloignées de l'emploi. En 2016, ces moyens ne représentaient plus que 8,8 % de leurs dépenses de RSA, contre 14 % en 2011, à comparer aux 20 % qui était la « norme » au moment de la création du RMI en 1988 par Michel Rocard.

92 + 44 % entre 2010 et 2016 lié d'une part, à l'augmentation du nombre d'allocataires et d'autre part, à la revalorisation du RSA « socle » adopté le 21 janvier 2013 dans le cadre du plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale.

93 En 2016, le reste à charge concernant le RSA représentait 4,3 milliards d'euros pour les départements. Les dépenses de RSA représentaient 10,7 milliards d'euros et n'étaient compensées par l'État qu'à hauteur de 6,4 milliards d'euros.

94 Si l'on prend en compte la PCH (prestation de compensation du handicap) et l'APA (allocation personnalisée d'autonomie), ce sont 298 millions d'euros versées par le département au titre des trois AIS (allocations individuelles de solidarité) qui ne sont pas compensés par l'État.

95 Rapport au conseil départemental, séance du 12 décembre 2019, budget primitif pour l'exercice 2020.

Dès lors, dédier des moyens beaucoup plus importants à l'insertion (20% de la prestation représenteraient environ 100M€ à comparer à 22M€ aujourd'hui), avec un processus de choix des actions et du suivi des allocataires du RSA qui s'appuient sur les meilleures pratiques, nous semble un objectif incontournable.

3. Les solutions pour accroître la maîtrise de la langue française et lutter contre l'illettrisme

Dans son rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous, l'Unesco révèle que « les faibles niveaux d'alphabétisme des adultes dans les pays riches sont un problème plus vaste qu'on ne le reconnaît souvent ». En 2011⁹⁶, 13% des Franciliens âgés de 18 à 65 ans rencontraient des difficultés importantes dans les trois domaines fondamentaux de l'écrit : la lecture, l'écriture de mots et la compréhension d'un texte simple en langue française. Ce sont donc plus d'un million de personnes en Île-de-France qui connaissent des difficultés importantes face à l'écrit. Parmi elles, 287 000 adultes ont été scolarisés en France et sont donc considérés en situation d'illettrisme⁹⁷. Concernant la Seine-Saint-Denis, selon les évaluations effectuées à l'occasion de la Journée défense et citoyenneté (JDC) en 2013, le département comptait 12,7% de jeunes de 17 ans ou plus connaissant des difficultés en lecture, contre 9,6% au niveau national.

Alors que $\frac{3}{4}$ des travailleurs franciliens déclarent utiliser un ordinateur et $\frac{2}{3}$ déclarent lire souvent pour les besoins de leur activité professionnelle⁹⁸, l'absence de maîtrise des fondamentaux condamne ceux qui en sont exclus à l'inactivité ou à un nombre limité de professions. Ainsi, dans la région francilienne, plus d'un tiers des adultes qui perçoivent le RSA rencontrent des difficultés importantes à l'écrit et les personnes en situation d'illettrisme sont surreprésentées dans le secteur de l'intérim. Au total, près d'un quart des salariés intérimaires⁹⁹ au niveau national et plus d'un tiers dans le secteur spécifique du BTP seraient en situation d'illettrisme.

L'absence de maîtrise de la langue française frappe de façon singulière les populations vivant dans les QPV, où le taux d'illettrisme s'élève au double de la moyenne nationale (18% contre 9%), et les populations issues de l'immigration. En France, l'Unesco a révélé que moins de 60% des immigrés franchissent le seuil atteint par plus de 80% des élèves français de quinze ans en lecture¹⁰⁰ et que les élèves issus de l'immigration sont au moins deux fois plus susceptibles de compter parmi les élèves en difficulté.

Dans un département où la question de la maîtrise de la langue se pose avec une acuité particulière (puisque 22,8% de la population n'est pas de nationalité française et que la part des personnes issues de l'immigration est presque cinq fois supérieure à celle de la France métropolitaine), les politiques mises en œuvre aussi bien dans le domaine de la prévention dès l'enfance que dans celui de l'action pour lutter contre les situations d'illettrisme chez les jeunes et les adultes apparaissent singulièrement insuffisantes.

- ▶ Les actions de formation au français (FLE), largement gérées aujourd'hui par le Ministère de l'Intérieur, sont globalement réservées aux primo-arrivants, alors même que les besoins sont immenses pour le reste de la population. La professionnalisation de la formation au FLE semble s'être accompagnée, malheureusement, de la disparition de nombreuses actions bénévoles de proximité qui avait aussi une fonction de lien social et d'émancipation notamment des femmes. Les dispositifs en ligne, comme celui du Conseil régional, sont sans doute une partie de la solution aux difficultés actuelles, mais ne pourront remplacer un effort plus classique d'accompagnement.
- ▶ L'objectif de mixité sociale et culturelle est trop ignoré. Une note de France Stratégie révèle que 70% des élèves issus de l'immigration sont scolarisés dans des établissements qui affichent une concentration de plus de 40% de cette population dans l'effectif total des élèves. Or, la forte concentration des élèves issus de l'immigration dans les établissements a un impact négatif sur leurs performances.
- ▶ Un enjeu particulier à l'école mérite d'être souligné : le besoin de dispositifs spécifiques pour des jeunes de plus de 16 ans ne maîtrisant pas le français et de très bas niveau scolaire : ils seraient quelques centaines dans le département. Ces jeunes sont actuellement insuffisamment pris en charge par les pouvoirs publics qu'il s'agisse de l'État (Ministère du Travail ou Ministère de l'Éducation Nationale) ou de la Région.
- ▶ Le développement de la scolarisation des enfants de « moins de trois ans »¹⁰¹, considérée comme essentielle pour permettre aux élèves d'acquérir des compétences de pré-lecture, est resté largement lettre morte. À la rentrée 2017, elle ne concernait que 11,60% des élèves scolarisés en REP+ et 4,95% des élèves à l'échelle du département.
- ▶ Le dédoublement des classes de CP en REP+, considéré comme essentiel pour permettre aux élèves présentant le plus de difficultés à l'entrée à l'école primaire de bénéficier d'un temps d'enseignement plus important, n'a été que partiellement réalisé. En Seine-Saint-Denis, moins de la moitié des classes de CP ont atteint l'objectif de 12 élèves par classe, contre 63,3% pour la France métropolitaine.

96 L'enquête Information et Vie Quotidienne réalisée par l'Insee en partenariat avec l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme (ANLCl) permet d'établir le taux d'illettrisme chez les personnes âgées de 18 à 65 ans. Elle a été réalisée pour la première fois en 2004/2005 et a été reconduite en 2011/2012.

97 La définition donnée de l'illettrisme par l'ANLCl est la suivante : « On parle d'illettrisme pour des personnes qui, après avoir été scolarisées en France, n'ont pas acquis une maîtrise suffisante de la lecture, de l'écriture, du calcul, des compétences de base, pour être autonomes dans les situations simples de la vie courante ».

98 Enquête Information et Vie Quotidienne réalisée par l'Insee, 2011/2012.

99 9% d'illettrés, 10% de personnes relevant du Français Langue étrangère (FLE) et 4% d'analphabète. FAF TT, en collaboration avec l'ANLCl, synthèse de l'enquête IVQ dans l'interim, 2012.

100 UNESCO Rapport mondial de suivi sur l'Éducation pour tous, 2013.

101 Loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école.

4. Les solutions pour les personnes en situation de handicap

Les sujets sanitaires et médico-sociaux sont complexes dans un département avec des traditions très particulières, notamment des structures communales très présentes (par exemple des centres de santé). Les enjeux financiers et institutionnels sont lourds, et obéissent à des logiques très spécifiques. Mais la gravité de la situation, le niveau global de pauvreté du département, en font un domaine qui demande également de l'attention et des moyens. Au-delà de l'aspect humain, la fragilité du secteur médico-social a des effets sur l'emploi.

Ainsi, le département se caractérise par l'insuffisance de structures médico-sociales pour les enfants en situation de handicap (IME¹⁰², ITEP), et dans une moindre mesure, pour les adultes. Cette situation conduit à une prise en charge imparfaite par les services de l'État, notamment l'Éducation nationale, à une prise en charge familiale renforcée par les aidants, au détriment notamment du travail des femmes, à une faible inclusion des personnes en situation de handicap concernées.

5. Les solutions de gardes d'enfants pour les femmes non salariées

Une barrière à l'emploi bien connue des économistes est l'offre de garde pour les enfants en bas âge, qui conditionne l'insertion des femmes sur le marché du travail, singulièrement dans le cas des familles monoparentales. Ces dernières sont surreprésentées dans le département : 11,9% de sa population, contre un taux qui s'élève à 9,0% en Île-de-France. Or la quasi-totalité des familles monoparentales concerne des femmes (96%)¹⁰³.

Le sujet de la garde d'enfants se pose avec insistance en Seine-Saint-Denis, où l'offre est structurellement faible. En 2016, la capacité d'accueil des enfants de moins de 3 ans dans le département était estimée à 30 751 places pour 85 000 enfants, soit un taux de couverture de 36%, contre 58% pour la moyenne nationale et 74% à Paris. Cette carence est l'un des facteurs explicatifs du taux d'activité des femmes du département (69,0%), qui était nettement inférieur à la moyenne régionale en 2016 (73,6%) et se traduit par un niveau de vie médian inférieur à la moyenne des familles monoparentales de métropole, soit 14 400€ par an contre 15 100€ en France métropolitaine. Il s'agit du revenu médian le plus faible d'Île-de-France.

L'action du département qui a permis de créer 54 crèches, réparties sur 26 des 40 communes, et d'offrir 3 000 places d'accueil gérées directement par le Conseil départemental, est un choix important et original : les crèches en France sont le plus souvent créées par les communes, et bon nombre sont gérées par des délégations de service public. Cette action se heurte cependant à la difficulté de recruter dans le département des personnels qualifiés dans le champ de la petite enfance. Par ailleurs, le nombre d'assistantes maternelles dans le département est en constante baisse depuis 10 ans en raison de la difficulté d'obtenir l'agrément pour un exercice à domicile.

On soulignera également, la création pour les familles en parcours d'insertion des 23 équipements d'accueil du jeune enfant (EAJE) et l'expérimentation, sur Plaine Commune, avec la CAF93, du dispositif «Fais-moi une place»¹⁰⁴ qui contribuent à apporter des solutions aux personnes.

Ces différentes actions montrent que le sujet est bien identifié, mais loin d'être réglé.

6. L'orientation des jeunes, du collège à l'université

Dans *Banlieue de la République* (2012), Gilles Kepel rappelait que «la figure la plus détestée par bon nombre de jeunes est celle de la conseillère ou du conseiller d'orientation à la fin du collège, loin devant les policiers»¹⁰⁵. Au-delà de la question du niveau académique des jeunes scolarisés en Seine-Saint-Denis, la défaillance de la politique d'orientation a été soulevée par de nombreuses personnes auditionnées. Nous nous limiterons ici à établir les principales incohérences constatées au regard de la question de l'accès à l'emploi :

- ▶ Une première défaillance est à chercher à l'issue du collège, dans l'orientation massive des élèves vers la filière générale. À l'issue de la classe de troisième, l'orientation vers une seconde générale est supérieure à la moyenne nationale, 67,7% contre 67,4% en 2018, alors même que le taux de réussite au brevet des collèges y est inférieur de 4,8 points.
- ▶ Une deuxième défaillance est à chercher au lycée où le taux d'orientation vers un baccalauréat professionnel dans le département est inférieur au niveau national (4,9% contre 5,0% en 2018).
- ▶ Une autre particularité résulte du fait que les jeunes de Seine-Saint-Denis recourent faiblement à l'apprentissage, pourtant largement considéré comme une voie d'accès vers l'emploi. Avec 3,5% des 16-25 ans en apprentissage en 2017, la Seine-Saint-Denis enregistre, devant le Val-de-Marne (3,4%), le plus faible taux de la région Île-de-France, la moyenne régionale se situant à 5,0%. À la rentrée 2018, plusieurs Centres de Formation d'Apprentis (CFA) affichaient des taux de remplissage inférieurs à 50%¹⁰⁶.

