

# FRANCE TRAVAIL, UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE NOTRE ACTION COLLECTIVE POUR ATTEINDRE LE PLEIN EMPLOI ET PERMETTRE AINSI L'ACCÈS DE TOUS À L'AUTONOMIE ET LA DIGNITÉ PAR LE TRAVAIL

Faisons équipe pour accompagner  
la réussite de toutes les personnes,  
de toutes les entreprises et de tous les territoires

**Thibaut Guilluy,**  
Haut-Commissaire à l'emploi  
et à l'engagement des entreprises

Mission de préfiguration France Travail  
Rapport de synthèse de la concertation



Avril 2023



# MISSION DE PRÉFIGURATION FRANCE TRAVAIL

## Rapport de synthèse de la concertation

Avril 2023

Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion  
Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises





*Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions, et de ses croyances. »*

**Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946**



*Nous ne devons pas viser seulement 7 % de chômage, mais bien le plein emploi. Nous devons progressivement et tous ensemble faire en sorte que chaque française, chaque français, puisse, par son travail, construire sa vie, mener à bien ses projets. »*

**Emmanuel Macron**

## CADRE DE LA MISSION

France Travail a pour but de contribuer à l'objectif de plein emploi et c'est à ce titre que la Première ministre Elisabeth Borne en a fait une des politiques prioritaires de son Gouvernement.

Afin de mener ce chantier prioritaire, le 13 septembre 2022, le ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion Olivier Dussopt a chargé Thibaut Guilluy, Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises de mener une large mission de concertation et de préfiguration. Sur la base d'un diagnostic partagé, et en s'inspirant des meilleures pratiques de coopération et d'action dans les régions, départements et territoires de France, cette mission doit permettre d'élaborer des propositions concrètes pour préparer le déploiement opérationnel de France Travail dans le cadre de concertations nourries avec l'ensemble des acteurs concernés. Comme l'indique la lettre de mission, la préfiguration doit notamment permettre de répondre aux questions suivantes :

- *France Travail doit-il constituer le point d'entrée de toutes les personnes en recherche d'emploi, inscrites ou non sur la liste des demandeurs d'emploi, quel que soit le public ? Dans l'affirmative, quel serait l'impact de cette approche ?*
- *Quelle serait l'organisation la plus efficace du diagnostic et de l'orientation des demandeurs d'emploi ?*
- *Quels sont les grands principes de l'offre de services cible la plus pertinente en matière d'insertion et d'accompagnement pour les différents publics ?*
- *Comment améliorer la mobilisation du levier de la formation dans la réponse aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises ?*
- *Quelle doit-être l'offre cible pour les entreprises et que peut-on attendre de leurs engagements ?*
- *Quelle stratégie SI et outils numériques communs doit être portée avec l'ensemble des acteurs (opérateurs, collectivités territoriales, associations...)?*
- *Quelle gouvernance d'ensemble mettre en place, au niveau national et local, avec quels outils pour la mettre en œuvre ?*
- *Quels moyens budgétaires (dépenses d'intervention et moyens humains) et indicateurs de pilotage (quantitatifs et qualitatifs) doivent être déployés ?*

---

*« Nous transformerons Pôle emploi en France Travail pour mettre en commun les compétences de Pôle emploi, des régions, [des départements] et des missions locales. »*

*Le projet France Travail est un engagement du Président de la République pris lors du discours d'Aubervilliers du 17 mars 2022*

Par ailleurs, si l'enjeu de la mission est de proposer les grands jalons d'une feuille de route collective pour les prochaines années, bon nombre de propositions ont vocation à se coconstruire et s'affiner sur le terrain en lien avec l'ensemble des acteurs concernés et nourrie par les effets réels et concrets ressentis pour les personnes, les entreprises, les professionnels et les territoires. C'est dans cet esprit que le ministre Olivier Dussopt a souhaité que la mission lance un pilote avec l'association des départements de France visant à tester, à l'échelle de plusieurs bassins d'emploi, les conditions de mise en place de l'offre d'accompagnement plus intensive des allocataires du RSA annoncée par le Président de la République, avec le repère des 15 à 20 heures hebdomadaires d'activité<sup>1</sup>. 18 départements parmi les 45 candidats ont été retenus en vue d'un démarrage début 2023.

Au-delà de la réforme de l'accompagnement des allocataires du RSA, et conformément à la proposition formulée lors du congrès des régions de France par la Première ministre, nombre de propositions auront également vocation à être expérimentées dès 2023 avec quelques régions volontaires avant de les étendre à tout le territoire national nourries par les apprentissages du terrain et les évaluations des impacts positifs pour nos concitoyens.

Pour ce faire, dès septembre, une équipe projet a été constituée par le Haut-commissaire, qui a été renforcée par des personnes détachées en mission d'appui par l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), l'Inspection générale des finances (IGF) et la Direction interministérielle à la transformation publique (DITP), et a conduit sa mission avec la contribution (très) active de la Délégation générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP), de la Direction Générale à la Cohésion Sociale (DGCS), de Pôle emploi et de l'Union Nationale des Missions Locales pour le volet jeunesse.

<sup>1</sup> Détail en annexes - référentiel couvrant les thématiques suivantes : construire la relation d'accompagnement, approfondir le diagnostic, lever les freins sociaux, prendre confiance et se mobiliser, construire son projet professionnel, développer ses compétences, préparer sa candidature, rechercher des solutions d'emploi, créer son entreprise

# UNE CONCERTATION INTENSE DANS SES VOILETS NATIONAL ET TERRITORIAL

Un comité des parties prenantes associant l'ensemble des acteurs et présidé par le ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion a été constitué pour assurer le suivi de haut niveau de cette phase de concertation et de préfiguration, confronter les points de vue et recueillir largement les contributions dans l'esprit du Conseil National de la Refondation (CNR).

Le comité se composait des partenaires sociaux, des représentants des différentes collectivités, de parlementaires, des grands réseaux associatifs concernés, des différentes administrations centrales ainsi que des différents opérateurs du service public (emploi, santé, famille).

Il a associé étroitement à ses travaux le ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, la ministre déléguée à l'Enseignement et la Formation professionnels, le ministère de la transition écologique et de la cohésion avec les territoires, le ministère délégué chargé des collectivités territoriales ainsi que tous les différents ministères concernés pour apporter une réponse globale et cohérente aux enjeux d'accès à l'emploi.

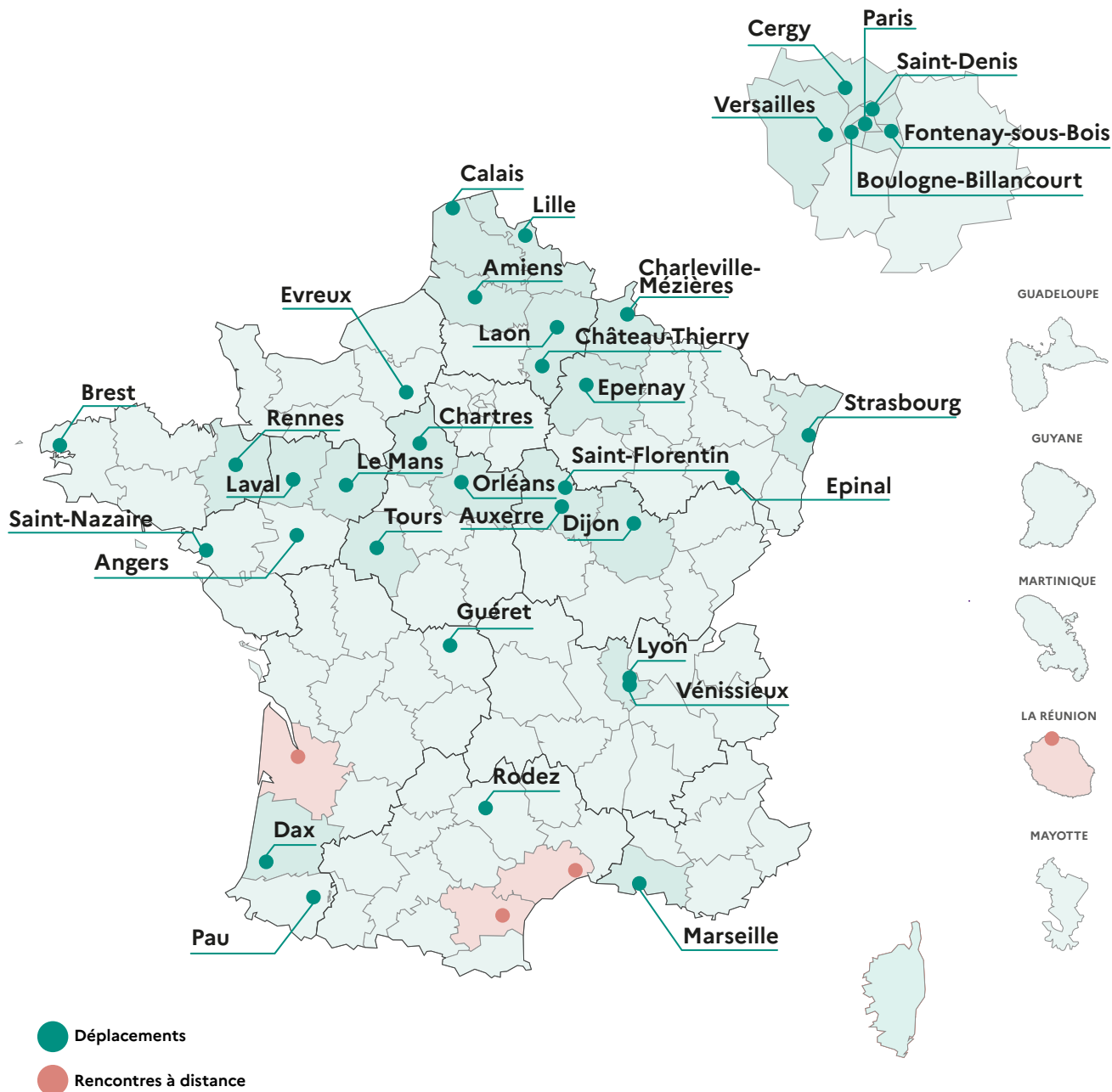
La mission s'est attachée à multiplier les modalités d'écoute et de prise en compte des attentes et des propositions portées par les acteurs de terrain et les différentes parties prenantes :

- Des groupes de travail, réunissant les membres des parties prenantes le souhaitant, sur neuf thématiques (communication et aller vers, diagnostic et orientation, accompagnement des personnes, formation, droits et devoirs, services aux employeurs, services aux conseillers, gouvernance et pilotage, numérique)
- Des rencontres France Travail dans chaque région de France organisées avec les préfets et les collectivités et associant toutes les parties prenantes
- Des rencontres terrain, déclinées sous trois formats principaux : visites apprenantes (découverte de pratiques/structures/dispositifs mis en place dans les différents territoires), des ateliers avec des bénéficiaires et des labs de coconstruction des propositions. Chaque rencontre a été suivie d'actions de communication afin d'assurer la valorisation du travail de coconstruction avec les acteurs et les territoires
- Des centaines d'échanges bilatéraux
- Un groupe de contact avec les parlementaires (associant une douzaine de députés et de sénateurs)
- Des recueils de plus de 200 contributions écrites, de la part de responsables de structures, d'institutions, ou de conseillers/travailleurs sociaux directement
- Des enquêtes, en ligne ou par téléphone (auprès des particuliers, des entreprises et des managers, psychologues, conseillers ou travailleurs sociaux), avec plus de 25000 réponses reçues et 680 entreprises consultées, doublées d'une consultation (9 sondages flash, questions ouvertes, etc.) de 8 semaines sur la Communauté de l'inclusion et d'une enquête usagers sur la notoriété des services publics de l'emploi et les attentes vis-à-vis des services (2016 répondants)
- Plus de 25 webinaires d'information et de consultation, avec les collectivités, les services de l'Etat, les acteurs de terrain, etc.

C'est sur la base de ces remontées de bonnes pratiques, de ces propositions concrètes, de ces exercices d'intelligence collective que nous avons bâti ce rapport. Que chacun soit remercié pour sa contribution et ses réflexions partagées, nous vous en sommes tous très reconnaissants.



## Plus de 130 rencontres territoriales France Travail depuis le lancement de la mission



La carte présente une liste non exhaustive des départements où ont été organisés les 130 évènements France Travail (rencontres, visites apprenantes, agoras, ateliers ou labs France Travail).

La mission s'est déplacée dans différentes villes des départements : pour des raisons de lisibilité, seuls les chefs-lieux y sont donc indiqués.

Certaines rencontres se sont tenues à distance.

Les régions métropolitaines ont par ailleurs activement participé à France Travail en organisant à leur niveau des consultations, des labs ou des réunions élargies sur le sujet : **Provence-Alpes-Côte d'Azur, Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Corse, Grand-Est, Hauts-de-France, Ile-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Normandie, Occitanie, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France**

# SOMMAIRE

**CADRE DE LA MISSION** 4

**UNE CONCERTATION INTENSE DANS SES VOILETS NATIONAL ET TERRITORIAL** 6

**1**

**SYNTHÈSE DU RAPPORT** 13

**POURQUOI FRANCE TRAVAIL ?** 14

**LES DIX PRINCIPES CLÉS PROPOSÉS POUR RÉUSSIR ENSEMBLE FRANCE TRAVAIL** 19

**2**

**RAPPORT DÉTAILLÉ DE LA CONCERTATION** 47

**1. FRANCE TRAVAIL, UNE RÉVOLUTION DES SERVICES PROPOSÉS AUX PERSONNES DÉPOURVUES D'EMPLOI ET AUX ENTREPRISES** 48

**1.1 Prévoir une inscription facilitée, une entrée rapide en parcours, et un diagnostic partagé comme première étape de l'accompagnement** 48

Des points d'entrée (canaux, institutions) et des modalités d'accès (inscription et demandes d'allocation) multiples, largement dominés par l'usage des téléprocédures 48

Des procédures d'inscription et de demande d'allocation fastidieuses, non-interconnectés et dont les données sont parfois peu utilisées dans la suite de la prise en charge 49

Permettre une inscription systématique, facilitée et accélérée à France Travail 52

Améliorer l'information des personnes sur les prestations et les services qui leurs sont proposés 58

Un manque de référentiel commun en matière de diagnostic et d'orientation conduisant à des pratiques hétérogènes pas toujours orientées emploi 60

Mettre en place une orientation rapide, dès la phase d'inscription à France Travail 65

Mettre en place un diagnostic couvrant les champs professionnel et social de manière harmonisée : le diagnostic France Travail 67

# MAIRRE

## **1.2 Assurer un accompagnement adapté à la situation des personnes, avec davantage d'accompagnements intensifs, et accélérer ainsi le retour à l'emploi du plus grand nombre** **70**

L'accompagnement, un accélérateur du retour à l'emploi, qui peut encore gagner en portée et en impact **70**

Proposer davantage de parcours intensifs pour les personnes qui en ont besoin et enrichir les parcours « en autonomie » pour une partie des personnes les plus proches de l'emploi **74**

Renforcer la visée emploi dans tous les parcours d'accompagnement, en particulier *via* les connexions et expériences en entreprise **84**

Garantir la continuité de l'accompagnement et sécuriser les transitions pour des parcours sans couture **86**

Simplifier le quotidien des personnes accompagnées et des professionnels avec des outils plus transversaux et plus collaboratifs **90**

Améliorer la résolution des freins à l'emploi (logement, santé, mobilité, contraintes familiales, illettrisme, illettrisme, etc.) en systématisant le repérage et en favorisant l'accès aux solutions adaptées **93**

Mieux prendre en compte les spécificités des personnes en situation de travail avec handicap et valoriser les potentiels **104**

## **1.3 Du « laisser venir » à l'« aller vers », le réseau France Travail doit faciliter l'entrée en parcours de toutes les personnes dépourvues d'emploi le plus tôt possible pour éviter les ruptures de parcours, et assurer des prises en charge rapides dans une logique de prévention et d'efficacité du retour à l'emploi** **108**

Déployer et amplifier les projets d'aller vers pour ne laisser personne au bord de la route (lycéens, étudiants, primo-arrivants, etc.) **110**

Aller au devant des jeunes pour prévenir la grande exclusion et faciliter leur insertion dans la vie professionnelle **114**

Éviter les ruptures de parcours en facilitant les transitions des personnes et en démarrant leur accompagnement le plus tôt possible (licenciés pour inaptitude, ruptures de contrat, etc.) **121**

## **1.4 Rendre plus efficace l'effort de formation professionnelle au service des publics prioritaires et des besoins des employeurs** **124**

Poursuivre l'investissement massif de l'Etat aux côtés des régions dans la formation des demandeurs d'emploi **125**

Davantage cibler l'effort de formation vers ceux qui en ont le plus besoin (seniors, personnes en situation de handicap, personnes les moins qualifiées, etc.) **126**

Assurer une meilleure adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins des entreprises et des filières en tension **134**

Simplifier le système global, et favoriser l'accès à la formation des personnes et des professionnels qui les accompagnent **140**

# SOMMAIRE

## **1.5 Un contrat d'engagements réciproques unique pour toutes les personnes accompagnées et un cadre de droits et de devoirs plus simple et plus progressif pour être plus systématiquement appliqué 144**

Concevoir un contrat d'engagements réciproques unique, composé d'un socle commun de droits et de devoirs 144

Adapter le système de sanctions pour favoriser la mobilisation et remobilisation des personnes, dans le respect du « juste droit » 148

## **1.6 Aider les entreprises à recruter vite et mieux tous les talents possibles par un accompagnement proactif et renforcé 159**

Coordonner les acteurs de la relation entreprise et développer massivement la prospection auprès des employeurs 159

Personnaliser les parcours d'accompagnement des entreprises jusqu'au recrutement réussi 165

S'adapter aux besoins de chaque secteur et améliorer l'attractivité des métiers 183

Favoriser les pratiques de recrutement et de management inclusives des entreprises pour mieux valoriser tous les potentiels 188

## **2. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE INDISPENSABLES POUR QUE FRANCE TRAVAIL ATTEIGNE SES OBJECTIFS 193**

### **2.1 Mettre en place une gouvernance, simplifiée et territorialisée de l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'insertion pour sortir des silos, agir au plus près du terrain et assurer un pilotage aux résultats sur la base d'objectifs partagés 193**

Structurer le réseau France Travail autour de 3 opérateurs, de l'Etat et des collectivités, et d'un ensemble de partenaires porteurs de solutions avec des rôles et responsabilités clarifiés pour chacun 193

Transformer et simplifier les instances décisionnelles pour mieux prendre en compte les besoins du terrain 200

Rendre la gouvernance plus opérationnelle et davantage pilotée par les résultats 211

### **2.2 Bâtir des communs numériques et organiser l'interopérabilité des outils au sein d'un SI plateforme pour fluidifier les parcours des personnes et des entreprises, simplifier l'accès aux bonnes solutions et favoriser la coopération entre professionnels 215**

Des SI robustes, dispersés, peu connectés et ne prenant pas systématiquement en compte l'utilisateur 215

Partager les données, développer un ensemble de services communs et adopter des règles collectives pour interconnecter les outils de chacun 221

Transformer le SI de Pôle emploi, asseoir les acteurs à la gouvernance des communs et développer les outils par les usages en respectant les spécificités territoriales 232

### **2.3 Prendre soin de ceux qui prennent soin : former les acteurs ensemble avec l'Académie France Travail, valoriser le partage d'expertise et la coopération au sein du réseau et accompagner les professionnels de terrain pour mettre en œuvre le projet** **234**

Un système français caractérisé par le cadre éclaté de l'exercice des professionnels	234
Des points d'appui dans des démarches existantes et inspirantes	239
Faire de l'attention aux professionnels un gage de réussite de l'attention aux usagers	240
Concevoir et conduire dans la durée un vaste plan d'accompagnement des professionnels avec l'Académie France Travail et le développement des communautés France Travail	242

### **2.4 France Travail, bannière fédératrice pour les acteurs de l'inclusion, de la formation et de l'emploi, plus lisible pour les personnes et les entreprises utilisatrices** **247**

Un service public de l'emploi dont les missions et les services restent mal identifiés par les usagers	247
	248
Créer une identité lisible et capable d'incarner pour les usagers l'action des acteurs du service public de l'emploi	248

## **3. LE CHEMIN POUR CRÉER FRANCE TRAVAIL : DES PILOTES ET EXPÉRIMENTATIONS TERRITORIALE** **250**

### **3.1 Un investissement dans la transformation du service public de l'emploi et dans l'accompagnement pour gagner en efficacité et atteindre le plein emploi** **250**

### **3.2 Des dispositions législatives nécessaires pour permettre le déploiement du projet dans son ensemble** **256**

### **3.3 Expérimenter l'accompagnement renouvelé des allocataires du RSA avec des départements volontaires** **257**

Le principe des expérimentations territoriales : converger vers un socle commun partagé, en s'assurant de son adaptation aux réalités des territoires	258
La méthode des expérimentations : ambitieuse, itérative, et assurant la transparence et l'agilité en matière de <i>reporting</i> , d'itérations et d'évaluation	260

### **3.4 Préfigurer la transformation dès 2023 avec des régions volontaires** **261**

### **3.5 Expérimenter l'accompagnement renouvelé des jeunes dans le cadre de France Travail Jeunes** **262**

### **3.6 Un projet qui se construit graduellement** **263**

## **ANNEXES** **265**





# 1

## SYNTHÈSE DU RAPPORT

## POURQUOI FRANCE TRAVAIL ?

Le chômage a significativement baissé ces cinq dernières années et le taux d'emploi a retrouvé en France un niveau jamais atteint depuis les années 1970.

Dans ce contexte, nous faisons face à une sorte de paradoxe de plus en plus difficilement compréhensible par les citoyens.

D'un côté, les entreprises, quelle que soit leur taille, leur territoire ou leur secteur d'activité, sont de plus en plus nombreuses à rencontrer des difficultés importantes pour trouver les salariés dont elles ont besoin avec plus de 3 millions d'intentions d'embauche identifiées en 2023.

De l'autre, de très nombreuses personnes dépourvues d'emploi – pour certaines depuis de nombreuses années – peinent à retrouver un travail.

Nous sommes pourtant collectivement particulièrement mobilisés sur les efforts d'inclusion, de formation et d'emploi. Nous sommes aussi l'un des pays européens qui cumule le plus grand nombre d'acteurs intervenant dans ce champ : Etat, régions, départements, bloc communal, mais aussi une multitude d'opérateurs publics et d'acteurs associatifs et privés.

L'engagement de tous ces acteurs au service de la « cause de l'inclusion et de l'emploi » est le plus souvent remarquable de professionnalisme et de dévouement. Chaque jour, nous pouvons constater

*L'engagement de tous ces acteurs au service de la « cause de l'inclusion et de l'emploi » est le plus souvent remarquable de professionnalisme et de dévouement.*

dans chaque territoire l'énergie et l'intelligence déployées par beaucoup pour résoudre les problèmes et apporter des réponses concrètes aux personnes comme aux entreprises qui en ont besoin.

Cette diversité des acteurs et des actions est donc une chance pour la France car chaque personne, chaque entreprise, chaque bassin de vie a des besoins spécifiques et singuliers qu'il serait vain d'imaginer pouvoir résoudre par une réponse unique, un opérateur unique, un plan d'action pensé depuis « Paris ».

Mais notre système fonctionne cependant depuis trop longtemps en silos générant « trous dans la raquette », « doublons » et « ruptures de parcours » à tous les étages. Il inflige sa complexité aux personnes comme aux entreprises, ainsi qu'à tous les professionnels qui les accompagnent. Surcharges administratives et *reportings* inutiles, manque de transparence et coûts de coordination ont pour corollaires un manque de temps disponible pour la relation humaine et la résolution des problèmes concrets, une perte de sens pour les professionnels, une frustration légitime des élus en responsabilité et un manque d'efficacité de la dépense publique.

### **Ensemble, faire le pari de la coopération et de l'investissement social plutôt que d'un énième mécano institutionnel**

La diversité des enjeux à traiter (formation, emploi mais aussi mobilité, santé, logement, garde d'enfants...) et le besoin de proximité inhérent à l'action commune sont tels que recentraliser n'aurait pas de sens. Et décentraliser ne réglerait pas l'émiettement des compétences et la dispersion des efforts. Sans parler, dans un sens comme dans l'autre, des coûts engendrés et du temps consacré à un grand jeu de mécano institutionnel.

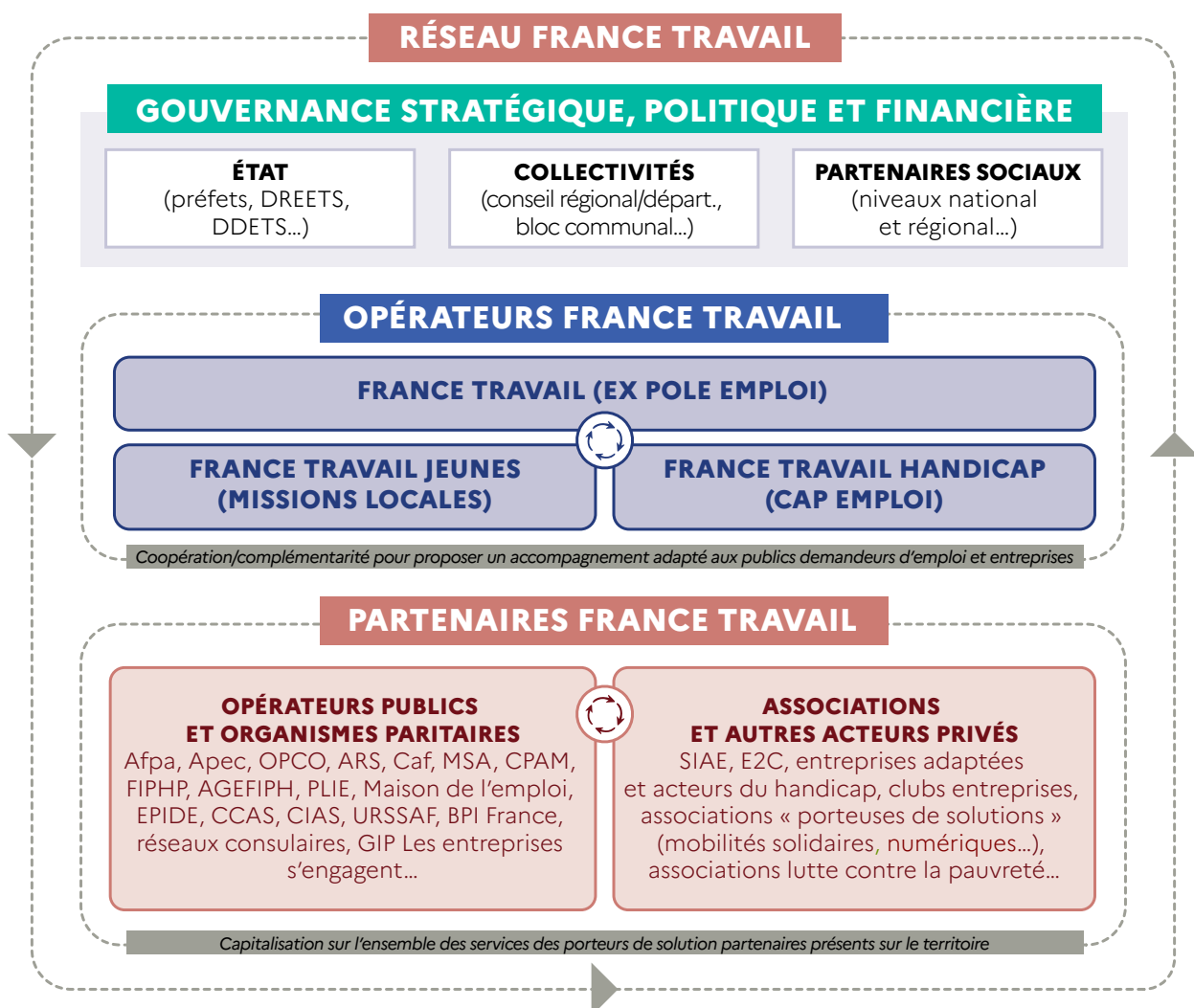


**Le choix de France Travail est donc celui d'une meilleure coopération**, accompagnée des clarifications et simplifications qui sont appelées de leurs vœux par une très grande majorité des parties prenantes, et de la mise en place de communs physiques, numériques et méthodologiques qui permettent d'organiser l'action collective au seul service de la lisibilité et de l'efficacité des services pour les personnes et pour les entreprises. Et *in fine*, partager les responsabilités pour redonner le pouvoir d'agir et de décider au plus près des réalités du terrain, au niveau de nos bassins d'emploi, de nos bassins de vie.

Pour concrétiser cette nouvelle méthode, Pôle emploi devra donc comme l'a indiqué le Président de la République se transformer en France Travail, « opérateur » chargé d'organiser « pour le compte de tous et avec tous » ces conditions de la collaboration et de l'efficacité collective, dans le cadre de la gouvernance d'ensemble assurée par l'Etat, les collectivités et les partenaires sociaux.

Les missions locales, forte de leurs 40 années d'expérience dans l'accompagnement des jeunes vers l'emploi et l'autonomie, constitueront « France Travail Jeunes »<sup>2</sup> aux côtés du nouvel opérateur et co-animeront à ce titre la mise en œuvre des actions au service des jeunes au sein de France Travail. Cap Emploi, opérateur « France Travail handicap »<sup>3</sup>, continuera d'apporter et de développer son expertise et son savoir-faire pour veiller à la meilleure prise en compte possible des situations de handicap.

L'ensemble des acteurs mobilisés (collectivités, Apec, Afpa, E2C, Epide, OPCO, Plie, Maisons de l'emploi, associations, SIAE et acteurs du handicap, Agefiph, Fiphp, Caf, Cpam, réseaux et acteurs privés, etc.), « partenaires de France Travail », composeront ainsi avec les 3 opérateurs, le « réseau France Travail », une sorte d'équipe de France de l'insertion, de la formation et de l'emploi.



