

Saint-Denis, le 22 juillet 2016

Rapport d'étude relatif à la déclinaison territoriale de la Charte Entreprises et quartiers

Direction des stratégies
territoriales

Dossier suivi par :

Cardinal Laure

Chargée de mission

Tél. : 01 85 58 62 45

laure.cardinal@cget.gouv.fr

www.cget.gouv.fr

Le présent document constitue le rapport d'une étude menée en interne au CGET au printemps et à l'été 2016, relative à l'avancement et au déploiement de la Charte Entreprises et Quartiers dans les territoires.

Le dispositif de Charte Entreprises et Quartiers a été engagé en 2013 par François Lamy, alors Ministre de la Ville. Il est aujourd'hui piloté par le CGET (Thierry du Bouetiez), avec l'appui du réseau IMS-Entreprendre pour la Cité au niveau national. A la suite des premiers engagements pris par les entreprises signataires du niveau national dès 2013, des dynamiques locales se sont mises en place à partir de 2014, visant à décliner dans chaque département le même dispositif, et donc inviter des entreprises à mettre en place des actions dans les quartiers de la politique de la ville, en termes d'emploi, de formation, d'insertion, d'orientation scolaire, etc.

Cette déclinaison locale fait l'objet en 2016 d'un point d'avancement, réalisé par le bureau de l'évaluation du CGET (Laure Cardinal), en lien avec le comité de gouvernance de la charte.

L'objectif de ce point d'avancement est **d'analyser le fonctionnement des dynamiques locales sur différents territoires, de comprendre les conditions de réussite, mais aussi les freins qui peuvent ralentir leurs mise en œuvre, d'identifier également les résultats obtenus, pour in fine formuler des recommandations pour adapter le dispositif de charte et ainsi poursuivre son déploiement.**

Il se compose d'un état des lieux du fonctionnement de la charte à partir d'une dizaine de territoires observés, qui permet de dégager les conditions de réussite du dispositif, puis propose des recommandations pour une mise en œuvre améliorée de la Charte Entreprises et Quartiers.

Méthode de travail :

Cette étude s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- *Echange avec les 3 réseaux d'entreprises en charge de la mise en œuvre et du déploiement de la charte (IMS, FACE, CREPI) afin d'identifier des territoires pertinents à investiguer selon la typologie suivante :*
 - *Les territoires où les conventions se déploient de façon dynamique (environ 3)*
 - *Les territoires où le dispositif a été peu déployé (environ 3)*
 - *Les territoires où le dispositif a été déployé mais pour lesquels les informations remontées à l'échelle nationale sont faibles et insuffisantes à qualifier l'avancement de la démarche (environ 3)*
- *Sélection des 9 territoires à approfondir par le CGET : les territoires retenus ont été les suivants : Loire-Atlantique, Bouches-du-Rhône, Alpes-Maritimes, Nord, Pas-de-Calais, Rhône, Haute-Garonne, Hérault, Seine-Maritime, Gironde*
- *Conduite d'environ 4 à 5 entretiens sur chacun de ces territoires, soit environ une quarantaine d'entretiens, avec notamment :*
 - *L'interlocuteur préfectoral pour la charte (sous-préfet en charge de la politique de la ville, préfet en charge de l'égalité des chances, délégué du préfet, etc.)*
 - *L'interlocuteur du (ou des) réseau(x) d'entreprises en charge de l'animation locale de la charte et des conventions (IMS, FACE, CREPI ou autre réseau local)*

Les entretiens ont porté notamment sur les sujets suivants (cf. questionnaire en annexe 6):

- *Le contexte territorial et partenarial*
- *La gouvernance de la charte: préfecture, réseaux, entreprises, collectivités, etc.*
- *La mise en œuvre: avancement des conventions ; actions, par thématiques et par cibles*
- *L'efficacité et l'impact du dispositif: sur les bénéficiaires, sur les entreprises*
- *Conduite d'entretiens complémentaires avec des interlocuteurs nationaux d'entreprises signataires de la charte pour recueillir leur perception quant au fonctionnement de la charte (Renault, ADP, Safran, Carrefour, Airbus)*

La démarche d'étude s'est déroulée d'avril à juillet 2016.

I. UN AVANCEMENT TRES HETEROGENE DES DECLINAISONS LOCALES DE LA CHARTE, QUI RESTE DIFFICILE A PERCEVOIR.....	5
II. UNE DECLINAISON LOCALE DE LA CHARTE LAISSEE EN PARTIE A L'APPRECIATION DES ACTEURS.....	5
1. Des modes de contractualisation, de définition et de suivi des déclinaisons locales variables d'un département à l'autre.....	5
2. Une territorialisation limitée des déclinaisons locales dans les départements	7
3. L'articulation locale avec la politique de la ville et avec les dispositifs emploi/insertion	7
III. DES GOUVERNANCES LOCALES VARIABLES DE LA CHARTE :	8
1. Des pratiques partenariales hétérogènes entre les services de l'Etat et les réseaux d'entreprises	8
2. Des entreprises signataires variées, depuis l'entreprise locale engagée jusqu'aux grandes entreprises signataires de la charte nationale.....	10
3. Des collectivités locales parfois partenaires.....	11
4. Les partenaires associés : une implication plus ou moins importante selon les territoires.....	12
IV. DES REALISATIONS ET DES IMPACTS ENCOURAGEANTS, QU'IL CONVIENT D'AMPLIFIER :.....	12
1. Les 5 thématiques d'actions : une appropriation inégale, liée à l'antériorité des expériences sur les projets développés.....	12
2. Des résultats déjà encourageants, mais des impacts qui restent difficiles à appréhender.....	13
V. SYNTHESE	15
VI. RECOMMANDATIONS :.....	16
VII. ANNEXES	17
1. Extrait du tableau de suivi des actions de la déclinaison locale de la Charte dans les Bouches-du-Rhône	17
2. Extrait du contrat d'engagement prévu pour la déclinaison locale à venir en Haute-Garonne.....	18
3. Extrait de l'autodiagnostic RSE développé par le réseau FACE dans l'Hérault	19
4. Article de presse relatif à l'évènement de bilan de la charte des Alpes-Maritimes le 5 juillet 2016	20

5. Photo des entreprises signataires de la charte à Nice le 5 juillet, à l'occasion d'un évènement de bilan20
6. Questionnaire soumis aux interlocuteurs au cours de l'étude..... 21