Par ailleurs un exercice reste à faire (ou à rendre public s'il a été fait) sur l'adéquation des formations à tous les niveaux avec les besoins à venir du marché du travail. Les structures de l'ESS spécialisées sur la formation ou l'accès à l'emploi nous ont indiqué :

- ▶ L'absence de mécanismes permettant de freiner l'orientation des jeunes vers des métiers à faibles débouchés, notamment compte-tenu de la transformation numérique de la société : formations en secrétariat/gestion, droit généraliste, communication, langues. Des métiers dont on sait que les qualifications niveau ~Bac + 2 vont disparaître dans les prochaines années ;
- ▶ En miroir, le maintien de nombreuses formations correspondant à ces orientations, mais la faiblesse quantitative des formations aux métiers de demain : numérique, construction, logistique, hôtellerie-restauration ou encore médical/médico-social.

¹⁰⁴ Le dispositif «Fais moi une place» est une plateforme permettant d'identifier les places d'accueil de jeune enfant disponibles et d'orienter rapidement les familles en parcours d'insertion socioprofessionnelle vers ces places.

¹⁰⁵ Banlieue de la République, Gilles Kepel, Institut Montaigne, 2011.

¹⁰⁶ CFA campus des métiers et de l'entreprise (Bobigny), du CFA BTP de Noisy-le-Grand, du CFA de l'industrie hôtelière et du tourisme à Villepinte, du CFA BTP de Saint-Denis, ou encore du CFA communication et création numérique de Bagnolet.

¹⁰² IME pour «Institut médico-éducatif» et ITEP pour «Institut thérapeutique éducatif et pédagogique».

¹⁰³ L'aide et l'action sociales en France, panoramas de la DREES, Édition 2018.

7. La création d'entreprise par les demandeurs d'emploi

En Seine-Saint-Denis comme ailleurs, ce thème est à la frontière des politiques de l'emploi et de développement économique. Malgré des résultats nationaux très satisfaisants en termes de sortie du chômage et la présence de dispositifs nationaux financiers très solides, les acteurs - y compris l'État - peinent à financer l'accompagnement social, parce que le monde des entreprises individuelles n'est prioritaire pour personne. Des associations expérimentées et reconnues comme l'ADIE sont financées avec des multiples contrats très localisés, conduisant à des sous-optimisations et des frais de gestion élevés.

8. L'accompagnement des entreprises dans l'embauche de publics loin de l'emploi

Tirées par les besoins de main d'œuvre et de plus en plus conscientes de leur responsabilité sociale, nombre d'entreprises sont prêtes à embaucher des jeunes des quartiers ou des personnes plus âgées dans un parcours d'insertion. Encore faut-il qu'elles puissent gérer les éventuelles difficultés liées à la situation même de leurs salariés : manque de codes sur la vie collective en entreprise, fatigue, retour de difficultés comme l'addiction ou la fréquentation de réseaux, voire radicalisation.

Pour beaucoup d'entreprises interrogées, un dispositif d'accompagnement post-insertion semble faire défaut, même si certains parcours d'insertion prévoient un minimum de suivi dans le poste. Compte tenu du contexte social difficile de la Seine-Saint-Denis, marqué par des situations précaires auxquelles certaines entreprises ont pu être confrontées, leur permettre d'avoir accès à des interlocuteurs pour trouver des solutions en cas de difficulté pourrait lever certaines barrières. Un tel dispositif pourrait facilement être testé ; idéalement, il bénéficierait d'un accès privilégié à l'administration pour prendre en charge des situations complexes.

9. Les sujets de sécurité pour les sièges des grandes entreprises et administrations

Les entreprises et administrations qui se sont installées en Seine-Saint-Denis doivent faire face à des difficultés spécifiques liées aux enjeux de sécurité pour leurs salariés. Dans la zone d'activités de la Plaine qui voit chaque jour arriver des milliers de navetteurs venus des départements voisins, le sentiment d'insécurité est plus fort qu'ailleurs. Les entreprises se sont donc adaptées pour améliorer les conditions de sécurité offertes à leurs salariés, notamment dans le court espace séparant les transports publics et les bureaux.

À titre d'exemple, certaines entreprises ont mis en place des navettes qui relient la station de transport en commun (gare de RER, station de métro) à leurs sièges, et certaines mairies, en partenariat avec la Préfecture, ont embauché il y a quelques années des médiateurs pour sécuriser le trajet des salariés.

Dans le cadre des auditions que nous avons menées, le sujet de la sécurité a été évoqué à plusieurs reprises. Ce sujet semble n'être que trop faiblement pris en compte par les autorités, alors qu'il mérite

une attention accrue si l'on souhaite poursuivre et amplifier les transferts de bureaux de Paris vers la Seine-Saint-Denis – et non pas voir s'opérer un mouvement inverse de désertion des sièges sociaux qui pourrait s'expliquer en partie par un sentiment d'insécurité.

D. Coopération et grands travaux : un défi sous-estimé ?

1. Une vague exceptionnelle de grands travaux qui va redessiner le département à 20 ans

Le département va bénéficier d'une vague exceptionnelle d'investissements publics, qui sera amplifiée par une vague privée comme dans toutes les opérations d'aménagement. Mais l'impact sur l'emploi et sur la sociologie du département fait peu l'objet de travaux partagés.

Cette vague n'est pas le résultat de la main invisible du marché, mais d'une politique volontariste élaborée dans les années 1990 et 2000, avec notamment le SDAURIF¹⁰⁷. À l'époque, l'État a non seulement défini le département comme la zone de développement de l'habitat et de l'activité économique pour relayer la croissance de Paris intra-muros, mais aussi donné l'exemple et ainsi choisi Saint-Denis pour la construction du Stade de France et pour l'implantation des agences sanitaires¹⁰⁸.

Le tableau ci-dessous présente une version consolidée des informations disponibles, et aboutit à 20 milliards d'investissement public pour les 15 prochaines années.

Notre réflexion n'était pas centrée sur les investissements en Seine-Saint-Denis, mais il semblerait que les sujets de coopération entre acteurs et projets, alors que les répartitions institutionnelles en matière d'urbanisme et de transport sont très complexes (aussi complexes que dans le secteur emploi-social), méritent beaucoup d'attention dans les années à venir.

Il est intéressant de mieux comprendre ce que sont les grands chantiers à venir, notamment ce qu'ils représentent en termes d'emploi et de calendrier.

¹⁰⁷ Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme de l'Île-de-France - 1993.

¹⁰⁸ Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM), Haute Autorité en Santé (HAS), Etablissement Français du Sang (EFS) et Agence de Biomédecine (ABM) sont toutes à Saint-Denis.

Principaux grands projets en Seine-Saint-Denis et montants des travaux

Projet	Dates Clés	Montant total (en milliards d'euros)	Présence en SSD*	Montant SSD (en milliards d'euros)**
Phase 1 Grand Paris : Ligne 14 Nord & une partie des lignes 16 & 17 Sud	2024	5,6	30%	1,7
Phase 2 Grand Paris : Ligne 17	2027	2,4	100%	2,4
Phase 3 Grand Paris : Ligne 15 Est & fin des lignes 16 & 17	2030	4,8	55%	2,6
CDG express	De 2020 à 2025	2	100%	2
ANRU	TBD	À définir	À définir	À définir
Jeux Olympiques	De 2021 à 2024	2	100%	2
Terminal 4	2037	8	100%	8
APHP	De 2022 à 2028	1	100%	1
Projet		26	n/a	20

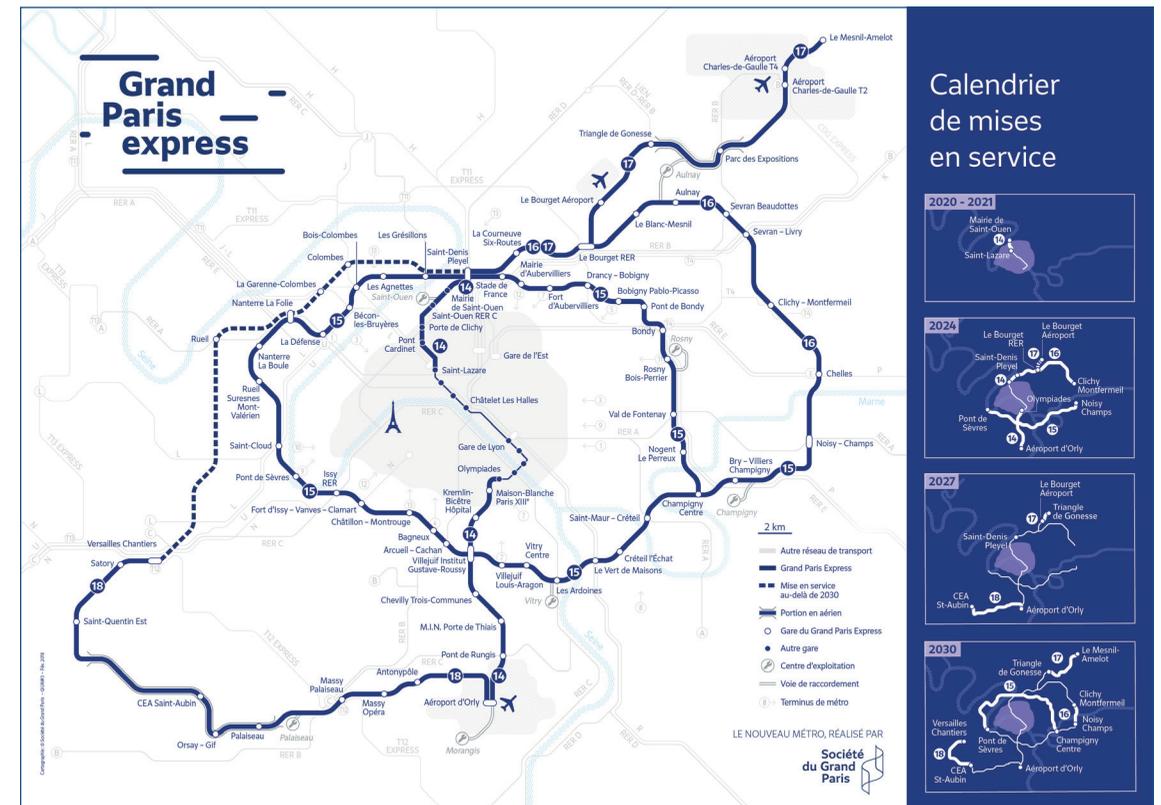
* source : Société du Grand Paris (SGP)

** montant SSD (en milliards d'euros) = montant total (en milliards d'euros) × présence en SSD

a) Le Grand Paris express, le projet le plus structurant

Le Grand Paris express, volet « infrastructure de transport » du projet Grand Paris, offrira un service de métro automatique composé de quatre lignes qui entoureront la capitale. Le projet devrait aboutir à 200 kilomètres de nouvelles lignes de chemin de fer et 68 nouvelles stations interconnectées qui faciliteront les déplacements des Franciliens. Le Grand Paris express passera au cœur de la Seine-Saint-Denis et permettra notamment de désenclaver des villes comme Montfermeil ou Clichy-sous-Bois. Ce projet devrait permettre la création, à long terme, de 115 000 emplois grâce à la croissance générée par le nouveau métro¹⁰⁹. Au 31 mars 2019, plus de 5 400 emplois directs avaient été créés et 2 800 entreprises étaient mobilisées pour le commencement de la réalisation de deux des quatre lignes prévues dans le cadre de ce projet.