2 Nom à valider avec le réseau des missions locales

3 Nom à discuter et valider avec les acteurs concernés

**Notre choix est également celui d'un meilleur investissement social**, au bénéfice des personnes et des entreprises. Les premières veulent retrouver un emploi qui leur correspond sans tarder, les secondes veulent trouver le personnel dont elles ont besoin au plus vite et sans se tromper. Il faut pour cela les accompagner plus rapidement et de façon plus ciblée et personnalisée dans une logique d'emploi d'abord.

Pour les personnes, ce n'est pas le choix qui a été fait les décennies précédentes. On compte par exemple 1 ETP du service public de l'emploi pour 98 demandeurs d'emploi en France quand le ratio est de 1 pour 38 en Allemagne ou 1 pour 40 en Flandre. Pour les allocataires du revenu de solidarité active (RSA) – nous ne consacrons que 10 % de l'effort budgétaire à l'insertion pour 90 % à l'allocation<sup>4</sup> – au prix de l'explosion du nombre de personnes en situation d'exclusion et des dépenses d'allocation afférentes. Pour stopper cette spirale négative, il est grand temps d'investir significativement dans l'accompagnement de celles et ceux qui en ont besoin tout en préservant le niveau des allocations.

Pour les entreprises, si un effort a été engagé ces dernières années, il reste à le consolider pour mieux répondre aux besoins d'appui à leur recrutement, notamment très attendu par les TPE et PME.

En mettant en œuvre ces choix, et en y accordant les moyens humains et financiers supplémentaires nécessaires, **nous créerons *in fine* des emplois et contribuerons ainsi à financer durablement notre modèle social.**

## **L'opérateur France Travail, porte d'entrée pour l'ensemble des personnes en recherche d'emploi, ensemblier opérationnel et animateur de l'offre de services d'un réseau d'acteurs complémentaires, responsable devant l'Etat et les collectivités territoriales**

Dans tous les échanges de la mission, le besoin d'une porte d'entrée claire est ressorti : par simplicité pour les usagers, par souci d'efficacité pour les personnes, et par exigence d'équité entre nos concitoyens, confrontés à des pratiques trop disparates aujourd'hui selon les géographies.

**Pour organiser cette porte d'entrée la plus large, valable pour les entreprises comme pour les particuliers, France Travail veillera à faciliter la coopération entre tous notamment par :**

- **les communs physiques, méthodologiques et numériques** : maillage et organisation des lieux d'accueil France Travail, interlocuteur privilégié pour chacun, définition d'une culture commune et de principes communs permettant une montée en qualité de l'ensemble des acteurs notamment sur le diagnostic des besoins de la personne, interopérabilité des systèmes d'information et mise à disposition d'outils (par exemple, dossier de suivi partagé des personnes) coconstruits avec les différents opérateurs France Travail et les partenaires France Travail, afin d'améliorer l'expérience utilisateur (particuliers, entreprises, et conseillers) et de générer des économies<sup>5</sup>
- **le partage de la donnée et des indicateurs** : pour réduire le coût d'accès à l'information, pour simplifier la vie des gens en les dispensant de donner à de multiples reprises les mêmes informations (« dites-le nous une fois ») et pour rendre possible un pilotage collectif du système par les résultats réellement constatés et partagés
- **un appui à l'animation des instances de gouvernance locales du réseau France Travail**, simplifiées au sein d'un seul comité France Travail à chacun des niveaux (bassins d'emploi, départements, régions) coprésidées par l'Etat et par les collectivités territoriales

**C'est là un pari important de France Travail** : favoriser un vrai dialogue, régulier et renseigné, entre les différents acteurs sur leurs champs d'action et différentes expertises, afin d'éclairer la prise de décision de chacun et de responsabiliser chaque contributeur par une plus grande transparence donnée sur les résultats obtenus.

<sup>4</sup> L'allocation RSA joue un rôle de filet de sécurité qui contribue à limiter le nombre de personnes sous le seuil de pauvreté

<sup>5</sup> Financement multiple d'outils

Cela implique aussi de conforter le principe d'autorités régulatrices des régions (sur la formation et l'orientation notamment) et des départements (sur l'insertion des personnes éloignées de l'emploi) en apportant les financements complémentaires nécessaires et en territorialisant plus fortement l'action du service public de l'emploi.

Mieux organisés, nous pourrions ainsi relever ensemble les défis du plein emploi et répondre plus efficacement aux enjeux RH de la Nation.

*Mieux organisés,  
nous pourrions  
ainsi relever  
ensemble les défis  
du plein emploi.*

## Révéler le potentiel d'emploi de notre pays et donner à chacun les moyens d'y accéder

Fort de cette nouvelle organisation collective, nous pouvons **réduire significativement les emplois non pourvus faute de candidats**<sup>6</sup> et diminuer plus encore les délais de recrutement grâce à :

- **une connaissance beaucoup plus fine et collective des besoins de recrutement** (anticipation des emplois non pourvus ou à pourvoir territoire par territoire)
- **des formations adaptées** (préalables à l'embauche par exemple, que nous simplifierons et dont nous assurerons la promotion) et en nombre suffisant (en maintenant les efforts d'investissement dans les compétences pour les personnes en recherche d'emploi et notamment les moins qualifiées)
- **un renforcement et une meilleure coordination de l'action des conseillers entreprise et recrutement** sur le sujet
- et avec un travail fin avec les branches et les acteurs du développement économique sur **l'attractivité des métiers et l'accompagnement des transitions notamment écologique et numérique**

L'action de France Travail doit aussi permettre d'anticiper et de développer les compétences nécessaires pour accompagner les transformations économiques à l'œuvre et transformer en emplois l'investissement massif dans les filières d'avenir avec France 2030 et la planification écologique.

Par ailleurs, si la France a enregistré plus de 1,7 million de créations nettes d'emploi depuis le début de l'année 2017 et que le taux d'emploi est au plus haut depuis qu'il est mesuré par l'Insee (1975), notre pays renferme encore des **potentiels d'emploi insoupçonnés** qu'il faut mobiliser. Cela passe notamment par davantage de contacts directs et proactifs de prospection des entreprises<sup>7</sup>, particulièrement les TPE et PME, en vue de recrutements (une expérimentation a montré la création de 7 emplois supplémentaires, pour 100 entreprises contactées<sup>8</sup>) et par un soutien plus intensif aux recrutements des TPE-PME pour qu'elles favorisent dans leurs arbitrages la création d'emplois.

Dans un marché du travail plus dynamique, les pratiques RH doivent évoluer (candidats sans CV, immersions, formations, etc.). Trop jeunes, trop vieux, trop de situation de handicap, pas le bon nom, pas la bonne adresse, les entreprises gagneront à mieux s'ouvrir à **tous les talents** en développant leur compétence employeur, le cas échéant encouragés par des accompagnements et des aides très ciblés, par exemple pour stimuler les recrutements de personnes très éloignées de l'emploi ou favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap.

Nous pouvons, enfin, réaliser un « **saut qualitatif sur l'intermédiation** » par l'amélioration et le déploiement de quelques outils communs à tous, par exemple avec une base « profils et compétences » de candidats dûment renseignée et plus accessible d'une part, et un outil de suivi de la relation avec les entreprises plus précis, complet et partagé, d'autre part.

6 D'après une étude Pôle emploi, l'impact des abandons de recrutement faute de candidats se situe entre 180 000 et 273 000 équivalents temps plein pour l'ensemble de l'année ; cette dynamique haussière s'explique en partie par la baisse du taux de chômage qui fait augmenter le nombre d'emplois vacants

7 5% du temps des conseillers entreprises de Pôle emploi et de Cap emploi est consacré à la prospection aujourd'hui

8 Source : Algan, Glover et Crepon, Are Active Labor Market Policies Directed at Firms Effective? Evidence from a Randomized Evaluation with Local Employment Agencies, 2022

Cela suppose aussi, pour les plus éloignés du marché du travail et en particulier pour le plus grand nombre possible d'allocataires du RSA, d'investir plus massivement en appui des départements dans des parcours d'accompagnement intensifs, personnalisés et globaux, avec **des portefeuilles restreints, des activités d'accompagnement<sup>9</sup> de 15 à 20 heures par semaine concourant à leur insertion et, pour tous, la contractualisation systématique des engagements de chacun.**

*In fine*, avec la création de France Travail, des **changements substantiels** sont attendus pour tous :

- **pour les entreprises**, désormais contactées plus régulièrement par le réseau France Travail, soutenues au besoin en amont et aval de leur recrutement, et disposant d'un interlocuteur privilégié
- **pour les personnes**, plus rapidement accompagnées vers et dans l'emploi et bénéficiant d'une offre de services plus claire, plus personnalisée et plus proactive
- **pour les managers, conseillers ou travailleurs sociaux**, mieux outillés et mis en réseaux
- **et pour les régulateurs, l'Etat, les collectivités, et les partenaires sociaux**, disposant d'un soutien RH à tous leurs projets de développement économique, de davantage de données en temps réel pour éclairer leurs décisions, et aux rôles clarifiés et mieux intégrés à la gouvernance d'ensemble

L'ensemble de ce projet pourra avoir des effets macroéconomiques importants (« *effet France Travail* » attendu en matière de créations nettes d'emploi), et ainsi contribuer à l'objectif d'atteindre le plein emploi à horizon 2027. Pour cela, **des investissements en moyens humains et financiers importants seront à prévoir**. D'une part, pour poursuivre l'effort dans la formation d'abord dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, actuellement à hauteur de 2,5 milliards d'euros par an. D'autre part, pour mettre en œuvre les mesures de ce plan et atteindre les résultats escomptés par les différents acteurs concernés, qui implique de mobiliser de l'ordre de **2,3 à 2,7 milliards d'euros** de financements cumulés sur la période 2024-2026, compte tenu de la montée en charge progressive et des moyens existants. Les discussions de cadrage budgétaire en lien avec tous les financeurs concernés, et l'évaluation d'impact de l'ensemble du plan, à commencer par l'évaluation des pilotes départementaux en cours, permettront d'affiner les besoins sur la période et les paramètres exacts du modèle cible à atteindre en 2027 (ciblage précis de l'accompagnement intensif des personnes, modalités opérationnelles comme la durée ou l'intensité, etc.).

Ce projet mettra bien entendu du temps à se déployer, et devra s'adapter aux différentes réalités territoriales. En cohérence, la logique retenue dans ce rapport est bien celle d'une **mise en place progressive en vue d'une généralisation en 2027**, avec un lancement de pilotes départementaux sur l'accompagnement rénové des allocataires du RSA et des préfigurations régionales dès 2023 sur le lancement des chantiers prioritaires, notamment autour des sujets de guichet unique à l'entrée, de SI, de gouvernance, de formation et de nouvelles modalités d'accompagnement. La mission propose de rendre lisibles les résultats des différents jalons de cette transformation. Nous y associerons l'ensemble des parties prenantes et porterons une attention particulière à l'accompagnement des collaborateurs acteurs de cette transformation. Un dispositif de suivi et d'évaluation partagé sera mis en place dans une logique de confiance *a priori* et d'évaluation *a posteriori*.

Ce déploiement par étape, qui s'inscrira dans un cadre déterminé par la loi Plein Emploi, permettra d'amender, dans ses dimensions opérationnelles, le modèle en fonction des retours de terrain, et des évaluations d'impact qui seront faites au fil de l'eau des déploiements.

Les principes clés d'action devront cependant rester inchangés et l'ambition collective devra toujours rester intacte : accompagner efficacement les demandeurs d'emploi et entreprises selon leurs besoins, **tendre vers le plein (et bon) emploi et contribuer *in fine* à l'autonomie et la dignité de tous par le travail.**

<sup>9</sup> Détail en annexes - référentiel couvrant les thématiques suivantes : construire la relation d'accompagnement, approfondir le diagnostic, lever les freins sociaux, prendre confiance et se mobiliser, construire son projet professionnel, développer ses compétences, préparer sa candidature, rechercher des solutions d'emploi, créer son entreprise

## LES DIX PRINCIPES CLÉS PROPOSÉS POUR RÉUSSIR ENSEMBLE FRANCE TRAVAIL

### **1 L'inscription auprès de l'opérateur France Travail de toutes les personnes ayant besoin d'un emploi et une orientation<sup>10</sup> selon des procédures communes et des outils partagés afin de garantir à chacun un accompagnement à l'emploi adapté et sans ruptures : « plus personne au bord de la route ! »**

Compte tenu de la dispersion des acteurs et des responsabilités, aucun acteur, pas même l'Etat, n'est aujourd'hui en mesure d'identifier l'ensemble des personnes dépourvues d'emploi sur son territoire et de connaître leurs besoins. C'est ainsi que des centaines de milliers de personnes en difficulté (jeunes NEETS<sup>11</sup>, allocataires du RSA, personnes bénéficiant de la RQTH, etc.) se retrouvent sans solutions et livrées à elles-mêmes.

Le principe d'inscription généralisée le plus tôt possible auprès de l'opérateur France Travail est donc essentiel pour ne plus « perdre en route » des personnes. Cela permettra d'éviter les ruptures et d'orienter chacun le plus rapidement possible vers l'emploi, la formation ou le parcours d'accompagnement le plus adapté à sa situation.

L'inscription pourra se faire en ligne, sur un portail commun, ou auprès du réseau des guichets physiques des opérateurs France Travail voire de ses partenaires. Elle reposera sur des procédures communes et des outils partagés, adaptables et évolutifs. Elle permettra l'orientation rapide vers le bon parcours d'accompagnement en s'appuyant sur les données d'inscription, et si besoin sur un entretien d'orientation court, de type "giratoire".

Le premier entretien d'accompagnement permettra la réalisation d'un diagnostic approfondi des compétences et appétences de la personne ainsi que de ses besoins sociaux et professionnels (selon un référentiel et des outils partagés France Travail) et d'un premier plan d'action acté par la signature d'un contrat d'engagement. En cas de besoin, une plateforme d'évaluation pluridisciplinaire pourrait évaluer les éventuelles adaptations professionnelles à prendre en compte à la vue des difficultés de

santé ou situation de handicap identifiées.

L'opérateur France Travail sera garant que plus aucune personne ne reste sans solution. Il le fera « avec tous et selon des règles définies en commun ». Pour les personnes allocataires du RSA, le département les orientera en prenant en compte des critères décidés conjointement dans le cadre de la gouvernance France Travail avec la possibilité de déléguer cette orientation à l'opérateur France Travail. Cela permettra d'harmoniser à terme l'entrée dans les différentes modalités d'accompagnement, de professionnaliser et d'approfondir les diagnostics pour les situations les plus complexes et d'assurer un partage des informations avec l'ensemble des acteurs selon le principe « dites-le nous une fois ». A défaut d'orientation dans un délai court (par exemple 1 mois), l'opérateur France Travail pourrait assurer l'orientation de la personne pour garantir la rapidité du processus.

Enfin, la mission propose de généraliser les démarches **d'aller vers** en organisant plus

systématiquement la liaison avec les acteurs de proximité (associations de lutte contre l'exclusion, clubs de sport, associations de quartier, clubs de prévention, Centre communaux d'action sociale [CCAS], etc.) et en prévenant les ruptures par une logique d'« **aller chercher** » (aide à la recherche du premier emploi des jeunes en dernière année de lycées professionnels ou d'université, appui à l'insertion sur le marché du travail des primo-arrivants, etc.). Par ailleurs, pour anticiper l'accompagnement des personnes sans attendre la fin effective de leur contrat et ainsi développer la prévention du chômage, une expérimentation sera lancée pour proposer un accompagnement personnalisé des personnes licenciées, notamment pour inaptitude, sans attendre la fin du préavis.

*France Travail sera  
garant que plus  
aucune personne ne  
reste sans solution.*

<sup>10</sup> Orientation vers un référent ou un dispositif d'accompagnement adapté à la situation individuelle d'une personne dépourvue d'emploi. A ne pas confondre avec la compétence orientation tout au long de la vie des régions

<sup>11</sup> i.e. Jeunes ne travaillant pas, ne suivant pas d'études ou de formation (Not in Education, Employment or Training)

## 2 Garantir des parcours de retour à l'emploi « sans couture » adaptés au niveau d'autonomie et aux besoins de chacun. Investir dans des accompagnements réellement intensifs et personnalisés pour ceux qui en ont besoin – avec le principe d'un référent unique et d'une mobilisation de la personne « 15 à 20 heures par semaine »

Trop d'accompagnements sont plus souvent formels que réels<sup>12</sup>, de nombreuses personnes étant même sans aucun accompagnement. Les prises en charge sont le plus souvent cloisonnées et entraînent lenteurs et complexités administratives. Cela génère de nombreuses ruptures et difficultés de parcours pour les personnes et beaucoup de perte de temps et de sens pour les professionnels.

Afin d'assurer des parcours plus fluides, le réseau France Travail proposera d'harmoniser progressivement les pratiques entre professionnels en coconstruisant avec l'ensemble des acteurs un socle d'engagements et de services communs pour toutes les personnes ayant besoin d'un emploi. Par exemple : disposer d'un interlocuteur privilégié et accessible, obtenir des réponses sous un délai maximum, bénéficier d'un espace personnel de suivi numérique, être accueilli de manière inconditionnelle, bénéficier d'un accompagnement socio-professionnel, d'immersions et d'expériences en entreprises renforcées, etc.

**France Travail favorisera le développement et le partage des outils, des référentiels, des offres de solutions, et proposera des connexions plus nombreuses avec le monde de l'entreprise.**

Naturellement, l'intensité des accompagnements doit être adaptée aux besoins de chacun à un instant donné :

- plus particulièrement pour les personnes les plus autonomes, un bouquet de services digitaux plus accessibles, personnalisables et interopérables permettra à ceux qui le veulent d'aller plus vite ou plus loin de leur propre initiative et sans perdre de temps : auto-évaluations ( « *assessment center* » France Travail), meilleure connaissance des possibles (métiers, entrepreneuriat...), ressources en formations et e-learning, mise en valeur des compétences et outils de recherche d'emploi, accès aux offres de services et solutions du territoire, etc. Le pair à pair et le mentorat ou le parrainage seront encouragés et chacun gardera la possibilité si besoin d'échanger avec un référent. Les profils seront mis en valeur plus systématiquement dans une logique de viviers proposés aux employeurs potentiels pour maximiser les opportunités ciblées
- s'agissant des personnes rencontrant le plus de difficultés à retrouver un emploi (jeunes sans qualification, allocataires des minima sociaux, personnes en situation de handicap, demandeurs d'emploi de longue durée, seniors...), à l'instar du contrat d'engagement jeunes dont le déploiement se poursuit<sup>13</sup>, seront expérimentés – notamment pour les allocataires du RSA - avec les départements et mis en place avec les acteurs du réseau

<sup>12</sup> Selon la DREES, 17 % des allocataires du RSA en 2020 n'étaient pas orientés, et 53 % n'avaient pas de contrat signé.

<sup>13</sup> Avec une attention particulière aux jeunes en rupture qui supposera notamment une consolidation des partenariats entre les associations spécialisées et les missions locales. A noter qu'après un an seulement, plus de 300 000 jeunes en ont bénéficié grâce à la mobilisation exceptionnelle de Pôle Emploi et des missions locales, avec un taux de retour à l'emploi dont le déploiement se poursuit de 77% (dont 47% en emploi durable)

France Travail des parcours beaucoup plus intensifs, avec un principe de 15 à 20 heures d'activités d'insertion par semaine pour ceux qui en ont besoin. Les portefeuilles des conseillers dédiés à cet accompagnement intensif seront réduits à quelques dizaines de personnes suivies pour permettre un accompagnement de qualité, organiser des revues d'objectifs régulières et accélérer ainsi la résolution des problématiques et le retour à l'emploi durable. Des adaptations seront possibles pour les personnes en grande exclusion. Des référents de parcours permettront d'avoir un suivi simplifié et des « points d'étape » réguliers permettront d'éviter les ruptures.

Pour assurer la réussite et l'intensité de ces parcours, Pôle emploi devra adapter son offre de services, et le réseau France Travail devra consolider l'investissement dans les offres de solutions structurantes qui pourront être adaptées aux besoins de chaque territoire (parcours de formation, insertion par l'activité économique, CDD tremplins en entreprise adaptée, contrats Parcours Emploi Compétences [PEC], écoles de la 2<sup>e</sup> chance, service civique adapté, parcours des plus éloignés – tels que ceux financés dans le cadre des appels à projets 100 % inclusion ou des programmes départementaux d'insertion, etc.). Le financement de l'offre de services portée par les acteurs associatifs en direction des plus éloignés sera revu pour donner plus de visibilité aux acteurs (conventionnement pluriannuel).

**L'accompagnement des demandeurs d'emplois désireux de créer leur propre entreprise sera amplifié en lien avec le collectif des réseaux spécialisés**, faisant de France Travail, à l'instar de Pôle Emploi aujourd'hui, le plus grand incubateur d'entrepreneurs de France. Dans ce cadre, l'articulation avec l'accompagnement à la création d'entreprises portée par les régions sera consolidée.

Les modalités de mise en œuvre des parcours d'accompagnement des allocataires du RSA seront expérimentées dans le cadre des pilotes départementaux. Des évaluations d'impact seront conduites pour éclairer les bonnes pratiques et préciser les modalités de leur généralisation progressive d'ici 2027. Avec la mobilisation des différents ministères concernés et la mise en œuvre du Pacte des Solidarités, un effort massif devra être conduit pour assurer un repérage systématique des difficultés et la levée des freins (illettrisme, illettrisme, mobilité, santé, logement, garde d'enfant...) qui entravent aujourd'hui le retour à l'emploi de centaines de milliers de personnes.

*France Travail  
proposera d'harmoniser  
progressivement les pratiques  
entre professionnels  
en coconstruisant avec  
l'ensemble des acteurs un  
socle d'engagements et de  
services communs pour toutes  
les personnes ayant besoin  
d'un emploi.*

## 3 Un contrat d'engagements réciproques France Travail où les engagements de tous seront vraiment suivis

Pendant trop longtemps, nous nous en sommes tenus à fixer des obligations formelles en contrepartie de l'inscription au chômage ou du bénéfice d'une allocation faute de pouvoir offrir à tous ceux qui en avaient vraiment besoin un accompagnement adapté et un suivi régulier des progrès réalisés. Avec, comme corollaire, une faible exigence vis-à-vis des personnes en terme de mobilisation et un régime de sanctions peu applicable et inégalement appliqué.

Chaque personne inscrite à France Travail signera donc un contrat d'engagement au début de son parcours. Celui-ci sera disponible dans son espace personnel et accessible aux différents intervenants professionnels pendant le parcours. Il précisera les objectifs poursuivis et les engagements réciproques pris pour les atteindre ainsi que l'ensemble des obligations liées à la mise en œuvre de son contrat d'engagement (par exemple, assiduité, réalisation d'actes, obligations de déclarations diverses, etc.), par lui-même comme par la structure qui l'accompagne. Le contrat d'engagement, véritable plan d'action de chaque personne avec son conseiller, fera l'objet de points d'étape réguliers et le cas échéant de mises à jour.

La mission propose de rénover le régime des obligations afin de le mettre en cohérence – notamment entre celles qui pèsent sur les demandeurs d'emploi, sur les allocataires du RSA ou les jeunes en Contrat d'engagement jeune (CEJ) – et de le rendre plus simple, plus juste, plus contemporain des manquements constatés et *in fine* plus applicable et effectif dans le cadre d'un contrat d'engagement unique.

*Chaque personne inscrite à France Travail signera donc un contrat d'engagement au début de son parcours.*

Comme pour tout engagement, des sanctions pourront s'appliquer en cas de non respect. Mais celles-ci seront adaptées aux spécificités de la personne, prendront en compte le caractère de minima social du RSA, et seront progressives et non automatiques. Pour ce faire, plutôt qu'une approche mécanique à partir de manquements isolés générant une grande charge administrative pour une efficacité relative, la mission propose pour les personnes suivies par

les opérateurs France Travail un contrôle global des démarches d'insertion et de la situation de la personne, au regard des modalités d'accompagnement qui lui ont été assurées, réalisé par des équipes spécialisées avec des compétences en insertion professionnelle et sociale, avec échanges contradictoires avec les personnes ciblées. En complément des sanctions prévues dans les textes actuels

(allant de la suppression partielle de l'allocation à la radiation de la personne), une « suspension remobilisation », rapidement applicable, pourrait être mise en place pour assurer une meilleure progressivité des sanctions notamment au moment des premiers engagements en début de parcours, et nous assurer que toute mise en place d'une allocation se conjugue bien avec le démarrage d'un accompagnement permettant le retour à l'emploi.

La décision finale restera à la main des opérateurs ou collectivités responsables du paiement des différentes allocations des personnes concernées.

Le suivi des pratiques de sanctions sera partagé de façon transparente avec la gouvernance du réseau France Travail pour en évaluer les effets et en améliorer les pratiques *in itinere*.



## **4 Aider les entreprises à recruter plus simplement et plus rapidement et à s'ouvrir à tous les talents possibles pour créer *in fine* plus d'emplois durables**

Le nombre d'acteurs publics et privés susceptibles d'accompagner les entreprises dans leur projet de recrutement est très important et il existe une myriade d'aides, d'outils et de dispositifs d'appui.

Pourtant, les entreprises disent ne pas s'y retrouver, notamment les TPE et PME, et recruter reste l'un des principaux freins au développement d'un grand nombre d'entre elles aujourd'hui. Elles réclament simplicité, lisibilité et efficacité des services.

Pour ce faire, France Travail mettra à disposition une plateforme de services numériques personnalisés et interopérables entre tous les acteurs du réseau France Travail, dont les opérateurs de compétences [OPCO], les chambres consulaires, les services des collectivités, les opérateurs privés de placement, etc., permettant *a minima* le dépôt d'offres « une fois pour tous », la mise en commun de l'offre de services et l'accès à la « banque de profils » permettant un meilleur ciblage des offres d'emploi aux candidat(e)s possibles. La plateforme pourra se décliner de façon territorialisée en partenariat avec les régions volontaires et favorisera les synergies avec les acteurs privés du recrutement (banque de profils, accès aux services, etc.).

L'opérateur France Travail animera également dans chaque bassin d'emploi l'action des équipes dédiées à l'aide au recrutement des entreprises des différents membres du réseau France Travail (missions locales, Apec, Cap emploi, Plie, Maisons de l'emploi, Structures d'Insertion par l'Activité

Economique [SIAE], etc.) afin de pouvoir proposer un interlocuteur privilégié à chaque entreprise qui le souhaite, dans le cadre d'une offre de services commune. La mise en réseau des équipes, et leur renforcement, permettra de développer la prospection auprès de la majorité des entreprises françaises afin de recueillir et d'accompagner davantage leurs besoins de recrutement, en allant jusqu'à sécuriser l'intégration réussie dans l'emploi lorsque l'entreprise et/ou la personne recrutée en ont besoin. Les équipes recrutement se mettront au service des politiques de développement économique portées par les collectivités, et notamment les régions et les EPCI, pour apporter

*Proposer un interlocuteur privilégié à chaque entreprise qui le souhaite dans le cadre d'une offre de services commune.*

des réponses appropriées aux besoins d'implantation ou de développement des entreprises, ou pour répondre aux besoins identifiés des filières en tension ou des métiers d'avenir prioritaires sur chaque territoire.

Au-delà de l'amélioration des services aux employeurs, l'atteinte du plein emploi et la capacité de répondre aux besoins des publics éloignés de l'emploi supposent aussi que les entreprises améliorent leur capacité à s'ouvrir à tous les profils sur un marché du travail encore très marqué par des phénomènes de discrimination ou d'autocensure multiples (genre, âge, lieu de résidence, origine sociale, situation de handicap...) et plus généralement par une difficulté persistante à faire confiance à des profils inhabituels ou très éloignés de l'emploi. France Travail, avec l'ensemble de ses partenaires, encouragera et développera les méthodes de recrutement inclusives existantes (méthode de

recrutement par simulation, immersion, emploi accompagné, *job datings* sans CV, préparation opérationnelle à l'emploi, formation en situation de travail [FEST], Validation des acquis de l'expérience [VAE] inversée, etc.). Il conviendra de développer fortement la promotion de profils et la médiation dans l'emploi (de la définition des besoins au placement réussi), et de mieux cibler les incitations financières sur les publics prioritaires. Les formations des employeurs à l'inclusion par exemple avec le Campus de l'inclusion créé à cet effet, et plus globalement les dispositifs de développement de l'employeurabilité des entreprises gagnent à être soutenus.

France Travail s'appuiera aussi sur le développement de la communauté « Les entreprises s'engagent » initiée par le Président de la République (101 clubs départementaux et déjà 70 000 entreprises engagées) pour sensibiliser, former et outiller les entreprises au recrutement inclusif. Il déploiera des programmes ciblés en

lien avec les ministères concernés (recrutement dans les quartiers avec la politique de la ville, baromètre handicap avec le ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, insertion des personnes détenues avec le ministère de la Justice, programme d'accès aux femmes dans le numérique ou l'industrie, etc.), ainsi que sur les organisations patronales, les chambres consulaires, les filières professionnelles et les réseaux d'entreprises spécialisés.

## **5 Un accès à la formation plus ciblé sur les plus éloignés de l'emploi, des achats de formations plus directement dictés par les besoins des employeurs et la constitution de communs numériques pour rendre le tout accessible et pilotable**

La formation est un levier majeur pour favoriser le retour à l'emploi des personnes au chômage, et notamment celles qui sont le plus éloignées de l'emploi (personnes peu ou pas qualifiées, seniors, personnes en situation de handicap, personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville [QPV], etc.). Les progrès ont été très significatifs sur le dernier quinquennat avec un quasi doublement de la formation des demandeurs d'emploi sous l'effet du fort investissement conjoint de l'Etat et des régions, en particulier dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (PIC), mais également du développement du compte personnel de formation (CPF).

Cependant, malgré les progrès réalisés, la formation apparaît aujourd'hui encore insuffisamment ciblée sur les publics les plus éloignés de l'emploi. L'accès aux formations dites « préalables » (savoirs de base, compétences clés, pré-qualification) demeure inégal sur le territoire national. En outre, la formation ne répond encore qu'imparfaitement aux tensions sur le marché du travail et, plus largement, aux besoins directs des entreprises. Les formations avant embauche ne se développent que très lentement, alors que leur efficacité est reconnue.