I. Un avancement très hétérogène des déclinaisons locales de la charte, qui reste difficile à percevoir

Les premières réflexions relatives à la déclinaison locale de la Charte Entreprises et Quartiers au niveau départemental ont eu lieu dès 2013. Ainsi, fin 2013, le Préfet des Bouches-du-Rhône avait engagé des discussions avec des entreprises et acteurs locaux, qui ont abouti à des signatures de conventions en 2014, en lien avec la visite de la Secrétaire de la politique de la ville. **La plupart des signatures de déclinaisons locales ont toutefois eu lieu à partir de 2015** : ainsi, la Seine-Maritime a vu sa première convention signée le 29 janvier 2015; les Alpes-Maritimes ont signé des premières conventions en juin 2015. L'articulation de la charte avec la signature des contrats de ville a par ailleurs conduit certains territoires à assurer des signatures de convention avant la date du 1^{er} juillet 2015, date limite de signature des contrats de ville (cas de l'Hérault). Des déclinaisons locales ont pu être accélérées par des déplacements ministériels, incitant les acteurs locaux à engager la réflexion pour la mise en œuvre de la charte.

Pour autant, certaines signatures de conventions n'ont pas forcément été suivies d'actions concrètes à la hauteur des objectifs fixés (Haute-Garonne ou encore Essonne). La signature d'une charte globale à l'échelle d'un département n'engage ainsi pas suffisamment et concrètement les acteurs dans la mise en œuvre d'actions.

Certains territoires n'ont encore signé aucun engagement mais préparent des conventions. Ainsi, dans le Pas-de-Calais, des conventions bilatérales sont en cours de préparation pour une signature à venir. Une signature de conventions d'entreprises est également prévue en Haute-Loire à la fin de l'année 2016.

Enfin, sur un certain nombre de territoires, aucun engagement et aucune mise en œuvre de la charte ne sont constatés (cas du Rhône).

Globalement, la connaissance de l'avancement des conventions locales n'est rendue possible que par des échanges en direct avec les interlocuteurs des préfectures ainsi que des réseaux d'entreprises. En effet, aucun processus ne permet à ce jour de partager de façon harmonisée et systématique l'avancée de chaque déclinaison territoriale. De plus, **la signature de conventions ne signifie pas la mise en œuvre d'actions concrètes par les entreprises, tout comme l'absence de signature et d'engagements ne signifient pas non plus que les acteurs ne se sont pas emparés de la démarche.**

II. Une déclinaison locale de la charte laissée en partie à l'appréciation des acteurs

1. Des modes de contractualisation, de définition et de suivi des déclinaisons locales variables d'un département à l'autre

La souplesse du dispositif de Charte Entreprises et Quartiers a conduit les acteurs en local à développer des outils propres pour mettre en place et suivre la convention, qu'il s'agisse de la formalisation des engagements, de définition du contenu des actions, comme du format de suivi et d'évaluation des déclinaisons locales.

Ainsi, on observe des formes contractuelles hétérogènes. Le schéma classique reste celui d'une charte globale par territoire, signée par toutes les entreprises et les partenaires, ensuite complétée par des conventions individuelles avec chaque entreprise qui fixe les engagements concrets des entreprises (types d'actions, nombre de bénéficiaires, etc.).

Ainsi, dans les Alpes-Maritimes, les entreprises ont signé la charte et des conventions individuelles précises pour chacune d'entre elles.

Sur certains territoires, le choix a pu être parfois fait de signer des engagements avec les clubs d'entreprises, qui sont ensuite chargés de décliner les engagements avec les entreprises de leurs réseaux (configuration envisagée dans le département du Nord).

En Haute-Garonne, une charte unique avec 7 engagements (accueil de stagiaires, visite d'entreprise, parrainage, accueil en contrats aidés et en alternance...) a été signée par toutes les entreprises. Cette convention commune n'a pas été suivie d'effets. L'objectif de la préfecture est désormais de faire signer des conventions à la carte, dites « contrats d'engagement », avec des objectifs chiffrés adaptés à chaque entreprise (cf. annexe 2).

La définition des actions s'est appuyée le plus souvent sur le recensement des réalisations des entreprises : avant d'impulser et de concevoir de nouveaux projets, il s'agissait d'abord de formaliser et valoriser l'existant. C'est seulement dans un deuxième temps, après les signatures et les premiers bilans, qu'ont été réfléchis de nouveaux modes d'action, en fonction des réalisations et des volontés des entreprises engagées. Sur certains territoires, l'état des lieux des réalisations des entreprises a été accompagné par les animateurs de la charte. Ainsi, dans l'Hérault, le réseau FACE a développé un outil d'autodiagnostic RSE à destination des entreprises (cf. annexe 3). Celui-ci a permis aux entreprises qui l'ont utilisé de recenser les actions déjà engagées sur les 5 champs proposés par la Charte Entreprises et Quartiers et ainsi de s'autoévaluer par rapport aux attendus du dispositif. L'outil de géoréférencement a été ponctuellement utilisé par les entreprises qui disposent d'un accès à l'outil, telles qu'Airbus, afin de déterminer la part des bénéficiaires des quartiers prioritaires dans leurs actions. Il est probable que des entreprises signataires de déclinaisons locales de la charte pourraient être intéressées d'utiliser cet outil afin de mieux définir leurs objectifs sur les quartiers prioritaires.

La préparation des déclinaisons locales a pu parfois se faire de façon un peu précipitée, en réponse à une commande politique de formaliser une charte à signer avec le Préfet, voire avec un Ministre en déplacement. Pourtant, la formalisation des engagements, des actions à conduire, des indicateurs d'objectifs prend nécessairement du temps. Les réseaux d'entreprises l'ont constaté dans plusieurs territoires : **un travail important de pédagogie pour expliciter la charte et ses objectifs, puis pour définir les engagements, est indispensable au risque que les entreprises interprètent mal les attendus et les implications de la charte et s'en désengagent rapidement.** Des entreprises évoquent également la nécessité de construire des dispositifs solides et des partenariats durables avant de viser des objectifs chiffrés importants. Airbus explique ainsi les objectifs relativement modestes fixés pour la première année de la déclinaison locale de la charte : des actions de la charte sont complètement nouvelles et font fortement bouger les lignes du recrutement ainsi que la perception des collaborateurs d'une entreprise. Ces changements qui ne doivent pas crispier les pratiques prennent du temps et aboutiront à des résultats chiffrés seulement dans la durée.