Plan du projet Grand Paris express



b) Cinq autres projets exceptionnels par leur envergure, mûris de longue date

Le Charles de Gaulle express : ce projet a pour but d'améliorer la desserte de l'aéroport Paris-Charles-De-Gaulle depuis le cœur de Paris. Initialement prévu pour fin 2023 afin d'être opérationnel pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la mise en service finale a été reportée à fin 2025. La responsabilité du projet revient à l'État, et le cout estimé des travaux est de l'ordre de 1,8 milliards d'euros.

Le Nouveau Programme National de Renouveau Urbain (NPNRU) : autrement appelé ANRU 2, ce nouveau programme qui s'étale de 2014 à 2024 concerne en Seine-Saint-Denis 24 quartiers déclarés d'intérêt national sur les 200 que compte le territoire français. Le programme cible les quartiers dont la rénovation urbaine est devenue indispensable et a pour objet la démolition et la reconstruction d'habitats. La responsabilité du projet revient à l'État, et les ordres de grandeur pour le département ne sont pas communiqués à ce jour. Pour mémoire, le programme précédent avait notamment permis, par exemple, via un investissement de près de 600 millions d'euros, de transformer complètement un quartier situé entre Clichy et Montfermeil.

109 Grand Paris express, Un atout pour nos territoires, Société du Grand Paris.

Les travaux en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques : la Seine-Saint-Denis accueillera les JO en 2024. Plusieurs infrastructures sportives seront construites en Seine-Saint-Denis : un centre aquatique près du Stade de France, un village des athlètes sur l'île Saint-Denis et à la Plaine Saint-Denis, ainsi qu'un site temporaire au Bourget. La responsabilité du projet revient à l'État, le budget prévisionnel des JO est autour de 6,8Mds€, dont 2Mds€ pour les travaux.

L'aménagement du Terminal 4 et le développement de l'aéroport Paris-Charles-De-Gaulle : ce projet, qui devrait être opérationnel en 2037, doit permettre de répondre à la croissance du trafic aérien mondial. D'après les estimations du groupe ADP, la première phase de chantier - qui aura lieu entre 2022 à 2027 - représente jusqu'à 4 000 à 5 000 emplois directs par an et la phase d'exploitation jusqu'à 50 000 emplois directs. La responsabilité du projet revient à ADP, et le projet est évalué à 8Mds€.

Le campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord : ce projet¹¹⁰ vise à regrouper au sein d'une même structure, dans la ville de Saint-Ouen, les activités des hôpitaux de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris de Bichat (Paris 18^e) et Beaujon (Clichy dans les Hauts-de-Seine), ainsi que les structures universitaires de l'UFR de médecine de Paris Diderot et de l'UFR d'odontologie pour l'ensemble de l'Île-de-France. Il correspond à une volonté de l'APHP et de l'ARS de mieux servir la Seine-Saint-Denis. Ce campus de 220 000m² devrait être opérationnel en 2028. Les deux hôpitaux et l'université regrouperaient 5 700 emplois, sans compter ceux générés par les entreprises sous-traitantes¹¹¹. Le développement d'un écosystème d'entreprises, laboratoires de recherche et startups de toutes tailles liées à l'innovation en santé est sérieusement envisagé. La responsabilité du projet revient à l'APHP et à l'université Paris Diderot. Le coût total du projet est supérieur à un milliard d'euros.

2. La réalisation des clauses sociales, un défi pour les acteurs du champ emploi-social

Il existe un dispositif connu des experts pour convertir de l'investissement en insertion : les clauses sociales, qui imposent aux entreprises qui gagnent des marchés publics de réserver des heures à des publics loin de l'emploi. En Seine-Saint-Denis, l'ensemble des grands chantiers prévus devrait intégrer cette dimension qui est considérée comme une « bonne pratique » en matière de politique de l'emploi.

Ainsi, la charte sociale Paris 2024 applicable à l'ensemble des porteurs de projets et aux maîtres d'ouvrage publics et privés contractualisant avec la société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO), rédigée par le comité de candidature Paris 2024¹¹², fixe un certain nombre d'engagements¹¹³. Deux objectifs concrets ont été établis en vue des marchés publics afférents à la réalisation des ouvrages des Jeux Olympiques : flécher 10% du volume horaire de travail des marchés olympiques vers des personnes en insertion ou éloignées de l'emploi (y compris via des contrats d'apprentissage) et orienter 25% du montant des marchés olympiques vers des TPE, PME et des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

¹¹⁰ <http://campus-hopital-grandparis-nord.fr/>

¹¹¹ Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen-sur-Seine Université Paris Diderot et APHP, CNDP, séance du 5 décembre.

¹¹² et approuvée par les partenaires sociaux, l'État, la région et la ville de Paris.

De tels objectifs ont également été définis par le groupe Aéroports de Paris dans le cadre de la construction du nouveau terminal 4 de l'aéroport Charles-de-Gaulle avec une clause d'insertion à 5% pour les marchés de construction ainsi que les marchés d'exploitation. La Société du Grand Paris a également intégré à ses marchés de génie civil une clause faisant obligation aux entreprises de travaux d'effectuer 5% du volume d'heures de chantier avec des personnes en insertion.

En 2016, la Cour des comptes¹¹⁴ relevait que, jusqu'alors, la mobilisation des clauses sociales demeurait en deçà des objectifs fixés dans le cadre des marchés devant comporter ces clauses. Effectivement, le bénéfice des clauses sociales pour les habitants de Seine-Saint-Denis n'est pas garanti pour plusieurs raisons :

- Un premier écueil tient dans le ciblage territorial : les clauses sociales peuvent être activées à l'échelle régionale et non nécessairement à l'échelle de la Seine-Saint-Denis. Mais le volume d'heures prévu devrait permettre de garder des postes à la fois pour les habitants du département, et pour ceux des départements voisins.
- Surtout, un second écueil tient dans la capacité de proposer aux donneurs d'ordre des profils adaptés. Les volumes prévus étant très élevés, il serait nécessaire d'anticiper les profils, les métiers et capacités de formation pour répondre adéquatement aux attentes. Or, les efforts en place, même s'ils sont importants, ne nous semblent pas à la hauteur des ambitions contractuelles.

3. Le manque d'éléments d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) départementale liée aux grands travaux

Actuellement, aucune étude globale ayant pour objet l'analyse des besoins en emplois et leurs répartitions sur l'ensemble des projets qui seront conduits dans le département de la Seine-Saint-Denis n'est répertoriée. La raison profonde est sans doute que chaque acteur pense pouvoir seul utiliser le levier exceptionnel que représentent les grands travaux (et grands événements) pour atteindre ses objectifs.

La décision de lancer un « Pôle emploi virtuel » spécifiquement dédié aux Jeux Olympiques, et l'annonce du financement par l'État de formations à hauteur d'un milliard d'euros d'ici à 2022 dans le cadre du PIC soulignent les enjeux d'insertion sous-jacents aux grands chantiers/grands événements mis en œuvre dans le département, ainsi que la volonté d'agir de l'État.

¹¹³ Plusieurs engagements ciblent précisément les questions d'emploi :

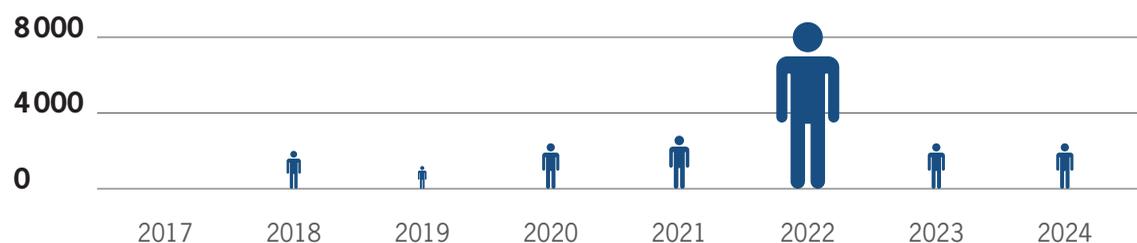
- le point 4 donne pour objectif à Solideo de « garantir l'accès à l'information des appels d'offre publics et privés liés aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 à de petites et moyennes entreprises françaises visant à développer l'emploi local et le tissu économique » ;
- le point 6 prévoit notamment que Solideo doit « anticiper les besoins en compétences des entreprises pour la bonne organisation des jeux olympiques et paralympiques ; favoriser l'accès à l'emploi des publics qui en sont éloignés : jeunes de zones prioritaires, travailleurs en situation de handicap, chômeurs de longue durée, seniors... etc., grâce à la mobilisation de tous les acteurs (État, collectivités territoriales, entreprises) » ;
- le point 11 prévoit que Solideo doit « accompagner via des programmes de formation renforcés le développement des compétences par filière métiers et l'insertion vers des métiers émergents pendant toute la période d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques 2024 (préparation et post JO) » ;
- le point 13 stipule que Solideo doit « favoriser le reclassement professionnel des salariés qui auront travaillé à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques 2024 ».

¹¹⁴ Cour des comptes, rapport public annuel, 2016.

L'étude la plus approfondie que nous avons identifiée concerne les Jeux Olympiques et a été conduite par le cabinet Amnyos¹¹⁵ et le centre de droit et d'économie du sport (CDES). Celle-ci visait trois objectifs :

- ▀ Évaluer le volume d'emplois mobilisés par la préparation des Jeux Olympiques et identifier la temporalité des besoins entre 2018 et 2024.
- ▀ Définir la répartition de ces emplois au sein de trois grands secteurs (construction, organisation, tourisme) et les décliner par métiers.
- ▀ Étudier les conditions permettant de répondre aux besoins en main d'œuvre et aux engagements pris en matière d'insertion.

Cette étude publiée en mars 2019 estime que 150 000 emplois directs seront générés sur la période 2019-2024 dans les trois secteurs directement concernés par les Jeux Olympiques, dont 11 700 dans la construction, 60 000 dans le tourisme et 78 300 dans la filière événementielle. Un échelonnement des besoins a également été dressé, faisant apparaître une forte activité dans la construction avec deux pics (en 2021 et en 2023), puis des besoins très élevés d'organisation et de tourisme sur la seule année 2024, posant des sujets de gestion dans la durée des salariés concernés.



Clé de lecture : sur les 11 700 emplois mobilisés au sein du secteur de la construction, 8 600 emplois le seront en 2022

La démarche de cartographie des emplois précédemment citée mériterait d'être étendue à l'ensemble des grands projets prévus dans le département, afin qu'un raisonnement global et sur la durée puisse être construit. Un tel travail devrait être rapproché des travaux par filière et de l'analyse des possibilités des formations. Par ailleurs, d'autres grands événements comme la Coupe du monde de rugby organisée en 2023 par la France mériteraient une telle analyse.

On relèvera que, sous l'impulsion du conseil départemental de Seine-Saint-Denis, doit être expérimenté un « service public de l'insertion sur la filière BTP » en lien avec Pôle emploi, les branches professionnelles, les chambres consulaires et les territoires. Confronté à des difficultés structurelles de recrutement et déjà en tension, le secteur du BTP doit diversifier les viviers et publics ciblés. Ce service public de l'insertion par filière aura pour objectif, via une diversification du vivier de recrutement, de rendre plus efficace la formation et les recrutements pour les personnes en insertion du département. Il

¹¹⁵ Cartographie des emplois directement mobilisés par l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, CDES et Amnyos, mars 2019.

pourrait être un moyen efficace de limiter le recours aux travailleurs détachés. Ce dispositif pourrait être l'occasion, après évaluation, d'envisager à terme la déclinaison des meilleures pratiques dans d'autres secteurs porteurs (services à la personne, logistique, transports, HCR, sécurité).