Enfin, le pilotage du système de formation reste mal coordonné et il n'existe pas de catalogue unifié, fondé sur un langage commun et les outils partagés font défaut.

Plus nous nous approchons du plein emploi, plus les besoins

de formation sont essentiels. C'est pourquoi nous pensons nécessaire de reconduire aux côtés des régions un niveau d'effort équivalent à celui du précédent quinquennat sur la formation des demandeurs d'emploi (actuellement de l'ordre de 2,5 milliards d'euros par an). Celui-ci devra cependant mieux prioriser les publics les plus éloignés de l'emploi et peu qualifiés d'une part, et les actions destinées à apporter des réponses directes aux entreprises en tension de recrutement d'autre part.

Le diagnostic des compétences à l'entrée du parcours pourrait aussi être renforcé afin notamment de détecter les besoins en matière de compétences clés et de lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme et d'y répondre en déployant une offre accessible, disponible et adaptée sur l'ensemble du territoire.

En articulation étroite avec les contractualisations Etat-région, France Travail développera significativement les formations préparatoires à l'embauche (environ 150 000 par an aujourd'hui), et simplifiera le système en fusionnant les aides individuelles à la formation préalable à l'emploi – POE (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle [POEI] et Action de Formation Préalable au Recrutement [AFPR]) et en levant les freins administratifs et juridiques à leur déploiement. La prescription pourrait également être assurée de façon renforcée avec les OPCO en tant que tiers de

*Le diagnostic des compétences à l'entrée du parcours pourrait aussi être renforcé afin notamment de détecter les besoins en matière de compétences clés et de lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme.*

confiance et pourrait être ouverte plus largement aux partenaires du réseau France Travail (par exemple les missions locales au sein de France Travail Jeunes). La mise en œuvre sera digitalisée et simplifiée grâce au développement (en cours) d'un service numérique « POE facilitée ». Le devenir de la préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) pourrait alors être réexaminé.

De même, dans le cadre de la réforme portée actuellement par le Gouvernement, France Travail soutiendra massivement le développement de la formation en situation de travail (FEST) et de la Validation des Acquis de l'expérience (VAE).

Enfin, pour favoriser l'accessibilité aux formations, un catalogue unifié de formation sera mis en place. L'outil Ouiform devra être généralisé et son ergonomie et son appropriation améliorées pour ouvrir les possibilités de prescription par les conseillers relevant de l'ensemble des partenaires de France Travail. Les obstacles financiers à l'entrée en formation pourront être réduits au moyen d'un nouvel applicatif de simulation des revenus des futurs stagiaires de la formation professionnelle (*Estime formation*, développé par une start-up d'Etat incubée actuellement par Pôle emploi) et par un travail de simplification des circuits de rémunération des stagiaires. En outre, les freins à la formation pourront être réduits : formations à distance<sup>14</sup> pour contribuer à atténuer les freins à la mobilité, démarches innovantes permettant des formations « par le détour » dans le cadre de tiers-lieux, financement des frais de stagiaires...

La mission recommande la mise en place d'un nouveau cadre de contractualisation pluriannuelle avec les régions, qui organisent et financent le service public régional de la formation professionnelle, avec un pilotage plus resserré et contemporain des actions et des résultats, l'Etat étant fondé à intervenir directement, via l'opérateur France Travail, en l'absence de contractualisation.

*In fine*, l'objectif de France Travail sera de passer progressivement d'un modèle dans lequel les logiques d'offre sont encore trop prééminentes, dictées par la multiplicité des financeurs et des dispositifs, à un modèle dans lequel on répond systématiquement aux besoins des personnes à la recherche d'emploi et des entreprises (ou de leurs branches) avec une prime claire à l'efficacité en terme de retour à l'emploi.

*Répondre  
systématiquement aux  
besoins des personnes  
à la recherche d'emploi  
et des entreprises.*

<sup>14</sup> A l'instar du marché actuel assuré par Pôle Emploi, la formation à distance pourra être consolidée et s'appuyer sur un marché national portée par l'opérateur, et concerté avec les régions et partenaires concernés

## 6 La transformation du SI de Pôle emploi en plateforme de données et de services numériques communs, à la disposition de tous et avec la participation de tous, avec des services digitaux accessibles, interopérables avec les SI de tous les acteurs, et le partage de la donnée comme règle du jeu

Actuellement, les systèmes d'information (SI) sont propres à chaque acteur de la chaîne d'accompagnement.

La quasi-absence de « communs numériques » adossés à une définition partagée des données de base pénalise à la fois les accompagnateurs et les usagers :

- **pour les particuliers**, la nécessité de donner ses informations plusieurs fois à différentes structures, avec des ruptures de parcours en cas de changement de référent
- **pour les conseillers** des différents réseaux d'accompagnement, la nécessité de passer un temps disproportionné à la saisie d'informations déjà connues, et des opportunités manquées faute de visibilité sur le parcours de la personne et l'offre de services disponible
- **pour les entreprises**, un manque de lisibilité des services et une sur-sollicitation ou au contraire une absence de sollicitation de certains employeurs
- **pour les acteurs publics**, les institutions, les opérateurs, un manque de données consolidées pour assurer le pilotage dans leur champ de compétences respectifs et une méconnaissance de l'ensemble des solutions disponibles sur un territoire et la part des publics qu'elles accueillent

Des initiatives existent pour commencer à créer ces « communs » (plateforme de l'inclusion, Ouiform, ROME 4.0, passeport de compétences, etc.) mais méritent d'être amplifiées. L'ambition est de passer d'une situation avec des systèmes d'information isolés et des échanges de données qui se font deux à deux à une approche

plateforme. Celle-ci serait développée avec et pour l'utilisateur, dans un objectif d'amélioration de l'expérience, et rassemblerait :

- des données uniques, faisant référence et partagées entre tous les acteurs – dans le strict respect du RGPD
- des API permettant aux acteurs d'intégrer les données dans les SI existants (lecture et mise à jour)
- des outils communs à destination des professionnels, support à la mise en place de gestes métier communs à tous les acteurs de France Travail
- des services numériques uniques permettant aux bénéficiaires d'accéder à leur dossier et aux services de France Travail
- des services de pilotage construits sur les données communes et produisant les indicateurs nécessaires à la gouvernance de France Travail

La mise en place de cette approche plateforme nécessitera une adaptation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème et de leur système d'information, à commencer par Pôle emploi, futur opérateur France Travail, dont le SI servira de socle à la création de cette plateforme. Les missions locales, comme déjà les Cap emploi, s'appuieront en cible sur ce même système d'information qui prendra pleinement en compte la spécificité de leur offre de services, et les acteurs de l'écosystème France Travail s'engageront dans une démarche de partage de données et de convergence vers des référentiels communs en utilisant les services de la plateforme.

Une des clés de réussite de cette transition sera de toujours se confronter aux besoins des usagers et à l'impact des services/produits mis à disposition, selon le principe « **les besoins des utilisateurs sont toujours prioritaires sur ceux de l'administration** » édicté par la Direction Numérique de l'Etat.

L'opérateur France Travail, en qualité de maître d'œuvre des « communs numériques », associera l'ensemble des opérateurs et partenaires du réseau à l'élaboration de la feuille de route du système d'information plateforme, qui sera adoptée par le comité national France Travail qui en assurera également le suivi.

*In fine*, l'approche plateforme poursuit 3 objectifs : **l'amélioration de l'expérience pour les usagers, la diminution du coût d'accès à l'information pour tous, et la clé donnée aux acteurs du territoire pour prendre de meilleures décisions**. Elle permettra notamment de répondre aux besoins exprimés par les acteurs lors de la concertation :

- **les personnes accompagnées** : un espace numérique France Travail pour s'enregistrer, suivre son dossier, contacter son référent, prendre rendez-vous, mobiliser l'offre de services, communiquer une seule fois des informations, etc.
- **les entreprises** : un espace numérique certifié pour déposer des offres, rechercher des profils, suivre les candidatures, échanger avec son interlocuteur France Travail, mobiliser l'offre de services, etc.

- **les professionnels de l'accompagnement** : un espace numérique de gestion des usagers pour établir un diagnostic partagé, gérer l'orientation, les contrats et le suivi de parcours, le tout partagé avec l'ensemble des professionnels intervenant dans le dossier/l'accompagnement des personnes
- **les chargés de relation entreprise** : un espace numérique pour gérer les offres et les entreprises de son portefeuille et répondre de façon coordonnée à leurs besoins, un *job-board* coconstruit avec les régions et collectivités pour territorialiser l'offre et éviter la dispersion des sites
- **les régulateurs France Travail** : l'accès à des tableaux de bord harmonisés et partagés avec l'ensemble des partenaires et des économies importantes

*Notre ambition est de passer d'une situation avec des systèmes d'information isolés à une approche plateforme au service des usagers.*

## **7 Un projet qui nécessite un vaste plan d'accompagnement des professionnels assurant le lien avec les publics : l'Académie France Travail pour se former ensemble et la communauté France Travail pour partager et coopérer entre professionnels de chaque territoire**

En matière d'insertion, de formation et d'emploi, la clé, c'est l'humain. La compétence, le professionnalisme, l'engagement et le bien-être des professionnels et des bénévoles est le premier trésor de France Travail.

Ainsi, écouter et prendre en considération le terrain pour élaborer les outils, les mesures et les dispositifs doit devenir une règle commune. **« Prendre soin de ceux qui prennent soin »** doit être notre leitmotiv.

Les professionnels de l'accompagnement (conseillers à l'emploi et conseillers d'insertion, chargés de relation entreprises, travailleurs sociaux, éducateurs...) ainsi que le management et les fonctions d'appui du secteur sont aujourd'hui pour beaucoup pénalisés par le **poids de l'administratif, la charge des reportings et les temps de coordination**. Cela accapare souvent une bonne partie de leur temps et de leur énergie, au détriment de l'exercice de leurs missions pour les usagers, comme de leurs conditions d'exercice de leur métier. Cela nuit à leur bien-être au travail, ainsi qu'à l'attractivité des métiers.

La mise en place de France Travail implique de renforcer les moyens humains dédiés tant à l'action en direction des entreprises que pour rendre possible de meilleurs accompagnements adaptés aux besoins de chaque demandeur d'emploi et de ses spécificités, en s'appuyant sur

l'ensemble des acteurs du réseau France Travail. **Simplification des processus, développement des outils collaboratifs et des services, partage des expertises et des informations utiles pour les conseillers**, le projet doit aussi dessiner une promesse de gains de temps qui pourront notamment être redéployés pour plus de temps humain, pour la qualité de l'accompagnement et le confort de travail.

Pour faciliter les coopérations, monter en compétence et partager les pratiques, rien de mieux que de se former ensemble. C'est pourquoi nous mettrons en place **l'Académie France Travail** physique et digitale, permettant la mise en commun des ressources pédagogiques d'accompagnement, de formation et d'appui existant dans les réseaux, au bénéfice du plus grand nombre de professionnels. Elle s'incarnera dans des lieux et un portail où les professionnels des différents membres du réseau France Travail apprendront ensemble, en physique ou à distance.

Le développement de **Communautés France Travail**, réseaux physiques et numériques de professionnels d'un ou de plusieurs territoires, favorisera les échanges et l'entraide entre professionnels, ainsi que le partage de pratiques, d'expertises et d'expériences.

Conseillers emploi ou d'insertion, travailleurs sociaux, éducateurs, formateurs, conseillers entreprises, experts en solutions d'hébergement, de mobilité, de santé... c'est plus de 100 000 professionnels qui pourront monter en compétences et partager leurs expertises avec leurs pairs pour améliorer nos réponses aux personnes qui en ont besoin.

Renforcer le sens et le bien-être au travail des professionnels et leur fierté de travailler ensemble au bénéfice d'un meilleur accompagnement des usagers contribuera aussi à améliorer l'attractivité des métiers de l'accompagnement, véritable enjeu souvent mentionné par les acteurs du secteur lors de la concertation.

*L'impact attendu de France Travail est de renforcer le sens et le bien-être au travail des professionnels et leur fierté de travailler ensemble au bénéfice d'un meilleur accompagnement des usagers*



## **8 Transformer Pôle emploi et mettre par ailleurs en place une gouvernance duale, simplifiée et territorialisée de l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'insertion pour sortir des silos, agir au plus près du terrain et assurer un pilotage transparent des résultats sur la base d'objectifs partagés**

Agir pour le plein emploi nécessite l'articulation de nombreux sujets (développement économique, formation professionnelle, levée des freins périphériques...) et oblige à une nécessaire coordination continue, à tous les échelons, d'acteurs aux référentiels et pratiques très variés. Pourtant, la gouvernance de la politique de l'emploi, de la formation et de l'insertion, fait face à une complexité pouvant générer des difficultés identifiées :

- **Un manque de connaissance des offres de services respectives et une collaboration parfois fragile** des porteurs de solution qui impactent la **qualité des parcours**
- Un « **effet de concurrence** » pouvant être ressenti par les opérateurs de l'emploi et de l'insertion
- **De trop nombreuses instances existantes** se limitant trop souvent au partage d'informations (nécessaire mais insuffisant), impliquant des coûts d'organisation importants mais des résultats encore trop limités
- Une **logique de financement et d'offre descendante éloignée des bassins de vie** qui constituent pourtant l'échelon le plus proche des besoins des personnes, niveau peu structuré et peu outillé actuellement
- **Un manque de partage de données et un manque d'interconnexion des systèmes d'information** pour prendre les bonnes décisions (besoins en formation, publics accompagnés...) conduisant à un pilotage inefficace
- **Un manque de prise en compte de l'avis des usagers**

Finalement, les usagers et les acteurs intervenant peinent souvent à se retrouver dans le « qui fait quoi ? », le « qui décide quoi ? » et le « qui finance quoi ? ».

Pour gagner en lisibilité et fluidifier les collaborations entre les différents acteurs, au service des personnes et des entreprises, il s'agira de **rénover l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'insertion**. Le **réseau France Travail**, sera alors constitué avec :

- L'affirmation de la place de **l'Etat (préfet, DREETS-DEETS, rectorat) et des collectivités pour assumer la gouvernance politique, stratégique et financière du réseau**, notamment *via* le principe de co-présidence des instances territoriales
- La **transformation de Pôle emploi en France Travail**, opérateur ensemblier et coordinateur des communs physiques, numériques et méthodologiques et animateur opérationnel du réseau et des plans d'action locaux France Travail, validés par la gouvernance
- La **consolidation de 2 opérateurs spécialisés mobilisés sur des publics spécifiques** avec les missions locales, opérateur jouant un rôle majeur pour les jeunes ayant besoin d'un accompagnement socio-professionnel et Cap emploi pour les personnes dont le handicap est un frein important à la reprise d'emploi
- La **structuration d'un réseau de partenaires avec une coopération de l'ensemble des acteurs**, privés et publics, capables d'apporter des réponses aux besoins des personnes actives dépourvues d'emploi et des entreprises/employeurs et pour qui l'action doit être facilitée

- La qualité et l'efficacité des collaborations seront alors garanties par des principes, outils et pratiques communs actés par la **signature d'une charte d'engagement** et matérialisés par la **constitution de communs** (outils numériques, référentiels métiers, indicateurs et tableaux de bord partagés...).

L'amélioration de la coordination des actions, doit également passer par **une simplification des instances décisionnelles** en regroupant les nombreuses instances existantes (plus de 20) au sein de 4 comités France Travail, un pour chaque échelon territorial d'intervention (local, départemental, régional, national). Cette réduction du nombre d'instances permettra d'inverser la logique d'action actuellement très descendante pour aller du local vers le national dans lequel chaque niveau territorial aura des finalités claires, correspondant à ses domaines de compétences et où le bassin d'emploi devient la maille opérationnelle, le cœur de l'action du réseau France Travail. Les compétences des collectivités seront confortées, qu'il s'agisse des régions, des départements ou du bloc communal. Dans ce cadre, les partenaires sociaux trouveront évidemment leur place au sein de la gouvernance des Comités France Travail aux niveaux national et régional.

Cette simplification suppose alors de mettre conjointement en place :

- Une gouvernance duale, stratégique et politique au niveau de la co-présidence Etat/ collectivité pour la prise de décision, et opérationnelle au niveau des opérateurs avec le rôle d'animation métier confié à l'opérateur France Travail pour assurer un impact concret et rapide en faveur des publics
- Un nouvel « objet » contractuel principal à élaborer et à piloter pour chaque niveau d'intervention : le « plan d'action local France Travail », le « pacte France Travail et solidarités » (au niveau départemental), le « pacte France Travail Régions » et la « charte d'engagement » (au niveau national)
- Un pilotage aux résultats avec un suivi partagé de l'impact concret des actions, permettant à chaque acteur et à chaque instance d'avoir le bon niveau d'information afin d'agir efficacement
- Un accompagnement à la transformation et à la réalisation des objectifs partagés

Pour Pôle emploi, la transformation en opérateur France Travail implique une **évolution majeure, passant d'une position d'opérateur isolé à un animateur d'écosystème ayant vocation à favoriser l'efficacité collective et à faciliter l'action et l'impact de chaque acteur**, dans une logique de complémentarité, dans le cadre d'une intervention plus territoriale et d'une démarche orientée plus usagers et résultats. L'opérateur France Travail exercera ainsi des missions et des activités « pour le compte de tous », dans le cadre de la gouvernance France Travail.

*Nous devons travailler autrement grâce à une évolution de nos coopérations au sein du réseau France Travail par une approche davantage coconstruite, partenariale et de proximité.*

## **9** Un pilotage par les résultats et des indicateurs communs qui guident la stratégie et l'action du local au national

Aujourd'hui, la dispersion des données, des outils et des méthodes conduit la plupart des collectivités et des acteurs à manquer des données suffisamment fiables, contemporaines et complètes dont elles ont besoin pour éclairer leurs décisions d'affectation de moyens ou pour piloter une démarche d'amélioration continue. La production de *reporting* multiples aux référentiels non harmonisés mobilise énormément de temps et d'énergie des acteurs de terrain comme des services de l'Etat et des collectivités, au détriment du temps d'analyse de la qualité des actions et de l'efficacité de la dépense publique dans une logique d'investissement social.

Il est donc crucial que France Travail se dote rapidement d'outils de mesure des résultats et de l'impact puissants et partagés avec tout l'écosystème, et qu'il place l'évaluation de son action au cœur du schéma de gouvernance et de pilotage. France Travail devra avoir accès aux données clés nécessaires à l'action dans le respect du RGPD, notamment celles de la DSN.

Le socle commun d'indicateurs suivis aux différents niveaux de gouvernance du réseau France Travail sera coconstruit (et enrichi au fil du temps et en fonction des avancées sur le partage de données), en respectant une logique de pilotage par les résultats et non par les moyens.

A l'instar de ce qui a pu commencer à se mettre en place avec la plateforme de l'inclusion, ou avec data.emploi, par une remontée en temps réel de données fines, par un investissement dans l'analyse de données, et par un service d'appui aux collectivités (notamment les régions et les départements au vu de leur champ de compétences respectif) et à tous les acteurs de l'écosystème, l'opérateur France Travail devra apporter à tous dans une logique d'*open data* un accès et une meilleure connaissance des besoins des personnes et des entreprises, ainsi que des résultats des actions engagées par le réseau France Travail. Il permettra pour de nombreux dispositifs de passer d'un pilotage par l'offre (de solutions) à un pilotage par les besoins des usagers et des entreprises. Les indicateurs permettront aussi d'alimenter les dialogues de gestion et de mieux moduler les financements en fonction des résultats.

*France Travail place  
l'évaluation de son  
action au cœur du  
schéma de gouvernance  
et de pilotage.*

# 10 Un projet qui se construit graduellement par et pour l'ensemble des acteurs dans une logique d'investissement social

Nous avons la volonté de « **construire France Travail par le terrain** », dans une logique de construction progressive, d'adaptation et d'amélioration permanente des modèles. France Travail ne vise pas à réinventer ce qui fonctionne déjà sur le terrain mais au contraire à prendre appui sur cet existant et créer un cadre d'action collective qui permet aux solutions et pratiques efficaces de pouvoir être plus facilement mises en œuvre et étendues.

France Travail est un projet dont l'envergure et l'ambition font que son plein déploiement s'étalera sur plusieurs années et sera progressivement adapté dans une logique de politique publique « agile » nourrie par les enseignements des retours terrain et des résultats obtenus. C'est pourquoi la mission a proposé une trajectoire de déploiement progressive de la feuille de route France Travail d'ici à 2027.

Les préfigurations régionales lancées dès 2023, les pilotes départementaux sur les nouvelles modalités d'accompagnement des allocataires du RSA en cours de déploiement ainsi que le plan d'action de préparation de France Travail en 2023 (transformation du SI de Pôle emploi, organisation des chantiers et de la structure de pilotage...) permettront de préciser les modalités opérationnelles de la feuille de route proposée dans le présent rapport (développement des outils, formalisation des process, etc.). Ils permettront aussi de matérialiser dès la création de France Travail au 1<sup>er</sup> janvier 2024 de premières réalisations substantielles.

Le projet ne pourra réussir que s'il y a l'acceptation collective d'une mise en mouvement, en acceptant d'évoluer dans la place ou le rôle que chacun occupe

actuellement, pour en retirer des gains à la fois pour chacune des institutions et au global des gains collectifs. Cela implique un changement de posture, en premier lieu pour Pôle emploi, sorte de colonne vertébrale opérationnelle du système au service de la réussite collective, mais aussi pour tous les autres acteurs. Cela supposera un accompagnement de tous les instants pour identifier les freins, trouver les solutions adaptées avec chacun et ainsi faciliter l'appropriation collective des nouvelles missions. Cela nécessitera enfin un dialogue social nourri et une mise en œuvre qui s'effectue dans le respect des prérogatives des instances représentatives du personnel dans les différentes instances *ad hoc*.

Par ailleurs, dans un souci à la fois d'efficacité et de simplification pour des parcours des personnes, la mobilisation du réseau France Travail s'appuiera et contribuera à l'ensemble des dispositifs et plans gouvernementaux de nature à servir ou impacter le retour à l'emploi des personnes ou à servir les enjeux de recrutement des entreprises, des branches professionnelles ou des territoires. Cela concerne notamment : Pacte des solidarités dans son volet insertion et emploi, Service public universel de l'accueil du jeune enfant, Bâtir une société inclusive pour les personnes en situation de handicap, Accès à la santé, partout et pour tous, enjeux d'emplois pour France 2030, la planification écologique et la politique de réindustrialisation, etc.

*Nous avons la volonté de construire France Travail par le terrain.*



## LISTE DES PROPOSITIONS

### Prévoir une inscription facilitée, une entrée rapide en parcours, et un diagnostic partagé comme première étape de l'accompagnement

#### Permettre une inscription systématique, facilitée et accélérée à France Travail

**Proposition #1** : Faciliter l'inscription à France Travail en permettant à chacun de s'inscrire via un portail numérique partagé et un réseau de guichets physiques de proximité

**Proposition #2** : Développer des espaces France Travail plus attractifs, à "moins de 5 km de chez soi", pour mieux accueillir et accompagner les usagers et les entreprises dans leurs projets d'avenir

**Proposition #3** : Simplifier l'inscription à France Travail par le pré-remplissage automatique des informations usagers selon le principe « Dites-le nous une fois »

**Proposition #4** : Améliorer la connaissance de la personne en effectuant une première évaluation de sa situation dès la phase d'inscription

**Proposition #5** : Lier la demande de RSA à l'inscription à France Travail

#### Améliorer l'information des personnes sur les prestations et services qui leurs sont proposés

**Proposition #6** : Renforcer la connaissance par les personnes des prestations auxquelles elles ont droit en utilisant différents canaux d'information pour s'adapter à tous les publics

**Proposition #7** : Développer des outils pour permettre aux conseillers de mieux informer les usagers sur les prestations dont ils bénéficient

### Mettre en place une orientation rapide, dès la phase d'inscription à France Travail

**Proposition #8** : Assurer une entrée en parcours rapide avec une orientation possible dès la phase d'inscription sur la base d'un référentiel partagé

**Proposition #9** : Faciliter et accélérer l'accès au premier rendez-vous en mettant en place un outil de prise de rendez-vous en ligne avec rappel

### Mettre en place un diagnostic couvrant les champs professionnel et social de manière harmonisée : le diagnostic France Travail

**Proposition #10** : Mettre en oeuvre un diagnostic France Travail multimodal et adaptable sur la base d'un référentiel commun et d'un outil partagé

**Proposition #11** : Faire du diagnostic et de la signature d'un contrat d'engagements les premiers actes d'accompagnement afin d'éviter les redites et de mobiliser – autant que possible – dès le premier rendez-vous l'accompagnant et l'accompagné dans un parcours.

## Assurer un accompagnement adapté à la situation des personnes, avec davantage d'accompagnements intensifs, et accélérer ainsi le retour à l'emploi du plus grand nombre

### Proposer davantage de parcours intensifs pour les personnes qui en ont besoin et des parcours "en autonomie" pour une partie des personnes les plus proches de l'emploi

**Proposition #12 :** Enrichir les parcours « en autonomie » pour les plus proches de l'emploi, qui pourront capitaliser sur un ensemble de services digitaux mis à leur disposition

**Proposition #13 :** Proposer des parcours intensifs dits « 15-20h » pour les personnes éloignées de l'emploi qui en ont besoin, et notamment les allocataires du RSA en lien avec les départements

**Proposition #14 :** Accompagner la montée en charge des parcours intensifs par celle des offres de solutions structurantes (contrats aidés, IAE, formations, E2C, Epide, service civique adapté, Territoires zéro chômeur de longue durée, etc.) et de solutions d'accompagnement délégué (accompagnement intensif de type 100 % inclusion, Plie, Convergence, etc.)

