



VILLE D'AULNAY SOUS BOIS

Synthèse **A**udit **O**rganisationnel des **S**tructures

M2E – PIM – SEMAD

Bernard CHRISTEN
Yves MACLET

20 novembre 2008

1.1 DIAGNOSTIC M2E



1.1 DIAGNOSTIC M2E

La M2E: Objectif Général, Utilité, Positionnement

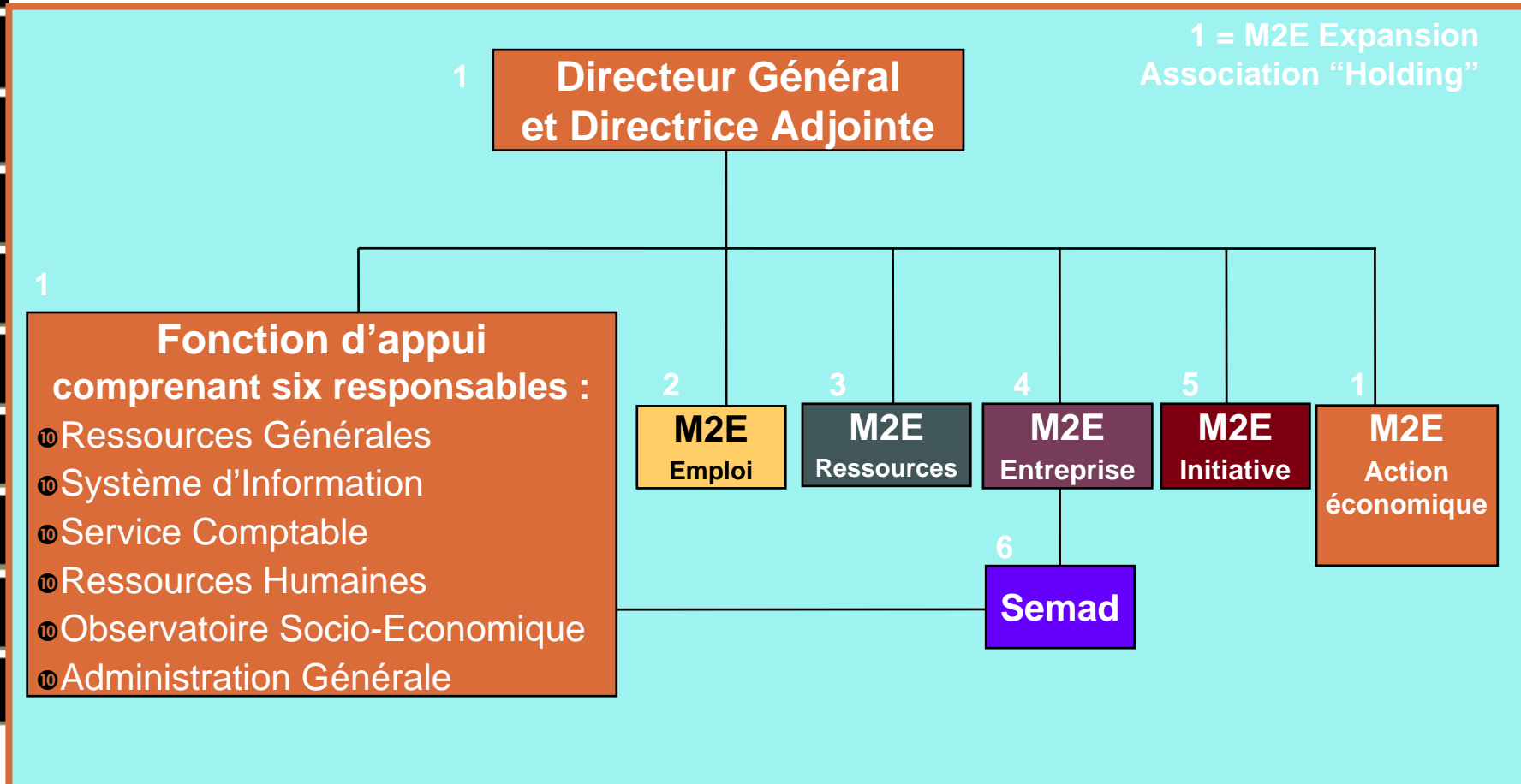
➤ Mission:

- Contribuer à l'intégration sociale et urbaine dans les deux villes d'Aulnay Sous-Bois et de Villepinte.
 - ✓ Contribuer à l'intégration sociale des publics grâce à l'emploi, en agissant à la fois sur l'employabilité des personnes et "le placement". Il s'agit là de la dimension **Maison de l'Emploi** dévolue à **M2E**.
 - ✓ Contribuer à l'intégration urbaine en stimulant le dynamisme du tissu économique et le volume d'emploi local. Il s'agit là de la dimension **Maison de l'Economie** dévolue à **M2E**.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

Bref historique M2E : organisation initiale.