4. Associer les habitants aux Jeux Olympiques et au-delà aux grands projets

Une attente importante est née chez les habitants, qui ont bien perçu les enjeux à venir. Dans un sondage réalisé en octobre 2018 par l'IFOP¹¹⁶, 77% des habitants du département déclarent qu'ils voyaient la mise en œuvre du Grand Paris comme « plutôt une bonne chose » pour eux-mêmes, ce qui est le niveau le plus élevé des départements franciliens derrière le Val-de-Marne et à égalité avec les Hauts-de-Seine.

Au regard de l'attention médiatique suscitée par ces projets et des désagréments que causeront les travaux et les flux de touristes, il va devenir indispensable de veiller à ce que les habitants du département bénéficient de retombées économiques et sociales positives, et pas seulement des nuisances.

En effet, au-delà de la dimension économique et d'emploi, la coordination des travaux est un sujet d'importance afin de limiter les externalités négatives liées à l'accumulation de travaux de grande ampleur sur un même territoire. Les enjeux de logistique sont essentiels pour éviter les effets de congestion dans un département qui est très urbanisé. Il existe en particulier un risque significatif de voir pendant la durée des travaux un renforcement de la marginalisation des habitants du département par la paralysie des voies de transports. La décision de reporter la mise en service du CDG express afin de limiter les perturbations initialement envisagées sur le RER B apporte une illustration des arbitrages qui se présentent aux décideurs publics dans les années à venir.

Enfin, les enjeux de modification des équilibres sociaux dans les quartiers sont bien sur très présents chez les décideurs mais aussi au sein de la population, avec en toile de fond des sujets d'équilibre politique.

Au global, voir le territoire évoluer dans un sens favorable sans permettre à ses habitants d'en tirer pleinement profit, serait le signe d'une promesse manquée.

¹¹⁶ « Les Franciliens et le Grand Paris », sondage IFOP pour la chambre des notaires de Paris, octobre 2018.



ET SI LA TRANSFORMATION DIGITALE ÉTAIT LA BONNE OCCASION DE RÉINVENTER LA COOPÉRATION ?

A. Faire de la Seine-Saint-Denis un territoire d'expérimentation numérique

Personne ne songe à faire de la Seine-Saint-Denis un département prioritaire en matière de transformation numérique. Pourtant, nous allons esquisser les raisons pour lesquelles ce département possède de véritables atouts pour expérimenter une transformation numérique territoriale :

- ▶ La Seine-Saint-Denis concentre de telles difficultés, notamment dans les services publics, que c'est un terrain idéal pour inventer de nouvelles solutions à partir d'une approche par « points de douleur » (*pain points*). Les situations parfois extrêmes en font un bon laboratoire pour des disruptions et « sauts de grenouille » (*leapfrog*).
- ▶ La Seine-Saint-Denis possède des atouts essentiels pour affronter la transformation numérique, notamment la jeunesse de la population, la proximité de Paris et donc l'accès au marché du travail le plus dynamique de France en matière de numérique.
- ▶ Les investissements importants consentis dans le département sont une opportunité de développement à saisir.

Comparées aux approches de transformations numériques de grandes organisations, les expérimentations de transformations numériques territoriales sont peu importantes et mal documentées. Les plus connues n'abordent pas les enjeux sociaux et sociétaux : elles s'intéressent beaucoup plus à la régulation des infrastructures et à l'optimisation des grands réseaux (électricité, eau etc.), qu'à la vie d'une diversité d'habitants de tous âges et milieux sociaux.

Nous pensons qu'il serait opportun, dans le cadre d'un travail de recherche, de collecter l'ensemble des expertises et d'analyser l'ensemble des projets en cours. Ce travail pourrait se faire autour des quelques administrations ayant travaillé sur des approches territoriales (Grand plan d'investissement, ANRU, DITP), de certains territoires (à choisir par exemple parmi certains Territoires d'innovation¹¹⁷), de certaines entreprises (Dassault Systèmes ou Thalès par exemple) et de quelques experts¹¹⁸.

Par ailleurs, il est clair que toute accélération de la transformation digitale devrait intégrer une capacité d'équiper tous les habitants, de tous âges, d'un « kit de survie » digital pour que la digitalisation notamment des services publics ne crée pas d'inégalité insurmontable. L'acquisition du « kit de survie » passera par des approches en physique et au téléphone.

B. Des avantages compétitifs non négligeables

Imaginer parier sur le développement digital de la Seine-Saint-Denis suppose de bien mesurer les atouts de ce territoire, et ils nous semblent nombreux :

- ▶ la proximité du premier bassin d'emploi réclamant des compétences digitales ;
- ▶ un prix du foncier très attractif, accompagné souvent de transports publics ;
- ▶ une population jeune, dont l'immense majorité recherche le chemin vers l'emploi et l'autonomie financière. Les expérimentations (financées par le PIC expérimental ou des entreprises, voir ci-dessous), y compris sur des populations loin de l'emploi, montrent un vrai appétit pour les formations au digital, dès lors qu'il y a un effort certain pour tenir compte du rapport complexe à l'école et l'autorité de nombre de ces jeunes ;
- ▶ des grands groupes prêts à s'impliquer ;
- ▶ des initiatives intéressantes qui, mises en réseau, pourraient certainement créer une dynamique intéressante. On peut citer par exemple, les projets d'écosystème dans la Santé autour du nouvel hôpital de l'APHP de Saint-Ouen, en lien probablement avec l'université Paris 13 ou bien les projets autour des industries culturelles et créatives, avec des activités à Paris 8 mais aussi un pôle autour de structures de l'Économie sociale et Solidaire présentes à Saint-Denis.

Au total, quelques spécialisations pourraient émerger, fondées sur l'ADN du département et les initiatives récentes : industries culturelles, secteur sanitaire et social, industrie et logistique du futur par exemple.

Le cas des initiatives des grands groupes mérite une attention particulière. Trois nous semblent particulièrement intéressantes :

- ▶ La Fondation Total crée à Stains un centre de formation aux métiers de l'industrie 4.0
- ▶ SNCF Développement a lancé l'École des Nouvelles Compétences (ENC) à Saint-Denis, en partenariat avec la Wild Code School et a accueilli une première promotion de 10 étudiants qui apprendront les bases de la programmation informatique et seront formés aux méthodes agiles avant d'être intégrés en CDI au sein de « Oui.SNCF ». Un concours ouvert à tous a permis de sélectionner ces jeunes.
- ▶ Uber et OpenClassrooms se sont associés pour offrir des formations pour les chauffeurs afin de leur permettre d'accéder à d'autres emplois ; 250 cours en ligne sont accessibles : « Financer son entreprise », « Apprendre à coder en HTML5 et CSS », « Gérer les conflits », « Maîtriser l'univers des cotisations sociales », etc.

Peu de départements – excepté Paris – bénéficient d'une telle densité d'initiatives.

¹¹⁷ Dossier de presse « Territoires d'innovation – 24 projets Lauréats » – 13 septembre 2019.

¹¹⁸ Voir par exemple le livre de Pierre Bekouche - « Les nouveaux territoires du numérique : l'univers digital du sur-mesure de masse » Sciences humaines éditions, 2019.

C. L'approche par « saut de grenouille »

L'approche par « saut de grenouille » (*Leapfrogging* en anglais) concerne a priori les pays moins développés et a été par exemple théorisée dans un rapport du *World Economic Forum* de 2016¹¹⁹. Ce rapport s'interrogeait sur la capacité des pays émergents africains à développer un système de santé financièrement équilibré et capable de répondre aux enjeux du continent malgré ses problèmes endémiques (manque d'infrastructure, manque de personnels compétents) et une croissance démographique forte. La situation des systèmes de santé existant dans ces pays est tellement dégradée que le chemin « classique » de développement, par lequel sont passés les pays développés, semble trop long et coûteux.

Le « saut de grenouille » consiste à contourner le processus classique afin de parvenir directement à un stade de développement avancé, parfois plus innovant que celui des pays développés. Cela nous semble particulièrement pertinent pour la Seine-Saint-Denis.

D. Vingt-quatre pistes issues de l'approche par *pain points* ou « points de douleur »

L'approche par *pain points* ou « points de douleur » consiste à identifier des difficultés et à inventer des nouvelles solutions – généralement digitales – pour « soigner » la douleur. Couplée à la mobilisation d'expérimentations existantes, elle permet d'identifier un champ vaste de pistes digitales.

Par exemple, est clairement identifié le sujet de l'éloignement de certains jeunes décrocheurs qui ne fréquentent plus les missions locales ou Pôle emploi. Que pourraient apporter les solutions numériques ? Par exemple, à utiliser les réseaux sociaux pour rentrer en contact avec des jeunes qui ne fréquentent plus les institutions publiques. Mais il y a de nombreuses conditions de succès parmi lesquelles le fait de coordonner les actions (sinon les messages vont devenir peu subtils et faire plutôt fuir les jeunes), et d'investir suffisamment pour faire un travail de qualité, avec des messages et des approches testées et travaillées.

L'exercice en chambre, testé au cours des différents entretiens, conduit à une première liste d'idées ci-dessous. Une chose frappe en faisant ce type d'« idéation » : il est assez courant d'imaginer des *smart cities* qui sont de véritables villes sans habitants, blanches et propres, sans passé et avec un futur aseptisé et digital. Or, imaginer la « Seine-Saint-Denis numérique » suppose de se défaire de cette représentation mentale pour imaginer un « vrai territoire » vivant, complexe, très dense, parfois violent, avec une mixité sociale, des enfants, des personnes âgées... Bref, un territoire habité.

Cet exercice tend à conforter l'idée qu'à rebours des idées répandues, les difficultés et les retards de la Seine-Saint-Denis en font un territoire non seulement à ne pas délaisser dans le cadre de la transformation numérique, mais qui apparaît même comme une zone d'expérimentation et d'innovation de rupture permise par ses atouts et un contexte local particulièrement propice.

Domaines	Difficultés – « <i>pain points</i> »	Illustration de réponses existantes à envisager	Remarques
Gestion publique	Connaissance faible de la réelle situation sociale, sécuritaire...	Utilisation expérimentale de certains outils et croisements de fichiers (sous contrôle de la CNIL) pour mieux comprendre les parcours individuels et familiaux : RSA - chômage - formation - scolarisation des enfants, ASE... dans une logique de « Social Data Hub »	Bien calibrer les politiques publiques suppose de savoir suivre des individus et des familles à travers des parcours
	Suivi des enjeux d'immigration illégale	Utilisation des traces GSM (sous le contrôle de la CNIL <i>a minima</i>) à des fins de comptage	Sujet sensible, mais l'absence d'ordre de grandeur nuit à l'efficacité de l'action publique par exemple dans les domaines du logement et des transports
	Faible attractivité des postes d'agents publics	Accès prioritaire aux formations au numérique et utilisation d'outils plus modernes	
École - université	Échec scolaire, diversité des niveaux dans les classes	Utilisation du numérique à l'intérieur de la classe et pour le soutien scolaire	Nombreuses expérimentations en France et à l'étranger, nombreuses EdTech
	Non-maîtrise de la langue française par certains élèves	Cours de français en ligne avec individualisation du niveau dans des salles de classe	Nombreuses expérimentations en France et à l'étranger, nombreuses EdTech
	Orientation post bac trop souvent vers des métiers avec peu de valeur sur le marché du travail, alors que les demandes sur les qualifications digitales sont très recherchées	Reconversion de formations universitaires vers des métiers du digital	Sujet complexe vu la gouvernance universitaire, qui suppose donc un volontarisme au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI)

119 « Health Systems Leapfrogging in Emerging Economies : Ecosystem of Partnerships for Leapfrogging ».