**Proposition #15 :** Simplifier et élargir les capacités de prescription de l'offre de services et des dispositifs ciblés sur les publics éloignés de l'emploi (contrats aidés, préparation opérationnelle à l'emploi, entreprises adaptées, immersions, etc.) dans une logique de confiance *a priori* et d'évaluation *a posteriori*, en transformant le Pass IAE en Pass Inclusion

**Proposition #16 :** Démultiplier les accompagnements globaux en s'appuyant sur le co-accompagnement entre travailleurs sociaux et les opérateurs de France Travail

**Proposition #17 :** Assurer le repérage et l'accompagnement par France Travail de près de 100 000 personnes de plus par an dans leurs démarches entrepreneuriales d'ici 2027, en partenariat avec les régions et Bpifrance et les réseaux spécialisés

### Renforcer la visée emploi dans tous les parcours d'accompagnement, en particulier via les connexions et expériences en entreprise

**Proposition #18 :** Intensifier les expériences avec et dans les entreprises dans les parcours d'accompagnement vers l'emploi

**Proposition #19 :** Systématiser l'abonnement aux offres d'emploi et de formation pour toutes les personnes inscrites à France Travail dont le projet professionnel a été établi

**Proposition #20 :** Renforcer le recours aux opérateurs privés sur des segments où ils ont démontré leur plus-value, dans une logique de capacité et de spécialité

### Garantir la continuité de l'accompagnement et sécuriser les transitions pour des parcours sans couture

**Proposition #21 :** Systématiser le référent unique d'accompagnement et mettre en place un facilitateur France Travail pour tous pour améliorer l'accès à l'offre de services et assurer les transitions quand elles sont nécessaires

## LISTE DES PROPOSITIONS

**Proposition #22 :** Définir des échéances régulières de revues (points d'étape), moments d'échanges entre la personne accompagnée et *a minima* son référent d'accompagnement, pour faciliter les éventuelles transitions et éviter les effets tunnel

**Proposition #23 :** Développer la médiation active pour réduire les ruptures de contrat dans les premiers mois

**Proposition #24 :** Sécuriser les transitions vers d'autres droits sociaux (handicap, retraites, etc.)

### Simplifier le quotidien des personnes accompagnées et des professionnels avec des outils plus transversaux et plus collaboratifs

**Proposition #25 :** Mettre en place un dossier partagé entre les professionnels intervenant dans un parcours, faisant état de la situation de la personne ainsi que de l'avancement de son parcours

**Proposition #26 :** Mettre en place, pour les bénéficiaires, un espace en ligne de suivi de leur parcours d'accompagnement

**Proposition #27 :** Développer un portail commun intégré d'accès à l'ensemble de l'offre de service des acteurs du réseau France Travail, en s'appuyant sur l'outil data.inclusion

### Améliorer la résolution des freins à l'emploi (logement, santé, mobilité, contraintes familiales, illettrisme, illectronisme, etc.) en systématisant le repérage et en favorisant l'accès aux solutions adaptées

#### Mieux organiser les services afin de repérer et prendre en charge les freins périphériques rapidement

**Proposition #28 :** Assurer le repérage des contraintes personnelles freinant l'insertion dans l'emploi au moment du diagnostic socio-professionnel et l'approfondir par des diagnostics experts ciblés si nécessaires

**Proposition #29 :** Assurer la visibilité et l'accessibilité de l'offre de solutions existante et adapter cette offre en fonction des besoins avec l'Etat, les collectivités et les différents acteurs concernés

#### Adapter les réponses à la réalité des besoins de chaque personne accompagnée et des services offerts dans chaque territoire

**Proposition #30 :** Systématiser le repérage des situations d'illectronisme auprès de toutes les personnes inscrites à France Travail et proposer une formation à la maîtrise des compétences digitales de base à tous ceux qui en ont besoin

**Proposition #31 :** Favoriser la prise en charge des problématiques de santé contraignant les parcours en s'appuyant sur les offres existantes et en en structurant de nouvelles si nécessaire



**Proposition #32 :** Favoriser l'accès aux modes d'accueil adaptés pour les parents en recherche d'emploi dans le cadre de la construction du service public de la petite enfance

**Proposition #33 :** Développer les accompagnements conjoints emploi-logement dans le cadre du plan "Logement d'abord 2"

**Proposition #34 :** Améliorer la prise en compte des besoins d'accès ou de retour à l'emploi dans les politiques de l'habitat et du logement au niveau local

**Proposition #35 :** Renforcer, en lien avec les collectivités locales, les actions favorisant la mobilité inclusive pour les personnes à la recherche d'un emploi

**Proposition #36 :** Rendre plus lisibles et accessibles à leurs bénéficiaires potentiels l'ensemble des aides individuelles utiles à la levée des freins sociaux au retour à l'emploi (simulateur de calcul, accompagnements expert dédiés, fonds d'aide), et investiguer la pertinence d'un fonds individuel pour couvrir les surcoûts liés à la reprise d'activité

---

## Mieux prendre en compte les spécificités des personnes en situation de travail avec handicap et valoriser les potentiels

**Proposition 37 :** Permettre à toutes les personnes en situation de handicap qui le nécessitent de bénéficier d'un accompagnement vers l'emploi

**Proposition #38 :** Garantir que l'offre de formation de France Travail soit accessible à tout demandeur d'emploi handicapé, quel que soit son handicap

**Proposition #39 :** Garantir que le *job board* de France Travail favorise la rencontre entre l'offre d'emploi d'employeurs engagés et la demande d'emploi de demandeurs d'emploi en situation de handicap

---

## Identifier toutes les personnes susceptibles d'être accompagnées vers l'emploi et leur proposer les services d'accompagnement

### Déployer et amplifier les projets d'aller vers pour ne laisser personne au bord de la route

**Proposition #40 :** Déployer un plan d'action partagé « repérage 100 % » des personnes susceptibles d'être accompagnées vers l'emploi au niveau de chaque bassin d'emploi

**Proposition #41 :** Amplifier les événements du réseau France Travail « hors les murs »

**Proposition #42 :** Déployer le réseau de « 10 000 clubs de sport engagés » partenaires de France Travail d'ici 2024 pour en faire de véritables partenaires de l'insertion et de l'emploi par et dans le sport

**Proposition #43 :** Développer plus largement le maraudage numérique, notamment en direction des jeunes en situation de décrochage de la formation et l'emploi en capitalisant sur les premières expériences réussies

## LISTE DES PROPOSITIONS

### Aller au devant des jeunes pour prévenir la grande exclusion et faciliter leur insertion dans la vie professionnelle

**Proposition #44** : Faciliter l'intervention des acteurs de l'insertion des jeunes auprès des élèves en situation de décrochage scolaire sans remettre en cause leur statut scolaire

**Proposition #45** : Garantir une meilleure insertion sociale et professionnelle aux jeunes sortants de l'aide sociale à l'enfance

**Proposition #46** : Proposer aux jeunes en dernière année de lycée professionnel ou en fin de parcours universitaire des accompagnements adaptés à la recherche de leur premier emploi

### Eviter les ruptures de parcours en accompagnant les transitions et en démarrant l'accompagnement le plus tôt possible

**Proposition #47** : Faciliter l'accès aux services de France Travail à toutes les personnes en fin de contrat susceptibles d'entrer en parcours de recherche d'emploi (licenciement, rupture conventionnelle, CDD longs non renouvelés...) sans attendre le terme d'un éventuel préavis

**Proposition #48** : Simplifier l'accès au RSA des personnes en fin de droit en automatisant les flux d'information de France Travail vers les Caf

**Proposition #49** : Améliorer l'information des étrangers primo-arrivants pour favoriser leur intégration rapide sur le marché du travail. Systématiser en lien avec l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) leur inscription à France Travail

**Proposition #50** : Anticiper les sorties des personnes sous-main de justice et mieux accompagner la sortie de détention en généralisant et en renforçant les points de contact entre l'administration pénitentiaire et France Travail et en renforçant le partenariat avec l'IAE en détention

---

### Rendre plus efficace l'effort de formation professionnelle au service des publics prioritaires et des besoins des employeurs

### Poursuivre l'investissement massif de l'Etat aux côtés des Régions dans la formation des demandeurs d'emploi

**Proposition #51** : Reconduire un plan d'investissement massif de l'Etat sur la formation aux côtés des régions, avec une contractualisation priorisant l'insertion des publics éloignés de l'emploi et ciblant particulièrement les métiers en tension immédiate ou à venir

## Davantage cibler l'effort de formation vers ceux qui en ont le plus besoin (seniors, personnes en situation de handicap, personnes les moins qualifiées, etc.)

**Proposition #52 :** Assurer la détection systématique de l'illettrisme dans le diagnostic et les accompagnements France Travail, garantir sur l'ensemble du territoire une offre de formation répondant à cet enjeu, dans le cadre de la contractualisation, et faciliter sa prescription par l'ensemble des organismes chargés de l'accompagnement

**Proposition #53 :** Déployer plus largement une offre de formation aux compétences socio-comportementales accessibles aux demandeurs d'emploi (« *soft skills* », par exemple travail en équipe, gestion du stress, sens de l'organisation, rigueur, etc.)

**Proposition #54 :** Renforcer l'accessibilité des formations à toutes les personnes à la recherche d'un emploi, quel que soit leur statut

**Proposition #55 :** Réduire les obstacles financiers à l'entrée en formation

**Proposition #56 :** Développer des formations et modalités innovantes permettant de répondre à certains freins à la mobilité ou autres freins à l'entrée en formation, en capitalisant sur les innovations du plan d'investissement dans les compétences du dernier quinquennat

**Proposition #57 :** Développer le recours à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) comme levier d'accélération de l'accès à la qualification et d'insertion vers l'emploi

## Assurer une meilleure adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins des entreprises et des filières en tension

**Proposition #58 :** Favoriser l'adaptation de l'offre aux besoins du marché du travail par la mise à disposition par l'opérateur de tableaux de bord de pilotage en temps réel et de diagnostics partagés

**Proposition #59 :** Sur la base des actions déjà engagées, assurer une évaluation systématique des formations à destination des personnes en recherche d'emploi

**Proposition #60 :** Massifier l'accès des entreprises aux Préparations Opérationnelles à l'Emploi en fusionnant les dispositifs juridiques, en simplifiant les circuits opérationnels existants et en finançant 50 000 parcours supplémentaires minimum par an en coordination plus étroite avec les Pactes régionaux

**Proposition #61 :** Développer les périodes en entreprises et la formation en situation de travail (FEST)

## Simplifier le système global, et favoriser l'accès à la formation des personnes et des professionnels qui les accompagnent.

**Proposition #62 :** Simplifier l'accès des usagers à une information fiable et pertinente par un catalogue unifié de l'offre de formation

## LISTE DES PROPOSITIONS

**Proposition #63 :** Faciliter l'accès à l'offre de formation par les professionnels en développant le partage de pratiques et en rendant l'outil Ouiform plus accessible et ergonomique

**Proposition #64 :** Mieux territorialiser l'offre de formation au niveau des bassins de vie et améliorer le pilotage de la formation au sein de l'instance de gouvernance régionale France Travail, co-présidée par l'Etat et la région

---

### Un contrat d'engagements réciproques unique pour toutes les personnes accompagnées et un cadre de droits et de devoirs harmonisé, plus simple, plus juste et plus progressif

**Proposition #65 :** Proposer un contrat unique d'engagements réciproques, pour établir une base commune de droits et devoirs pour l'ensemble des inscrits à France Travail, avec des spécificités en fonction de l'orientation et des obligations individualisées en fonction des besoins de la personne

**Proposition #66 :** Prévoir tout au long du parcours des points d'information systématiques, clairs et compréhensibles sur les droits et devoirs

**Proposition #67 :** Afin de rendre le système plus progressif et de favoriser la remobilisation, introduire une sanction intermédiaire, la « suspension remobilisation »

**Proposition #68 :** Déployer des équipes territoriales pluridisciplinaires dédiées au contrôle des engagements afin de rendre le régime de sanctions plus adapté aux situations et plus effectif

### Aider les entreprises à recruter vite et bien tous les talents par un accompagnement proactif et renforcé

#### Coordonner les acteurs de la relation entreprise et développer massivement la prospection auprès des employeurs

**Proposition #69 :** Mettre en place des « équipes entreprises » du réseau France Travail sur chaque territoire avec la coordination de l'action de chacun sur la prospection et l'accompagnement des entreprises par l'opérateur France Travail

**Proposition #70 :** Accélérer la prospection d'entreprises en mobilisant plus de moyens humains et techniques (recrutement, développement d'outils de ciblage et de répartition)

**Proposition #71 :** Identifier proactivement les besoins de recrutement en s'appuyant sur les partenaires (Opco, CCI/CMA, collectivités, ETT, experts comptables, Urssaf, syndicats patronaux...) susceptibles de repérer en amont les besoins

#### Simplifier les parcours de recrutement en ligne des entreprises pour les aider à rapidement trouver des candidats et accéder aux solutions

**Proposition #72 :** Permettre aux entreprises de publier leurs besoins de recrutement « une fois pour tous » en agrégeant mieux les offres déposées dans les différents *job-boards* publics et privés et en améliorant l'interopérabilité de la plateforme numérique France Travail avec tous les partenaires (service public de l'emploi, sites privés, collectivités...)

**Proposition #73 :** Optimiser les interfaces digitales pour les entreprises avec une offre de services en ligne personnalisée, fluide et « sans couture », plus lisible sur les aides/dispositifs et valorisante pour les offres d'emploi et la marque employeur

**Proposition #74 :** Simplifier la recherche de candidats pour les entreprises en consolidant une « banque de profils » comprenant plus d'informations sur les demandeurs d'emploi et leurs compétences dans une logique de communs avec les acteurs du réseau France Travail

### Proposer une porte d'entrée unique aux entreprises avec un interlocuteur privilégié facilitant l'accès aux services et aux dispositifs de recrutement de façon plus personnalisée

**Proposition #75 :** Proposer aux entreprises de passer par une porte d'entrée unique permettant en une seule sollicitation d'être accompagnées et orientées directement vers un interlocuteur privilégié

**Proposition #76 :** Garantir la fluidité de l'accompagnement des entreprises dans une logique du "dites-le nous une fois" par la mise en place d'un suivi partagé et collaboratif de la relation entreprise en s'appuyant sur un outil CRM

### Personnaliser et renforcer l'accompagnement des entreprises notamment pour les TPE/PME

**Proposition #77 :** Améliorer l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs auprès des actifs en recherche d'emploi en les formant en amont à l'« employeurabilité »

**Proposition #78 :** Aider les entreprises à préparer la "bonne offre d'emploi" en améliorant la phase de diagnostic et de formulation du besoin avec un meilleur appui RH du conseiller

**Proposition #79 :** Trouver plus rapidement des candidats motivés pour les entreprises en optimisant le processus de *sourcing* des profils, de préparation et d'accompagnement vers l'emploi avec un fort développement des approches centrées sur les compétences comportementales et les habiletés

**Proposition #80 :** Aider les entreprises à réussir l'intégration des personnes recrutées par un accompagnement lors de la phase d'accueil et les premiers mois du nouveau salarié

**Proposition #81 :** Faciliter les recrutements moins stéréotypés en développant le recours à des prestations de médiation active pour les entreprises (notamment TPE/PME)

### S'adapter aux besoins de chaque secteur et améliorer l'attractivité des métiers

**Proposition #82 :** Mieux répondre aux besoins de recrutement de chaque secteur en favorisant le déploiement des "viviers sectoriels" et le développement d'expertises filières/métiers/grands comptes des conseillers entreprises

**Proposition #83 :** Renforcer l'attractivité des métiers et mieux planifier les besoins en compétences des entreprises sur les territoires en travaillant plus efficacement avec le monde économique (entreprises, OPCO, branches, filières, réseaux consulaires...)

## LISTE DES PROPOSITIONS

### Favoriser les pratiques de recrutement et de management inclusives des entreprises pour mieux valoriser tous les potentiels

**Proposition #84 :** Sensibiliser et mobiliser un maximum d'entreprises pour développer des pratiques de recrutement plus inclusives (jeunes, seniors, personnes en situation de handicap...) en « parlant engagement » plus systématiquement dans la relation entreprise et en formant les employeurs

**Proposition #85 :** Passer de 70 000 à 150 000 entreprises activement engagées sur les programmes d'inclusion de la communauté « les entreprises s'engagent » d'ici la fin 2027 en construisant des « parcours d'engagement » simplifiés, personnalisés et progressifs qui capitalisent sur les offres de solutions des partenaires du réseau France Travail (formations, outils, diagnostics...)

---

### Mettre en place une gouvernance simplifiée et territorialisée de l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'insertion pour sortir des silos, agir au plus près du terrain et assurer un pilotage aux résultats sur la base d'objectifs partagés

**Structurer le réseau France Travail autour de 3 opérateurs, de l'Etat et des collectivités, et d'un ensemble de partenaires porteurs de solutions avec des rôles et responsabilités clarifiés pour chacun**

**Proposition #86 :** Consolider et clarifier le rôle de chaque acteur au sein d'un écosystème plus lisible pour les usagers et les acteurs : un réseau France Travail structuré autour de l'Etat et des collectivités, d'un ensemble de partenaires porteurs de solutions et de 3 opérateurs (futur opérateur France Travail, missions locales et Cap emploi)

**Proposition #87 :** Créer les conditions de la bonne collaboration entre les membres du réseau France Travail fédérés autour de principes, pratiques et outils partagés au travers de la charte d'engagement et d'un patrimoine commun

### Transformer et simplifier les instances décisionnelles pour mieux prendre en compte les besoins du terrain

**Proposition #88 :** Regrouper les instances existantes au sein de 4 comités France Travail (un par échelon : bassin de vie, départemental, régional, national) en faisant du Comité France Travail local l'échelon opérationnel d'identification des besoins et de la mise en œuvre des actions

### Rendre la gouvernance plus opérationnelle et davantage pilotée par les résultats

**Proposition #89 :** Doter le réseau France Travail d'un service numérique de pilotage disponible pour l'ensemble de ses membres avec un accès aux indicateurs en *open data*

**Proposition #90 :** Fournir un outil d'évaluation et d'accompagnement mobilisable au besoin en complément des outils propres aux opérateurs ou aux collectivités

## Bâtir des communs numériques au sein d'un SI plateforme

**Proposition #91 :** Transformer le SI de Pôle emploi en SI plateforme France Travail pour faire communiquer les systèmes d'information et partager les services et données entre acteurs, au bénéfice des usagers

**Proposition #92 :** Déployer des outils et services numériques, construits avec et pour les usagers, répondant aux besoins identifiés sur le terrain

**Proposition #93 :** Répondre aux besoins en compétences immédiats et anticiper les besoins de la France de 2030, via un hub de données et services numériques sur les besoins en compétences pour tous les acteurs économiques et de l'écosystème emploi formation, et déclinables au niveau de chaque région

**Proposition #94 :** Développer la plateforme à partir des besoins des usagers en favorisant le pilotage par l'impact grâce à une gouvernance dédiée au SI Plateforme

## Prendre soin de ceux qui prennent soin : former les acteurs ensemble avec l'Académie France Travail, valoriser le partage d'expertise et la coopération au sein du réseau et accompagner les professionnels de terrain pour mettre en œuvre le projet

**Proposition #95 :** Se former ensemble avec une Académie France Travail au bénéfice des conseillers, des professionnels et des managers

**Proposition #96 :** Favoriser l'entraide et le partage des pratiques avec les communautés France Travail

**Proposition #97 :** Investir dans la formation et l'accompagnement des professionnels dans le cadre de la mise en œuvre du projet France Travail

**Proposition #98 :** Renforcer l'attractivité du métier et recruter de nouveaux professionnels

---

## France Travail, bannière fédératrice pour les acteurs de l'inclusion, de la formation et de l'emploi, plus lisible pour les personnes et les entreprises utilisatrices

**Proposition #99 :** Rendre plus lisible et valorisante pour les usagers et pour tous les Français l'action du service public de l'emploi en créant une plateforme de marque commune pour le réseau France Travail et en mutualisant les investissements en communication





# 2

## RAPPORT DETAILLÉ DE LA CONCERTATION

France Travail, une transformation  
profonde de notre action collective  
pour atteindre le plein emploi et  
permettre ainsi l'accès de tous à  
l'autonomie et la dignité par le travail

# 1 FRANCE TRAVAIL, UNE RÉVOLUTION DES SERVICES PROPOSÉS AUX PERSONNES DÉPOURVUES D'EMPLOI ET AUX ENTREPRISES

## 1.1 Prévoir une inscription facilitée, une entrée rapide en parcours, et un diagnostic partagé comme première étape de l'accompagnement

Dans un contexte de grande diversité d'acteurs, de pratiques, d'offres ou encore d'outils, les risques de rupture de parcours et d'éloignement à l'emploi restent trop importants. Afin de ne laisser personne sans solution et de les accompagner au plus tôt et avec des solutions adaptées à leurs besoins et capacités, il nous faut fluidifier et simplifier les parcours d'inscription, d'orientation et de diagnostic des personnes. Pour ce faire, la mise en commun des outils et modalités d'inscription, la constitution de référentiels communs et de pratiques partagées d'orientation et de diagnostic ou encore le partage des données, apparaissent pour la mission de préfiguration essentiels. Ainsi, peu importe la voie d'entrée empruntée par une personne pour organiser son retour à l'emploi (Pôle emploi, mission locale, services sociaux du départements, associations, etc.), nous veillerons collectivement à ce qu'elle soit accueillie et orientée vers la bonne solution de la façon la plus pertinente et rapide possible.

### Des points d'entrée (canaux, institutions) et des modalités d'accès (inscription et demandes d'allocation) multiples, largement dominés par l'usage des téléprocédures

L'inscription à un accompagnement vers l'emploi s'opère aujourd'hui **très largement en ligne** :

- En effet, concernant **Pôle emploi**, l'inscription s'effectue exclusivement en ligne avec toutefois une possibilité d'être accompagné par des services civiques en agence, par des partenaires (par exemple dans les France services) ou par téléphone.
- Pour les **demandes de RSA**, si la demande peut s'effectuer en ligne ou par formulaire papier, la téléprocédure est largement majoritaire (environ 70 %<sup>15</sup>). Ce chiffre nécessite cependant d'être nuancé par le recours non négligeable à des aidants numériques, dans les Caf elles-mêmes, dans les France services ainsi qu'auprès des acteurs exerçant traditionnellement des missions d'accès aux droits, conseils départementaux et centres communaux d'action sociale.
- Concernant **les missions locales**, les usages en matière d'inscription dépendent de chaque mission locale : certaines proposent une pré-inscription en ligne permettant d'être recontacté (par sms, courriel ou téléphone) pour fixer un rendez-vous avec un conseiller (par exemple dans la mission locale de Marseille, du Tarn-et-Garonne ou encore celle de Paris) quand d'autres utilisent uniquement le guichet qui peut être sur ou sans rendez-vous.

<sup>15</sup> De janvier à novembre 2022, 62 % des demandes de RSA ont été effectuées sur le portail caf.fr et 5 % sur le portail partenaire, le reste des demandes étant réparties entre les demandes papiers (24 %) et l'accueil physique (10 %) (Source : Cnaf)

## Des procédures d'inscription et de demande d'allocation fastidieuses, non-interconnectés et dont les données sont parfois peu utilisées dans la suite de la prise en charge

Ces procédures, au-delà de varier sur la forme (pole-emploi.fr pour les demandeurs d'emploi au sens strict, et caf.fr ou msa.fr pour les demandes de RSA, Cerfa...), **varient également sur les informations demandées** (cf. tableau).

**Tableau : Les principales informations pour finaliser une démarche d'inscription à Pôle emploi et une demande de RSA**

Pour une inscription à Pôle emploi	Pour une demande de RSA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom de famille, nom d'usage, prénoms, date et lieu de naissance</li> <li>• Nationalité</li> <li>• N° d'inscription au répertoire national d'identification des personnes physiques</li> <li>• Coordonnées de contact</li> <li>• Adresse</li> <li>• Motif d'inscription</li> <li>• Situation professionnelle</li> <li>• Prestation(s) sociale(s)</li> <li>• Situation fiscale</li> <li>• Diplômes et qualification [facultatif]</li> <li>• Emploi recherché et conditions (salaire, mobilité...) [facultatif]</li> <li>• Situation face à la recherche d'emploi (niveau d'information, actions réalisées, besoins)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom de famille, nom d'usage, prénoms, date et lieu de naissance</li> <li>• N° d'inscription au répertoire national d'identification des personnes physiques</li> <li>• Nationalité</li> <li>• Liens de parenté (entre les membres du foyer) et situation familiale</li> <li>• Adresse</li> <li>• Organisme de rattachement pour le service du RSA, l'assurance maladie</li> <li>• Numéro d'allocataire délivré par l'organisme débiteur des prestations familiales</li> <li>• Éléments relatifs aux ressources et aux droits à pension alimentaire</li> <li>• Situation professionnelle</li> <li>• Situation au regard du logement</li> </ul> <p><i>En complément un recueil de données socio-professionnelles peut être effectué pour les demandes en ligne (cf. infra)</i></p>

Ces procédures font plus particulièrement l'objet de **différentes remarques de la part des usagers** :

- Une **procédure pouvant être perçue comme fastidieuse** – en particulier pour les personnes les moins à l'aise avec le numérique – avec certaines questions difficiles à appréhender pour certains publics et dont les réponses ne servent pas toujours à la suite du parcours, au-delà de l'instruction du dossier : l'inscription à Pôle emploi ou la demande de RSA en ligne allant de 30 minutes à plus d'une heure selon les profils et l'aisance avec le numérique.
- Des **documents administratifs nécessaires à l'instruction du dossier mais pouvant paraître « contraignants »** restent à fournir : par exemple un justificatif de domicile, justificatif de travail ou de revenu (bulletin de salaire, certificat de travail, indemnités CPAM, attestations de paiement Pôle emploi...).
- Un **manque de pré-remplissage** des données pourtant déjà renseignées lors de démarches administratives antérieures, pouvant alors générer un sentiment de perte de temps et de manque de communication entre les administrations.

Il en résulte **parfois des erreurs** de saisie et des abandons<sup>16</sup>, **en particulier pour les demandes de RSA** : à ce titre, et pour illustration, 70 % des mauvaises déclarations détectées sont dues à des oublis ou des erreurs de déclarations de ressources<sup>17</sup>.

En conséquence, **le regard des usagers sur ces procédures d'inscription est mitigé** : par exemple, près d'un tiers des personnes interrogées sur leur inscription auprès du service public de l'emploi se déclarent insatisfaites et seulement 20 % se déclarent très satisfaites<sup>18</sup>.

Au-delà, **les informations collectées sont principalement administratives. Seul un recueil de données socio-professionnelles, uniquement activé dans une soixantaine de départements et encore peu utilisé<sup>19</sup>, est proposé pour les demandeurs du RSA<sup>20</sup>.**

16 Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et le 30 novembre 2022, le taux d'abandon de la téléprocédure de demande de RSA était de 31,8 % (source : Cnaf, 2022)

17 Source : Le revenu de solidarité active, Cour des Comptes, janvier 2022

18 Source : Regards des Français âgés de 18 à 65 ans sur les services publics d'aide à l'emploi, Toluna et Harris interactive, Décembre 2022

19 Source : Cnaf/DGCS, 2022

20 Il est aujourd'hui légalement prévu que ces informations soient ensuite transmises aux départements, ce qui est effectivement le cas. En revanche, la transmission n'est – au moment de la rédaction du rapport – pas prévue vers Pôle emploi, ce que devrait prochainement permettre le décret transmis par le ministère du Travail au Conseil d'Etat fin novembre 2022.

## Le recueil de données socio-professionnelles en ligne Caf<sup>21</sup>

- Quelle est votre situation au moment de votre demande de RSA ?
- Bénéficiez-vous d'une assurance maladie ?
- Quelle est votre situation au niveau du logement ?
- Avez-vous des difficultés liées au logement ?
- Si oui lesquelles ? (choix multiples)
- Avez-vous des difficultés dans votre vie de tous les jours ?
- Si oui, dans quels domaines auriez-vous besoin d'être accompagné(e) ? (choix multiples)
- Avez-vous des difficultés pour rechercher un emploi ?
- Si l'utilisateur clique sur oui, plusieurs choix liés à la situation familiale (solution de garde, aidant...)
- Quel est votre niveau d'étude ?
- Quel est votre passé professionnel ?
- Si travail de manière non régulière : êtes-vous sans emploi depuis 1 an ?
- Êtes-vous disponible pour reprendre une activité professionnelle ?
- Vous êtes inscrit(s) à Pôle emploi depuis ?
- Avez-vous un projet professionnel précis ?



Epinay sur Seine, octobre 2022, échange avec les professionnels du SFMAD qui accompagnent les personnes éloignées de l'emploi

21 La Caf de la Réunion a mis en place un recueil de données socio-professionnelles renouvelé à partir de travaux nationaux venant réduire le nombre de questions tout en couvrant plus largement les freins à l'emploi

## Permettre une inscription systématique, facilitée et accélérée à France Travail

Aujourd'hui, compte tenu de l'émiettement des acteurs et des procédures, nous n'avons donc pas la possibilité d'identifier l'ensemble des personnes ayant besoin d'un parcours d'insertion ou un accompagnement à la recherche d'emploi, condition essentielle pourtant pour assurer le droit à l'accompagnement pour tous et éviter les ruptures de parcours à tous les étages. A titre d'illustration, seuls 40% des allocataires du RSA sont inscrits à Pôle emploi et de nombreux jeunes sans emploi, ni en études, ni en formation ne sont pas identifiés par le service public de l'emploi.

La mission propose ainsi que toutes les personnes ayant besoin d'un accompagnement ou d'un emploi soient désormais inscrites à France Travail<sup>22</sup> selon des modalités simplifiées et communes à tous les acteurs.

### Proposition #1

**Faciliter l'inscription à France Travail en permettant à chacun de s'inscrire via un portail numérique partagé et un réseau de guichets physiques de proximité**

- Création d'un portail partagé France Travail
- Renforcement d'un réseau d'inscription physique via les membres du réseau France Travail

Pour permettre l'inscription de tous les publics, quel que soit leur niveau de maîtrise des outils numériques ou de maîtrise des démarches administratives, il paraît nécessaire de mettre en place une approche multicanale. En ce sens, l'inscription pourrait reposer sur :

- Un **portail d'inscription partagé France Travail**, pour les personnes sans emploi permettant de recueillir ou de confirmer (en cas de récupération automatique de données) les données d'inscription.

### Zoom sur les fonctionnalités du portail France Travail

Au-delà d'être un canal d'inscription, le portail numérique France Travail devra proposer **différents services aux usagers** et constituera ainsi un **outil de positionnement, de valorisation et de développement des appétences et compétences** des personnes.

**Utilisé en complément de modalités d'accompagnement physiques ou dans un parcours d'accompagnement digitalisé**, il permettra plus particulièrement de :

- **Connaître ses droits** en proposant notamment des supports et modalités d'information ou encore des simulateurs de droits. En outre, l'outil alertera spécifiquement les personnes au regard de leur situation : par exemple, une personne arrivant en fin d'allocation chômage pourra être informée sur le RSA, les démarches à réaliser, une estimation automatique de montant ainsi que les droits et devoirs qui en découlent.

<sup>22</sup> A cette fin, tous les inscrits à France Travail devront intégrer une catégorie de demandeur d'emploi soit à partir de celles existantes (A, B, C, D, E), soit en les modifiant. Des travaux complémentaires sur ce point nécessitent d'être menés, notamment au sein du Conseil national de l'information statistique (CNIS).

- **Mieux se connaître et évaluer son potentiel** en proposant des modules d'auto-évaluation en ligne de ses compétences et capacités (généralistes ou sur des sujets spécifiques) ou des offres de diagnostic en présentiel selon leur localisation. Ces éléments viendront alors affiner la connaissance qu'a la personne sur elle-même mais aussi permettre aux professionnels d'alimenter automatiquement le dossier de l'utilisateur, pour un parcours au plus proche des besoins de la personne. L'ensemble des compétences de la personne sera alors recensé dans son profil de compétences et permettra de personnaliser davantage l'accompagnement ainsi que les propositions de formations ou d'opportunités professionnelles.
- **Développer ses compétences et son employabilité** en proposant des modules de formations en ligne ou encore le catalogue de formations auxquelles la personne peut prétendre.
- **Saisir les opportunités professionnelles** en proposant des offres d'emploi directement adaptées à son profil de compétences et à ses aspirations ou encore des mises en relation avec des employeurs ou professionnels de certains secteurs. Cette fonctionnalité pourra également permettre aux utilisateurs d'élargir leur périmètre de recherche d'emploi en donnant de l'information sur les opportunités de certains secteurs ou localités particulièrement en demande.

Si l'ensemble des outils et informations seront accessibles à toute personne inscrite à France Travail, **le portail numérique devra se décliner en espaces personnels et personnalisés** pour faciliter l'accès et l'appropriation de chacun. En ce sens, l'espace personnel sera alimenté par toutes les données disponibles (dans le respect du RGPD) dans une logique de « dites-le nous une fois » et **évoluera au fil de son utilisation et du parcours de la personne.**

Le recueil d'informations devra également permettre de **déceler les besoins d'accompagnement plus intensif ou de remobilisation de la personne**, notamment *via* une prise de contact proactive par un professionnel de l'accompagnement ou à l'occasion des « points d'étape » prévues durant l'accompagnement.

- Un **réseau physique** rendant accessible France Travail par un maillage « à moins de 5 ou 10 km de chez soi » sur l'ensemble du territoire, et qui permettra aux personnes de s'inscrire en guichet ou de façon assistée sur des bornes numériques :
  - **Guichets France Travail** (ex-Pôle emploi : 931 agences et points-relais Pôle emploi actuellement)
  - **Guichets des opérateurs France Travail** : missions locales (près de 450 actuellement et 7 000 points de contact), Cap emploi (98 actuellement)
  - **Guichets des partenaires France Travail volontaires** (modalités à étudier) : Apec, Afpa, Caf, France services, conseils départementaux, Plie, Maisons de l'emploi, CCAS, associations et autres.