- La création d'**M2E** conduit progressivement à l'organisation suivante :



1.1 DIAGNOSTIC M2E

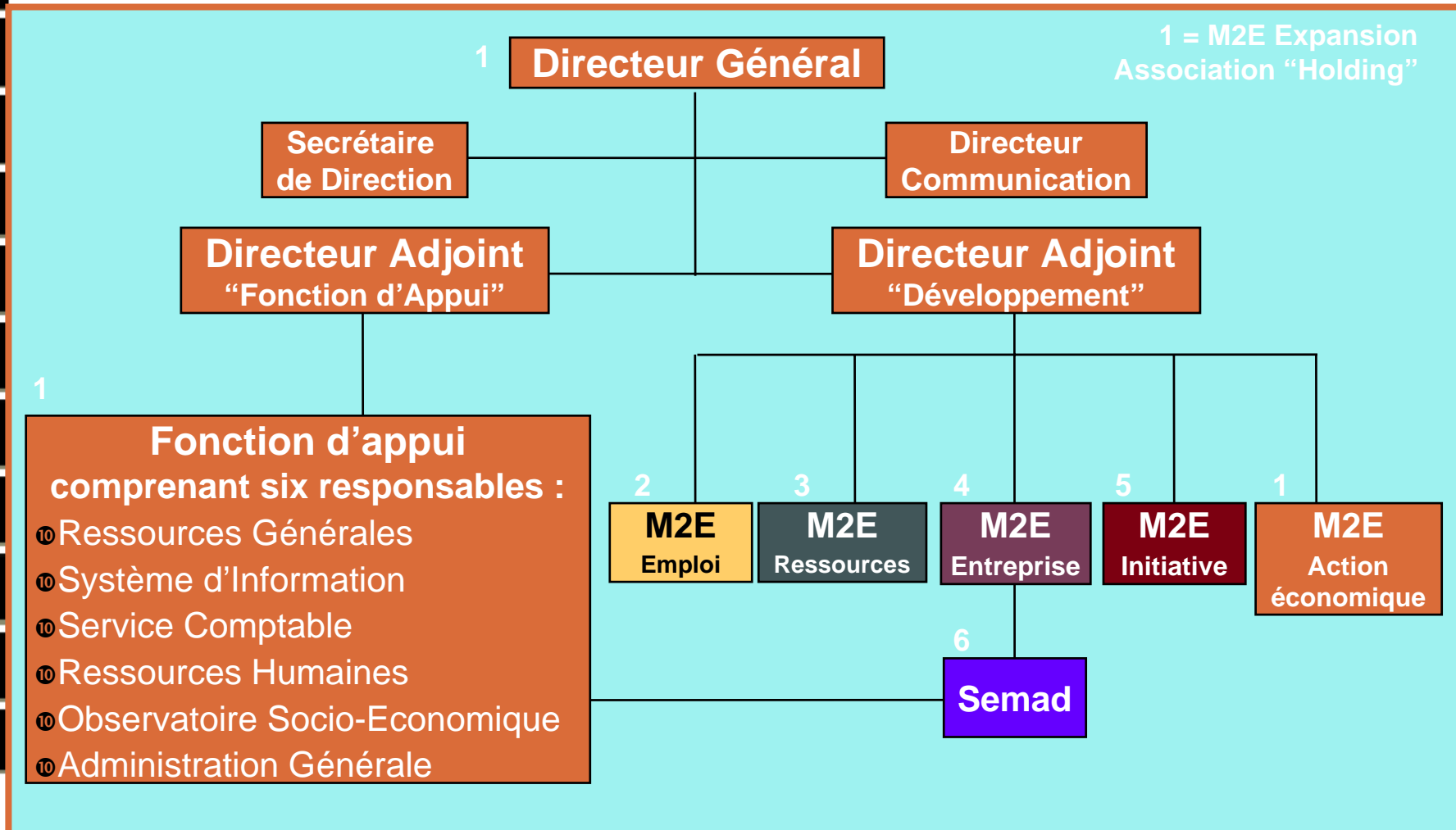
2007-2008: l'histoire récente de la M2E

- En 2007, l'idée d'une nécessaire *"Refondation"*
 - réalisation d'un audit et réflexion interne.
 - des impératifs identifiés comme le recentrage sur le coeur de métier pour M2E Ressources: "la remise à l'emploi", ou l'amélioration des pratiques managériales.
 - une réflexion nécessaire pour une "entreprise" ayant fortement évolué avec près de 90 salariés et un budget de 12 Millions d'euros et dont la productivité interroge nombre d'acteurs.