Domaines	Difficultés – «pain points»	Illustration de réponses existantes à envisager	Remarques
Emploi - formations inadaptées	Gap de compétences entre les demandeurs d'emploi et le marché du travail	Formations massives et prioritaires à tous les métiers du numérique, y compris ceux demandant peu de qualifications pour les demandeurs d'emploi	Existence des opérateurs comme OpenClassrooms ou Simplon, et des financements de formations (notamment via le PIC)
	Risque que la transformation digitale frappe des salariés peu ou moyennement qualifiés des entreprises de SSD (comme de toute la France)	Mobilisation des entreprises pour accélérer la formation au digital dans le cadre de la formation continue en SSD	Mobilisation des employeurs, notamment des grands groupes
	Création de pépinières d'entreprises en profitant de l'immobilier bon marché		Différents modèles, proportion d'ESS à doser
	Non-maîtrise de la langue française par certains élèves		Nombreuses expérimentations en France et à l'étranger, nombreuses EdTech
	Éloignement de certains jeunes décrocheurs qui ne fréquentent plus les missions locales ou Pôle emploi	Utilisation des réseaux sociaux, avec éventuellement le soutien d'influenceurs respectés par les jeunes	Suppose une coordination des actions

Domaines	Difficultés – «pain points»	Illustration de réponses existantes à envisager	Remarques
Emploi - Implantation d'entreprises	Possibilité de conforter le pôle logistique de Roissy et de développer les sujets Industrie 4.0 dans un territoire à forte tradition industrielle	Développement systématique des savoirs en Logistique 4.0 et Industrie 4.0	
	Possibilité de développer massivement les activités liées à la logistique type e-commerce	Besoins identifiés, qualifications <i>a priori</i> peu élevées	
	Possibilité de lancer de nouvelles approches pour les métiers sanitaires et sociaux qui peinent à recruter dans tout le pays	Changer les modes de recrutement et l'image des métiers : suivi, optimisation, dossiers personnes âgées ou handicapées...	
Administrations	Administrations débordées, dossiers complexes, manque d'attractivité des postes	Utilisation d'outils numériques de nouvelle génération, ergonomique, avec assistance à la décision	Facilite le traitement de volumes, donne de l'attractivité
	Fraude et non recours	Outils prédictifs pour faciliter la lutte contre le non recours comme la lutte contre la fraude	
	Difficultés avec des personnes ne maîtrisant pas le français	Utilisation de traducteurs automatiques ou de questionnaires multi-langues : les personnes répondent dans leur langue, le travailleur social lit les réponses en français	

Domaines	Difficultés – « pain points »	Réponses existantes à envisager	Remarques
Sécurité	Sujet majeur d'insécurité	Mise en place de caméras reliées à un PC central avec algorithmes permettant le suivi	Nombreuses expérimentations en France et à l'étranger, voir par exemple à Mexico
	Les circuits d'argent liquide favorisent les trafics	Accélération de la suppression du cash	Expériences à l'étranger, par exemple en Inde
Gestion urbaine	Enjeux de coûts (investissements et fonctionnement)	Régulation numérique des équipements urbains	Solutions existantes
Santé	Manque de médecins de proximité (généralistes et spécialistes)	Utilisation de la e-santé pour limiter les recours inutiles aux urgences	Solutions existantes
Démocratie	Participation à la vie démocratique limitée, très fort taux d'abstention dans certaines communes, risque de coupure des habitants	Nouveaux outils de participation à la vie de la Cité	Nombreuses expérimentations, nombreuses CivicTech
	Appropriation des Jeux Olympiques et quelques grands événements par les habitants	Nouveaux outils de participation à la vie de la Cité	L'appropriation doit aider à éviter des incidents de toute taille
Gestion des grands travaux	Insuffisance de coordination entre les différents projets	Mobilisation d'outils type « cité jumelle » ou <i>twin City</i> pour permettre une visualisation des interdépendances	

E. Illustration sur quatre domaines clés pour construire un plan numérique ambitieux

Ces quatre illustrations sont comprises dans les vingt-quatre proposées ci-dessus.

1. L'utilisation du numérique à l'école : personnaliser les enseignements

Les mauvais résultats scolaires enregistrés dans le département sont une limite importante à l'employabilité des jeunes. Face à ce problème, le numérique offre des pistes de solution en permettant l'individualisation des enseignements et en s'adaptant à la progression des élèves.

Cette personnalisation de l'enseignement est permise grâce à un ensemble d'outils qui ont émergé avec les EdTech et qui sont désormais largement accessibles. La capacité à lire, stocker et analyser les données sur les élèves est clé pour pouvoir identifier les élèves en difficulté, comprendre ce sur quoi ils butent et définir un plan d'action pour y remédier. Une start-up américaine comme *Civitas learning* est spécialisée dans la collecte et l'analyse de données éducatives avec notamment pour objectif d'aider les enseignants en classe à cibler les domaines dans lesquels les élèves ont le plus de difficultés. D'autres start-ups permettent de faciliter la prise de parole des élèves en classe (*Equity Maps*), certaines offrent des contenus innovants de formation (*Newslea*). Cet écosystème en pleine croissance, y compris en France, doit à l'évidence servir de base pour des expérimentations.

L'Éducation nationale a conscience de la nécessité d'innover et a déjà pris plusieurs initiatives dans le domaine du numérique :

- Le *Partenariat d'Innovation en Intelligence Artificielle* (pour aider élèves et professeurs pour l'apprentissage du français et des mathématiques)
- La fourniture d'équipements et ressources numériques dans les classes de CP dédoublées (une expérimentation à grande échelle des outils et applications numériques pour les apprentissages fondamentaux ainsi que de nouvelles approches de l'évaluation).
- Des tests de la pertinence de la *réalité virtuelle immersive* (avec Lab110bis)
- Les *projets e-Fran* (espaces de formation, de recherche et d'animation numérique) financés par le PIA à hauteur de 30 millions d'euros.

Cependant, il n'y a que peu d'expérimentation en Seine-Saint-Denis et l'Éducation nationale peine à esquisser ce que pourrait être l'école de demain sur ce territoire.

2. Développement de la e-administration

De manière générale, les administrés voient leurs usages évoluer rapidement avec le numérique. L'utilisation d'applications et les processus simplifiés pour les utilisateurs sont désormais largement répandus.

L'administration française a beaucoup investi dans le numérique, mais beaucoup de champs ne sont pas encore couverts. La Seine-Saint-Denis pourrait devenir à cet égard un laboratoire, notamment pour bien prendre en compte les enjeux d'accessibilité : les problèmes que la population rencontre avec l'administration (temps d'attente pour recevoir les aides sociales, complexité des démarches administratives...) y viennent fragiliser des populations particulièrement exposées. Les sujets à traiter ne manquent pas : simplifier les parcours pour accéder au RSA, permettre par le numérique d'avoir accès à des explications des démarches en plusieurs langues... mais aussi des sujets de permis de construire, de démarches administratives des PME, etc.

3. Utilisation des données pour optimiser les politiques publiques

Au-delà de la simple digitalisation, le numérique et l'analyse de données avec des techniques dites big data ou même intelligence artificielle, permet sur la base de données bien structurées, de réaliser des analyses pour comprendre des phénomènes, anticiper des événements et ainsi mener des actions concrètes. Ce champ des politiques publiques sur base de big data et d'IA est en pleine expansion. Dans ce domaine, les administrations, qui concentrent pourtant un grand volume de données, ont des marges très intéressantes pour améliorer l'impact des politiques publiques.

En Seine-Saint-Denis notamment, les cas d'usage possibles ne manquent pas. Nous avons déjà parlé du champ scolaire (pour identifier des élèves en difficulté et comprendre ce qui leur pose problème), mais sont également concernées par exemple des populations cibles : les demandeurs d'emploi (pour identifier des personnes particulièrement à risque), les primo-arrivants (pour traiter plus rapidement les dossiers), les jeunes décrocheurs. Des pays comme l'Australie utilisent par exemple ces techniques pour suivre des jeunes relevant de l'ASE¹²⁰ et les situations de maltraitance en croisant des signalements. Evidemment, la dimension éthique de ce type de dispositifs doit être strictement encadrée.

Or le département possède une tradition de collecte de données particulière avec l'Observatoire Départemental des Données Sociales (ODDS)¹²¹, ce qui en fait un très bon candidat pour tester des approches innovantes en matière d'utilisation des données sociales, sujet qui concerne la France entière.

4. Développement de pépinières pour start-ups numériques

La Seine-Saint-Denis a les moyens de devenir un territoire attractif pour les start-ups du numérique. Proximité de Paris et de son réservoir de talents numériques d'abord, mais aussi dessertes en transport, prix du foncier, présence de nombreux grands groupes, investissements de plusieurs grandes entreprises et emplacement au cœur du Grand Paris sont à l'évidence des atouts.

Il y a dès à présent de nombreux investissements publics et privés, déjà cités dans ce rapport (Stains, Saint-Denis, Roissy ou encore Aubervilliers).

Les pouvoirs publics doivent ici jouer un rôle de facilitateur et rester à l'écoute des acteurs privés pour s'assurer qu'ils les aident à lever les obstacles qu'ils rencontrent (trouver un terrain, obtenir un permis de construire...).

F. Deux conditions majeures de succès : une coopération accrue et des programmes permettant l'accès au numérique pour tous

1. La coopération, ingrédient cœur de toute approche du numérique

Le digital ne réduit pas les besoins de coopération entre les acteurs, il a plutôt tendance à les augmenter si l'on en croit les leçons des transformations du secteur privé. Ainsi, dans une entreprise, la transformation numérique implique, en plus des acteurs habituels de la transformation :

- ▶ les responsables des systèmes d'information, et ce d'autant plus que les enjeux de cyber sécurité sont grandissants ;
- ▶ les responsables RH, pour accompagner le changement, anticiper les nouvelles compétences et les reconversions, faire évoluer les organisations, faire vivre le dialogue social autour des enjeux de transformation ;
- ▶ les partenaires techniques et technologiques, y compris le cas échéant des start-ups.

Par ailleurs, la politique de données, qui accompagne toute politique numérique pour une entreprise ou un territoire, est porteuse de transparence et de transversalité, donc de coopération : la disponibilité des données permet de suivre des parcours, de comparer des résultats (par exemple entre communes ou entre agences d'un service public), ce d'autant plus que l'on sait rendre comparables des bassins de vie assez différents en utilisant les caractéristiques sociodémographiques d'une population.

Les conditions de succès pour un territoire n'ont pas beaucoup été formalisées à notre connaissance, mais il est plus que probable que la coopération entre les acteurs sera clé car il faudra partager :

- ▶ une vision, pour converger sur l'utilisation des données : quels objectifs d'amélioration des parcours ? quel équilibre entre lutte contre la fraude et contre le non-recours ? Quel accompagnement des professionnels qui suivent les allocataires ? ;
- ▶ des modes de fonctionnement : comment collecter la donnée ? l'utiliser ? Quel rapport à la vie privée des allocataires ? ;
- ▶ des financements : qui paye ? qui récupère les bénéfices d'une bonne utilisation des données ?

La Seine-Saint-Denis ne semble pas particulièrement bien engagée sur la voie de la coopération au service du numérique si l'on en croit deux retours :

- ▶ Le seul projet francilien de l'appel d'offre Territoire d'innovation est consacré au BIM, outil digital clé du secteur de la construction. Or, d'après la carte des partenaires, la Seine-Saint-Denis est à peine

¹²⁰ Voir par exemple la présentation <https://bcove.video/2JJY4XZ>

¹²¹ <https://ressources.seinesaintdenis.fr/L-Observatoire-Departemental-des-Donnees-Sociales-ODDS>

présente¹²², alors même que c'est probablement le département de France avec le plus de travaux dans les 15 prochaines années.

- Un projet TIGA porté par l'EPT Plaine Commune, « Pour une urbanité numérique du droit à la ville » a été abandonné après des tensions entre les porteurs de projets.