Par ailleurs, l'absence d'outil commun pour le suivi et l'évaluation rend difficile la consolidation au niveau national (par exemple au niveau du suivi des actions ou des indicateurs à renseigner). Des territoires se dotent ainsi de tableaux de suivi des engagements (cf. annexe 1), avec l'appui des réseaux d'entreprises locaux notamment. La Préfecture de Gironde prévoit de dédier un volet du site Internet de la Préfecture à la Charte Entreprises et Quartiers, et d'y déposer les conventions, ainsi que le tableau de suivi des engagements des entreprises. La production de résultats globaux à l'échelle de tous les territoires n'est toutefois pas possible à ce stade puisque les indicateurs collectés varient d'un territoire à l'autre.

2. Une territorialisation limitée des déclinaisons locales dans les départements

Initialement, la déclinaison territoriale de la Charte Entreprises et Quartiers est prévue à l'échelle départementale puisqu'elle a été confiée aux préfets de département.

Néanmoins, on observe **une concentration des réflexions et des engagements dans des pôles urbains** particulièrement concernés par la politique de la ville : Marseille, Toulouse, Nantes, Nice, Bordeaux, Montpellier, etc. et en particulier dans les quartiers prioritaires les plus « emblématiques » de ces métropoles.

Ainsi, dans le département de l'Hérault, seule la métropole montpelliéraine est aujourd'hui ciblée par les actions de la déclinaison locale de la charte, et surtout le quartier de la Paillade alors que Montpellier compte 12 quartiers prioritaires. A l'inverse, des villes comme Béziers, également en géographie prioritaire, ne sont pas concernées par ces mêmes actions. A Nantes, c'est le quartier Malakoff qui est particulièrement visé car au cœur de l'agglomération nantaise. Pour autant, d'autres quartiers prioritaires sur l'intercommunalité nécessitent des interventions à la hauteur des difficultés qu'ils rencontrent. La réflexion autour de la territorialisation des actions des déclinaisons locales devra donc être renforcée, afin de mieux accompagner l'ensemble des quartiers prioritaires, et ce dans tous les niveaux d'agglomération.

Ponctuellement se mettent également en place des déclinaisons plus locales de charte, sur des agglomérations telles que Grasse ou Vernon. Si ces initiatives sont intéressantes et porteuses de dynamiques pour les quartiers prioritaires et les bassins économiques concernés, elles peuvent également nuire à la lisibilité du dispositif auprès de certaines entreprises de rayonnement national qui ne perçoivent pas forcément l'articulation des différentes démarches des territoires.

3. L'articulation locale avec la politique de la ville et avec les dispositifs emploi/insertion

Pour des raisons de calendrier, on observe dans une grande partie des territoires une reconnexion avec le contrat de ville qui s'est faite a posteriori. **La charte est ainsi citée dans la plupart des contrats de ville comme un levier du pilier développement économique et emploi et est annexée aux contrats signés** : c'est le cas notamment dans les Alpes-Maritimes, dans les Bouches-du-Rhône, dans le Var, dans le Pas-de-Calais, en Haute-Garonne, dans l'Hérault ou encore en Loire-Atlantique. Sur certains territoires, elle constitue même une part importante du contrat de ville. Ainsi, l'agglomération de Grasse

appuie fortement le pilier « développement économique et emploi » de son contrat de ville sur les engagements des entreprises au travers de la Charte.

Dans d'autres territoires, la charte n'est pas du tout articulée avec les dispositifs de la politique de la ville. Dans le Rhône, la charte ne semble ainsi pas avoir été intégrée à la réflexion sur les actions relatives aux quartiers prioritaires.

L'articulation des conventions locales avec les contrats de ville peut parfois aussi contribuer à ralentir les processus, notamment car la construction des plans d'action des contrats peut nécessiter des temps de réflexion importants, et donc retarder d'autant la mise en place des conventions. Ainsi, dans l'Hérault, la Métropole de Montpellier a souhaité d'abord construire une boîte à outils à destination des entreprises, détaillant les formats d'intervention possibles au service des quartiers prioritaires, ce qui reporte à la fin d'année 2016 la signature des conventions qui étaient prêtes dès 2015.

Par ailleurs, comme cela est régulièrement constaté pour les politiques de l'emploi, la juxtaposition de nombreux dispositifs à destination des publics prioritaires rend difficile la compréhension de la spécificité des objectifs et du contenu de la Charte entreprises et quartiers. Ainsi, en Loire-Atlantique où a été mise en place une plateforme RSE par l'agglomération nantaise, l'articulation de la charte avec celle-ci est à construire en partie ; de même dans le Rhône avec la Cellule Emploi.

III. Des gouvernances locales variables de la charte :

1. Des pratiques partenariales hétérogènes entre les services de l'Etat et les réseaux d'entreprises

Une implication variée des différents services de l'Etat est constatée sur les territoires. **La mobilisation d'une personne dédiée, en proximité du préfet départemental ou délégué à l'égalité des chances ou à la politique de la ville, semble être un facteur clef de mobilisation des entreprises et de rigueur de la démarche.** De même, le portage par le niveau préfectoral de la charte, que ce soit au niveau national ou au niveau local, est décisif pour associer et convaincre les entreprises dans la durée. L'implication de l'Etat pour valoriser et reconnaître leurs engagements, et ainsi leur donner de la « visibilité institutionnelle », est déterminante pour la mise en œuvre d'actions ambitieuses. Pourtant, le niveau préfectoral est engagé de façon plus ou moins aboutie : dans le Rhône, l'insuffisance de ressources à la préfecture est avancée comme facteur explicatif de l'absence de mise en œuvre de la charte.

Concernant les différents services déconcentrés de l'Etat, on constate que la DIRECCTE est souvent associée aux démarches locales de la charte, sans pour autant endosser de rôle moteur. A la demande des préfetures et des réseaux d'entreprises, elle contribue parfois à identifier les entreprises partenaires (cas des Alpes-Maritimes), ainsi que les dispositifs avec lesquels articuler la charte, ou encore elle participe à la construction des actions, en lien avec les réseaux d'entreprises (Nord). De son côté, Pôle Emploi participe également dans certains territoires à l'identification de publics bénéficiaires.

Enfin, les relations avec les rectorats, qui sont structurantes pour la réussite des actions relevant de la thématique « Education et orientation scolaire », sont souvent considérées comme déterminantes mais pas toujours efficaces. Ainsi, en Haute-Garonne, ou encore dans le Nord-Pas-de-Calais, les échanges avec l'Inspection d'Académie semblent insuffisants par exemple à identifier des bénéficiaires d'actions (jeunes à parrainer, etc.).