Fortement présentes sur les territoires et en particulier auprès des personnes les plus éloignées des services publics, ces organisations pourront être conventionnées pour mener des activités d'inscription : ce conventionnement pourra alors fixer les processus, objectifs et moyens afin de mener à bien cette mission.

Ce réseau de guichets de premier niveau pourra également être constitué d'acteurs moins traditionnels dans l'objectif de se rapprocher au plus près des personnes ("hors les murs", corners éphémères, etc.).

Les inscriptions physiques devront alors respecter les procédures communes ainsi qu'utiliser les outils de France Travail permettant alors de fiabiliser les données récoltées, notamment sur les freins périphériques à l'emploi, et – finalement – d'assurer la bonne orientation de la personne.

## Proposition #2

**Développer des espaces France Travail plus attractifs à « moins de 5 km de chez soi » pour mieux accueillir et accompagner les usagers et les entreprises dans leurs projets d'avenir**

- Création de lieux de vie professionnelle en diversifiant l'offre de services des accueils
- Amélioration de l'expérience usager (espaces mieux identifiés au sein des accueils, valorisation de l'offre événementielle des accueils, etc.)

**Pour faciliter l'accessibilité universelle aux services de France Travail, limiter le coût et l'impact environnemental des déplacements et pour lutter utilement contre l'exclusion, notamment des personnes les plus précaires, le maillage d'agences physique est essentiel pour favoriser l'accès aux droits et à l'information :**

- 30 % des personnes sans emploi estiment être peu ou pas à l'aise avec le digital<sup>23</sup> et peuvent bénéficier aujourd'hui de la médiation numérique proposée en agence Pôle emploi.
- Environ 15 % de la population connaît encore des difficultés d'équipement et ne serait pas connectée à internet à domicile, hors téléphone mobile ; avec un taux d'équipement à une connexion internet de 82 % dans les communes rurales contre 88 % dans les villes de plus de 100 000 habitants.<sup>24</sup>

Face à ces enjeux, la mission propose de **faire évoluer les espaces physiques dans leur pratique et dans leur identité, afin de rendre plus visible l'offre France Travail et incarner au mieux le changement du service public comme véritable facilitateur de leur accompagnement.**

Plus particulièrement, **ces espaces France Travail deviendront des lieux de vie professionnelle pour tous, en diversifiant l'offre de services** sur place, dans les espaces pouvant les accueillir, en :

- créant des espaces dédiés aux offres d'emploi et à la rencontre des personnes avec les entreprises (espaces d'accueil entreprises)
- dédiant des espaces aux entreprises et aux partenaires (CFA...) pour permettre l'organisation de *job datings*, événements dans une logique de tiers-lieux et d'espaces partagés avec tous les recruteurs, opérateurs et partenaires de France Travail
- aménageant des espaces de type « *co-working* », espaces partagés pour les usagers France Travail de passage pour effectuer leurs démarches personnelles, grâce notamment à des espaces modulaires pouvant accueillir des formations, ateliers collectifs, le cas échéant des permanences associatives, modes de garde éphémères
- dédiant des espaces « incubation » pour les demandeurs d'emploi en parcours de création d'entreprise
- aménageant un espace dédié aux formations et ateliers collectifs équipés dans chaque agence (distanciel, présentiel, immersif...) pour les besoins de l'opérateur et de ses partenaires

<sup>23</sup> Pôle emploi, 2021

<sup>24</sup> Baromètre du numérique, Arcep, 2021



Par ailleurs, il conviendra également de continuer à améliorer l'expérience usager au sein de ces espaces en :

- Prévoyant des parcours mieux identifiés pour les demandeurs d'emploi et pour les entreprises
- Créant, de manière plus générale, des espaces mieux identifiés au sein des agences, avec des services plus visibles (signalétique et bornes de service) et en renforçant la démarche d'aller vers (conseiller d'accueil, volontaires et conseillers numériques)
- Articulant davantage l'offre de services digitale et physique : systématiser la valorisation de l'offre de services et événementielle (événements organisés dans l'agence)
- Valorisant les offres d'emploi, d'apprentissage et de stages, les services aux usagers, etc.
- Améliorant le processus de prise de rendez-vous par motifs pour adapter les créneaux et les référents mobilisés

Outre l'évolution de ses accueils, France Travail s'appuiera sur des tiers-lieux réunissant les partenaires du réseau pour faciliter l'accueil commun des publics, l'articulation des services offerts par chacun, qu'ils soient à destination des usagers (accompagnement, formation...) ou des entreprises, et l'exploitation des espaces pour organiser des événements. Ces « hubs » au service de l'emploi pourront s'appuyer sur des lieux déjà existants, tels que les villages des solutions et les espaces La Place de l'Afpa. Pour assurer le déploiement de ces espaces collectifs et les animer, les comités locaux pourront capitaliser sur le savoir-faire des acteurs ayant déployé des espaces similaires sur le territoire, comme l'Afpa ou les porteurs de tiers lieux locaux.

Une attention particulière sera portée à l'accessibilité universelle des lieux et de l'ensemble des services proposés au sein du réseau France Travail, dans tous les territoires.

### Proposition #3

**Simplifier l'inscription à France Travail par le pré-remplissage automatique des informations usagers selon le principe « Dites-le nous une fois »**

- **Développer des interfaces avec les autres services administratifs et la récupération automatique de données**

Afin de faciliter et fluidifier l'inscription à France Travail, des interfaces avec les autres services administratifs ainsi que la récupération de données personnelles, continueront d'être développées (flux Cnaf pour les allocataires du RSA, déclaration sociale nominative, etc.). Avec des éléments pré-renseignés, l'utilisateur pourra venir compléter, modifier ou confirmer ses données, réduisant les risques d'erreurs et les oublis, en particulier sur les ressources ou encore certains documents administratifs.

Dans cette perspective, les données récoltées par la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre du passeport compétences devront pouvoir être transférées à France Travail sans action supplémentaire de l'utilisateur.

Ces travaux – qui restent à mener – devront alors s'articuler avec les travaux en cours, notamment dans le cadre de la solidarité à la source qui prévoit, pour les demandes de RSA, le pré-remplissage des déclarations de ressources, grâce aux données issues du dispositif de ressources mensuelles, ce qui permettra de réduire les cas d'erreurs et de simplifier l'accès aux droits par les allocataires.

## Proposition #4

### Améliorer la connaissance de la personne en effectuant une première évaluation de sa situation dès la phase d'inscription

- Coconstruire un pré-diagnostic permettant d'orienter plus directement vers le bon parcours et le bon référent d'accompagnement

Par le recueil systématique de données sur la situation de la personne via un questionnaire – à l'image du recueil de données socio-professionnelles de la Cnaf – **une première évaluation de la situation** de la personne et de ses besoins pour un retour à l'emploi sera effectuée.

Ce **questionnaire de pré-diagnostic** devra en particulier interroger les éléments suivants (*cf.* détail en *infra*) :

- les expériences de la personne
- le niveau de maturité du projet professionnel
- la disponibilité pour exercer une activité professionnelle
- les éventuels freins à l'emploi
- la nature et le besoin d'accompagnement

Les questions posées devront être construites de manière à être facilement compréhensibles pour les personnes. Aussi, lorsque rendue possible par des données disponibles, cette auto-évaluation de la personne devra être facilitée par des éléments préremplis.

Enfin ce pré-diagnostic devra permettre l'accélération de l'entrée en parcours d'accompagnement de la personne. En ce sens, il devra contribuer à faciliter **l'orientation de la personne le plus directement possible vers le ou la professionnel(le) qui effectuera l'accompagnement** selon des critères communs aux membres du réseau France Travail.

Les personnes démarreront ainsi leur accompagnement effectif en moins de 15 jours là où dans certains cas cela peut prendre actuellement jusqu'à 6 mois.

## Proposition #5

### Lier la demande de RSA à l'inscription à France Travail

Dans une volonté de lisibilité et d'accessibilité au plus grand nombre, deux modalités complémentaires sont envisagées :

- Par le **point d'entrée France Travail** : l'utilisateur s'inscrira à France Travail et il se verra proposer – en fonction de ses ressources – d'effectuer une demande de RSA sur le portail de la Caf ou de la MSA sans avoir à re-remplir des informations déjà fournies.
- Par le **point d'entrée Caf ou MSA** : l'utilisateur engagera sa demande de RSA et basculera sans couture vers l'inscription France Travail afin de compléter un recueil de données socio-professionnelles permettant d'établir un pré-diagnostic.

A l'issue de la demande, et selon des modalités définies conjointement par les départements avec l'Etat, soit la personne sera orientée directement vers la structure d'accompagnement la plus adaptée, soit elle devra réaliser un entretien complémentaire d'orientation (par exemple de type giratoire). Plusieurs créneaux seront alors proposés à la personne qui devra choisir parmi ceux-ci.

**Les modalités de mise en œuvre les plus efficaces et les plus adaptées à chaque personne et à chaque territoire pourront s'appuyer sur les apprentissages des expérimentations du Service Public de l'insertion et de l'emploi et sur les méthodes testées avec les 18 départements pilotes d'ores et déjà engagés sur l'accompagnement rénové des allocataires du RSA.**

Pour les personnes déjà allocataires du RSA, et ne passant donc pas par l'étape d'inscription à France Travail, des actions devront être mises en place afin de les (re)mobiliser dans un parcours d'accompagnement adapté à leurs besoins. Si les pilotes devront permettre de définir les actions les plus pertinentes pour y parvenir, cela pourrait se dérouler selon les grandes étapes suivantes :

- Identification de l'ensemble des allocataires du RSA sur un territoire par un travail conjoint du conseil départemental avec l'opérateur France Travail.
- Co-définition d'un plan d'action permettant la prise de contact, voire la remobilisation, de l'ensemble des bénéficiaires au regard des publics concernés.
- Organisation du contact des personnes par leur référent de parcours habituel (et à défaut en désigne un nouveau selon les mêmes critères que pour les nouveaux inscrits) pour fixation d'un entretien et signature ou mise à jour du contrat d'engagement.

### **Les données à obtenir durant la phase d'inscription à France Travail**

- **Identification** : nom de famille, nom d'usage, prénoms, date et lieu de naissance, nationalité, adresse, contact
- **Situation personnelle** : liens de parenté et situation familiale, situation au regard du logement, situation professionnelle, éléments de ressource et aux droits à pension alimentaire, aides / prestations, permis de conduire, titre de séjour, niveau de langue
- **Compétences** : diplômes / qualifications, expériences professionnelles, expériences autres (associatives...)
- **Projet professionnel** : disponibilité pour une activité professionnelle, conditions pour exercer une activité professionnelle, existence d'un projet professionnel (type d'activité, lien avec expériences passées), positionnement face à la recherche d'emploi
- **Première identification des freins à l'emploi** : logement, santé, mobilité, savoirs de base, niveau de langue, situation familiale, situation administrative / judiciaire, situation financière, numérique

## Améliorer l'information des personnes sur les prestations et les services qui leurs sont proposés

Une fois l'inscription ou la demande réalisée, une des principales préoccupations des personnes est la **perception des montants qui leurs sont dus**<sup>25</sup>. Cette préoccupation vient alors se renforcer par la difficulté de compréhension des personnes sur les modalités d'attribution et critères de calcul, avec un risque d'erreur ressenti<sup>26</sup> et avéré, générant ainsi des trop-perçus<sup>27</sup>.

**L'accompagnement des bénéficiaires à la compréhension des ressources à déclarer pour le calcul des droits est alors différent d'une structure à l'autre :**

- A **Pôle emploi**, la généralisation d'un conseiller référent indemnisation (CRI) – pleinement effective depuis décembre 2022 – montre déjà des premiers résultats : baisse des appels entrants et des visites en agences (avec toutefois une hausse des e-mails), diminution des trop-perçus
- En **missions locales**, les aides ou allocations versées constituent un outil d'accompagnement et sont directement sollicitées par les conseillers, réduisant ainsi le risque d'erreur et d'incompréhension
- Sur la question du **RSA**, le sujet de l'information des allocataires est traité de manière éclatée entre les caisses et les départements :
  - Les Caf, chargées de l'instruction et du versement du RSA, peuvent mettre en œuvre, notamment lors de la phase d'instruction, des temps d'information visant à expliciter la prestation et ainsi éviter les erreurs et risques d'indus : des expérimentations sur le sujet ont été réalisées dans certains territoires mais ne sont toutefois pas systématisées.
  - Dans les départements, ce sujet est traité de manière hétérogène. Certaines collectivités choisissent notamment d'aborder la question lors de l'entretien d'orientation, quand d'autres mettent en place des modalités plus poussées notamment avec des temps collectifs d'information précédant le premier entretien d'orientation.

Plus largement, **il peut encore paraître délicat pour les personnes d'anticiper la réalité de leurs droits à allocation ou indemnisation :**

- En début de parcours : un simulateur de droits est proposé notamment en amont de la demande de RSA pour la téléprocédure sur le site de la Caf ; des simulateurs adaptés aux grandes catégories de publics sont disponibles sur pole-emploi.fr.
- En fin de parcours, pour anticiper les ressources des mois à venir en cas de reprise ou augmentation d'activité : le simulateur Estime est désormais proposé à tous les acteurs par Pôle emploi et permet de calculer des ressources pour les six mois à venir, pour les demandeurs d'emploi qui dépendent du régime général de l'assurance chômage ainsi que pour les bénéficiaires de minima sociaux ou de la pension d'invalidité.
- En cours de parcours, par exemple pour s'assurer que le passage en formation ne s'accompagnera pas d'une perte nette de rémunération. Sur ce sujet, la mission note que le simulateur Estime de Pôle emploi ne permet pas à ce stade de couvrir ce sujet.

25 Pour exemple, plus d'un tiers des contacts avec Pôle emploi sont motivés par une question de gestion des droits (source : Pôle emploi)

26 En effet, on observe – ce qui excède la seule allocation, mais la concerne au premier chef) que 61 % des usagers jugent probable le risque d'erreur dans le cadre des démarches administratives « perte / recherche d'emploi (source : étude « les français et le droit à l'erreur », Harris interactive, 2021)

27 Par exemple, les trop-perçus chez Pôle emploi restent estimés à plus d'un milliard d'euros dont environ 800 millions d'euros seraient dus à des erreurs de l'allocataire (source : Pôle emploi). Concernant le RSA, sur les plus de 3,3 milliards d'euros de créance recensée en 2021 par la Cnaf, 10,4 % concernait la prestation RSA, soit environ 360 millions d'euros (source : Cnaf)

**Au global, le taux de satisfaction sur les informations relatives à l'indemnisation est, dans chaque structure, perfectible.** Pour Pôle emploi – pris ici en exemple car l'indicateur figure parmi ceux de suivi de sa convention tripartite avec l'Unedic et l'Etat – un chiffre de 72 % est ainsi relevé, sur 2021.

Face à ce constat, il est proposé de capitaliser et de renforcer l'existant :

## Proposition #6

**Renforcer la connaissance par les personnes des prestations auxquelles elles ont droit en utilisant différents canaux d'information pour s'adapter à tous les publics**

Tester des modalités nouvelles dont :

- Des temps collectifs d'information
- Des outils et supports de communication accessibles à tous
- Des rendez-vous à 360° des droits, en lien avec la Caf

Afin de permettre une meilleure information des publics, il est proposé d'expérimenter plusieurs modalités :

- Une mise en place de **temps collectifs d'information** préalablement à l'entrée en parcours destinés à faciliter la prise en main par les usagers des principales possibilités offertes et règles à suivre.
- Une information améliorée et plus systématique, par le biais d'**outils de communication**, sur les prestations et les engagements associés, accessibles en ligne, en format papier et mis en visibilité à des moments clés (lors de la demande de prestation, lors du premier versement de la prestation, lors du premier entretien de diagnostic et d'accompagnement). Cela devra s'appuyer sur les outils existants qui devront être mis à jour à l'aune des évolutions mises en œuvre dans le cadre de France Travail.
- Une proposition plus systématique, pour les personnes le nécessitant au regard de leur situation personnelle, d'un **rendez-vous à 360° des droits, en lien avec la Caf**. Le profil des personnes ciblées par cette action reste toutefois à préciser.

Ces modalités devront notamment être testées dans le cadre de la phase pilote avant une éventuelle généralisation.

## Proposition #7

**Développer des outils pour permettre aux conseillers de mieux informer les usagers sur les prestations dont ils bénéficient**

- Outiller les professionnels chargés du diagnostic et de l'accompagnement
- Former les conseillers pour une meilleure connaissance des principes de fonctionnement du RSA et des autres minimas sociaux
- Déployer le simulateur de revenus Estime auprès de tous les conseillers

Pour faciliter l'information des usagers, il est proposé de développer les éléments suivants :

- Le **soutien aux professionnels chargés du diagnostic et de l'accompagnement** des personnes ayant besoin d'un emploi pour s'approprier les prestations et communiquer aux usagers : par exemple, il pourra s'agir de kits mis à disposition des professionnels sur les prestations et les engagements associés (laïus de présentation des prestations, fiches repères sur les prestations et les engagements associés, formation sur les prestations...).
- La **formation – via l'académie France Travail – des conseillers** aux modalités de calcul et de fonctionnement du RSA avec un référent / appui des Caf pour fournir un premier niveau d'information aux bénéficiaires qui ne comprendraient pas le montant de leur droit.
- Le **déploiement du simulateur d'aides Estime auprès de tous les conseillers** avec une extension de ses fonctionnalités avec Estime Formation – lancé depuis janvier 2023 avec une startup d'Etat – pour mieux estimer les revenus futurs de la personne en cas d'entrée en parcours de formation.

## Un manque de référentiel commun en matière de diagnostic et d'orientation conduisant à des pratiques hétérogènes pas toujours orientées emploi

### ■ Des délais variables et souvent en deux temps pour le(s) premier(s) rendez-vous

L'orientation des personnes est aujourd'hui opérée de manière **très majoritaire à la suite d'un premier entretien en physique** :

- **A Pôle emploi et dans les missions locales, cette orientation s'effectue en effet à la suite d'un premier entretien physique**, lequel donne ensuite lieu à l'orientation vers la bonne modalité d'accompagnement et, le cas échéant, à un second rendez-vous.

Concernant plus particulièrement les orientations par Pôle emploi, il faut toutefois préciser que **l'entretien systématique ne concerne que les nouveaux inscrits**<sup>28</sup>.

- **Pour les allocataires du RSA**, la grande majorité des départements réalise une orientation à la suite d'un premier entretien en physique, qui donne lieu à l'orientation vers l'acteur et la bonne modalité d'accompagnement et le cas échéant, à un second rendez-vous physique. Certains départements proposent plus spécifiquement des plateformes d'orientation, parfois avec d'autres partenaires de l'action sociale (notamment la Caf).

Une **approche d'orientation directe** n'est, par exception, adoptée que dans quelques départements selon des modalités très différentes : certains départements utilisant les données d'inscription et de déclaration socio-professionnelle (comme la Seine-Saint-Denis et la Réunion), d'autres (comme la Gironde ou la Seine-et-Marne) utilisant uniquement des données d'inscription et les bases de données du département.

28 Aujourd'hui, 15 % du flux d'inscriptions et de réinscriptions à Pôle emploi débouche sur un entretien de situation : ce dernier ne concerne en effet que les primo-inscrits, les 85 % autres constituant des réinscriptions qui débouchent – quelle que soit l'ancienneté de la précédente inscription – sur une orientation systématique vers la modalité d'accompagnement qui était la leur lors de la précédente période d'inscription.

Si les entretiens de situation étaient étendus aux réinscrits dont la précédente inscription remonte à plus d'un an, cela représenterait – à configuration d'entrée inchangée – plus d'un doublement du nombre annuel d'entretiens (environ 33 %) (source : Pôle emploi)

### Cette situation générale n'apparaît alors toujours pas optimale :

- **Pour la personne**, dont le premier entretien – pas toujours orienté action<sup>29</sup> – n'est que rarement effectué directement avec le conseiller qui sera son référent<sup>30</sup>, et qui voit se cumuler deux délais d'obtention de rendez-vous (celui de diagnostic/orientation puis le premier rendez-vous d'accompagnement en physique, le cas échéant) et le sentiment désagréable de devoir répéter plusieurs fois ses informations et son histoire :
  - A **Pôle emploi**, ces délais restent toutefois limités : en moyenne de trois semaines avant le premier rendez-vous puis de deux semaines avant le second.
  - Pour les personnes au **RSA**, la loi prévoit une orientation en moins d'un mois : les délais pouvant parfois prendre jusqu'à trois mois pour la première échéance, et deux mois ensuite pour la seconde, avec une grande disparité selon les organisations locales<sup>31</sup>.
  - Lorsque les allocataires du RSA sont orientés vers Pôle emploi, les délais respectifs se cumulent pour atteindre 6 mois en moyenne entre l'ouverture des droits au RSA et le premier entretien avec le conseiller référent<sup>32</sup>.
  - En **mission locale**, les délais dépendent du mode d'organisation et de la disponibilité des conseillers et de la personne ; allant d'un diagnostic immédiatement effectué à un délai de plusieurs semaines pour un premier rendez-vous.
- **Pour le professionnel**, selon les structures, cela peut conduire de fait à refaire le diagnostic précédemment opéré lors du second rendez-vous soit par défaut d'outil commun ou de transmission d'information, soit par un besoin de construire une relation avec la personne en se faisant son propre avis. Le temps passé à caler (et recalcr) les rendez-vous consomme aussi un temps important qui pourrait être redéployé sur du temps d'accompagnement humain utile.

### Quelques exemples de pratiques pour des délais de premiers rendez-vous accélérés

- Réalisation d'entretiens d'orientation dit « giratoire » de 30 minutes par la Caf de l'Hérault pour orienter rapidement les allocataires du RSA : division du délai de la mise en parcours par 3 en passant de 140 à 39 jours
- Mise en place d'outils de prise de rendez-vous et de rappel (ex. RDV-insertion, phoning, sms, approche multicanale...) réduisant fortement le taux d'absentéisme : par exemple dans les Ardennes avec un taux de 69 % de rendez-vous pris en moins de 30 jours et un taux d'absentéisme réduit à 6 %
- Mise en place d'une orientation automatique par algorithme en Seine-Saint-Denis qui a permis de garantir une orientation rapide : entre 19 et 24 jours pour les 30 000 nouveaux allocataires du RSA/an

29 Seuls 6 entretiens de situation sur 10 environ (chiffres variables d'une année à l'autre) donnent lieu à une action du conseiller (prestation, mise en contact, formation, etc.) à Pôle emploi (source : Pôle emploi)

30 A Pôle emploi et pour les allocataires du RSA, cela reste très à la marge (par exemple, pour Pôle emploi, 13 % des entretiens de situation sont réalisés avec le conseiller référent de l'accompagnement). Pour les missions locales, si le premier entretien est plus largement effectué par le référent d'accompagnement, cela variera fortement selon les modalités d'accueil et d'inscription des usagers pratiquées dans les territoires

31 Par exemple, pour le premier rendez-vous : 159 jours en Moselle vs. 39 dans la Marne pour les allocataires du RSA (Source : Le revenu de solidarité active, Cour des comptes, janvier 2022)

32 Source : Le revenu de solidarité active, Cour des comptes, janvier 2022

## ■ Des pratiques d'orientation hétérogènes et insuffisamment orientées vers l'emploi

L'orientation des personnes, emportent différentes pratiques et concernent différents acteurs selon le mode d'entrée et le statut des personnes.

Concernant **les jeunes**, dans le cadre de l'accord de partenariat renforcé, si l'ambition est de **150 000 orientations par an de Pôle emploi vers les missions locales** (pour les jeunes avec des freins sociaux ou périphériques)<sup>33</sup>, il est beaucoup moins courant de constater des réorientations par les missions locales<sup>34</sup> : 2,7 % en 2021 et 1,9 % en 2022 (hors orientation vers un partenaire dans le cadre du PACEA et du CEJ) des jeunes diagnostiqués en missions locales sont orientés vers l'extérieur (Pôle emploi ou autre)<sup>35</sup>.

Concernant **l'orientation des allocataires du RSA**, compétence légale des départements, présente plusieurs axes d'évolution :

- **Si les départements investissent assez largement aujourd'hui dans le champ de l'insertion professionnelle** – à travers l'accompagnement global, le recrutement de conseillers d'insertion professionnelle pour accompagner les allocataires du RSA, mais aussi par le financement d'actions d'insertion socioprofessionnelle dans le cadre du programme départemental d'insertion et le cofinancement de dispositifs de la politique de l'emploi (CALPAE, contrats aidés et IAE notamment) – **les orientations des allocataires du RSA sont très disparates d'un département à l'autre, sans que la disparité de profils ou de contexte sociologique ou économique entre départements ne puisse l'expliquer** (cf. encadré).
- **De façon problématique, des « trous d'orientation » sont relevés** : 17 % des allocataires du RSA ne sont ainsi pas affectés vers un organisme d'accompagnement (avec 15 départements étant à plus de 30 % des allocataires du RSA non-orientés).

---

*Seuls 47 % des allocataires du RSA sont orientés vers Pôle emploi ou un autre organisme du service public de l'emploi*

### **L'orientation des personnes au RSA vers un parcours d'accompagnement professionnel, une source d'interrogation**

*En moyenne, 47 % des allocataires du RSA sont orientés vers Pôle emploi, une mission locale ou un autre acteur du service public de l'emploi. L'analyse par département des taux d'orientation des allocataires du RSA<sup>36</sup> montre alors une grande dispersion avec des taux d'orientation allant de 0 % à 80 %.*

Comme l'évoque la Cour des comptes dans son rapport de janvier 2022, « il existe un décalage important entre la situation des allocataires du RSA et la réponse qui leur est apportée », qui fluctuera sensiblement – à situation équivalente – selon le département de résidence.

33 Source : Pôle emploi

34 Il convient toutefois de préciser que la mise en place du CEJ est venu bousculer les pratiques d'orientation entre Pôle emploi et les missions locales

35 Source : UNML

36 Source : OARSA, Drees, 2020



Concernant les **personnes demandant des prestations aux Maisons Départementales pour les Personnes Handicapées (MDPH)**, il ressort un manque de lien entre la MDPH qui instruit les demandes de reconnaissance du handicap et le service public de l'emploi. Or, le taux d'emploi de personnes disposant d'une reconnaissance administrative du handicap ou d'une perte d'autonomie reste faible : 42 % sont actives dont 36 % sont en emploi et 14 % sont au chômage<sup>37</sup>.

Au-delà de ces publics, bon nombre de personnes se présentent spontanément auprès d'un acteur de l'écosystème de l'insertion et de l'emploi (SIAE, E2C, Plie...). Face à cette diversité, l'absence de règles communes vient de fait renforcer l'hétérogénéité des pratiques d'orientation qui s'en trouvent davantage déterminée par l'offre de service des acteurs que par les besoins réels des personnes accompagnées.

### Exemple de l'Allemagne<sup>38</sup>

En Allemagne, la Bundesagentur für Arbeit est responsable, en plus du réseau d'accompagnement des demandeurs d'emploi bénéficiant de l'assurance chômage, « des deux tiers du réseau d'accompagnement des demandeurs d'emploi touchant le minimum social d'insertion, le reste étant géré par des municipalités autonomes qui ont décidé de ne pas cogérer ces centres d'accompagnement avec l'agence fédérale ».

De manière plus élargie, la question de la **formation des personnes en charge de l'orientation (tous acteurs confondus)**, ne peut être éludée : 54 % des usagers sont satisfaits, en général sur le sujet emploi, de la compétence des professionnels chargés de leur orientation<sup>39</sup>.

Ces difficultés prennent encore plus d'importance lorsque l'on observe les évolutions de parcours : à l'exception de certains accompagnements (contrat d'engagement jeune, accompagnement intensif jeune), **les changements de modalité en cours de parcours restent très limités**. En effet, les **réorientations** ne sont effectuées que dans peu de cas : par exemple, au cours de l'année 2018, 5 % des personnes ont été réorientées entre un parcours « professionnel » et un parcours « social »<sup>40</sup>. **La capacité à réorienter les personnes vers les bonnes modalités de prise en charge en cours de parcours est ainsi un enjeu clé pour France Travail.**

### Des pratiques de diagnostic disparates

**L'analyse des modalités de diagnostic fait ressortir une double difficulté d'outil et de temps disponible :**

- Les **outils d'aide au diagnostic** (cf. encadré), quand ils existent, ne sont pas systématiquement ou pleinement utilisés par les conseillers aujourd'hui.

37 Source : Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie, CNSA, 2022

38 Source : Mission de benchmark IGAS IGF, 2022

39 Source : Les services publics vus par les Français et les usagers, Baromètre de l'Institut Paul Delouvrier, 2022

40 Source : Le revenu de solidarité active, Cour des comptes, janvier 2022

## La grande diversité des outils de diagnostic aujourd'hui

Les conseillers Pôle emploi disposent d'un outil d'aide au diagnostic permettant d'explorer les besoins et points d'appui de la personne (projet de mobilité professionnelle, recherche d'emploi, freins sociaux ou périphériques à l'emploi) *via* des propositions de questionnements à formuler en entretien : le renseignement des différents domaines reste toutefois variable au regard de l'entretien qui ne permet pas toujours d'aborder l'ensemble des sujets, en particulier celui des freins.

Au-delà d'i-milo – qui contient des données administratives et de parcours du jeune accompagné – les missions locales sont autonomes dans le choix de leur outillage de diagnostic : certaines en disposent – notamment l'outil A-Li<sup>41</sup> – et d'autres pas.

Au sein des départements, les pratiques varient très fortement : certains départements ont mis en place leur propre outil (le plus souvent matérialisé par une fiche ou une grille de diagnostic à remplir) ou participent au développement de l'outil Carnet de bord (par exemple les Ardennes ou le Cantal), quand d'autres utilisent des outils et des fiches encore peu formalisés.

Par ailleurs, d'autres outils de diagnostic ont été développés et sont utilisées, par exemple diagorienté développé par une startup d'Etat qui permet de développer la connaissance de ses compétences et ses potentiels dans une perspective d'insertion professionnelle.