2. Aller à fond pour l'accès au numérique pour tous

La transformation numérique systématique s'accompagne nécessairement d'un effort massif pour atteindre un niveau de compétence numérique minimum partagé par tous. Sans cela, tout passage au numérique se fait aux dépens d'une partie de la population. Il est clair aujourd'hui que, malgré une prise de conscience et des efforts certains, beaucoup reste à faire, surtout quand se conjuguent chez certaines familles manque d'équipement (ordinateur), mauvaise maîtrise de la langue française et rapport complexe à l'administration.

Deux questions essentielles se posent alors : quelles sont les compétences minimums ? Comment s'assurer que tout le monde y ait accès ?

Sur la première question, il faut *a minima* couvrir les usages de base qui vont se développer à l'avenir. Comment accéder à mes comptes en ligne du service public (Ameli.fr...) ? Comment communiquer avec les administrations publiques (faire une demande de bourse, accéder au bulletin scolaire de mon enfant...) ? Comment réaliser un paiement sécurisé en ligne ? Comment se renseigner sur ses droits ? L'expérience du secteur privé montre que l'accompagnement téléphonique (organisé, prévu, donc financé) est un des moyens de faire des progrès rapides dans l'autonomie des citoyens sur des applications digitales.

Sur la méthode pour y parvenir, les réponses vont varier en fonction des populations. On pourrait envisager des formations en ligne gratuites sur le modèle de celles fournies par Microsoft qui donne les bases de l'informatique avec des quiz à la fin de chaque cours. L'Institut Montaigne, en 2020, a aussi mis en ligne une formation gratuite aux enjeux de l'intelligence artificielle, en partenariat avec OpenClassrooms. Pour les populations les plus défavorisées, un modèle pouvant servir d'inspiration est celui de l'association Anudip en Inde qui forme 20 000 femmes et jeunes par an aux bases du numérique. Cette ONG dispose de 100 centres pour réaliser des formations présentielles avec pour objectif de fournir à tous des connaissances de base pour un monde numérique (Comment utiliser les outils digitaux ? Comment utiliser les emails ? Comment se créer une identité en ligne ? Comment trouver, gérer et stocker des données ?...).

En France, de nombreuses expérimentations existent, notamment autour des Maisons de services au public (MSP), des initiatives de La Poste ou encore de Simplon. Le sujet du déploiement à l'échelle est urgent.

Paradoxalement, la réflexion sur l'accès au numérique pour tous ouvre le sujet assez peu lisible des « tiers lieux » : lieux qui ne sont ni le lieu de travail, ni l'école, ni la maison. Des lieux de socialisation et de solidarité qui ont toujours existé dans les quartiers populaires (pour ne pas dire pauvres), et qu'une professionnalisation du travail social et des parcours peut conduire à supprimer. Ces « tiers lieux », qui intègrent nativement une dimension inter-génération, peuvent être clés pour faciliter l'accès du numérique à tous.

Des réflexions sur le rôle du mobile comme terminal pour pallier au manque d'ordinateurs, ainsi que sur la capacité à utiliser le téléphone comme canal d'accompagnement des usagers / clients pour maîtriser les outils digitaux méritent également d'être mieux organisées dans le contexte spécifique de la Seine-Saint-Denis.

Les raisonnements sur la transition numérique peuvent naturellement s'appliquer à la transition écologique : le gouvernement souhaite accélérer le mouvement, mobiliser les acteurs, lancer des projets à l'échelle, et mettre en œuvre rapidement des plans nationaux. Le principe d'une mobilisation sur la Seine-Saint-Denis fait parfaitement sens.

Ainsi, dans le cadre des propositions sur l'État exemplaire annoncées en février 2020¹²³, 20 mesures sont désormais obligatoires pour l'ensemble des services de l'État, de ses établissements publics et de ses opérateurs. Elles concernent des sujets comme la mobilité durable des agents, la suppression du plastique à usage unique, une politique d'achat zéro-déforestation, une alimentation plus respectueuse de l'environnement, ou encore la réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments publics.

D'autres plans nationaux concernent évidemment la Seine-Saint-Denis, et méritent d'être déclinés au niveau départemental :

- Certaines mesures sur la mobilité prévues dans la Loi Mobilités (LOM)¹²⁴ comme celles concernant la connaissance des besoins de transports, le développement du vélo ou encore l'accès à la mobilité pour les personnes fragiles ;
- Certaines mesures de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire¹²⁵, notamment celles concernant les déchets ;
- Les plans de rénovation des bâtiments et les « passoires thermiques » ;
- Des plans de sensibilisation sur des thématiques comme « mieux manger », « mieux se former », etc.

Plus encore que dans le cas du numérique, la mobilisation pour la transition écologique est indissociable d'un projet politique, notamment d'un projet de réappropriation de la vie de la Cité par les habitants du département.

123 Quatrième conseil de défense écologique – 12 février 2020.

124 Loi du 26 décembre 2019 - <https://www.ecologique.solidaire.gouv.fr/loi-mobilites-0>

125 Loi du 11 février 2020 - <https://www.ecologique.solidaire.gouv.fr/loi-anti-gaspillage>

122 <https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/fiche-projet-construire-au-futur-habiter-le-futur.pdf>

POUR CONCLURE, DES PISTES DE RÉFLEXION ET D'ACTION

Les travaux, et notamment les approches autour de la coopération, font émerger des pistes de réflexion que nous avons illustrées par des actions de terrain avec les acteurs. Un des objectifs communs à plusieurs de ces pistes est bien sûr de modifier les enjeux, ressources et contraintes¹²⁶ des acteurs, pour changer leur capacité à coopérer. En matière d'action publique, quelques leviers sont, de ce point de vue, indispensables :

- ▶ Partager des données et des analyses (sur l'emploi, l'école, les grands travaux, le digital...), car la pression pour rendre compte à l'opinion publique ou aux agents publics peut changer les comportements ; par exemple, si des données permettaient d'objectiver les difficultés d'insertion des jeunes issues des Universités Paris 8 ou Paris 13, et si, en même temps, des données sur l'impact d'interventions d'acteurs comme NQT étaient collectivement validées, il deviendrait difficile de ne pas trouver les moyens institutionnels et financiers de travailler à améliorer les taux d'accès à l'emploi. Mais en l'absence de données, il est possible de regarder ailleurs.
- ▶ Favoriser la coopération par des financements ou des incitations collectives ou personnelles ; par exemple, si des appels d'offre exigent de répondre en consortium, les soumissionnaires (entreprises, acteurs de l'ESS, etc.) vont trouver des domaines de coopération.
- ▶ Célébrer collectivement les actions positives, les « petites victoires », pour éviter les comportements solitaires. Ainsi, comme beaucoup d'acteurs, publics et privés, ont besoin que leurs actions soient connues des citoyens ou de leurs financeurs, ils ne peuvent se permettre que leurs actions soient ralenties ou l'impact de leur action dilué dans des coopérations complexes. Par contre, des valorisations collectives bien construites peuvent avoir de la valeur et entraîner une envie de coopération.

Les recommandations ci-dessous ne concernent pas que les acteurs publics (même si une partie ne concerne qu'eux), car beaucoup de coopérations pourraient être initiées pas des acteurs privés, entreprises ou ESS : les fédérations professionnelles du BTP, de l'hôtellerie-restauration, de la logistique ou encore du médico-social pourraient très bien faire vivre énergiquement des démarches GPEC avec l'aide des grandes entreprises leaders du secteur. Des entreprises privées, qui ont des projets, en direct ou via leur Fondation, pourraient beaucoup plus systématiquement inciter financièrement les acteurs à travailler en partenariats ou consortiums. Aux pouvoirs publics d'accompagner en données, expertises, et mobilisation des opérateurs publics si besoin. Il s'agirait de créer ce qu'on pourrait appeler des « coalitions pour la Seine-Saint-Denis ».

De façon plus générale les développements du chapitre III sur le numérique et les recommandations qui suivent concernent beaucoup le secteur privé qui, si les pouvoirs publics donnaient un signal clair, pourrait collectivement inventer le territoire urbain numérique du futur.

Objectif 1 - Crédibiliser l'action publique par une impulsion forte et volontariste d'un État exemplaire

Dans le contexte très particulier du département, compte-tenu notamment du niveau d'intégration urbaine de la petite couronne et de Paris, il nous semble que l'État est l'acteur qui est le plus à même de bouger les lignes et de créer les conditions d'une coopération entre les acteurs. Il ne peut le faire seul, et doit associer tous les acteurs, et notamment toutes les collectivités locales. Par ailleurs, bien sûr, d'autres acteurs doivent aussi, s'ils sont convaincus et responsables, aider le changement majeur d'environnement politico-administratif.

Trois actions pour crédibiliser la parole publique :

1. Mettre en place rapidement les mesures annoncées par le Premier ministre le 31 octobre 2019, car la crédibilité des acteurs et leur capacité de coopérer passe par la rapidité de mise en œuvre des décisions. Aujourd'hui, les acteurs de terrain ne connaissent pas le calendrier de mise en œuvre. Une attention particulière doit être donnée aux mesures sur la gestion RH des fonctionnaires qui concerne des dizaines de milliers d'agents publics.
2. Investir sur les sujets de gestion des ressources humaines des agents publics en Seine-Saint-Denis, en mobilisant une palette de solutions, pas seulement des éléments de rémunération même si la dimension financière est cruciale : appui aux agents, autonomie de travail, délégations pour traiter des situations individuelles... Les règles de gestion des enseignants du premier et du second degré (très différentes) méritent d'être réinterrogées car les adaptations à la marge ne seront pas suffisantes.
3. Accompagner le département pour qu'il puisse dégager des marges de manœuvre financières sur les sujets d'insertion, la situation actuelle conduisant à une impasse. La solution trouvée pour le département de La Réunion (reprise de la prestation du RSA par l'État à partir du 1^{er} janvier 2020¹²⁷), après la Guyane et Mayotte, pourrait servir de base de discussion.

Sept actions pour réinventer la coopération en général :

1. Valoriser collectivement les réussites du département et de ses acteurs publics et privés (entreprises engagées, agents publics innovants, acteurs de l'ESS, élus, bénévoles, etc.). L'État devrait avoir une réflexion sur la valorisation de son action.
2. Mieux mobiliser les données et l'intelligence des acteurs locaux et nationaux (services de statistiques des ministères sociaux, emploi, éducation, enseignement supérieur, Pôle emploi, Unedic, etc.) pour

¹²⁶ Voir les analyses sociologiques du chapitre II.

¹²⁷ <https://www.banquedesterritoires.fr/un-decret-met-en-place-la-recentralisation-du-rsa-et-du-revenu-de-solidarite-la-reunion-et-en>

piloter collectivement les politiques publiques. Construire de nouvelles analyses et croisements de fichiers permettant une meilleure connaissance de la réalité sociale et économique, la priorisation des actions publiques, l'évaluation des actions déployées dans le département et le pilotage opérationnel.

3. Faire évoluer les dispositifs contractuels (notamment contrats de ville) pour aller vers des objectifs communs, par public, en valorisant les complémentarités des acteurs. De façon plus générale, privilégier des approches centrées sur l'identification de publics prioritaires et non plus seulement de domaines ou de territoires prioritaires.
4. Valoriser les actions de coopération entre les acteurs publics et privés et sanctionner les absences ou prétendues coopérations qui entravent la réalisation des objectifs (collectivités locales qui sous-investissent sur des sujets politiquement peu porteurs, ou acteurs de l'ESS qui préfèrent travailler seuls).
5. Privilégier la rédaction d'appels d'offres visant des présentations en consortium, avec une complémentarité des répondants. Le « Pic expérimental »¹²⁸ pourrait donner la direction.
6. Imaginer des mécaniques financières évitant de morceler les enveloppes de financement au niveau communal. Celles-ci induisent des frais de gestion et des rigidités inutiles. Associer les acteurs de l'ESS à la définition des nouveaux mécanismes pour intégrer leurs difficultés actuelles.
7. Construire des projets collectifs qui soient dans une logique de déploiement à l'échelle de ce qui marche (en Seine-Saint-Denis ou ailleurs) et inviter les partenaires privés à les rejoindre, en trouvant des modes d'interaction efficaces et peu chronophages. Notre étude a fait émerger différents thèmes qui pourraient se prêter à des « coalitions » de ce type. Il est nécessaire, bien sûr, de commencer par un recensement de ce qui mérite d'être déployé¹²⁹.