Des animateurs locaux de la charte regrettent par ailleurs l'insuffisante territorialisation de services de l'Etat qui pourraient être utiles dans la mise en œuvre de certaines actions. Ainsi, la BPI ou encore la Caisse des Dépôts restent des interlocuteurs considérés comme difficiles à mobiliser, alors que même que leurs missions pourraient plus fortement bénéficier aux quartiers prioritaires.

Le suivi et l'animation par les réseaux d'entreprises sont unanimement considérés comme une condition de réussite de la déclinaison locale de la charte. IMS Entreprendre pour la cité est positionné sur l'animation nationale de la Charte Entreprises et Quartiers ; les 2 autres réseaux CREPI et FACE participent également à la mobilisation des entreprises au niveau national et sont par ailleurs en contact avec les préfetures pour la mise en œuvre de la charte au niveau local. Néanmoins, d'un territoire à l'autre, le CREPI, FACE et/ou IMS Entreprendre pour la Cité sont mobilisés de façon diverse, selon l'histoire partenariale avec ces réseaux, et selon les entreprises signataires. Sur certains territoires, d'autres réseaux ont pu être mobilisés, permettant d'augmenter l'audience de la charte. C'est le cas des Bouches-du-Rhône qui a associé au dispositif l'association Emergence(S), en charge de l'animation du PLIE de Marseille Provence Métropole. L'association Nos Quartiers ont du Talent, qui accompagne individuellement les jeunes diplômés vers l'emploi, est également souvent partenaire des conventions locales, facilitant ainsi les contacts avec les entreprises du label NQT. A Nantes, le club local d'entreprises Escalade, qui compte des PME locales et travaille sur l'éducation, et le réseau Entreprises dans la Cité ont été signataires de la charte en Loire-Atlantique. Le club DRO (Dirigeants Responsables de l'Ouest) pourrait également être amené à se mobiliser sur la charte prochainement.

En effet, les animateurs nantais de la charte souhaitent associer des entreprises locales à la démarche et pas seulement des directions régionales de grands groupes. Dans les Hauts-de-Seine, deux clubs d'entreprises de Nanterre (Club des Guillaies et Club des Hautes-Pâtures) liés à des parcs d'activités ont signé la déclinaison locale, en vue de mieux impliquer les entreprises locales dans les actions, et pas seulement des signataires du niveau national.

Les moyens mis à disposition de ces réseaux varient fortement d'un territoire à l'autre. Ainsi, en Gironde, une personne recrutée sur un Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) d'une année, financé à 70% par l'Etat au sein de l'antenne locale CREPI a permis de développer la mobilisation de plusieurs dizaines d'entreprises en vue de la signature de la déclinaison locale en juin 2016. Dans les Alpes-Maritimes, en 2015, 15 000€ ont été mobilisés par réseau d'entreprises (IMS et CREPI), dont 12 000€ des crédits 147 de la politique de la ville et 3 000€ de la DIRECTTE. Mais le plus souvent, les réseaux d'entreprises se mobilisent pour recruter des entreprises et suivre les actions mises en place, sans pour autant qu'il y ait de financement correspondant (Hérault). Cette pratique interroge de fait sur l'animation dans la durée du dispositif de charte. Sur d'autres territoires où la dynamique est faible, les réseaux d'entreprises ne sont pas mobilisés (Rhône).

2. Des entreprises signataires variées, depuis l'entreprise locale engagée jusqu'aux grandes entreprises signataires de la charte nationale

Les entreprises signataires des déclinaisons locales de la charte sont très diverses. Une partie des déclinaisons s'est d'abord largement appuyée sur les signataires nationaux pour engager une première dynamique. Ainsi, les directions territoriales d'entreprises signataires au niveau national, ou bien certains de leurs établissements ont été invités à formaliser des engagements territorialisés pour les quartiers prioritaires du territoire. C'est le cas notamment de la Loire-Atlantique et de la Seine-Maritime. De même, dans les Bouches-du-Rhône, sur les 50 entreprises qui ont signé des conventions en décembre 2015 avec le Préfet, 17 étaient signataires au plan national également. En Gironde, sur les 77 signataires de la déclinaison locale le 30 juin 2016, 25 grandes entreprises étaient déjà engagées dans la démarche au niveau national. Au niveau national, seulement quelques entreprises ont anticipé la territorialisation de leurs engagements dans le cadre des déclinaisons locales. Manpower a ainsi souhaité préciser dans sa convention nationale les territoires de mise en œuvre de ses différentes actions. Carrefour, de par son implantation territoriale importante, est très engagé dans la déclinaison territoriale de la charte. A ce jour sont concernés 12 territoires : Var (04/2014), Haute Garonne (11/2014), Essonne (02/2015), Bouches-du-Rhône, Bourgogne et Hérault (07/2015), Pas-de-Calais (10/2015), Paris (05/2016), Seine-Maritime, Gironde et Hauts-de-Seine (06/2016), Aube (07/2016).

La déclinaison locale des engagements des entreprises signataires du niveau national varie en effet selon les activités de l'entreprise. Ainsi, Renault adapte ses actions en fonction de l'orientation industrielle et/ou commerciale de ses établissements sur les territoires. Le groupe compte des sites productifs majeurs en Seine-Maritime et a donc formalisé des engagements particuliers dans sa convention individuelle sur ce département. Sur d'autres départements où elle n'est présente qu'au travers du réseau des garages, les besoins en termes de compétences et les opportunités d'actions seront ainsi différents. A l'inverse, certaines entreprises signataires au niveau national présentent moins d'opportunités au niveau local. Un média de niveau national n'est pas confronté aux mêmes enjeux territoriaux qu'un groupe de BTP ou de la grande distribution.

L'implication locale des grandes entreprises signataires au niveau national est par ailleurs souvent dépendante des interlocuteurs locaux. Ainsi toutes les entreprises signataires n'ont pas décliné la charte dans tous les départements, même s'ils y sont présents à travers un ou plusieurs établissements.

Les responsables « Charte entreprises et quartiers » du niveau national semblent s'appuyer d'abord sur les volontés présentes en local pour déployer la charte, que ce soit au sein de leur entreprise, comme dans les services de l'Etat partenaires de la charte.