- Fin 2007- mars 2008
 - mise en place d'un nouvel organigramme avec la création de deux postes de Directeurs Adjoints.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

2007-2008: organigramme actuel



1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E: la dimension “*Intégration par l’Emploi*”

- Appuyée sur M2E Emploi et M2E Ressources.
- Une obligation: affirmer clairement la finalité d’M2E **Maison de l’Emploi** comme étant *l’accompagnement global de la personne dans son itinéraire d’intégration économique et sociale*. Ce point est essentiel.
- Cette distinction fonde la légitimité réelle d’M2E **Maison de l’Emploi** pour ne pas faire (en doublon) ce qui revient à d’autres institutions.
- Cette distinction sera d’autant plus fondamentale demain avec la fusion ANPE – ASSEDIC (Janvier 2009).

1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E: la dimension “*Intégration par l’Emploi*”

M2E Emploi

M2E Emploi regroupe 34 collaborateurs dont 26 conseillers en charge de l’accueil et de l’accompagnement (chiffres M2E).

Mission: inscrire les publics dans un véritable parcours d’insertion sociale et professionnelle en travaillant notamment, en plus de la problématique de l’emploi, sur trois domaines clefs : la formation, le logement et la santé. La solution ultime attendue par les publics: *trouver un emploi*.

M2E Ressources

M2E Ressources regroupe 14 collaborateurs (chiffres M2E) et notamment:

.7 en charge du recrutement (mise en relation des demandeurs d’emploi avec les employeurs et les offres d’emploi disponibles).

.3 en charge du travail commercial: recherche d’offres d’emplois.

M2E Ressources a pour mission de “trouver” un nombre maximum d’offres d’emplois pour répondre au mieux aux besoins des publics accueillis par M2E Emploi.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E “*Intégration par l’Emploi*” - Conclusions

- ❑ Un constat largement partagé: une offre de services insuffisante depuis la labellisation Borloo (qui a mobilisé les énergies de 2004 à fin 2005).
- ❑ La performance et la crédibilité globale du système impliquent de disposer d’un volume d’offres d’emplois significatif mais seuls 3 collaborateurs sur 48 sont directement dévolus à cette fonction de “production” d’offres d’emplois pourtant fondamentale: sans elle, l’idée d’impasse reste en effet dominante pour le public...
- ❑ ...et le risque est que la M2E ne soit alors perçue que comme un “dispositif de plus”, l’idée d’accompagnement global de la personne devenant assez peu mobilisatrice.
- ❑ L’absence de guichet unique crée un “doublon” préjudiciable.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E “*Intégration par l’Emploi*” - Conclusions

- ❑ Les conseillers d’M2E emploi sont dans une position peu valorisante entraînant une certaine démotivation des équipes.
- ❑ Une réorganisation en profondeur, avec notamment un redéploiement important des moyens en faveur de “l’alimentation en offre d’emploi”, présente des perspectives de progrès indéniables. La mise en correspondance entre les moyens et les résultats est, à cette condition, clairement possible.
- ❑ La gestion de l’ensemble des données issues de l’activité “Intégration par l’emploi” nécessite un système d’information transversal fiable.
- ❑ Les évolutions souhaitables ne pourront bien entendu être réfléchies et conduites que dans le strict respect du rôle des conseils d’administration des associations concernées.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E: la dimension “*Développement économique*”

- Pour remplir sa mission de *Maison de l'Economie*, M2E s'appuie sur 3 leviers :
 - **M2E Entreprise et M2E Initiative**
4 collaborateurs dont la mission consiste à accompagner la création des petites entreprises (tertiaire ou commerce principalement). Proposition de formations. Gestion des prêts “France Initiative”. Suivi des entreprises de la pépinière (37 actuellement).
 - **M2E Développement de l'Action Economique**
7 collaborateurs. La mission couvre l'ensemble du champ de la stratégie de développement économique territoriale.
 - **SEMAD** (Société d'économie mixte)
SEM (de gestion) dont la mission consiste à gérer l'ensemble des locaux mobilisés par la M2E, ainsi que les espaces dévolus à la Pépinière d'Entreprise.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E “*Développement économique*” - Conclusions

- ❑ La séparation entre *M2E Entreprise (+Initiative)* et *M2E Développement de l'Action Economique* n'apparaît pas fondée sur l'aspect opérationnel.
- ❑ L'ensemble de l'outil *M2E “Maison de l'économie”* est basé sur une idée pleinement légitime et utile, mais la “force de frappe” effective n'est pas à la hauteur de l'enjeu.
- ❑ Ce décalage n'est pas le produit des compétences intrinsèques des équipes, mais d'une histoire qui doit plus à la genèse “associative” qu'à une logique “d'agence stratégique”.
- ❑ L'outil et les équipes ne sont pas fondamentalement en cause mais l'absence de cap et d'une feuille de route est préjudiciable alors que la Ville, qui ne dispose pas de service “Développement économique”, s'appuie sur la M2E.