Objectif 2 - Favoriser une coopération efficace entre acteurs publics et privés sur les enjeux d'emploi, d'insertion, d'école et d'enseignement supérieur

Cinq actions sur la coopération public/public ou public/privé :

1. Construire une capacité à fédérer les initiatives des grands groupes au service du développement économique et social du département au travers des leviers déjà identifiés : stages, première embauche, partenariats avec les établissements scolaires et universitaires, etc. mais aussi approche GPEC, clauses sociales, transformation digitale...
2. Dans l'immédiat, mieux organiser les interfaces avec les entreprises qui embauchent et proposent des stages dans le département, avec des outils et messages renouvelés. Pôle Emploi ne peut être la seule interface, mais à l'inverse la multiplication des acteurs – notamment de l'ESS – qui démarchent les entreprises n'est pas très efficace.

¹²⁸ Plan d'investissement dans les compétences.

¹²⁹ Une partie des initiatives étant listée dans ce rapport.

3. Expérimenter un mécanisme d'assistance au profit des entreprises en cas de difficultés rencontrées avec les salariés après l'embauche, afin de débloquer les hésitations à embaucher des profils loin de l'emploi. Associer pour cela des acteurs existants (Medef 93, CCI, etc.).
4. Poser collectivement (c'est-à-dire au moins entre acteurs publics, mais aussi idéalement avec des représentants des entreprises et les acteurs sociaux du territoire) un diagnostic précis sur des politiques publiques qui manquent d'attention ou de moyens, et limitent les résultats d'autres politiques. Ce diagnostic devrait permettre de réinvestir pour "dégripper" le fonctionnement des institutions pénalisées par des dysfonctionnements que l'on sait gérer lorsqu'on met en place les moyens. Ont notamment été identifiés au cours de notre réflexion :
 - ▶ le Français Langue Étrangère (FLE), en sortant ce dispositif des primo-arrivants ;
 - ▶ les classes de transition pour jeunes de plus de 16 ans maîtrisant mal le français ;
 - ▶ Les solutions pour personnes en situation de handicap, notamment IME, ITEP et dispositifs dans d'accompagnement dans les classes ;
 - ▶ les places de gardes /crèches pour les femmes au RSA majoré (ou demandeuses d'emploi plus généralement) ;
 - ▶ l'orientation des jeunes du collège à l'université.
5. Envisager plus généralement la création d'un Plan départemental, construit autour de constats partagés sur des segments de populations, pour organiser les efforts des acteurs autour d'objectifs communs, naturellement cohérent avec les compétences institutionnelles, mais surtout maximisant les efforts de chaque acteur au profit des populations loin de l'emploi.

Trois actions centrées sur des enjeux de filière :

1. Revisiter de façon urgente, avec un regard neuf, la carte des formations pour les jeunes, qu'elles soient dispensées ou pas par l'Éducation nationale et les universités, pour diminuer les formations aux débouchés médiocres (formation à des métiers de gestion de base ou de secrétariat) et s'adapter aux besoins notamment à venir (avec les JO, le Grand Paris, l'extension de Roissy). Les enjeux pour chacune des institutions sont forts, et il faut trouver le moyen d'allier une forte participation des acteurs (et un partage des données) avec une grande honnêteté intellectuelle.
2. Construire de véritables stratégies pour attirer des demandeurs d'emploi et des jeunes sur des métiers avec du potentiel, tout en vérifiant le positionnement des offres de formation, notamment pour les métiers du BTP, de l'hôtellerie/restauration, du secteur sanitaire et social, et de la logistique. Des « coalitions » public/privé/ESS pourraient facilement être mises en place afin de fédérer les énergies et les moyens, et d'innover notamment en matière d'image et d'accès aux métiers. La Seine-Saint-Denis pourrait devenir un laboratoire pour le reste de la France dans ce domaine.
3. Mobiliser les acteurs publics de la sécurité, les entreprises et les administrations installées en Seine-Saint-Denis pour identifier les mesures susceptibles de répondre aux besoins de sécurité exprimés par les entreprises et salariés du département, notamment ceux des sièges et des agences publiques installées depuis une dizaine d'années.

Trois actions centrées sur une meilleure mobilisation de certains leviers de la politique de l'emploi :

1. Monter avec tous les acteurs un plan ambitieux d'insertion des allocataires du RSA facilité par une meilleure solidarité nationale sur le financement des prestations de RSA (cf. propositions ci-dessus sur le financement du RSA et sur la mobilisation des acteurs au profit de l'insertion).
2. Monter un plan ambitieux d'accompagnement vers la création d'entreprise pour les demandeurs d'emploi et allocataires des minima sociaux, couvrant l'ensemble du département avec des opérateurs comme ADIE, les résultats en termes de sortie de la pauvreté étant très bons. Le sujet de passage à l'échelle serait étrangement essentiellement financier, puisque les actions entreprises localement donnent de très bons résultats.
3. Faire des clauses sociales un vecteur puissant de création d'emplois pour les habitants :
 - Organiser un suivi des donneurs d'ordre afin de s'assurer de la mise en œuvre de ces clauses.
 - Organiser le dispositif d'insertion pour qu'il puisse qualitativement et quantitativement être cohérent avec les besoins anticipables des entreprises répondant aux appels d'offre publics type Grand Paris ou APHP. Clarifier le débat sur les priorités géographiques (quels publics prioritaires entre Paris et la Seine-Saint-Denis), sachant que les volumes d'heures prévus devraient permettre de prendre tous les publics.

Quatre actions centrées sur l'éducation et l'enseignement supérieur :

1. Mieux mobiliser les acteurs extérieurs à l'école, notamment de l'ESS et de l'éducation populaire, aux actions de réussite scolaire. Ainsi, des programmes pour attirer les jeunes (y compris niveau primaire) comme « La main à la pâte » ou « Les petits débrouillards » vers les disciplines scientifiques mériteraient d'être déployés très largement. Mais les financements manquent sur ce type de publics car les enjeux professionnels sont évidemment lointains.
2. Mettre en place un plan spécifique aux établissements d'enseignement supérieur du département pour leur permettre d'accompagner les jeunes vers l'emploi. Les besoins sont majeurs compte-tenu de l'origine sociale d'une majorité des jeunes : actions de découverte des métiers, d'orientation, d'accès aux stages, d'accès au premier CDI... La question d'une plus grande implication du Ministère de l'Enseignement supérieur nous semble posée. Des acteurs de l'ESS peuvent jouer un rôle majeur s'ils sont financés et associés aux travaux des équipes pédagogiques. La création du campus Condorcet est une opportunité à ne pas manquer.
3. Investir massivement dans le sujet de l'orientation des jeunes du département à tous les niveaux, avec des moyens dédiés à dégager, sur les bases des centaines d'expériences réussies pour tous les âges de la vie. Mobiliser la douzaine d'acteurs de l'ESS pour cela. Les très bons résultats des actions entreprises rendent incompréhensible le fait de ne pas déployer à l'échelle les solutions.
4. Allouer des moyens financiers mais aussi managériaux et politiques aux sujets spécifiques largement identifiés tels que l'intégration des enfants handicapés, l'ouverture de l'école sur le monde

économique, les carrières des enseignants... Une partie de la solution pourrait résider dans un travail à réinventer avec les partenaires sociaux de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur qui soit plus construit et confiant.

Objectif 3 - Coopérer pour maximiser l'impact des grands travaux sous maîtrise d'ouvrage publique

Trois actions pour améliorer l'impact des grands travaux :

1. Investir dans une consolidation des travaux sous maîtrise d'ouvrage publique et privée, pour anticiper les sujets logistiques, techniques, de congestion et de nuisances urbaines liés à l'ampleur des travaux. Les approches numériques BIM (Building Information Modeling) et « jumeaux numériques » pourraient être très adaptées aux enjeux de coordination dans le temps et l'espace des chantiers.
2. S'assurer que la dynamique des décisions en matière d'urbanisme des différentes collectivités locales prend bien en compte la dynamique générale et le niveau des investissements collectifs.
3. Consolider les besoins prévisionnels d'emploi sur l'ensemble des grands chantiers engagés en Seine-Saint-Denis. Le travail conduit en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relatif aux Jeux Olympiques devrait être étendu à l'ensemble des grands projets initiés en Seine-Saint-Denis. Toute approche type GPEC devra également intégrer à l'analyse les incidences de l'investissement privé qui accompagnera la transformation urbaine : constructions de logements, bureaux, commerces, petits équipements publics.

Objectif 4 - Réussir la révolution numérique en Seine-Saint-Denis

Six actions pour développer le numérique dans le département, et ouvrir le chantier de la transformation écologique :

1. Construire une cartographie des initiatives digitales publiques et privées existantes, au-delà de celles que nous avons recensées dans ce rapport. Mobiliser en parallèle le CGI, l'ANRU et l'équipe PIC de la DGEFP sur les initiatives d'autres quartiers difficiles potentiellement mobilisables.
2. Demander aux administrations et agences nationales qui lancent des actions d'e-administration d'envisager systématiquement des expérimentations en Seine-Saint-Denis.
3. Travailler avec les employeurs du département pour expérimenter des opérations massives de requalification au numérique de leurs salariés : en plus de « guérir » le chômage et la pauvreté, il est utile de le « prévenir » !
4. Demander aux administrations d'État et leurs agences de faire un effort particulier sur l'accès aux formations digitales en Seine-Saint-Denis.

5. Monter un groupe de travail pour expertiser les 24 pistes proposées dans le chapitre III. Isoler les sujets qui demandent un passage à l'échelle (formations digitales pour les jeunes loin de l'emploi, formation à Industrie 4.0 ou Logistique 4.0, utilisation de la e-santé, utilisation des réseaux sociaux pour entrer en contact avec des jeunes loin des institutions, etc...), des sujets à tester (croisement de bases pour analyser les causes de pauvreté, utilisation des traces GSM pour des comptages, utilisation d'un Jumeau numérique pour suivre l'articulation des différents grands chantiers, etc.)

6. Ouvrir en parallèle une réflexion sur la transition écologique à l'échelle du département, notamment autour des six thématiques clés.

L'un des enjeux majeurs des prochaines années sera de réinventer un projet collectif, donc politique pour ce département. Une telle ambition suppose un travail approfondi visant à identifier les enjeux structurants pour ce territoire à l'horizon de 20 ans. Il supposerait de questionner le rôle économique, social et culturel de la Seine-Saint-Denis au sein de l'Île de France et de travailler avec des scénarii, en impliquant les citoyens. La place du numérique et de l'écologie dans ce projet méritent en elle-même un débat démocratique.