## Un rapprochement de pratiques engagé dans le cadre du Service Public de l'Insertion et de l'Emploi

Les travaux du SPIE ont permis aux acteurs de l'insertion dans l'emploi de développer plusieurs initiatives d'harmonisation des pratiques en matière de diagnostic de la personne : diagnostic commun partagé entre différents acteurs et uniformisé dans l'ensemble des structures (Tarn, Charente, Charentes maritimes, Somme, Yvelines) ; plateformes partenariales (Métropole de Lyon, Collectivité européenne d'Alsace) ; co-diagnostic généralisé entre un travailleur social et un conseiller Pôle emploi (Yonne).

- Le manque de temps est fréquemment noté comme un frein pour le premier entretien. Par exemple, la **durée de l'entretien de situation est calibrée à 50 minutes chez Pôle emploi**, parfois utilisé pour une bonne partie pour confirmer et compléter les données d'inscription avec du temps parfois consacré à des questions sur l'indemnisation<sup>42</sup>.

**Un consensus se dégage sur la pertinence de la conduite de diagnostics approfondis au moins dans certains cas**, lorsque le projet professionnel de la personne apparaît vraiment inadapté, ou que le diagnostic des freins périphériques semble incomplet. Deux principales formules semblent alors être utilisées :

- Les **compléments de diagnostic ciblés** sur des thématiques spécifiques (numérique, mobilité...) permettant d'évaluer plus finement les capacités et les besoins d'accompagnement de la personne<sup>43</sup>.

41 Outil conçu par l'UNML, A-Li est un outil d'autodiagnostic en ligne permettant au jeune d'explorer sa situation sur 9 domaines (scolarité/formation, expérience professionnelle, santé, finances mobilité, logement, compétences, situation familiale/relations sociales, loisirs/vie civique) au travers de 3 questions couvrant la situation du jeune, la perception dont il en a et les connaissances des solutions ou droits existants

42 Estimation effectuée sur la base d'entretiens avec des conseillers Pôle emploi

43 Exemples : La plateforme mobilité du Puy-de-Dôme, plateforme Diagnostic Illettrisme de la Haute Gironde, Pix emploi...

- **Une à deux demi-journées**, pour aller plus loin dans l'analyse des difficultés, la confrontation du projet professionnel à la réalité du territoire, et la coconstruction d'un plan d'action comme le pack de démarrage testé avant la crise sanitaire par Pôle emploi<sup>44</sup>.

Par ailleurs, dans le cadre d'un accompagnement intensif, le diagnostic de la personne peut se consolider et s'enrichir au fur et à mesure des entretiens et des avancées dans le parcours. Les jalons formels prévus dans le parcours pour faire le bilan des actions menées et actualiser, le cas échéant, les objectifs de la personne et les engagements réciproques qui y sont attachés, se font alors sur la base de ce diagnostic de situation.

## Mettre en place une orientation rapide, dès la phase d'inscription à France Travail

Afin d'orienter plus directement et plus rapidement les personnes ainsi que de réduire les inégalités de traitement des personnes en fonction de leur point d'entrée, il est proposé de :

### Proposition #8

**Assurer une entrée en parcours rapide avec une orientation possible dès la phase d'inscription sur la base d'un référentiel partagé**

- Mettre en place une orientation la plus directe possible vers le bon parcours d'accompagnement à partir des données d'inscription et selon des critères collectivement définis dans le cadre de la gouvernance France Travail
- Mettre en place une orientation complémentaire – *via* un entretien de type « giratoire » – lorsque l'application mécanique des critères d'orientation s'avère infructueuse ou inadaptée

*Cette orientation fera l'objet d'une confirmation lors du premier rendez-vous : une procédure de réorientation facilitée sera prévue le cas échéant.*

Cette orientation s'effectuera **sur la base d'un référentiel partagé, construit collectivement dans le cadre de la gouvernance France Travail**, et se fera le plus rapidement possible vers la structure d'accompagnement la plus adaptée, notamment à partir des données d'inscription. Le référentiel pourrait être défini par un arrêté du ministre chargé de l'emploi, après concertation avec Départements de France pour les allocataires du RSA, l'Union Nationale des Missions Locales pour les jeunes et après avis du comité France Travail national. Il pourrait être complété localement par un arrêté conjoint du président du conseil départemental et du préfet, après avis du comité France Travail départemental. Dans les cas où les données récoltées ne permettraient pas d'avoir une orientation dite évidente, des **entretiens d'orientation de type « giratoire »** pourront être réalisés sur un temps court (dont la durée devra être déterminée, notamment dans la phase pilote) pour effectuer :

- La revue rapide des données de la téléprocédure
- L'accompagnement de la personne à l'expression de ses difficultés et projets

<sup>44</sup> Un pack de démarrage a ainsi été testé une trentaine d'agences afin de proposer à chaque demandeur d'emploi nouvellement inscrit à Pôle emploi de participer, dans les 3 semaines suivant son inscription, à deux demi-journées alternant des séquences collectives, individuelles

- L'orientation et la prise d'un premier rendez-vous de diagnostic et d'accompagnement

Cet entretien d'orientation devra pouvoir être directement activé lorsque, durant une inscription physique, une situation d'urgence ou un risque fort de décrochage est repéré par le professionnel. Ceci devant alors permettre d'enclencher plus rapidement et plus directement un premier entretien d'accompagnement pour apporter des premières réponses immédiates à la personne.

Cette orientation s'effectuera alors vers les différentes structures devant réaliser un premier entretien d'accompagnement, ayant pour objectif de mener un diagnostic approfondi des besoins sociaux et professionnels et d'établir un plan d'action avec la personne.

Les modalités d'orientation proposées prendront en compte la liberté de choisir de la personne, qui pourra bien entendu exprimer sa préférence quant à la structure d'accompagnement vers laquelle elle souhaite se tourner.

La démarche d'inscription à France Travail entraînant par construction une évolution forte des habitudes et des pratiques, **il conviendra de l'opérationnaliser progressivement d'ici début 2025 et de manière coconstruite entre les acteurs dans le cadre des instances de gouvernance France Travail.** S'agissant des allocataires du RSA, l'orientation sera toujours mise en œuvre sous l'autorité des départements selon les critères détaillés ci-dessus. Elle pourra être déléguée à l'opérateur France Travail pour les départements qui le souhaitent. Pour les bénéficiaires du RSA comme pour les autres publics, à défaut d'orientation dans un délai court (par exemple 1 mois), l'opérateur France Travail pourrait assurer l'orientation de la personne pour garantir la rapidité du processus.

Dans une logique de patrimoine commun, les données relatives à l'orientation de l'ensemble des publics, y compris des allocataires du RSA seront partagées avec le Comité départemental France Travail.

## Proposition #9

**Faciliter et accélérer l'accès au premier rendez-vous en mettant en place un outil de prise de rendez-vous en ligne avec rappel**

Afin de finaliser l'inscription à France Travail et acter l'orientation de la personne, des créneaux de rendez-vous devront être proposés à la personne qui devra faire un choix. Dans la perspective de simplifier cette étape, réduire les délais et augmenter le taux de présence, un outil de **prise de rendez-vous en ligne sera généralisé.**

**Cet outil devra pouvoir être utilisé par :**

- Les personnes sur le portail France Travail
- Les professionnels effectuant les inscriptions physiques

Cet outil devra également disposer d'un **système de rappel de rendez-vous** utilisant des canaux permettant de toucher le plus grand nombre de personne (courriel, sms...) et pourra s'interfacer facilement avec les outils métiers de tous les membres du réseau France Travail le désirant.

## Mettre en place un diagnostic couvrant les champs professionnel et social de manière harmonisée : le diagnostic France Travail

Dans la perspective de parvenir à des pratiques communes sur le diagnostic et ainsi couvrir les champs professionnel et social, il est proposé d'instaurer un diagnostic partagé France Travail.

### Proposition #10

**Mettre en œuvre un diagnostic France Travail multimodal et adaptable sur la base d'un référentiel commun et d'un outil partagé**

Ce diagnostic pourra être réalisé, en fonction de l'orientation, soit par l'opérateur France Travail, soit par un autre acteur du réseau France Travail, afin de prendre en compte les besoins sociaux et professionnels des personnes. Il permettra d'explorer les champs suivants :

- **Les compétences** : identifier l'expérience professionnelle, les compétences développées, la formation...
- **Le projet professionnel** : identifier l'existence et le niveau de maturité du projet professionnel, déterminer le ou les métier(s) recherché(s), la mobilité professionnelle et géographique, y compris en dehors de France, le salaire visé ou encore le besoin de formation éventuel et/ou d'aide pour préciser le projet le cas échéant.
- **La confrontation du projet au marché du travail** : découvrir des métiers, proposer des offres d'emploi, présenter les opportunités de recrutement, identifier le cas échéant les écarts entre le profil de la personne et les attentes des entreprises.
- **La situation globale de la personne** : identifier la situation sociale, les éventuelles contraintes personnelles (santé, logement, contraintes familiales, problématiques financières ou juridiques...) et leur impact sur la reprise d'emploi, évaluer l'autonomie dans la recherche d'emploi.
- **L'autonomie numérique et les savoirs de base** : s'assurer que la personne maîtrise les savoirs de base (lecture, écriture, calcul) et est autonome numériquement afin d'adapter les services proposés.
- **La présentation des droits et devoirs** : informer la personne sur ses droits mais aussi sur ses engagements vis-à-vis de l'opérateur qui l'accompagne.

Le **diagnostic France Travail pourra prendre plusieurs formes pour s'adapter aux besoins d'approfondissement de la situation de la personne**, en individuel voire en collectif.

Également, des **compléments experts sur des sujets spécifiques** notamment les savoirs de base, les compétences numériques ou encore la mobilité, la santé ou le logement pourront être mobilisés autant que de besoin pour approfondir la connaissance des besoins et capacités de la personne.

Quelle que soit la modalité de diagnostic vers laquelle la personne sera orientée, celle-ci devra interroger la pertinence de l'orientation faite à l'issue de l'inscription : des **modalités pour une réorientation simplifiée et accélérée** devront être mises en œuvre pour garantir la fluidité de parcours de la personne. Cette réorientation sera également assurée au fil de l'accompagnement, notamment en mettant en place des jalons et cordes de rappel (voir *infra* – accompagnement).

**Les modalités opérationnelles (contenu, outil, durée...) devront être précisées et adaptables au public et aux pratiques des professionnels : pour ce faire, la coconstruction de l'outil de diagnostic commun, partagé et interopérable avec les différents partenaires mobilisés (missions locales, départements, Caf, associations, etc.) a été engagée dans le cadre des pilotes départementaux.**

## Proposition #11

**Faire du diagnostic et de la signature d'un contrat d'engagements les premiers actes d'accompagnement afin d'éviter les redites et de mobiliser – autant que possible – dès le premier rendez-vous l'accompagnant et l'accompagné dans un parcours.**

**Le diagnostic et le contrat d'engagement seront des objets "vivants" qui seront réinterrogés au fil de l'accompagnement et de l'évolution de la situation de la personne.**

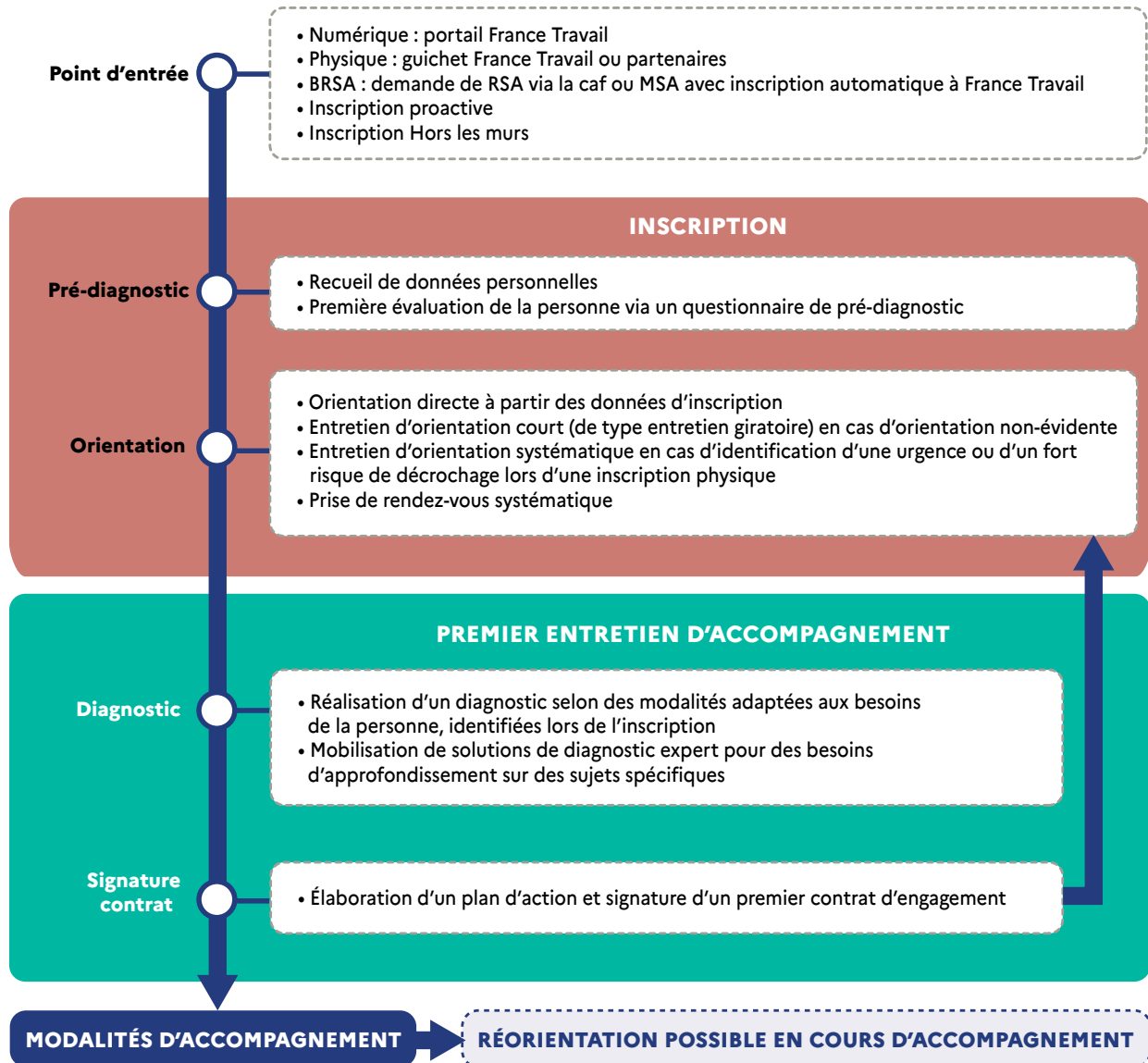
Afin d'accélérer l'entrée effective en accompagnement et d'éviter aux personnes de répéter les mêmes entretiens, il est préférable que le diagnostic constitue le premier acte d'accompagnement notamment en s'appuyant sur les données recueillies durant l'inscription pour faciliter tous les approfondissements jugés nécessaires par la personne et le professionnel.

Ce premier diagnostic constitue alors une première « photographie » de la situation de la personne et permet au professionnel et à la personne de déterminer ensemble dès le premier entretien la ou les premières actions à mettre en œuvre.

Ainsi à l'issue du premier entretien la personne disposerait alors d'un parcours clair, contractualisé, incluant : les objectifs concrets et mesurables, les actions qu'elle doit mener et celles qui sont dévolues à son référent, les propositions de services sur lesquelles elle peut s'appuyer, les coordonnées de son référent et/ou de son facilitateur, sa prochaine date de rendez-vous, les prochaines échéances, le détail de son diagnostic et son document d'engagement signé.

Ces informations devront être partagées avec les différents acteurs intervenant dans le parcours de la personne, *via* un outil commun et développé en commun, et devront être questionnées et évoluer au fil du parcours de la personne et de ces évolutions.

Le parcours type de l'usager de France Travail de l'inscription à l'accompagnement



## 1.2 Assurer un accompagnement adapté à la situation des personnes, avec davantage d'accompagnements intensifs, et accélérer ainsi le retour à l'emploi du plus grand nombre

France Travail a vocation à s'adresser à l'ensemble des personnes ayant besoin d'un emploi, soit **5,1 millions de personnes** si on comptabilise l'ensemble des personnes de 15 à 64 ans qui ne sont pas en emploi<sup>45</sup> auxquelles s'ajoutent **2,5 millions de personnes** inscrites à Pôle emploi, et exerçant des activités réduites (catégories B et C de demandeurs d'emploi) ou en contrats aidés ou créateurs d'entreprise (catégorie E).

### L'accompagnement, un accélérateur du retour à l'emploi, qui peut encore gagner en portée et en impact

**Plusieurs études démontrent que l'accompagnement intensif et individualisé vers l'emploi porte ses fruits** dès lors qu'il est mis en place dans de bonnes conditions

- L'accompagnement global mené conjointement par un conseiller Pôle emploi et un travailleur social auprès des personnes ayant des difficultés socio-professionnelles augmente de 27 % le taux de retour à l'emploi durable au cours des 6 mois qui suivent l'entrée dans le dispositif<sup>46</sup>
- Les bénéficiaires de la Garantie jeunes<sup>47</sup> avaient un taux d'accès à l'emploi de 54 %, soit 21 points de plus que celui des jeunes comparables suivis en mission locale sans être en Garantie jeunes. Les premiers résultats suite au lancement du Contrat d'engagement Jeunes qui a succédé à la Garantie jeunes sont tout aussi encourageant (77% de retour à l'emploi sur la première cohorte dont 47% en emploi durable)
- Les résultats des Appels à Projets du PIC, et notamment ceux des dispositifs Repérage, 100 % inclusion et Intégration professionnelle des réfugiés sont aussi positivement édifiants, comme en témoignent les travaux de capitalisation :
  - 34 % des bénéficiaires sont en CDI ou CDD de plus de 6 mois ou en formation qualifiante à la sortie du parcours 100 % inclusion
  - 37,6 % des bénéficiaires sont en CDI ou CDD de plus de 6 mois ou en formation qualifiante à la sortie du parcours Intégration des Personnes Réfugiées

*27 % hausse du taux de retour à l'emploi durable au cours des 6 mois pour les personnes suivies en accompagnement global*

Pourtant, les personnes dépourvues d'emploi qui en auraient besoin sont loin de bénéficier **d'un accompagnement adapté, intensif, personnalisé et global** ; par exemple :

- 42 % des jeunes qui ont terminé leur formation initiale (16 – 29 ans) et sont sans emploi ne mobilisent pas le service public de l'emploi, soit environ 800 000 personnes<sup>48</sup>

45 Et qui remplissent un des critères suivants : est à la recherche active d'un emploi (chômeur BIT), souhaite travailler bien que pas disponible ou pas de démarche active de recherche (halo du chômage) ; se déclare spontanément chômeur dans l'enquête Emploi ; est inscrit à Pôle emploi ; bénéficie du RSA (et donc est soumis aux droits et devoirs)

46 Etude Pôle emploi, novembre 2018, « l'accompagnement global des demandeurs d'emploi : une réponse adaptée aux besoins d'un public particulièrement fragilisé »

47 Dispositif à destination des jeunes en situation de précarité qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation, porté par les missions locales

48 Etude Dares, Quel recours des jeunes au service public de l'emploi ? – Juillet 2022



- 18 % des allocataires du RSA ne sont pas orientés vers un organisme d'accompagnement, soit environ 340 000 personnes<sup>49</sup>
- Trois bénéficiaires du RSA sur cinq ont eu, en 2018, au moins un besoin d'aide en matière professionnelle ou sociale qui n'a pas abouti à un accompagnement ; seul un tiers des bénéficiaires a déclaré avoir eu un accompagnement à visée professionnelle ou sociale au cours de l'année 2018<sup>50</sup>

### ■ Des accompagnements trop souvent formels et peu intensifs

Des accompagnements souvent **peu intensifs** alors que deux études économiques récentes<sup>51</sup> montrent l'effet positif du nombre et de la qualité des contacts entre un demandeur d'emploi et son conseiller sur sa trajectoire de retour à l'emploi :

- **80 % des demandeurs d'emploi** accompagnés par Pôle emploi sont dans les modalités *suivi* et *guidé*, par construction peu intensives ; en particulier, 70 % des allocataires du RSA orientés vers Pôle emploi sont dans ces modalités ;
- pour les allocataires du RSA accompagnés par le département ou ses délégataires comme pour ceux accompagnés par Pôle emploi, le niveau d'intensité, bien qu'il ne se limite pas à ces actions, s'appuie respectivement sur **2 actions par CER** et **une prestation par an** pour les demandeurs d'emploi<sup>52</sup>.

Des accompagnements **tardifs**, voire **plus formels que réels** dans certains cas :

- 50 % des allocataires du RSA orientés vers un autre organisme que Pôle emploi ne disposent pas de Contrat d'Engagement Réciproque ;
- pour ceux qui disposent d'un contrat, le délai moyen entre l'ouverture de droits et la signature s'élève à près de 5 mois<sup>53</sup> quand on sait que les pertes de chance de retrouver un emploi augmentent considérablement au-delà de 3 mois d'inactivité.

Avec des **tailles de portefeuille de personnes accompagnées variables**, ne permettant pas – parfois faute de moyens - la mise en place d'un accompagnement intensif pour toutes les personnes qui en ont besoin

- Environ 100 personnes et plus par conseiller en missions locales
- Entre 100 et 200 personnes par professionnel dans les départements (estimation basée sur les statistiques de la DREES)
- Entre 30 personnes (CEJ) et plus majoritairement environ 450 personnes (suivi) chez Pôle emploi en fonction des modalités d'accompagnement, sans compter les demandeurs d'emploi « rattachés » aux portefeuilles des agents et qui peuvent solliciter leur conseiller
- Entre 30 et 40 bénéficiaires dans les structures d'insertion par l'activité économique ou pour les associations lauréates des AAP 100 % inclusion et IPR pour un accompagnement global

49 Rapport de la Cour des comptes sur le RSA – Janvier 2022

50 Etude DREES, janvier 2023

51 Schiprowski A, 2017, "The Role of Caseworkers in Unemployment Insurance: Evidence from Unplanned Absences", IZA Discussion Paper n° 11040 ; S. Dromundo Mokrani, 2021, « Trois essais sur les politiques du marché du travail : l'aide à la recherche d'emploi et les outils numérique », Thèse, École d'Économie de Paris

52 Rapport de la Cour des comptes sur le RSA – Janvier 2022

53 Rapport de la Cour des comptes sur le RSA – Janvier 2022

## Des accompagnements souvent cloisonnés et unidimensionnels, avec trop peu d'expériences d'entreprise, à rebours d'interventions globales au service de la personne

### Peu de passages de relais entre des parcours souvent cloisonnés

- Chez Pôle emploi, 86 % des demandeurs d'emploi qui étaient inscrits en « guidé » en janvier 2021 et qui sont toujours sur les listes en décembre 2021 étaient encore dans cette même modalité à cette date
- Le taux de réorientation des allocataires du RSA s'établit à 5 % par an.<sup>54</sup>

Des **contenus de parcours peu variés, avec « un défaut de substance »** repéré par la Cour des comptes en ce qui concerne la contractualisation au titre du RSA (CER) – qui ne présage cependant pas du contenu réel des parcours : « La durée moyenne des contrats est inférieure à une année, le nombre d'actions est très faible (souvent moins de deux actions par contrat), les actions proposées sont peu engageantes et ne présentent que rarement les caractéristiques d'une démarche susceptible d'aider le bénéficiaire de manière concrète. »

### Des actions peu tournées vers l'emploi ou l'entreprise

- En 2021, en moyenne, les conseillers Pôle emploi ont transmis aux demandeurs d'emploi 4,8 offres, soit une hausse de 63 % entre 2018 et 2021 mais qui laisse une marge d'amélioration
- 76 % des Contrats d'Engagement Réciproques (CER) signés entre les allocataires du RSA et les travailleurs sociaux ne contiennent aucune action à visée emploi<sup>55</sup>
- 28 % des bénéficiaires du RSA au chômage déclarent avoir bénéficié d'un accompagnement à finalité professionnelle<sup>56</sup>
- Le nombre de périodes mises en situation en milieu professionnel réalisées pour les demandeurs d'emploi reste stable (autour de 200 000 par an pour Pôle emploi et 200 000 pour les missions locales en 2021).

---

*76 % des Contrats d'engagement réciproques ne contiennent aucune action à visée d'emploi*

Des parcours qui **s'arrêtent souvent dès le recrutement**, sans sécuriser la durabilité de l'emploi, or 36,1 % des CDI sont rompus avant leur premier anniversaire<sup>57</sup>

Une prise en compte des **freins sociaux** qui semble imparfaite alors qu'ils continuent d'être prégnants dans le quotidien des personnes (cf. section dédiée)

- Près de 30 % des demandeurs d'emploi déclarent au moins une difficulté sociale en plus de leurs difficultés d'accès à l'emploi (données déclaratives)<sup>58</sup>
- 66 % des accompagnants interrogés dans une enquête beta.gouv<sup>59</sup> estiment qu'ils n'arrivent pas à résoudre des problématiques des bénéficiaires car il y a trop peu de partenaires en capacité d'y répondre sur leur territoire ; cela pose les questions de densité, de lisibilité et d'accessibilité (facilité à mobiliser) de l'offre de services sur les territoires

54 Drees, vague 2018 de l'enquête OARSA, part des personnes ayant connu une réorientation d'un organisme du SPE vers un organisme hors SPE ou vice versa au cours de l'année parmi les personnes soumises aux droits et devoirs et orientées au 31/12 de l'année.

55 Rapport de la Cour des comptes sur le RSA – Janvier 2022

56 Enquête DREES – Janvier 2023

57 Etude DARES – Janvier 2015

58 Pôle emploi – décembre 2020

59 Enquête menée auprès de la Communauté de l'Inclusion en mai 2021 – 250 répondants

## Une multiplicité des acteurs de l'accompagnement qui interroge sur la lisibilité et l'efficacité

Les **parcours proposés sont souvent segmentés et statutaires** (le plus souvent en réponse à des critères purement administratifs), cloisonnés davantage par type de public que par nature des besoins (par exemple, les missions locales pour les jeunes, les départements pour les allocataires du RSA dans le cadre des programmes départementaux d'insertion, etc.). Au-delà du caractère limité de l'approche statutaire dans la structuration de l'offre de services, cette construction rend plus complexe les transitions avec des risques de rupture accrus pour les usagers. A noter que les travaux menés dans 79 départements avec les consortiums service public de l'insertion et d'emploi se sont efforcés de décroisonner les offres de service des différents financeurs. Cette dynamique doit aller plus loin dans le cadre de la structuration de France Travail.

En conséquence, **l'offre de services est peu lisible** pour les personnes éloignées de l'emploi, qui la mobilisent rarement en autonomie, ainsi que pour les professionnels qui prescrivent peu de services en dehors de ceux de leur organisme.

## Le Contrat d'engagement jeune (CEJ), une première approche d'accompagnement global et harmonisé entre deux réseaux

Le **CEJ**, mis en œuvre par **les missions locales et Pôle emploi** depuis qu'il a été lancé au 1<sup>er</sup> mars 2022, s'adresse à tous les jeunes de moins de 26 ans qui sont durablement sans emploi, ni formation, et qui souhaitent s'engager activement dans un parcours vers l'emploi. Il propose un accompagnement profondément renouvelé, dans un cadre exigeant, avec un objectif d'entrée plus rapide et durable dans l'emploi. Plus précisément, il s'agit d'un **programme intensif d'accompagnement de 15 à 20 heures par semaine minimum**, avec une mise en activité systématique et régulière du premier au dernier jour, pendant une période pouvant aller jusqu'à 12 mois (et jusqu'à 18 mois sous conditions).

Dans ce cadre, chaque jeune est accompagné par un conseiller de mission locale ou de Pôle emploi, qui est son **référént tout au long de son parcours**, y compris lorsqu'il suit un programme extérieur à la mission locale ou à Pôle emploi (par exemple une formation, une école de la deuxième chance, un établissement pour l'insertion dans l'emploi [EPIDE], etc.). Ce référent, chargé de lui proposer un accompagnement personnalisé, répondant au plus près à ses besoins, l'accompagne jusqu'à ce qu'il soit durablement inséré professionnellement. **Les portefeuilles sont limités à environ 30 jeunes** en suivi actif chez Pôle emploi afin de pouvoir assurer réellement cet accompagnement global, personnalisé et intensif.

La **coopération de l'ensemble des opérateurs du CEJ est recherchée** pour assurer la prise en charge globale de l'ensemble du public visé par le CEJ. Une instance de régulation, organisée localement et pilotée par l'Etat, doit permettre de structurer ces projets locaux de coopération, afin d'assurer une combinaison efficace des offres de services des différentes institutions afin qu'un jeune accompagné par une structure puisse également bénéficier de dispositifs ou d'actions d'accompagnement disponibles dans l'autre structure par exemple, cet aspect peinant à se développer.

Ainsi le Contrat d'engagement jeunes préfigure d'une certaine manière l'approche que la mission préconise dans le cadre des accompagnements rénovés des allocataires du RSA et des personnes les plus en difficulté : un conseiller pour peu de personnes à suivre, 15-20H d'activités d'insertion et un contrat d'engagement réciproque explicitant le cadre des droits et des devoirs.

En synthèse, les parcours d'accompagnements peuvent s'avérer complexes **pour les usagers** :

Pour les **bénéficiaires** : un accompagnement parfois haché, une offre de services peu lisible et hétérogène, voire redondante - les « *labs* » organisés lors de la concertation ont permis aux personnes accompagnées de partager leurs frustrations

Pour les **conseillers** : la nécessité de passer un temps important à la saisie d'informations déjà connues, des opportunités manquées faute de visibilité sur le parcours de la personne et l'offre de services disponible

**Le manque de communs numériques** ne facilite pas la logique de parcours « sans couture » dans un monde de l'insertion fragmenté où les personnes sont souvent amenées à rencontrer une multitude de professionnels au cours de leurs parcours.