Ainsi, l'ouverture d'un nouveau site de production de SAFRAN dans la Meuse a conduit la direction du groupe à s'impliquer fortement dans la déclinaison locale de la charte dans ce département, car cette nouvelle usine, créatrice de près de 200 emplois, était très attendue localement et son ouverture a bénéficié d'un accompagnement important des services de l'Etat sur le territoire, et notamment de la DIRECTTE. A l'inverse, des collaborateurs locaux des signataires du niveau national n'ont pas toujours vu d'intérêt à participer à la démarche de la charte, malgré l'engagement de leur siège dans la dynamique.

Alors que **la mobilisation de TPE et PME locales** est considérée comme un enjeu fort, notamment car elles sont pourvoyeuses d'emplois dans des proportions souvent supérieures aux grandes entreprises, seuls quelques territoires sont pour l'instant parvenus réellement à mobiliser des acteurs économiques locaux. C'est le cas notamment des Alpes-Maritimes, des Bouches-du-Rhône ou encore de la Gironde. Les signataires locaux des conventions sont souvent identifiés et apportés par les réseaux d'entreprises. Ils connaissent en effet le plus souvent les acteurs économiques sensibilisés aux problématiques portées par la charte et les ont mobilisés pour s'impliquer dans le dispositif. Néanmoins, les entreprises qui étaient déjà engagées dans des actions de RSE ou de promotion de la diversité ne voyaient pas toujours d'intérêt à signer la charte locale ; le plus souvent, les réseaux d'entreprises et les préfetures ont dû mener un travail de pédagogie important pour convaincre de l'opportunité de signer. Enfin, certains territoires considèrent que l'élargissement du cercle des signataires sera à un moment un défi. En effet, les premiers signataires ont été souvent les plus « motivés ». La recherche de nouvelles entreprises participantes sera donc plus longue (exemple des Bouches-du-Rhône qui compte déjà de nombreux signataires).

Le nombre d'entreprises varie fortement d'une déclinaison à l'autre également. Alors que des départements ne comptent qu'une dizaine de signataires (12 dans les Hauts-de-Seine ; 16 en Haute-Garonne), d'autres en revanche comptent beaucoup plus d'entreprises impliquées : jusqu'à plus de 150 dans l'Hérault. Une moyenne semble se situer autour de plusieurs dizaines (58 dans les Alpes-Maritimes, 32 dans le Var, 77 en Gironde). Certains territoires ont évoqué la difficulté à piloter un trop grand nombre de conventions ; une sorte d'optimum se situerait entre 50 et 100 entreprises, avec les moyens actuels d'animation des déclinaisons locales (un animateur à la préfeture, avec l'appui des réseaux d'entreprises).

3. Des collectivités locales parfois partenaires

La mobilisation et la participation des collectivités territoriales varient également d'un territoire à l'autre. Certaines s'ont allées jusqu'à construire le volet économique de leur contrat de ville en lien avec la charte, comme à Montpellier. Néanmoins, le plus souvent, les collectivités sont très peu associées aux déclinaisons locales et sont au mieux invitées aux signatures des entreprises avec les préfets (exemple des Bouches-du-Rhône). En Seine-Maritime, les élus de tous les niveaux de collectivités, et en particulier les signataires de contrats de ville, ont été invités à la signature de la déclinaison. Au vu de l'implication des collectivités locales dans la mise en œuvre des actions des contrats de ville ainsi que de leur connaissance et de leurs compétences dans le développement économique, il pourrait être envisagé à moyen terme de mieux informer les intercommunalités relevant de la géographie prioritaire de l'existence et des impacts du dispositif de la charte.

Parfois, des territoires se sont plus fortement appropriés les déclinaisons locales. Ainsi, les agglomérations d'Arras, de Grasse ou encore du Havre en ont fait une action phare de leur programmation du contrat de ville. A Grasse, une convention locale à l'échelle de l'agglomération a ainsi été signée par 13 entreprises en même temps que le contrat de ville.

4. Les partenaires associés : une implication plus ou moins importante selon les territoires

Les partenaires associés du niveau national sont parfois mobilisés au niveau local, selon les relations déjà existantes, ainsi que les opportunités de projets communs.

Dans la plupart des départements, le choix a été fait d'associer des acteurs locaux de l'emploi, de l'insertion, et de la politique de la ville (PLIE, Mission Locale, SPEP, etc.). Toutefois, il arrive que la mobilisation des acteurs locaux soit plus large : ainsi, dans le Nord, la déclinaison locale de la charte sera signée à l'automne 2016 avec les réseaux politique de la ville, la fédération départementale des CCAS, l'université, l'Académie de Lille...

En Gironde, sur les 77 signataires de la déclinaison locale, on comptait également 3 chambres consulaires, 4 clubs d'entreprises, 9 GEIQ, la CRESS et une salle de spectacle.

IV. Des réalisations et des impacts encourageants, qu'il convient d'amplifier :

1. Les 5 thématiques d'actions : une appropriation inégale, liée à l'antériorité des expériences sur les projets développés

Durant la première année de mise en œuvre des déclinaisons locales, les actions ont d'abord été tirées des réalisations déjà existantes des entreprises. La priorité a ainsi été donnée à la mobilisation et l'implication des entreprises, sans forcément chercher à développer de nouvelles actions au-delà de celles déjà conduites par les entreprises.

On constate ainsi, comme à l'échelle nationale, que deux thématiques ont fait le plus l'objet de déclinaisons en actions :

- **Education et orientation scolaire**, au travers d'actions telles que des stages pour des élèves de 3^{ème}, des visites d'entreprises, des simulations d'entretiens, des forums métiers ;
- **Emploi, insertion et formation**, avec l'engagement de personnes en apprentissage, alternance, en POE¹, en intérim, en contrats de professionnalisation ; l'accueil de personnes en PMSMP² ; le parrainage par des salariés d'entreprises, actions d'information et de présentation métier, etc.

C'est le cas notamment des départements de l'Hérault, des Alpes-Maritimes, de la Seine-Maritime ou des Bouches-du-Rhône.

Le volet « **développement économique** » s'appuie souvent sur la mise en œuvre des clauses sociales dans les marchés publics et progressivement également dans les marchés privés. Des actions de soutien à l'entrepreneuriat local, de microcrédit, de promotion de l'achat responsable sont également recensées dans certains territoires.

¹ Préparation Opérationnelle à l'Emploi

² Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel

Les actions relatives aux **services de proximité et à l'accessibilité aux produits et services de l'entreprise**, moins mises en œuvre de façon générale, concernent toutefois sur certains territoires des services civiques, des actions de médiation sociale. La Poste est régulièrement citée pour l'adaptation de son offre de services dans les quartiers prioritaires, sans pour autant que cette action soit systématisée. Un organisme de formation des Alpes-Maritimes a également adapté son offre de services aux besoins d'un quartier prioritaire.