REMERCIEMENTS

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

Contributeurs

- **Baptiste Larseneur**, chargé de projets, Institut Montaigne
- **Jean Owona**, consultant, Boston Consulting Group
- **Thomas Pereira da Silva**, chargé de projets, Institut Montaigne
- **Amaël Pilven**, haut fonctionnaire

Ainsi que :

- **Victor Bus**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Florian Rosemann**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Émilie Siguier**, assistante chargée d'études, Institut Montaigne

Les personnes auditionnées ou rencontrées dans l'élaboration de ce travail

- **Mohamed Amoura**, chargé de mission au cabinet de la préfète déléguée pour l'égalité des chances de Seine-Saint-Denis, Préfecture de la Seine-Saint-Denis
- **Daniel Auverlot**, recteur, Académie de Créteil
- **Matthias Avignon**, directeur des opérations Ile-de-France, Adie
- **Gilles Babinet**, conseiller sur les questions numériques, Institut Montaigne
- **Frédéric Bardeau**, président cofondateur, Simplon
- **Anne-Leila Batel**, responsable partenariats privés, Groupe SOS
- **Jacques Beltran**, Vice President Global Affairs, Dassault Systemes
- **Abdelkader Bentahar**, délégué aux partenariats inter-entreprises & institutionnel de Saint-Denis, SNCF
- **Jean-Jacques Blanc**, directeur général, NQT
- **Douglas Cabel**, Director innovation & market intelligence, OpenClassrooms
- **Michel Cadot**, préfet, Région Ile-de-France
- **Thomas Cargill**, chargé de mission attractivité économique, ANRU
- **Corinne Cherubini**, directrice régionale, Direccte - Ile-de-France
- **Yazid Chir**, président cofondateur, NQT
- **Mathieu Cornieti**, président, Impact Partenaires
- **Mariane Cuoq**, chargée de mission Innovation sociale et développement économique, ANRU
- **Nicolas Divet**, responsable des relations publiques, Bayes Impact
- **Christophe Divi**, directeur ESS 2024, Les Canaux
- **Eloy Dorado**, directeur régional adjoint, Direccte - Seine-Saint-Denis
- **Jean-Benoît Dujol**, directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, délégué interministériel à la jeunesse, Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse
- **Maylis Dupont**, adjointe en charge du pôle expérimentation et innovation inclusive, Département de la stratégie, Ministère du Travail – DGEFP
- **Jean Dutoya**, développeur de projets à impact, directeur associé, Groupe Amnyos

- **Frédérique Fragonard**, directrice associée, TimGrid
- **Louis Gallois**, président, Fédération des Acteurs de la Solidarité
- **Romain Gardelle**, sous-directeur en charge du développement territorial, Caisse d'allocations familiales de Seine-Saint-Denis
- **Hélène Genety**, responsable partenariat et mécénat, Les Compagnons du Devoir
- **David Giffard**, directeur général projets groupe, Groupe SOS
- **Aurélien Gomez**, directeur des affaires territoriales, Air France
- **Nicolas Grivel**, directeur général, ANRU
- **Alexandre Grosse**, ancien chef de service du budget et des politiques éducatives territoriales, Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)
- **Paul Guis**, co-directeur, Le choix de l'École
- **Jean-Baptiste Hagenmüller**, directeur du projet d'hôpital (APHP) du Campus Hospitalo-Universitaire Grand Paris Nord à St-Ouen, APHP
- **Saïd Hammouche**, président fondateur, Mozaïk RH
- **Nicolas Hazard**, président fondateur, INCO
- **Théodore Hoenn**, chargé de projet, Impact Partenaires
- **Céline Lains**, directrice du programme urbanisme et innovation territoriale, Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)
- **Jean-Marc Huart**, ancien directeur général, Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)
- **Olivier Klein**, maire, Mairie de Clichy-sous-Bois
- **Xavier Lemoine**, maire, Mairie de Montfermeil
- **Elisabeth Le Masson**, déléguée à la promotion économique et à l'emploi, Grand Roissy - Le Bourget - Direction Environnement, RSE et Territoires, Groupe Aéroports de Paris
- **Lorraine Lenoir**, directrice des opérations, Social Builder
- **Olivier Léon**, chef du service des études et de la diffusion, Insee
- **Catherine Lespine**, Senior Advisor, INSEEC U.
- **Yves Lichtenberger**, professeur émérite, Université Gustave Eiffel
- **Esther Mac Namara**, vice-présidente secteur public, OpenClassrooms
- **Vincent Marcadet**, chargé de mission "Urbanisme et Territoires", Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)
- **Benjamin Martin**, ancien directeur des affaires publiques France, Uber
- **Stéphane Martinez**, fondateur, Moulinot Compost
- **Bertrand Martinot**, ancien directeur général adjoint en charge du développement économique, de l'emploi et de la formation, Région Ile-de-France
- **Christelle Meslé-Génin**, présidente fondatrice, JobIRL
- **Abdellah Mezzouane**, directeur de projet emploi, Direction Générale des Services, Région Ile-de-France
- **Anne-Claire Mialot**, préfète déléguée pour l'égalité des chances auprès du préfet de la Seine-Saint-Denis, Préfecture de la Seine-Saint-Denis
- **Marc-François Mignot-Mahon**, CEO, Galileo Global Éducation
- **Jean-Baptiste Mouton**, secrétaire général adjoint au rectorat, Académie de Créteil
- **Olivier Noblecourt**, ancien délégué interministériel à la prévention et la lutte contre la pauvreté des enfants et des jeunes (DILPEJ), Ministère des solidarités et de la santé

- **Marie-Christine Parent**, directrice régionale Ile-de-France, Insee
- **Bruno Peron**, directeur territorial, Pôle emploi - Seine-Saint-Denis
- **Matthieu Piton**, chargé de mission emploi, formation, politique de la ville, éducation, Préfecture de la région d'Ile-de-France
- **Julie Pomonti-Messas**, cheffe de projets et partenariats, Groupe SOS
- **Olivier Riboud**, directeur pédagogie - programme éducation et insertion professionnelle, Fondation Total
- **Fabienne Rosenwald**, directrice, Direction de l'évaluation de la prospective et de la performance (DEPP)
- **Olivier Salloum**, directeur commercial, Moulinot Compost
- **Marianne Sénéchal**, directrice de projet - maîtrise d'œuvre des infrastructures de la ligne 16 du Grand Paris express, Egis
- **Safia Tami**, directrice des partenariats et du recrutement chez Industreet, Fondation Total
- **Jérôme Teillard**, chef de projet réforme à l'accès à l'enseignement supérieur, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI)
- **Chenva Tieu**, fondateur, Entretiens de l'Excellence

Ainsi que : le cabinet du président du département de la Seine-Saint-Denis et les services départementaux

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

- 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)
- Brexain 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

INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE
ABBVIE
ACCURACY
ACTIVEO
ADIT
ADVANCY
AIR FRANCE - KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
AMAZON WEB SERVICES
AMBER CAPITAL
AMUNDI
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
ASTORG
ASTRAZENECA
AUGUST DEBOUZY
AVRIL
AXA
BAKER & MCKENZIE
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH
BEARINGPOINT
BESSÉ
BNP PARIBAS
BOLLORÉ
BOUGARTCHEV MOYNE ASSOCIÉS
BOUYGUES
BROUSSE VERGEZ
BRUNSWICK
CAISSE DES DÉPÔTS
CANDRIAM
CAPGEMINI
CAPITAL GROUP
CAREIT
CARREFOUR

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



CASINO
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL
CHUBB
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CMA CGM
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
CORREZE & ZAMBEZE
CRÉDIT AGRICOLE
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE
D'ANGELIN & CO.LTD
DASSAULT SYSTÈMES
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DENTSU AEGIS NETWORK
DRIVE INNOVATION INSIGHT - DII
EDF
EDHEC BUSINESS SCHOOL
EDWARDS LIFESCIENCES
ELSAN
ENEDIS
ENGIE
EQUANCY
ESL & NETWORK
ETHIQUE & DÉVELOPPEMENT
EURAZEO
EUROGROUP CONSULTING
EUROSTAR
FIVES
FONCIA GROUPE
FONCIÈRE INEA
GALILEO GLOBAL ÉDUCATION
GETLINK
GIDE LOYRETTE NOUEL
GOOGLE
GRAS SAVOYE
GROUPAMA

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT
MONTAIGNE



GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
GROUPE M6
HAMEUR ET CIE
HENNER
HSBC FRANCE
IBM FRANCE
IFPASS
ING BANK FRANCE
INKARN
INSEEC
INTERNATIONAL SOS
INTERPARFUMS
IONIS ÉDUCATION GROUP
ISRP
JEANTET ASSOCIÉS
KANTAR
KATALYSE
KEARNEY
KEDGE BUSINESS SCHOOL
KKR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA PARISIENNE ASSURANCES
LAZARD FRÈRES
LINEDATA SERVICES
LIR
LIVANOVA
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH
M.CHARRAIRE
MACSF
MALAKOFF MÉDÉRIC
MAREMMA
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MEDIOBANCA
MERCER

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT
MONTAIGNE



MERIDIAM
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE S.A.S
MOELIS & COMPANY
NATIXIS
NEHS
NESTLÉ
NEXITY
OBEA
ODDO BHF
ONDRA PARTNERS
ONEPOINT
ONET
OPTIGESTION
ORANGE
ORANO
ORTEC GROUPE
OWKIN
PAI PARTNERS
PERGAMON
PRICEWATERHOUSECOOPERS
PRUDENTIA CAPITAL
RADIALL
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL
RICOL LASTEYRIE CORPORATE FINANCE
RIVOLIER
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD MARTIN MAUREL
SAFRAN
SANOFI
SAP FRANCE

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIEMENS FRANCE
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SOFINORD - ARMONIA
SOLVAY
SPRINKLR
SPVIE
STAN
SUEZ
TALAN
TECNET PARTICIPATIONS SARL
TEREGA
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOTAL
TRANSDEV
UBER
UBS FRANCE
UIPATH
VEOLIA
VINCI
VIVENDI
VOYAGEURS DU MONDE
WAVESTONE
WAZE
WENDEL
WILLIS TOWERS



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castries

VICE-PRÉSIDENT

David Azéma Associé, Perella Weinberg Partners

Emmanuelle Barbara Senior Partner, August Debouzy

Marguerite Bérard Directeur du pôle banque de détail en France, BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadieu Chairman, Executive Committee, Solvay

Olivier Duhamel Président, FNSP (Sciences Po)

Marwan Lahoud Associé, Tikehau Capital

Fleur Pellerin Fondatrice et CEO, Korelya Capital

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Jean-Dominique Senard Président, Renault

Arnaud Vaissié Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

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

Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion

L'Institut Montaigne, avec le soutien de J. P. Morgan, a souhaité conduire un travail relatif à l'insertion et à l'accès à l'emploi dans un territoire très particulier et complexe : la Seine-Saint-Denis.

Ce travail identifie le manque de coopération entre les différents acteurs comme la raison majeure de l'impact relatif des politiques déployées dans le département. Il s'attache donc à mieux comprendre leurs interactions et à formuler des actions concrètes pour gagner collectivement les batailles de l'emploi et de l'insertion en Seine-Saint-Denis.

Jusqu'alors, malgré les efforts déployés, les dispositifs prioritaires dans les domaines de l'éducation, de la rénovation urbaine et du développement économique n'ont que partiellement permis d'endiguer les difficultés économiques et sociales de la Seine-Saint-Denis. Le chômage, par exemple, frappe particulièrement les jeunes puisqu'il concerne près d'un jeune de moins de 25 ans sur trois.

Le manque de coopération entre les acteurs est constaté dans tous les domaines et à tous les échelons territoriaux. Les contrats de ville, instruments privilégiés de mise en œuvre de la politique de la ville, sont plus des accords de cofinancement que de véritables outils de coopération. Les relations entre les établissements scolaires et les entreprises sont trop ténues. Les grands chantiers d'infrastructure sont gérés très en silo. La question de la péréquation financière du financement du RSA peut également se lire comme un enjeu de coopération, comme tous les enjeux de péréquation territoriale.

La vague exceptionnelle de grands travaux prévus dans les vingt prochaines années est une opportunité unique de création d'emplois dans le département. Travailler notamment à une vision consolidée des besoins prévisionnels en emploi et en compétence doit permettre d'initier un projet volontariste visant à attirer les demandeurs d'emploi vers les métiers qui recrutent.

Le travail formule également un dessein de transformation numérique ambitieux pour le département. La Seine-Saint-Denis pourrait être considérée comme une terre d'expérimentation sur ces enjeux, et faire du numérique un avantage comparatif.

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 1771-6756
MAI 2020