---

*« Changer de conseiller  
et réexpliquer sa situation  
ce n'est pas facile »<sup>54</sup>*

## Proposer davantage de parcours intensifs pour les personnes qui en ont besoin et enrichir les parcours « en autonomie » pour une partie des personnes les plus proches de l'emploi

En vision cible, France Travail permettra de donner aux acteurs une visibilité sur l'ensemble des publics accompagnés, quelle que soit la structure réalisant l'accompagnement (par l'intermédiaire de l'inscription à France Travail, cf. section dédiée). L'enjeu est de **permettre à chaque personne de bénéficier d'un accompagnement qui corresponde au mieux à ses aspirations et besoins**, résolument tourné vers l'emploi, et de sécuriser les transitions. L'objectif est de donner à chaque personne accompagnée l'opportunité de développer ses compétences et son employabilité, tout en se confrontant au marché du travail. Les parcours proposés seront à cette fin personnalisés et adaptés en continu sur la base d'une évaluation de la situation et un partage de ce diagnostic à l'ensemble des professionnels impliqués dans le parcours.

### Expérimentations en cours relatives à l'accompagnement rénové des allocataires du RSA

Plusieurs expérimentations territoriales visent, en avance de phase et à droit constant, à coconstruire l'offre de services qui sera proposée pour l'accompagnement des allocataires du RSA. Les principes de ces expérimentations sont ambitieux : assurer un accompagnement intensif, effectif et individualisé, adapté aux besoins des individus, en s'appuyant sur la pluralité des expertises locales et la richesse des ressources disponibles, mobilisant les employeurs et l'ensemble des acteurs clés de l'insertion dans l'emploi, dans le cadre d'une gouvernance allégée et plus stratégique, soutenue par un appui opérationnel renforcé dans le cadre d'une transformation numérique d'ampleur.

60 Echange avec des demandeurs d'emploi au Mans et à Château Thierry, octobre 2022

61 Atelier avec des conseillers Mission Locale – Septembre 2022

Elles se déroulent dans 18 bassins d'emploi dans lesquels près de 40 000 allocataires du RSA seront pris en charge dans le cadre de cet accompagnement rénové. Laboratoires des changements à opérer, ces pilotes cibleront l'ensemble des allocataires du RSA du territoire et la mise en place exhaustive de l'offre de services. Ils permettront ainsi de mieux appréhender la diversité des situations et donc des besoins entre des personnes au RSA.

### ■ Des modalités de suivi et d'accompagnement réinterrogées...

Les différents acteurs ou institutions (Pôle emploi, Cap emploi, missions locales, Apec, associations, collectivités locales, etc.) proposent des modalités d'accompagnement spécifiques aux publics qu'ils accompagnent, avec pour chaque modalité un niveau d'intensité de l'accompagnement, de fréquence, et de régularité des contacts avec son conseiller référent qui diffère.

Pôle emploi par exemple met en œuvre depuis 2013 des modalités de suivi et d'accompagnement qui reposent principalement sur l'appréciation de l'autonomie dans la recherche d'emploi et l'adéquation du profil des demandeurs d'emploi avec le marché du travail local. Ce modèle a aujourd'hui atteint des limites et pourrait ne pas être adapté aux besoins de l'ensemble des publics dépourvus d'emploi, cibles de France Travail. A l'initiative de son conseil d'administration, Pôle emploi a amorcé des réflexions visant à réinterroger ces modalités dans une logique de parcours, avec un diagnostic initial mieux outillé et des échéances « cordes de rappel » pour éviter l'enfermement dans un parcours qui ne correspond plus aux besoins de l'utilisateur.

#### **Pour les plus proches de l'emploi**

Sans présager des enseignements des pilotes territoriaux et expérimentations Pôle emploi, les expériences passées menées au sein de Pôle emploi semblent montrer que pour une partie des demandeurs d'emploi, la mise en place de modalités d'accompagnement « à distance » ne détériore pas la satisfaction des usagers ni le taux de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi<sup>62</sup>. Une hypothèse (à confirmer sur le terrain) est donc la possible « densification » des portefeuilles des conseillers accompagnant les demandeurs d'emploi autonomes et proches de l'emploi, en contrepartie d'une amélioration des services numériques et collectifs à fournir à ces demandeurs d'emploi les plus proches de l'emploi.

62 Pôle emploi - évaluation du Nouveau Suivi et de l'expérimentation de la mutualisation des portefeuilles Suivi

## Proposition #12

Enrichir les parcours « en autonomie » pour les plus proches de l'emploi, qui pourront capitaliser sur un ensemble de services mis à leur disposition

- Accès à un espace numérique France Travail permettant de suivre son dossier, de prendre rendez-vous en ligne, d'échanger avec un conseiller, etc.
- Accès à l'ensemble de l'offre de services France Travail, afin de la mobiliser en autonomie : événements, offres d'emploi, formation, aides, etc.
- Accès à un réseau de mentors et/ou de pairs pour un accompagnement ponctuel sur des sujets spécifiques
- Accès à des offres d'emploi adaptées à ses compétences et aspirations grâce à un système de « *matching* » amélioré

Les parcours s'inscrivant dans cette dynamique ne seront pour autant pas dénués d'accompagnement humain avec :

- L'identification d'un référent d'accompagnement, mobilisable à la demande de la personne (ce référent accompagnant un nombre important de demandeurs d'emploi, sur le modèle de la modalité « nouveau suivi » de Pôle emploi)
- La mise en place de cordes de rappel automatiques (tous les 3 mois – à tester), qui donneront lieu ou non à un entretien à la main du référent en fonction des informations qu'il aura collectées sur l'investissement de la personne dans sa démarche de recherche d'emploi

Les plus proches de l'emploi, qu'ils soient autonomes ou pas dans leurs recherches, pourront aussi entrer dans un segment de « retour à l'emploi rapide » (à tester lors d'expérimentations dédiées) en s'inspirant du plan viviers sectoriels mis en œuvre depuis l'automne 2022. Ces parcours seraient particulièrement adaptés pour les personnes déjà formées et volontaires pour travailler dans un secteur en tension, dans lequel des opportunités d'emploi existent.



Orléans, décembre 2022, Atelier avec les professionnels de l'insertion, de l'emploi et de la formation

## Pour les cadres, un renforcement du partenariat entre Pôle emploi et l'Apec

France Travail s'inscrit dans la continuité du partenariat entre Pôle emploi et l'Apec pour l'accompagnement des personnes à la recherche d'un emploi cadre. La mise en place de France Travail pourrait être l'occasion d'accélérer et d'intensifier le partenariat, en particulier sur les volets suivants :

- Meilleur pilotage des orientations et des résultats
- Accélération des échanges de données, de profils et de dossiers
- Poursuite des travaux de rapprochement entre la version du référentiel ROME 4.0 et celui de l'Apec
- Poursuite des travaux autour de la prescription croisée de l'offre de services

L'APEC bénéficie d'une expérience forte sur les accompagnements intensifs avec le programme « Nouveaux Horizons » sur laquelle nous pourrions capitaliser notamment sur l'enjeu des seniors.

## Pour les plus éloignés de l'emploi

En revanche, comme développé ci-dessus, pour les publics les plus éloignés de l'emploi, plusieurs études montrent l'effet positif du nombre et de la qualité des contacts entre un demandeur d'emploi et son conseiller sur sa trajectoire de retour à l'emploi. La régularité des contacts entre la personne accompagnée et son référent d'accompagnement a d'ailleurs été identifiée par les personnes interrogées lors des "labs" comme un point clé de l'accompagnement.

Ainsi, en tirant les conséquences des apprentissages du CEJ et sous réserve de l'évaluation des pilotes territoriaux dans les départements pour le champ d'application, un **principe de 15/20h d'activités d'accompagnement par semaine** (référentiel proposé en annexe), pourrait traduire une intensification des parcours, avec des contacts réguliers permettant le suivi personnalisé, mais aussi en mobilisant des offres d'accompagnement global partant de la remobilisation, allant jusqu'à des modules de formations, et des partenariats locaux efficaces pour lever les freins sociaux.

Dans ce cadre, les parcours socio-professionnels seront particulièrement développés, en s'appuyant avant tout sur l'ensemble des partenaires du réseau France Travail déjà positionnés sur des accompagnements de cette nature.

Aujourd'hui, 20 à 25 % seulement des personnes accompagnées vers l'emploi sont dans des parcours dits intensifs, et plus rares encore le sont avec un conseiller accompagnant moins de 50 personnes et des activités d'accompagnement qui mettent à profit chaque jour de la semaine pour avancer dans son projet (l'idée du 15-20h). Avec France Travail, l'objectif est de **proposer ce type de parcours aux personnes éloignées de l'emploi qui en auraient besoin (ce pourra être mieux identifié dans le cadre des pilotes départementaux pour adapter le ciblage de ces parcours intensifs à la diversité des situations personnelles et professionnelles)**. Ces parcours intensifs seraient déployés progressivement d'ici 2027, avec des évaluations annuelles permettant de s'assurer de la qualité et de la pertinence de l'accompagnement proposé avant d'augmenter les volumes.

*25-40 % objectif  
France Travail  
de proposer des  
parcours intensifs  
à un nombre plus  
important de  
personnes*

## Proposition #13

Proposer des parcours intensifs dits « 15-20h » pour les personnes éloignées de l'emploi qui en ont besoin, et notamment les allocataires du RSA en lien avec les départements – pour mettre en œuvre ces parcours, les enseignements du CEJ devront être pris en compte, comme rappelé par les professionnels de l'accompagnement et les bénéficiaires dans le cadre de la concertation<sup>63</sup>

- Veiller à limiter la charge administrative associée au suivi des heures au strict minimum
- Sécuriser des portefeuilles réduits de l'ordre de 30 à 50 maximum pour permettre un suivi personnalisé et prévoir des temps d'accompagnement des conseillers eux-mêmes qui sont confrontés à des situations parfois difficiles dans leur quotidien
- Multiplier les points de contacts entre le référent unique et les personnes accompagnées : SMS, rendez-vous téléphoniques, ateliers, application, etc.
- Le référent unique doit être garant de la bonne coordination de l'ensemble des intervenants dans le parcours
- Flexibiliser le suivi pour s'adapter aux besoins de chacun et ce tout au long des parcours, par définition « non linéaires » (ex. variabilité du suivi selon les phases de parcours, progressivité de l'intensité)
- Prévoir des possibilités de dérogation ou d'assouplissement pour les publics pour lesquels ce rythme n'est pas adapté à certaines étapes du parcours
- Renforcer la mobilisation de l'offre de services, pour répondre de manière adaptée aux besoins identifiés sur le territoire (personnes et entreprises), notamment offres d'emploi sur le territoire, freins sociaux, formation, etc.
- Rendre accessible l'offre de services de tous les organismes à tous les référents de parcours pour faciliter la construction du parcours d'accompagnement
- Encourager quand cela est pertinent l'orientation vers une solution structurante (ex. formation, IAE, etc.)

Les parcours intensifs seraient délimités dans le temps, pour permettre une réévaluation régulière de la situation de la personne (au maximum à 12 mois, avec possible réorientation vers un parcours moins intensif, ou poursuite d'un parcours intensif). Le changement de modalité et/ou de référent permet également d'enclencher une nouvelle dynamique et de favoriser l'engagement de la personne accompagnée et de son accompagnateur. Ils seront notamment proposés en début de parcours, afin de maximiser le retour rapide à l'emploi.

Afin de mettre en œuvre ces parcours intensifs, il conviendra de mobiliser l'ensemble des acteurs qui sont en capacité de proposer de tels accompagnements, par exemple :

- Les opérateurs du **service public de l'emploi** bien sûr, Pôle emploi, les missions locales ou les Cap emploi, ainsi que l'ensemble des **acteurs du handicap**
- Les **organismes financés par les conseils départementaux** pour l'accompagnement des allocataires du RSA (ex. associations, Plie, acteurs de l'IAE, etc.) ;
- Les organismes proposant des accompagnements pour des populations plus spécifiques (personnes sous main de justice, personnes réfugiées, etc.)

<sup>63</sup> Atelier avec des conseillers CEJ et jeunes accompagnés en CEJ



- Les acteurs lauréats des **AAP du PIC** (100 % Inclusion et Intégration professionnelle de réfugiés) qui ont permis de faire émerger une offre d'accompagnement global vers l'emploi pour les publics les plus vulnérables en complément des offres du Service Public de l'Emploi

### **AAP du PIC (100 % Inclusion et Intégration professionnelle de réfugiés)**

Les conventions de la plupart des lauréats arrivant à échéance ont été prolongées par décision du ministre jusqu'à fin 2023 afin d'éviter une rupture dans cette offre avant le déploiement effectif de France Travail. La prolongation intervient également par souci de cohérence avec les PACTE (volet contractuel entre l'Etat et les régions du PIC) dont la prolongation a été actée jusqu'à fin 2023.

2023 représente ainsi une année de transition pour élaborer **une « offre inclusion »** qui pourrait être portée par le secteur associatif, en complément avec l'offre de services des opérateurs France Travail pour pouvoir offrir en nombre suffisant un accompagnement global aux plus vulnérables. La capitalisation des AAP du PIC fait émerger 3 types de parcours efficaces et complémentaires.

1. Actions de repérage et raccrochage (logique d'aller vers)
2. Parcours intensif de Remobilisation et d'accès rapide à l'emploi
3. Parcours intensif et personnalisé d'Accompagnement socio-professionnel : identification des compétences, ateliers professionnels, ateliers de remise en confiance, aide aux démarches administratives, partenariats mobilité avec les collectivités, solutions de gardes d'enfants, etc.

- Les **organismes de placement et les agences d'intérim** pour mettre en œuvre des parcours intensifs à visée « emploi direct » pour les personnes prêtes à reprendre un emploi immédiatement (cf. Proposition *infra*)
- Les **Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE)** pourraient également se voir confier une partie des publics à suivre en parcours 15-20H, soit comme « brique » de parcours, soit en délégation de l'intégralité du parcours. Cela devra s'accompagner notamment :
  - d'un ciblage sur les publics les plus éloignés de l'emploi, sachant qu'à date, la part des allocataires du RSA inscrits dans un parcours IAE s'élève à 37 %
  - d'un pilotage par l'impact à la fois quantitatif et qualitatif (notamment sur le ciblage des publics et la levée des freins)
  - d'une meilleure prise en compte des besoins des territoires dans l'allocation des ressources et donc de l'offre

Pour les personnes en situation de grande marginalité ou d'exclusion, il s'agira de capitaliser sur les expériences réussies des dispositifs **« Premières heures en chantier », « TAPAJ », « Convergence »** pour permettre à des personnes en situation de grande précarité de bénéficier d'un accompagnement adapté à leur situation (à la rue, addictions, santé mentale, etc.) avec une mise en situation de travail progressive.

Aussi, il s'agira de densifier qualitativement l'offre de solutions structurantes, qui constituent des étapes de parcours et qui permettent à la personne accompagnée d'acquérir de nouvelles compétences, par exemple les contrats en IAE, les contrats aidés, les parcours de formation qualifiant, les écoles de la deuxième chance, EPIDE, Service Militaire Adapté, Service Militaire Volontaire, services civiques pour les jeunes. Les personnes en solutions structurantes continueront d'avoir accès à un facilitateur France Travail (*défini plus bas*) pour assurer l'éventuelle transition vers une autre brique de parcours.

## Proposition #14

**Accompagner la montée en charge des parcours intensifs par celle des offres de solutions structurantes (contrats aidés, IAE, formations, etc.) et de solutions d'accompagnement délégué (accompagnement intensif de type 100 % inclusion, etc.)**

- Poursuivre le référencement de l'ensemble des solutions structurantes du territoire sur la plateforme de l'inclusion pour faciliter la visibilité de l'offre, et faire émerger les besoins éventuels d'offres complémentaires, de places supplémentaires
- Identifier systématiquement un facilitateur France Travail (*défini plus bas*), pour favoriser le cas échéant l'accès à l'offre de services du réseau France Travail
- Améliorer le pilotage par les besoins et les résultats à l'échelle territoriale grâce aux données de « pilotage de l'inclusion »

L'appui des solutions structurantes pourrait aussi passer par une simplification administrative dans l'accès aux dispositifs, sur le modèle du Pass IAE.



Laval, janvier 2023, visite du chantier d'insertion La Légumerie 53

## Proposition #15

**Simplifier et élargir les capacités de prescription de l'offre de services et des dispositifs ciblés sur les publics éloignés de l'emploi (contrats aidés, préparation opérationnelle à l'emploi, entreprises adaptées, immersions, etc.) dans une logique de confiance *a priori* et d'évaluation *a posteriori*, en transformant le Pass IAE en Pass Inclusion**

- Permettre la prescription par les opérateurs France Travail et élargir la possibilité d'habiliter d'autres structures du réseau France Travail.
- Permettre l'adaptation territoriale des règles d'accès à certains dispositifs, quand pertinent

Pour rappel, le PASS IAE :

- Valide l'entrée en parcours IAE du candidat
- A une durée de validité de 2 ans (des prolongations sont possibles dans certains cas)
- Permet au candidat d'être recruté par toutes les structures d'insertion
- Permet à une structure d'insertion de bénéficier d'une aide au poste pour l'embauche d'un candidat

Il a permis depuis son lancement de traiter près de 1,2 million de candidatures sur la plateforme de l'inclusion.

### Expérimentation – Insertion par l'activité économique

Une expérimentation pourrait être conduite dès 2023, pendant au moins 18 mois, pour renforcer la qualité et la performance des parcours des personnes en SIAE, en associant davantage Pôle emploi et en mobilisant les outils et services de Pôle emploi, et tout particulièrement les formations des personnes en parcours, en leur qualité de demandeur d'emploi.

La préparation opérationnelle à l'emploi individuelle sera notamment adaptée aux spécificités des personnes en parcours d'insertion.

La prise en charge des **freins sociaux** qui doit, dans la mesure du possible et selon les situations, se faire en même temps que l'accompagnement vers l'emploi, est au cœur de ces accompagnements intensifs. Les besoins devront être clairement identifiés lors du diagnostic et le référent d'accompagnement devra être outillé pour en assurer le suivi et identifier les bons leviers pour les lever. Les propositions d'accompagnement devront tenir compte des freins sociaux existants et des leviers disponibles pour les lever dans un calendrier réaliste. Des propositions détaillées sur le sujet sont formulées dans la section dédiée.

Enfin, la mission recommande la montée en charge des accompagnements globaux, particulièrement adaptés à la prise en compte des besoins individuels

- L'accompagnement global co-porté par Pôle emploi et les départements concerne environ 2 % des demandeurs d'emploi en portefeuille côté Pôle emploi et plus de 1 000 professionnels (côté Pôle emploi).
- Cet accompagnement augmente de 27 % le taux de retour à l'emploi durable au cours des 6 mois qui suivent l'entrée dans le dispositif<sup>64</sup>

64 Etude Pôle emploi, novembre 2018, « l'accompagnement global des demandeurs d'emploi : une réponse adaptée aux besoins d'un public particulièrement fragilisé »

## Proposition #16

### Démultiplier les accompagnements globaux en s'appuyant sur le co-accompagnement entre travailleurs sociaux et les opérateurs de France Travail

- Cette modalité partagée doit monter en charge dans le cadre d'un protocole renouvelé opérateurs France Travail/départements qui en déclinerait les meilleures pratiques.
- L'accompagnement global peut également être co-porté entre France Travail et d'autres acteurs, à l'instar du secteur de l'accueil, de l'hébergement et de l'insertion (AHI), qui compte 27 000 travailleurs sociaux ou encore des travailleurs sociaux des Caf comme le cas échéant des hôpitaux. France Travail recherchera, dans le cadre de conventions nationales et surtout de déclinaisons locales effectives, la mise en place de ces accompagnements globaux pluriprofessionnels dès lors qu'ils sont pertinents pour les personnes.

### Accompagner les demandeurs d'emploi à la création d'entreprise

Pôle emploi et avec lui les acteurs du service public de l'emploi est d'une certaine manière le « premier incubateur d'entrepreneuses et d'entrepreneurs de France » dans la mesure où près de **229 000 allocataires de l'assurance chômage bénéficient de l'ARE pour accompagner leur création d'entreprise, près de 51 000 bénéficient de l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ACRE)<sup>65</sup>** et enfin qu'un grand nombre d'entre eux bénéficient d'ores et déjà d'accompagnements dans leurs projets, déployés en partenariat avec les réseaux spécialisés, et en lien étroit avec les régions et Bpifrance. De même, la proportion de bénéficiaires de minima sociaux sous statut d'indépendant est probablement significative.

La création d'entreprises est portée par une dynamique positive en France, avec un record de près d'un million de créations atteint en 2021, et une nouvelle tendance haussière observée depuis trois ans. On constate qu'aujourd'hui **80 % des entrepreneurs ne sont pas accompagnés dans la phase de structuration de leur projet**, et uniquement 7 % des immatriculations portées par les demandeurs d'emploi sont accompagnées sur la phase de structuration de projet. Or, l'accompagnement initial a un impact significatif sur la pérennité des entreprises à 3 ans : un taux de pérennité de 63 % à 3 ans est observé en moyenne au niveau national vs. près de 80 % chez les entreprises suivies par les principaux réseaux d'accompagnement.

C'est ce constat qui guide l'action des régions dans le renforcement de l'accompagnement à la création d'entreprise, comme l'illustrent les nouveaux programmes mis en œuvre à l'échelle régionale. C'est également ce qui avait présidé à la mise en place en 2021 par le ministère du Travail du pacte d'inclusion pour le travail indépendant qui permet de proposer aux personnes éloignées de l'emploi porteuses d'un projet de création de bénéficier d'un accompagnement adapté *via* un réseau de partenaires spécialisés (BGE, France active, Initiative France, ADIE, etc.). De même, dans le cadre de « Marseille en grand », le ministère du Travail a déployé avec l'ensemble des acteurs marseillais un programme d'accompagnement à la création d'entreprise pour les jeunes (carrefours de l'entrepreneuriat, capital jeunes créateurs). En capitalisant sur ces expériences, l'objectif de France Travail et de ses partenaires est d'intensifier le niveau de repérage et d'accompagnement à la création d'entreprise des personnes dépourvues d'emploi et de mieux les connecter aux dispositifs de soutien à la création d'entreprises déployés par les régions en lien avec BPI, les consulaires, l'urssaf et l'écosystème de l'entrepreneuriat.

65 UNEDIC, juillet 2022, « allocataires entrepreneurs : enquête sur les profils, motivations et projets »

## Proposition #17

**Assurer le repérage et l'accompagnement par France Travail de près de 100 000 personnes<sup>66</sup> de plus par an dans leurs démarches entrepreneuriales d'ici 2027, en partenariat avec les régions, Bpifrance et les réseaux spécialisés**

- Repérer l'intentionnalité d'entreprendre dès la phase de diagnostic initial
- Orienter vers un acteur en capacité de réaliser un diagnostic plus approfondi, et de proposer un accompagnement adapté, combinant montée en compétence et mise en action
- Assurer un accompagnement vers l'emploi par France Travail qui valorise les compétences et expériences acquises lors de la démarche de projet entreprise par les personnes qui ne vont pas jusqu'au Kbis (près de 70 % des personnes accompagnées à la création) pour faciliter leur accès à l'emploi
- Organiser le passage de relais de l'accompagnement jusqu'à 1 ou 2 ans après l'immatriculation pour pérenniser la structure créée. La prise de relai pourrait par exemple se faire par la région et l'écosystème de soutien à la création d'entreprise réuni au sein de cap Créa, avec une expérimentation à lancer en 2023. Elle pourra aussi s'appuyer sur le renforcement des liaisons entre France Travail et l'offre de services très dense de l'Urssaf à destination des nouvelles entreprises
- Créer un réseau d'*alumni* entrepreneurs France Travail, capables de s'entraider en pair à pair et utilisateurs des services recrutement de France Travail

### **Zoom – mieux embarquer les « nouvelles formes d'emploi » avec France Travail**

Le statut d'indépendant gagne en notoriété, si bien que 45 %<sup>67</sup> des 18-24 ans, en quête de plus de liberté, disent aujourd'hui le préférer au salariat. Cette tendance explique le recours de plus en plus important aux « nouvelles formes d'emploi » avec notamment 2,5 millions d'auto-entrepreneurs administrativement actifs fin juin 2022, 200 000 salariés portés, 1 million de freelance en 2019 (consultants et experts indépendants) ou les entrepreneurs salariés. On observe également des parcours professionnels beaucoup moins linéaires avec de plus en plus souvent, une alternance de périodes de salariat et d'entrepreneuriat. L'Etat et le service public de l'emploi se doivent d'être à l'écoute de l'évolution des formes d'activité et de davantage les prendre en compte dans la construction des parcours de retour à l'emploi (information sur les nouvelles formes d'emploi, accompagnement à l'autoentrepreneuriat, hybridation des solutions de salariat et d'indépendant...). Parallèlement, une réflexion doit sans doute être menée pour faire évoluer le cadre juridique afin de simplifier les parcours des personnes qui s'engagent sur cette voie : régime de protection complémentaire, droits à la formation, accès à un prêt bancaire par exemple.

66 Passage de 200 000 à 300 000 projets accompagnés

67 Etre salarié : un idéal, sauf pour les jeunes qui aspirent à plus de liberté, Crédoc, 2017

## Renforcer la visée emploi dans tous les parcours d'accompagnement, en particulier *via* les connexions et expériences en entreprise

Les parcours d'accompagnement de France Travail s'inscrivent dans une **approche globale** de la situation de la personne, avec une visée emploi systématique, sauf cas particulier, sans jamais perdre de vue la nécessité de lever les freins sociaux pour un parcours professionnel réussi. Les dynamiques d'accompagnement social et professionnel se renforcent l'une l'autre (la levée des freins dits « sociaux » est souvent nécessaire à la recherche ou au maintien en emploi ; l'emploi est souvent la clé pour résoudre les difficultés sociales) et doivent donc être conduites de manière conjointe autant que possible.

France Travail porte l'ambition d'un accompagnement vers l'emploi. Les personnes dépourvues d'emploi<sup>68</sup> mobilisées dans le cadre de la concertation expriment d'ailleurs des **attentes fortes vis-à-vis des employeurs**, afin que ceux-ci s'engagent pour leur faire découvrir des secteurs, métiers et plus généralement le monde de l'entreprise. Cette logique doit s'appuyer sur les besoins des employeurs, en particulier dans les secteurs et métiers en forte tension.

France Travail se mettra aussi en lien avec le service public régional de l'orientation (SPRO) pour contribuer à accompagner les personnes à la recherche d'emploi dans leurs questionnements en matière d'orientation professionnelle, dans le respect des compétences respectives de l'Etat et de la Région. Cet accompagnement pourra le cas échéant s'appuyer sur des outils déjà déployés auprès de nombreux professionnels de l'accompagnement, comme Diagorient, qui propose un parcours personnalisé pour trouver des métiers qui correspondent à ses aspirations.

### Proposition #18

#### Intensifier les expériences avec et dans les entreprises dans les parcours d'accompagnement vers l'emploi

- Mobiliser le plus tôt possible dans les parcours les mises en contact avec le monde professionnel :
  - Immersions professionnelles (en mobilisant l'outil Immersion Facilitée qui simplifie le dispositif) et stages en entreprises
  - Activités courtes (de type premières heures, TAPA, etc.)
  - Découverte métiers
  - Mentorat et parrainage
  - Echanges avec les professionnels (ex. My job glasses), etc.
- S'appuyer sur les représentants des entreprises et le Groupement d'Intérêt Public « Les entreprises s'engagent » pour sensibiliser les employeurs et démultiplier l'offre de solutions en entreprises
- Renforcer les liens de coopérations entre les chargés de relation entreprise et les professionnels de l'accompagnement

Pour rendre opérationnelle la confrontation au marché du travail, il s'agira, tous parcours confondus, grâce à une « base » mieux renseignée (CV, profils de compétences, etc.), de réaliser des suggestions d'offres d'emploi beaucoup plus fréquentes et pertinentes. Pour cela, France Travail pourrait rendre automatique l'**abonnement aux offres d'emploi** dès qu'un projet professionnel aura été établi.

68 Atelier de travail avec des allocataires du RSA à Argenteuil – Novembre 2022

## Bonne pratique – Service Public de l’Emploi au Danemark

Seuls 10 % des demandeurs d’emploi sont aujourd’hui abonnés aux offres d’emploi *via* leur espace personnel Pôle emploi – au Danemark, les demandeurs d’emploi doivent postuler à 2 offres par semaine *via* la plateforme JobNet qui regroupe quasiment 100 % des offres d’emploi du pays

### Proposition #19

#### Systématiser l’abonnement aux offres d’emploi et de formation pour toutes les personnes inscrites à France Travail dont le projet professionnel a été établi

- Envoi d’offres *via* différents canaux, en fonction des pratiques de la personne accompagnée (SMS, Application, espace personnel, papier, etc.)
- Suggestions réalisées à partir du profil de la personne et des informations connues sur ses compétences et aspirations
- Amélioration continue de l’algorithme de suggestion d’offres à partir des réponses de la personne (notamment les motifs de refus)

Pour accompagner ces évolutions, France Travail pourrait également renforcer le **recours aux opérateurs privés** sur des segments où ils ont démontré leur plus-value. Les expériences passées de Pôle emploi et les exemples étrangers portant sur le recours aux opérateurs privés pour le placement des demandeurs d’emploi invitent à ne pas retenir les modèles de mise en concurrence ou de spécialisation généralisée.

Les **opérateurs privés** (OPP) sont mobilisés (par Pôle emploi) pour de la sous-traitance de certains services proposés aux demandeurs d’emploi (1,2 million de bénéficiaires concernés en 2021, ), pour des raisons capacitaires (dernier kilomètre de la recherche d’emploi notamment) ou de spécialités sur des segments très spécifiques de son offre de services (création d’entreprise, accompagnement des licenciés économiques notamment).