On constate que la déclinaison locale de la charte est inégale au sein d'une même entreprise, en fonction de l'accès à l'information et de la volonté des managers locaux.

Enfin les actions relatives au **mécénat de compétences** sont encore peu mises en œuvre dans le cadre des déclinaisons locales. Le **soutien aux initiatives locales** dépend ensuite le plus souvent des liens avec des associations ou des fondations sur les territoires, notamment pour conduire des projets spécifiques. En particulier la mobilisation des fonds versés par les entreprises au titre de la taxe d'apprentissage en faveur des établissements en quartiers prioritaires constitue un enjeu récurrent dans les actions des déclinaisons locales de la charte (réflexion dans le département du Rhône notamment).

Une limite de la mise en œuvre de la Charte semble se situer au niveau des fonctions de commandement des entreprises pour la mise en œuvre d'actions. En effet, si les actions à destination des publics peu qualifiés ou encore au milieu de leur parcours scolaire (apprentissage, stages de découverte d'entreprises, etc.) sont aujourd'hui bien maîtrisées par les entreprises signataires et les réseaux, celles à destination des publics diplômés sont proportionnellement moins développées, malgré l'enjeu très fort de l'accès à l'emploi des publics prioritaires diplômés. A ce titre, l'exemple des Hauts-de-Seine est éclairant : alors que ce département accueille de très nombreux sièges d'entreprises, le nombre de signataires de la déclinaison locale est d'une douzaine seulement, signe que la connexion des entreprises de ce département avec les actions possibles sur les quartiers prioritaires reste à faire. De même, les actions menées par le groupe Renault concernent exclusivement les industries et les garages, et non les activités de siège.

2. Des résultats déjà encourageants, mais des impacts qui restent difficiles à appréhender

Les premières déclinaisons de la charte ont été engagées en 2015 ; le recul sur les réalisations est donc encore relativement limité. Néanmoins, certaines dynamiques permettent déjà de montrer des résultats encourageants.

Sur certains territoires, la mobilisation pour la mise en œuvre des actions a été forte et a permis d'aboutir à des résultats très positifs pour les habitants des quartiers prioritaires, voire de dépasser les engagements lorsque ceux-ci étaient chiffrés. Ainsi, à titre d'illustration, dans les Alpes-Maritimes, sur l'année 2015 et le 1^{er} semestre 2016, plus de 460 élèves ont bénéficié d'actions relatives à l'éducation et l'orientation scolaire (stages, rencontres, visites d'entreprises, entretiens) ; près de 1200 personnes ont bénéficié d'un contrat d'emploi direct (intérim, alternance, POE, CDD, CDI) et près de 800 personnes ont participé à des actions pour leur orientation professionnelle (PMSMP, parrainages, forums métiers, etc.). Des résultats non chiffrés attestent également des effets positifs de la déclinaison locale de la charte : création d'activités, partenariats avec des associations locales, développement des clauses sociales d'insertion, etc. (cf. annexes 4 et 5).

En revanche, en Haute-Garonne, le bilan annuel présenté au mois de mars a montré que les objectifs n'avaient pas été atteints, alors même que ceux-ci étaient relativement modestes (en nombre de stagiaires, de visites d'entreprises, etc.). L'insuffisante animation et la faible mobilisation des entreprises et des réseaux ont conduit à des résultats inférieurs aux ambitions initiales.

Encore plus que pour les réalisations, le recul sur les impacts pour les bénéficiaires et pour les entreprises est aujourd'hui insuffisant.

Toutefois, les entreprises engagées localement reconnaissent que les actions de la charte sont un levier pour valoriser leur implication RSE et pour motiver leurs collaborateurs.

Ainsi, pour le groupe Carrefour en Haute-Garonne, les actions de la charte ont permis de valoriser l'implication de certains salariés très actifs sur les problématiques de la charte.

Certains interlocuteurs ont souligné que la charte pouvait permettre de sensibiliser les petites entreprises aux enjeux de la diversité. En effet, celles-ci sont souvent moins impliquées dans ces thématiques, pour des raisons de ressources et de temps, à l'inverse des grandes entreprises, qui ont souvent des collaborateurs dédiés en interne. D'après certains animateurs de charte locale, des entreprises sembleraient désormais plus sensibilisées aux réalités et aux potentialités des quartiers et auraient été amenées avec la charte à faire évoluer certaines pratiques de recrutement (participation à des forums emploi dans les quartiers, etc.). Des entreprises reconnaissent que la démarche de charte a permis, en local comme au niveau national, de montrer des expériences intéressantes menées par d'autres entreprises.

V. Synthèse

L'observation des premiers pas de la Charte Entreprises et Quartiers déclinée dans les territoires révèle donc une diversité de pratiques et de modes de faire. La souplesse du dispositif a facilité son appropriation par les territoires, qui avaient tous des gouvernances, des environnements économiques, des histoires partenariales différents et qui ne pouvaient donc être enfermés dans un même cadre d'actions. Sur les territoires qui ont voulu s'en saisir jusqu'à maintenant, la charte a ainsi pris des formes variées.

Néanmoins, cette absence de cadre très structurant a conduit à des mises en œuvre très hétérogènes. Si pour certains territoires, la charte a permis d'impulser une nouvelle dynamique partenariale, avec des engagements concrets et très suivis par les partenaires de la Charte, en revanche, elle peut être considérée sur d'autres départements surtout comme un moyen de sensibiliser les entreprises aux enjeux de la diversité et de la RSE, et moins un levier d'actions envers les quartiers prioritaires. Elle permet de constituer une sorte de « vivier » d'entreprises mobilisables facilement et rapidement sur des actions ponctuelles à conduire, sans forcément que ça ne s'inscrive dans les objectifs de long terme de la charte, ni dans les périmètres de la politique de la ville. De plus, l'absence de cadre réglementaire ou juridique laisse aussi la possibilité aux territoires de ne pas se saisir de la charte entreprises et quartiers.

En revanche, les animateurs locaux des chartes, qu'ils s'agissent des interlocuteurs des préfetures, des réseaux d'entreprises, comme des entreprises elles-mêmes, considèrent en majorité que la Charte Entreprises et Quartiers constitue un dispositif concret, pragmatique, qui fixe une ambition claire et accessible, là où des mesures préexistantes s'étaient limitées à fixer des objectifs chiffrés sans prévoir les moyens de les atteindre. La Charte permet à la fois de valoriser les entreprises à partir de projets concrets, tout en inscrivant les engagements et les partenariats dans la durée.