1.1 DIAGNOSTIC M2E

M2E “*Développement économique*” - *Conclusions*

- ❑ Les dimensions “stratégie urbaine, immobilière et foncière” et “stratégie image, communication et lobbying” sont insuffisamment affirmées, malgré d’importants moyens financiers alloués, au regard des potentiels de développement de la Ville.
- ❑ Une nécessité: doter la ville d’un véritable outil stratégique de développement économique.
- ❑ A ces fins, il convient de s’appuyer sur le potentiel humain de M2E “Maison de l’économie”.
- ❑ Là également, les évolutions souhaitables devront être réfléchies et conduites que dans le strict respect du rôle des conseils d’administration des associations concernées.

1.2 DIAGNOSTIC PIM



1.2 DIAGNOSTIC PIM

Une structuration en 3 pôles d'activités:

❖ Pôle « Insertion vers l'emploi »

- *Appui social individualisé (adultes, jeunes, Rmistes). Activités prises en charge depuis le 1/1/2007 par M2E dans cadre de la Labellisation Borloo.*
- Diagnostic social et professionnel
- Mise en place de chantiers écoles, de chantiers de proximité, chantiers d'insertion
- Création d'un atelier mécanique

❖ Pôle « Prévention par le sport et la culture » (Salle des sports des Etangs)

- Mobilisation autour du sport et de la culture
- Prévention des incivilités
- Repérage des publics éloignés des structures d'insertion/accompagnement.

❖ Pôle « Administratif et comptable »

- Administration générale - Gestion des pôles - Comptabilité
- Fonds d'Aide aux Jeunes
- Gestion de l'accueil.

1.2 DIAGNOSTIC PIM

PIM - *Conclusions*

- Une équipe volontaire...et la volonté d'un dispositif d'accueil souple, ouvert sur le quartier.
- Une présence sur le terrain au contact direct des publics, revendiquée et bien réelle, mais insuffisamment « connectée » aux autres actions conduites par la M2E (mais aussi par la Mission Ville et le service Jeunesse).
- Une multiplication progressive ces dernières années des missions et prestations prises en charge ne favorisant pas la lisibilité globale de la PIM.
- Une nécessité: réaffirmer, par la commande politique, l'exigence de coordination entre PIM, Mission Ville et M2E...

1.3 DIAGNOSTIC MISSION VILLE



1.3 DIAGNOSTIC MISSION VILLE

Trois champs d'intervention :

- Évènementiel:
 - ✓ organisation de 4 manifestations annuelles dans les quartiers (journées de l'exploit, journée découverte, fêtes de Noël...). 2697 participants aux journées de l'exploit en 2007, 3339 en 2006.
- Tisser du lien social sur le quartier de Mitry (uniquement en direction des familles):
 - ✓ organiser des sorties, des fêtes...(21 sorties familiales organisées en 2007 et 1229 participants). 2700 participants à la fête de Mitry.
- Soutien et aide au tissu associatif local:
 - ✓ aide logistique, mise à disposition de personnels
 - ✓ prise en charge d'une partie des frais...

4,7
ETP

1.3 DIAGNOSTIC MISSION VILLE

Une structure fonctionnant en forte autonomie :

- Une cohérence de l'action conduite aux côtés de la PIM qui reste insuffisamment claire.
- Une absence de lien fonctionnel et hiérarchique avec les services Ville malgré la très forte dépendance à la subvention municipale.

1.3 DIAGNOSTIC MISSION VILLE

La Mission Ville - conclusions :

- **Un acteur dont les missions sont a priori distinctes de celles prises en charge par la PIM, la Ville et la M2E mais qui contribue indirectement à l'important déficit de lisibilité de l'ensemble.**
- **Un lien fonctionnel et un « pilotage » par la Ville insuffisant alors que plus de 80% du budget provient de la Ville.**
- **Un acteur de terrain dont certaines missions apparaissent intéressantes en accompagnement de la politique de la Ville.**
Exemple: renforcer l'action sur le champ de la prévention de la délinquance.
- **Un exigence: retrouver une cohérence des actions conduites par les services Ville, la PIM et la Mission Ville, la M2E.**