VI. Recommandations :

1. Systématiser l'accompagnement méthodologique par les réseaux d'entreprises, de la conception jusqu'au suivi des conventions locales
2. Assurer un portage fort et continu par l'Etat auprès des entreprises, notamment au travers d'échanges réguliers avec les interlocuteurs responsables de la charte dans les entreprises, ainsi que de rencontres du niveau préfectoral avec les décideurs
3. Mieux associer les collectivités territoriales à la déclinaison locale de la charte, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du pilier « développement économique » des contrats de ville
4. Encadrer le suivi et l'évaluation des réalisations et des impacts en amont de la mise en place des actions par les entreprises, notamment pour permettre leur consolidation à un niveau national (indicateurs, fréquence de renseignement)
5. Annexer aux conventions d'application locales une « charte de gouvernance » fixant le rythme, la composition et les attendus des réunions techniques/thématiques et des comités de pilotage, ainsi que le format des outils de restitution
6. Promouvoir la conduite d'actions dans le cadre des déclinaisons locales sur les territoires défavorisés de la politique de la ville hors des métropoles et des grandes villes, ainsi que sur les quartiers prioritaires de taille petite et moyenne
7. Organiser une rencontre annuelle des animateurs en préfecture des dynamiques locales, avec des groupes de travail thématiques, afin d'échanger des bonnes pratiques entre territoires, valoriser les réalisations et ainsi constituer un « réseau territorial de la charte »
8. Identifier des référents préfectoraux par région, chargés de suivre l'avancement des déclinaisons territoriales et d'en informer le CGET de façon régulière et harmonisée
9. Consacrer une partie des crédits 147 au financement de l'animation de la déclinaison locale de la Charte Entreprises et Quartiers

VII. Annexes

1. Extrait du tableau de suivi des actions de la déclinaison locale de la Charte dans les Bouches-du-Rhône

Entreprises	Date de réception des conventions et/ou état d'avancement	Éducation et orientation scolaire				S'investir dans la lutte contre les discriminations (oui=1/non=0)	Les grands groupes s'engagent à présenter les opportunités d'embauches (oui=1/non=0)
		Accueillir un élève de troisième (nb élèves)	Un demi-journée avec au moins une classe (nb de classes)	Rapprochement avec le ou les référents désignés par l'Inspection d'Académie	Accueillir des lycéens de la voie professionnelle (Nb élèves)		
ACCESS FORMATION	12/02/2015						
ADECCO	convention en cours		1				
ALTERGIS	convention signée entreprise						
AMBASSADE DE BRETAGNE		1			2		
AMPERIS ENERGIE	11/02/2015					1	1
ARCADE	19/12/2014				31		1
ATHMOS		0					
ATOUT ORGANISATION	03/02/2015	1					
B2S		5			30	1	
BNP PERSONAL FINANCE	18/02/2015	8					
CAPGEMINI	Signée le 23/03/2015						
CARREFOUR BONNEVEINE	20/03/2015	4	2		4	1	
CARREFOUR MARKET	convention signée le	6	1				1
CARREFOUR LE MERLAN	19/12/2014						

2. Extrait du contrat d'engagement prévu pour la déclinaison locale à venir en Haute-Garonne



PRÉFET DE LA HAUTE-GARONNE

CONTRAT D'ENGAGEMENT ENTRE « nom de l'entreprise », SIGNATAIRE DE LA CHARTE « ENTREPRISES ET QUARTIERS » ET LE PRÉFET DE LA HAUTE-GARONNE

Ce contrat vient renforcer la convention de partenariat entre « nom de l'entreprise » et la préfecture de Haute-Garonne dans le cadre de la Charte « Entreprises et Quartiers ».

Il précise la nature des engagements et les objectifs annuels fixés par l'entreprise signataire.

Les termes de ce contrat seront annexés à la convention de partenariat et pourront être modifiés durant le mois de janvier de chaque année civile.

► *Merci de bien vouloir cocher les cases correspondant aux engagements sélectionnés et d'indiquer les objectifs chiffrés annuels de réalisation*

1/ EDUCATION ET ORIENTATION SCOLAIRE dans les QPV (Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville)

« Nom de l'entreprise » s'engage à :

- Accueillir en stage les élèves du second degré (collégiens, lycéens)

Objectif de stagiaires/an

- Participer aux forums « bourses de stages » pour les classes 4èmes/3èmes

Deux forums annuels seront organisés par l'inspection académique de la Haute-Garonne en collaboration avec les établissements scolaires REP et REP+ de l'éducation prioritaire. Ces forums seront l'occasion pour les entreprises de présenter leurs métiers et filières aux collégiens et les offres de stages disponibles sur lesquelles les élèves pourront se positionner.

- Déposer mes offres de stages (scolaires, universitaires) sur une plateforme numérique dédiée

Objectif de stages/an

Une plateforme de parrainage créée à l'initiative de la préfecture de Haute-Garonne est en construction, lancement prévu le 10 mai 2016 lors des rencontres de la fraternité

- Sensibiliser les classes aux différents métiers de l'entreprise

Objectif de classes ou groupe-classe/an

- Faciliter les visites de mon entreprise

Objectif de visites d'entreprise/an

3. Extrait de l'autodiagnostic RSE développé par le réseau FACE dans l'Hérault

Autoévaluation Implication sociale : Pour chaque question, mettre une croix dans la case correspondant à l'avancement de votre démarche selon l'échelle ci-contre :		Auto-évaluation					TOTAL
		Points					
		Pas encore !	En projet...	De manière non formelle	Oui, de manière formalisée et suivie	Oui, avec des résultats chiffrés qui tendent à l'exemplarité	
		0	1	2	3	4	
Education et orientation scolaire							
1	Allez-vous rencontrer des jeunes des établissements situés en Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville (collèges, lycées, écoles, universités) afin de présenter vos métiers ?		x				
2	Accueillez-vous des jeunes issus d'établissement QPv (stages de découverte de métiers) ?				x		10
3	Recrutez-vous des jeunes issus des QPv en alternance ou en apprentissage ?			x		x	
4	Menez-vous d'autres actions à valoriser (préciser dans la colonne S) ?	x					
L'emploi l'insertion et la formation							
1	Etes-vous en lien avec des partenaires locaux pour développer des projets ou des accompagnements en faveur de l'emploi (Missions Locales, PLE, Pôle Emploi etc.) ?	x					
2	Favorisez-vous l'accès de jeunes les plus en difficulté à des postes (montage d'actions spécifiques, clauses sociales, accueil en stage, en alternance etc.) ?		x				6
3	Sensibilisez-vous vos collaborateurs aux stéréotypes impactant les pratiques managériales afin de favoriser une intégration positive ? (déconstruction des représentations sur les jeunes issus des quartiers par exemple)			x			
4	Menez-vous d'autres actions à valoriser (préciser dans la colonne S)			x			
Le développement économique							
1	Participez-vous à des actions de soutien de l'activité économique des quartiers ? (groupes de travail, parrainage d'entreprises en création, création de GBO etc.) ?	x					
2	Avez-vous une politique d'achat responsable favorable aux QPv ? (recours à des Structures d'insertion par l'activité Economique)				x		8
3	Soutenez-vous financièrement des initiatives en QPv (médinat, dons etc.) ?		x				
4	Menez-vous d'autres actions à valoriser (préciser dans la colonne S)					x	

4. Article de presse relatif à l'évènement de bilan de la charte des Alpes-Maritimes le 5 juillet 2016

Nice VIE QUOTIDIENNE nice-matin
Vendredi 8 juillet 2016 | 17

Emploi des jeunes : 1^{er} bilan de la charte « Entreprises & Quartiers »

Lancée au mois de juin 2015, la charte « Entreprises & Quartiers », dont l'objectif est de lutter contre le chômage des jeunes dans les quartiers prioritaires, a fêté son premier anniversaire. L'occasion donc de faire un premier bilan, en présence du préfet et de certains des 58 chefs d'entreprise signataires de la charte.

Selon les derniers chiffres, 1154 emplois directs ont été créés grâce à cette initiative. Si le chiffre semble flatteur, seulement 61 CDD ou CDI et 33 contrats d'alternance ont été signés. Le reste étant des contrats d'intérim, beaucoup plus précaires. « *Désormais la norme n'est plus le CDI, c'est comme ça. Mais, il faut considérer l'intérim comme*



Sébastien Humbert, le sous-préfet, a tenu à féliciter les efforts entrepris pour l'emploi dans les quartiers prioritaires.
(Photo Mathias Calleja)

une première marche vers un emploi durable », explique Elisabeth Fuchs, directrice d'IMS Entreprendre pour la cité, chargée du suivi départemental de l'initiative. Côté éducation, les entreprises volontaires avaient pour tâche d'organiser conjointement avec les acteurs publics des ateliers en direction des lycéens et des collégiens. Ainsi, 31 lycéens et 20 collégiens ont pu décrocher un stage. Au total, dans les villes de Nice, Cannes, Vallauris et Grasse, 30 rencontres entre professionnels et établissements scolaires ont été organisées, touchant ainsi plus de 400 collégiens.

TEO BARBEY-DUQUIL

5. Photo des entreprises signataires de la charte à Nice le 5 juillet, à l'occasion d'un évènement de bilan



6. Questionnaire soumis aux interlocuteurs au cours de l'étude

Il a bien entendu été adapté en fonction des contextes de signature et des interlocuteurs sollicités.

I. **Comment se caractérise le contexte territorial ?**

- Regard sur le contexte socioéconomique local : opportunités / difficultés d'emploi / situation des entreprises
- Regard sur l'environnement institutionnel : investissement de l'Etat / des collectivités / des partenaires économiques (réseaux, chambres consulaires, etc.) ; coopération interinstitutionnelle

II. **Comment a été élaborée la convention d'application ou la déclinaison locale de la charte ?**

- Quels ont été les acteurs à l'origine de la démarche et y avait-il des initiatives préexistantes ?
- Comment ont été définis les principes, actions et objectifs de la convention ou charte (le nombre de bénéficiaires issus des quartiers visés, nombre d'actions, le nombre d'actions organisées à venir, les territoires politiques de la ville visés, ...) ?
- Une réflexion a-t-elle été menée sur le contexte et les besoins locaux en amont de la définition des actions ?

III. **Comment est mise en œuvre la convention d'application ou la déclinaison locale de la charte ?**

1. Quelles sont les actions mises en œuvre sur le territoire ?

- Pour chaque thématique, quelles actions sont mises en œuvre, en quoi sont-elles nouvelles ou bien sont-elles issues de démarches préexistantes à la charte E&Q ?
 - o L'éducation et l'orientation scolaire
 - o Emploi, insertion et formation
 - o Développement économique (création et développement d'entreprises)
 - o Les services de proximité, l'accessibilité aux produits et les services de l'entreprise
 - o Le soutien aux initiatives locales, le mécénat de solidarité
- Ces réalisations sont-elles conformes aux objectifs fixés ? Si non, pourquoi ?

2. La gouvernance de la charte ou de la convention est-elle efficace pour assurer sa mise en œuvre ?

- Comment sont suivies les actions ? (du côté entreprises et du côté préfecture)
- Comment sont échangées les informations locales liées à la Charte ?
- Comment sont animées les dynamiques locales ?
- Les interlocuteurs locaux et nationaux de la charte sont-ils bien identifiés ?
- Comment sont « recrutées » les entreprises au niveau local : par réseaux associatifs, nationaux, consulaires, etc. ?
- Cette organisation est-elle efficace et quelles seraient les pistes d'amélioration ?

- Quels échanges existent aujourd'hui avec les collectivités territoriales, notamment dans le cadre des contrats de ville ?
- Comment est utilisé l'outil de géoréférencement et a-t-il permis de faire évoluer les actions ?

IV. Quels sont les impacts de la charte ou de la convention ?

- Le dispositif de la charte a-t-il permis d'imaginer et de mettre en œuvre de nouveaux modes d'intervention auprès des publics des quartiers prioritaires ? Lesquels et comment ?
- A-t-il permis de renouveler et faire évoluer les échanges entre acteurs (préfecture, entreprises...) ? Par quels biais ? (groupes de travail ou kits)

1. Quelle efficacité ont les actions auprès des publics bénéficiaires ?

- Les impacts des actions auprès des publics des quartiers prioritaires sont-ils évalués ?
- Les bénéficiaires des actions sont-ils suivis dans la durée ?

2. Quels impacts du dispositif sur les entreprises ?

- En termes d'image
- En termes d'organisation (décloisonnement interne ?)
- En termes de coopération inter-entreprises, de coopération institutions-entreprises
- En termes de recrutement