Des évaluations récentes montrent une **bonne performance des prestations courtes** (2-3 mois) proposées par des opérateurs privés, notamment pour des publics avec peu de difficultés et proches de l’emploi :

- La **prestation Accélèr’emploi**, basée sur des ateliers collectifs puis un suivi individualisé de recherche d’emploi (2 mois, dont 6 ateliers obligatoires le 1<sup>er</sup> mois)
- La **prestation EMS « un emploi stable c’est pour moi »**, plus basée sur des entretiens individuels et des ateliers en complément (3 mois, avec des entretiens qui peuvent être suivis à distance sur des horaires élargis)<sup>69</sup>
- La **prestation Activ’projet**, créée pour repenser le projet professionnel sous traitée ou réalisée en interne avec des ateliers animés par des psychologues du travail, produit des effets croissants sur l’emploi au cours du temps

69 Prestation initialement destinée aux demandeurs d’emploi en situation d’alternance prolongée entre emploi et chômage, dans le contexte de la mise en place de la réforme de l’assurance chômage, puis ouverte à un public de demandeurs récemment réinscrits en modalité « Suivi » (puis « Guidé ») après une perte d’emploi.

## Proposition #20

**Renforcer le recours aux opérateurs privés sur des segments où ils ont démontré leur plus-value, dans une logique de capacité et de spécialité**

- Poursuivre et amplifier la stratégie de sous-traitance capacitaire pour les demandeurs d'emploi destinés à accéder rapidement à l'emploi, en assurant, sur prescription de l'opérateur, une mobilisation rapide vers l'emploi de personnes prêtes à l'emploi via une prestation sur le « dernier kilomètre »
- Prendre en charge l'évaluation et la montée en qualification de profils dans des secteurs d'activité faisant appel à un niveau de technicité important : par exemple la *tech*, le spectacle, la communication, la santé...
- Partager les informations sur les besoins des entreprises, l'analyse des offres d'emploi et les besoins des demandeurs d'emploi dans une logique d'*open data* et de *banque de profils partagée*
- Faciliter les coopérations opérationnelles sur la relation employeurs et la co-construction de réponses adaptées au besoin des entreprises (accès à la banque de profil, articulation formation/placement, etc.)

*NB : il ne s'agit donc pas de confier aux opérateurs privés un segment d'accompagnement, mais bien de renforcer les coopérations dans une logique de capacité et de spécialité.*

### Bonne pratique – expérimentation en cours

Dans ce cadre, une expérimentation avec 2 groupes du secteur du travail temporaire vient d'être lancée, sur une durée de 12 mois, pour leur donner accès par une API, à la base, détenue par Pôle emploi, des profils des candidats intéressés par des missions et contrats d'intérim. Les ETT pourront alors proposer ces profils plus facilement à des employeurs de leur portefeuille. Dans le cadre de cette expérimentation, l'ETT communique à Pôle emploi, en retour des contacts pris, des informations agrégées, ainsi que, via une seconde API, des données nominatives utiles à la mise à jour des profils des demandeurs d'emploi et à leur accompagnement.

Il conviendra de généraliser cet accès à la banque de profils dans une logique de partage des données pour enrichir les profils et maximiser pour les personnes les opportunités d'emploi qui peuvent être proposées par les acteurs privés.

## Garantir la continuité de l'accompagnement et sécuriser les transitions pour des parcours sans couture

### Les parcours sans couture passent d'abord par la garantie d'une continuité de l'accompagnement

Les parcours d'insertion sont caractérisés par l'intervention d'un grand nombre de professionnels sur le dossier d'une même personne. Dans le cadre du SPIE, un travail a par exemple été mené associant les différents professionnels (missions locales, Pôle emploi, services des départements, etc.) permettant de



lister les missions indispensables à la construction d'un parcours sans rupture :

- Les missions d'accompagnement
  - Elaborer un premier diagnostic
  - Informer et orienter les personnes à partir de situations identifiées
  - Coconstruire le contenu du parcours d'insertion
  - Travailler en réseau pour mobiliser les ressources adaptées aux situations à traiter
- Les missions de coordination
  - Être garant de la réussite des parcours
  - Faciliter la coordination entre les acteurs
  - Être garant de la continuité des parcours

Ces missions sont réparties entre plusieurs personnes/rôles en fonction de l'organisation de chaque territoire, avec comme point commun la présence d'un **réfèrent d'accompagnement** qui s'assure de la mobilisation de la personne tout au long du parcours. Celui-ci peut être complété par des rôles de coordination, définis différemment selon les territoires.

## Proposition #21

**Systématiser le réfèrent unique d'accompagnement et mettre en place un facilitateur France Travail pour tous pour améliorer l'accès à l'offre de services et assurer les transitions quand elles sont nécessaires**

Les missions exactes de ce facilitateur d'un des opérateurs France Travail, et ses interactions avec le réfèrent d'accompagnement restent à définir notamment lors des pilotes territoriaux, en laissant libre cours à plusieurs modalités opérationnelles. Dans tous les cas, ce dernier intervient en complémentarité de la structure d'accompagnement vers laquelle la personne a été orientée et du réfèrent d'accompagnement.

La continuité de l'accompagnement passe aussi par la mise en place de « **points d'étape** » afin qu'aucun usager ne soit laissé sans service ni contact ou durablement dans une modalité de parcours inadaptée. Son éventuel décrochage est anticipé dans la mesure du possible, repéré et traité. Les jalons de parcours sont à la main du réfèrent d'accompagnement, avec le facilitateur qui peut participer à des « points d'étape » de parcours (fréquence de l'ordre de 3 à 6 mois, en fonction de la situation de la personne, et à tester dans le cadre des pilotes territoriaux). Plusieurs occasions peuvent aussi se prêter particulièrement à la mise en place de ces jalons :

- En anticipation d'un changement d'allocation à venir (ex. fin d'ARE et bascule à l'ASS ou RSA)
- En fin de parcours pour les dispositifs spécifiques qui ont une durée limitée (ex. CEJ, GLO)
- Pour des personnes en parcours autonomes pour évaluer le besoin éventuel d'intensification du parcours

## Proposition #22

Définir des échéances régulières de revue (« points d'étape »), moments d'échanges entre la personne accompagnée et *a minima* son référent d'accompagnement, pour faciliter les éventuelles transitions et éviter les « effets tunnel »

- Fréquence adaptée au parcours de la personne, mais respect d'un jalon minimum en fonction du parcours, à déterminer lors des pilotes territoriaux

### Bonne pratique – Le parcours de remobilisation

Pôle emploi a mis en place depuis fin 2021 un parcours de remobilisation qui s'adresse à 800 000 demandeurs d'emploi de très longue durée inscrits à Pôle emploi (DETL), ayant passé 24 mois sans activité au cours des 27 derniers mois. Ce parcours débute par un « pack de remobilisation », pendant une demi-journée, à l'issue duquel, selon les besoins identifiés, un programme d'actions individualisé, accompagné et planifié à horizon 6 mois est immédiatement mis en œuvre. Ce parcours doit encore être évalué.

### Bonne pratique – Les exemples territoriaux pour les allocataires du RSA

- Dans l'Oise, les CER signés le sont pour une durée maximale de 6 mois, et un point d'étape est prévu *a minima* au bout de 3 mois.
- Dans la Sarthe, des jalons sont fixés tous les 4/6 mois entre le coordinateur de parcours et le référent de parcours – les référents mettent également en place des jalons à leurs mains avec les personnes accompagnées
- Dans la Marne, des comités rebond (en lien avec l'ensemble des membres du SPIE) ont été mis en place, spécifiquement dédiés au suivi des personnes n'ayant pas pu trouver de solutions à l'issue de leur accompagnement

## ■ Une attention particulière à porter aux transitions de parcours

Les travaux menés lors de la concertation ont permis d'identifier des situations présentant des risques de rupture de parcours important. Une des situations citée systématiquement est la « transition » entre deux dispositifs ou statuts.

L'exemple le plus courant est la transition vers l'emploi, sachant que comme cité plus haut, 36,1 % des CDI sont rompus avant leur premier anniversaire<sup>70</sup>.

## Proposition #23

Développer la médiation active pour réduire les ruptures de contrat dans les premiers mois (cf. proposition dans la section « engagement des entreprises »)

Parmi les autres transitions aujourd'hui source de rupture, se trouve celles vers d'autres droits sociaux, notamment les retraites.

## Proposition #24

**Sécuriser les transitions vers d'autres droits sociaux** ; en particulier, pour l'accompagnement vers l'ouverture de droits à la retraite, France Travail pourrait amplifier les actions déjà entreprises entre Pôle emploi, de la Caisse nationale d'assurance vieillesse et certains départements, à savoir :

- Renforcer l'interconnexion des systèmes d'information pour assurer la transmission aux usagers des bonnes informations concernant leurs droits retraite, généraliser les informations collectives retraite dans tout le réseau France Travail et engager, le cas échéant, un accompagnement adapté individuel, avec une attention spécifique pour les personnes éligibles à la retraite à taux plein à l'âge légal de la retraite au titre de l'inaptitude ou de l'invalidité (CARSAT)
- Recentrer les ateliers « emploi – retraite » du pack de remobilisation senior sur un public plus proche de l'âge de départ à la retraite, avec comme objectifs à la fois le retour à l'emploi (intérêt de reprendre une activité à temps partiel), et aussi la facilitation du passage à la retraite. A début septembre 2022, près de 13 000 demandeurs d'emploi ont bénéficié de ces ateliers, avec un taux de satisfaction de 88 %
- Former les conseillers sur un premier niveau de réponse, par exemple *via* l'utilisation de l'outil M@rel pour simuler la retraite des personnes accompagnées
- Lancer une équipe d'intrapreneurs pluri-institutionnels (CNAV, Caf, département, PE) sur la simplification de cet outil de simulation et le lien avec les simulateurs de revenus des demandeurs d'emploi - Estime)
- Cibler les allocataires à l'état de santé dégradé susceptibles de bénéficier d'une information adaptée sur la retraite pour inaptitude ainsi que d'un accompagnement renforcé :
  - En leur adressant, lorsque leurs fragilités sont connues et objectives, des courriers en amont de la retraite ;
  - En expérimentant, dans le cadre prévu par l'article 82 de la LFSS pour 2021, la possibilité de croisement entre les fichiers d'allocataires du RSA atteignant les 62 ans et les données de consommations de soins et d'arrêts de travail de la Cnam

## Simplifier le quotidien des personnes accompagnées et des professionnels avec des outils plus transversaux et plus collaboratifs

Le numérique a vocation à étoffer et renforcer l'accompagnement humain, et considérablement simplifier le quotidien des personnes accompagnées comme des professionnels, s'il est bien conçu par rapport à leurs besoins.

Plusieurs outils ont été identifiés dans le cadre de la concertation comme prioritaires par les bénéficiaires et les professionnels, dont la plupart viennent confirmer des hypothèses déjà formulées lors de précédents ateliers (SPIE, CEJ, etc.).

### Proposition #25

**Mettre en place un dossier partagé entre les professionnels intervenant dans un parcours, faisant état de la situation de la personne ainsi que de l'avancement de son parcours :**

- Partage des éléments de diagnostic et possibilité d'évolution de celui-ci en cours de parcours
- Gestion de l'orientation de la personne vers le référent le plus pertinent en fonction de sa situation – également, possibilité d'interpeler un autre professionnel pour traiter une problématique spécifique
- Saisie des contrats de la personne et des engagements mutuels associés
- Suivi du parcours de la personne, dont les actions réalisées ou à réaliser
- Suivi des différents points de contact avec les professionnels de l'écosystème France Travail
- Prescription d'une offre de services adaptée à la situation de la personne

#### Bonne pratique – La Carnet de Bord

Le Carnet de bord, développé par les équipes de GIP Plateforme de l'inclusion, est un outil de suivi de parcours multi-acteurs (conseillers d'insertion professionnelles et travailleurs sociaux des départements, chargés d'insertion en IAE, professionnels du service public de l'emploi, etc.) qui restitue toutes les informations utiles d'un parcours à tous ceux qui en ont besoin (actuellement en expérimentation dans les Ardennes auprès d'une cohorte de 10 000 allocataires du RSA) – il pourra servir de base à la construction du futur outil France Travail.

#### Bonne pratique – ESPOAR

ESPOAR est l'outil développé par la Caf de la Réunion, qui permet de réduire les délais d'orientation des allocataires du RSA vers un référent unique et de faciliter le suivi « sans couture » de leurs parcours d'insertion. Il est accessible aux allocataires du RSA et à l'ensemble des partenaires intervenant dans le parcours.

Les demandeurs d'emploi interrogés remontent régulièrement le besoin d'un espace dématérialisé unique qui regroupe l'ensemble des informations les concernant (son dossier, ses aides, les services à mobiliser, etc.). L'utilisation de cet outil serait volontaire, et un accompagnement à la prise en main

devra être proposé à l'ensemble des personnes en situation d'illectronisme. Il devra par ailleurs être exemplaire en matière d'accessibilité aux personnes en situation de handicap.

## Proposition #26

**Mettre en place, pour les bénéficiaires, un espace en ligne de suivi de leur parcours d'accompagnement, qui permettrait notamment :**

- De s'enregistrer à France Travail (portail simplifié d'inscription en ligne)
- D'accéder à son dossier (contacts, diagnostic, parcours, actions à mener)
- De prendre rendez-vous, et d'échanger avec son référent
- De mobiliser l'offre de services de France Travail (ex. événements, offres d'emploi, formation)

### **Bonne pratique – L'appli du Contrat d'Engagement Jeune**

L'application du Contrat d'Engagement Jeune, avec ses 60 000 utilisateurs jeunes au bout de 9 mois est une bonne illustration de la valeur ajoutée de ces outils usagers. Celle-ci est principalement utilisée par les jeunes pour échanger régulièrement et informellement avec leurs conseillers (via un tchat), partager des objectifs communs (sous forme de plan d'action) et prendre des rendez-vous.

### **Bonne pratique – Les applications « Mon espace » et « Mes offres » de Pôle emploi**

Ces applications (respectivement 28 millions et 5 millions d'utilisateurs) permettent aux personnes à la recherche d'un emploi de retrouver leur dossier d'allocataire, échanger avec leur conseiller, consulter et postuler à l'ensemble des offres de Pôle emploi et de ses partenaires.

Un objectif au cœur de France Travail est de favoriser le partage de l'offre de services entre les acteurs. Dans bien des cas, il s'agit d'un enjeu avant tout opérationnel qui consiste avant tout à répertorier l'ensemble de l'offre de services au même endroit et selon un langage partagé. Le décroisement de l'offre vise à la fois un enjeu d'efficacité des dépenses publiques et de lisibilité pour l'utilisateur et les professionnels.

## Proposition #27

**Développer un portail commun intégré d'accès à l'ensemble de l'offre de service des acteurs du réseau France Travail, en s'appuyant sur l'outil data.inclusion**

- De rendre accessible aux personnes et à ceux qui les accompagnent et pilotable par les financeurs toute l'offre de services disponibles sur chaque territoire
- D'ouvrir et faciliter la possibilité d'orientation/d'inscription/de prescription à l'offre de services de France Travail aux référents de parcours et personnes accompagnées

## Bonne pratique – data.inclusion et DORA

Data.inclusion retraite et consolide des bases de données existantes d'offre de services (simulateur aides-jeunes, écoles de la deuxième chance, services de mobilité, offre de services de Pôle emploi et des missions locales, etc.) et les publie en *open data* pour les rendre accessibles au plus grand nombre. Un premier schéma de données réutilisable a été créé, ainsi qu'un premier jeu de données mutualisé et publié, qui a vocation à agréger de plus en plus de catalogues d'offres pour devenir un commun de la plateforme de services France Travail.

De son côté, DORA offre la possibilité aux structures d'insertion de référencer simplement et mettre à jour en temps réel leur offre de services qui est ensuite diffusée sur toutes les plateformes et sites web partenaires. L'outil permet ainsi aux professionnels de l'insertion sociale et professionnelle au contact des publics de rechercher et prescrire rapidement les services le plus adaptés aux besoins de leurs bénéficiaires directement depuis l'outil qu'ils utilisent au quotidien.

## Harmoniser les pratiques entre professionnels et proposer un engagement de service commun aux personnes accompagnées

Afin d'assurer aux personnes un engagement de services minimum quelle que soit la structure d'accompagnement, les professionnels sollicités lors de la concertation ont préconisé d'établir un socle commun d'engagements :

- Des parcours qui démarrent avec un diagnostic socio-professionnel
- Un référent de parcours identifié
- Des parcours avec une visée emploi, qui permettront aussi de lever les freins sociaux
- Une approche globale de la situation de la personne, mettant fin à la dichotomie entre accompagnement social et professionnel, avec une co-référence quand nécessaire
- Des parcours coconstruits avec la personne accompagnée
- Des parcours individualisés (prenant en compte les besoins) et adaptant les rythmes et les jalons à chaque situation
- Des « points d'étape » pour éviter les « effets tunnel » et les « voies sans issues »
- Des parcours qui s'inscrivent dans un contexte territorial

La mise en place d'une offre de services socle par le réseau France Travail pourra s'appuyer sur un programme de formation à destination des professionnels (académie France Travail), ou encore la coconstruction de référentiels de pratiques communes.

Ces bonnes pratiques issues d'expériences terrain ont été discutées avec l'ensemble des professionnels mobilisés lors des travaux de la concertation France Travail. Elles se traduiront, pour l'ensemble des bénéficiaires enregistrés à France Travail par une **offre de services socle** à définir, et comprenant par exemple :

- Un accueil inconditionnel
- Un diagnostic à 360° des besoins et de la situation de la personne
- Un interlocuteur privilégié
- Une réponse sous 72h
- Un espace de suivi numérique unique

## Améliorer la résolution des freins à l'emploi (logement, santé, mobilité, contraintes familiales, illettrisme, illettrisme, etc.) en systématisant le repérage et en favorisant l'accès aux solutions adaptées

Pour les personnes qui en sont dépourvues, la recherche d'emploi constitue rarement la quête unidimensionnelle d'un poste, d'un travail, ou d'un emploi sans qu'aucune problématique individuelle fondamentale ne vienne complexifier celle-ci. La résolution de l'ensemble de ces problématiques individuelles constitue l'un des objectifs majeurs de France Travail. Ces problématiques ne sont en rien périphériques et France Travail ne les considèrera pas comme telles. Le réseau France Travail recherchera à lever ces contraintes concomitamment à l'élaboration du projet professionnel de sorte que celui-ci ne constitue pas une injonction voire une prescription subie pour une mère isolée sans solution de garde ou pour un jeune décrocheur sans logement pérenne mais bien l'horizon d'une trajectoire d'insertion globale.

Selon des statistiques diffusées par Pôle emploi en 2020<sup>71</sup>, **2 millions de demandeurs d'emploi sont concernés par ces problématiques individuelles**, avec pour principales difficultés le numérique (58 % des difficultés remontées), la santé (23 %), la mobilité (21 %), la précarité financière (18 %), les contraintes familiales (12 %), la maîtrise des savoirs de base dont l'illettrisme (12 %).

Selon une étude de la DREES de janvier 2023 : deux tiers des bénéficiaires du RSA fin 2017 se trouvant au chômage en 2018 déclarent être freinés dans leurs démarches de recherche d'emploi, dont près d'un sur deux cite comme principal obstacle l'absence de moyen de transport ou le coût des déplacements. Parmi les bénéficiaires du RSA sans emploi qui ne recherchent pas d'emploi mais qui souhaiteraient travailler, 40 % affirment que leurs problèmes de santé sont la raison principale pour laquelle ils ne tentent pas de trouver un travail.

La levée de ces freins implique par construction une dimension multi-partenaire sur laquelle les acteurs de l'insertion et de l'emploi ont souvent été en difficulté. L'offre de solutions concrètes sur les territoires dépend le plus souvent des collectivités et/ou de politiques ministérielles multiples. La mise en place d'une nouvelle gouvernance avec France Travail, et des outils partagés qui y sont rattachés, est l'opportunité de :

- **Mieux identifier par les opérateurs et partenaires France Travail** les besoins concrets qui entravent le retour à l'autonomie et l'emploi ;
- **Mieux orienter** ensuite vers les solutions existantes sur le territoire, souvent partiellement connues et difficilement activables par les conseillers des personnes ;
- Mettre par conséquent mieux en visibilité de la gouvernance France Travail, et notamment de l'Etat, des différentes collectivités et des grands organismes (Caf, CPAM, etc.) les besoins réels et concrets des personnes pour mieux éclairer leur choix en matière d'adaptation et de développement de l'offre de solutions d'hébergement et de logement, de garde d'enfants, d'accès aux soins, de mobilité sur les territoires ;
- Et ainsi progressivement ajuster l'offre de solutions à la demande réelle et réduire les coûts d'information et de coordination y afférents.

---

*2 millions de personnes en recherche d'emploi sont concernées par des freins périphériques*

71 Pôle emploi, infographie « [Tous mobilisés pour lever les freins sociaux à l'emploi](#) », juin 2021

## Plusieurs piliers transverses pour appuyer cette ambition

- La systématisation du repérage de ces problématiques lors du diagnostic et l'appui sur des solutions adaptées, au moyen de ressources expertes
- La visibilité et l'accessibilité de l'offre de solutions existantes sur le territoire
- La meilleure prise en compte, dans les indicateurs de suivi et les objectifs de résultat demandés aux acteurs dans le cadre de leur contractualisation avec l'Etat, le travail d'identification et de résolution des problématiques sociales dans les parcours (au lieu de la seule focale sur l'emploi)
- La coordination renforcée d'acteurs habitués à des fonctionnements en silo (monde de l'emploi et de la petite enfance par exemple) ainsi qu'un pilotage de l'offre à partir des territoires, et ce dans le cadre des comités locaux France Travail
- Le renforcement, le cas échéant, des moyens dédiés des politiques publiques de l'Etat, des organismes de sécurité sociale, des collectivités, ou des réseaux privés et associatifs (ex. service public de la petite enfance, offres d'accompagnement en santé, aides à la mobilité, offres de logement, aides numériques, hébergement d'urgence)

### Proposition #28

**Assurer le repérage des contraintes personnelles freinant l'insertion dans l'emploi au moment du diagnostic socio-professionnel et l'approfondir par des diagnostics experts ciblés si nécessaires**

- Le premier entretien de diagnostic socio-professionnel est l'occasion de systématiser le repérage des problématiques. Thématiques par thématiques (santé, mode de garde, mobilité, logement...) ce repérage a vocation à être complété autant que de besoin par des diagnostics approfondis et spécialisés, aisément mobilisables, de manière autonome par les personnes ou à l'occasion d'une prescription par un professionnel.
- La qualité du diagnostic, son approfondissement, sa spécialisation thématique constitueront l'ADN de l'intervention de France Travail afin que l'ensemble des problématiques soient effectivement prises en compte dans l'accompagnement individuel des personnes.
- Cela nécessite une montée en compétence forte de l'ensemble des professionnels de l'accompagnement sur le repérage des problématiques et la mobilisation des ressources permettant de les résoudre.



## Proposition #29

### Assurer la visibilité et l'accessibilité de l'offre de solutions existante et adapter cette offre en fonction des besoins avec l'Etat, les collectivités et les différents acteurs concernés

- Travailler à la mise en valeur d'une offre de services France Travail, qui rassemblerait dans un premier temps l'offre de services existante des différents opérateurs (Pôle emploi, missions locales, Cap emploi, etc.)
- Crédibiliser la promesse d'un référentiel partagé de ces solutions, en open data, en s'appuyant sur le travail déjà engagé par data.inclusion
- Assurer la réutilisation de ces données partagées par les outils de référencement dont le commun numérique Dora sorte de « Wikipédia territorial de l'inclusion », pour éviter la démultiplication des cartographies statiques et peu exploitables
- Garantir la qualité de l'information de manière à assurer aux professionnels comme aux usagers la fiabilité des solutions proposées

### ■ Adapter les réponses à la réalité des territoires dans le cadre de France Travail

Il faudrait assurer une montée en charge des solutions, pour rechercher, dans une collaboration interministérielle, interinstitutionnelle et multi-partenaire, la couverture des besoins de l'ensemble des privés d'emploi. En particulier, il sera important de faire la meilleure connexion possible entre les besoins des publics avec les politiques, plans et stratégies portées ou en cours de définition et plus spécifiquement le Pacte des solidarités, la mise en place du Service public universel de l'accueil du jeune enfant, l'objectif Accès à la santé, partout et pour tous et la mise en place de l'Acte 2 du Logement d'abord.

La présente partie ne prétend pas être exhaustive de l'ensemble des réponses. Sur ces différents champs, la réponse aux différents besoins des personnes en recherche d'emploi relève d'une responsabilité partagée entre l'Etat, les collectivités locales, les opérateurs, les entreprises, les entrepreneurs et autres employeurs, les associations et fondations, les bailleurs sociaux et les citoyens engagés.

### Lever les freins liés au numérique

Environ **1/5 des demandeurs d'emploi se considèrent comme peu à l'aise avec le numérique** tandis que 23 % des demandeurs d'emploi qui n'utilisent pas internet dans leur recherche d'emploi sont confrontés à une problématique d'équipement matériel<sup>72</sup>.

Le repérage des difficultés de maîtrise des compétences digitales de base sera systématisé à l'occasion du diagnostic France Travail. Chaque personne le nécessitant sera positionnée sur un module de formation assurant une plus grande autonomie dans sa vie personnelle comme dans son parcours d'insertion professionnelle.

72 Pôle emploi, « [Les demandeurs d'emploi et leur usage du numérique](#) », Eclairages et synthèses, n°49, février 2019

## Proposition #30

**Systématiser le repérage des situations d'illectronisme auprès de toutes les personnes inscrites à France Travail et proposer une formation à la maîtrise des compétences digitales de base à tous ceux qui en ont besoin**

Mise en place d'un repérage systématique très en amont dans le parcours

- Positionnement systématique sur un module de mise à niveau en début de parcours (par exemple *via* le PIX emploi et en lien avec les acteurs de la médiation numérique)
- Mise à disposition d'outils d'accès aux offres de formation existantes (ex : tiers-lieux numériques, les bons clics, ateliers numériques, Campus connecté, hubs numériques inclusifs, etc.)
- Mobilisation des **Conseillers Numériques France Services**, et des aidants numériques professionnels, coordonnés par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires, pour assurer l'accessibilité des services dans les lieux du réseau France Travail.
- Expérimentation France Travail, en lien avec l'ANCT, d'un territoire zéro-illectronisme dès 2023, par exemple avec le département de l'Allier pour déployer progressivement dans l'ensemble des agences France Travail un dispositif de formation aux savoirs de base numériques professionnels et personnels toute France, accessible à tout moment et décliné pour grands débutants, intermédiaires et coup de pouce de sorte de ne plus laisser une personne inscrite à France Travail en situation d'illectronisme d'ici 2027

### Bonne pratique – Pix emploi

Afin de renforcer le diagnostic initial des compétences numériques des demandeurs d'emploi, Pôle emploi mobilise Pix emploi. L'objectif de Pix est de faciliter le diagnostic partagé entre le conseiller et le demandeur d'emploi, et d'appuyer le conseiller pour orienter le demandeur d'emploi vers un accompagnement et des services adaptés. Plusieurs centaines de milliers de demandeurs d'emploi ont passé le test. Le partage des résultats avec le conseiller permet de proposer des solutions immédiates mobilisant les services offerts par Pôle emploi ou ses partenaires (organisme de formation ou de la médiation numérique).

### Lever les freins liés à la santé

Sur le volet santé, préoccupation majeure des Français, sa qualité est encore plus préoccupante concernant les personnes sans emploi. A titre d'exemple, **21 % des allocataires du RSA se déclarent en mauvaise santé**, 43 % se déclarent affectés par une maladie chronique et 16 % se déclarent fortement limités dans leur reprise d'activité du fait de problématiques de santé<sup>73</sup>. France Travail recherchera l'accompagnement dans la prise de conscience, l'ouverture des droits, l'entrée en parcours de soin le cas échéant, pour les personnes qui en ont besoin et le souhaitent.

Par ailleurs, les acteurs du secteur sont confrontés de plus en plus fréquemment à des personnes souffrant de troubles psychiques ou troubles du comportement. Ils ne sont pas formés ou outillés pour faire face à ces situations qui relèvent du champ de la santé mentale mais aussi parfois du handicap.

73 Données DREES

## Proposition #31

**Favoriser la prise en charge des problématiques de santé contraignant les parcours en s'appuyant sur les offres existantes et en en structurant de nouvelles si nécessaire**

- Assurer le repérage des problématiques de santé au moment du **diagnostic socio-professionnel**
- Amplifier les **orientations vers les missions d'accompagnement santé des caisses d'assurance maladie**. Plus de 78 000 personnes ont bénéficié d'un accompagnement en 2021 qu'il s'agisse de l'accès et la mise à jour des droits, l'accès aux examens de prévention en santé, l'accès aux soins, la recherche de professionnels et la programmation des soins, ou encore l'accompagnement social si nécessaire. 100 000 accompagnements dès 2023 seront visés puis une progression est à déterminer dans la future convention d'objectifs et de gestion Etat/CPAM, qui se déclinerait ensuite dans une nouvelle convention cadre France Travail/CPAM.
- Assurer la montée en charge du **parcours emploi santé**, prestation récemment mise en place par Pôle emploi pour permettre au demandeur d'emploi de faire le lien entre son état de santé et ses conséquences sur son projet professionnel. Une évaluation du parcours sera menée à horizon 2023 et devra permettre de fixer une tendance de croissance pour assurer la couverture des besoins dans le cadre de France Travail.
- S'agissant de la santé mentale, expérimenter la mise en œuvre d'un **partenariat conjoint entre France Travail et les services des secteurs de psychiatrie** pour une meilleure orientation des publics ; les référents et les facilitateurs France Travail pourraient se voir désigner des points d'entrée par services des secteurs de psychiatrie (pouvant être les travailleurs sociaux des Permanence d'Accès aux Soins de Santé) et, à l'inverse, les services des secteurs de psychiatrie pourraient disposer de correspondants au sein du réseau France Travail pour accompagner dans la réinsertion professionnelle des personnes sortant d'un épisode de soins en psychiatrie, sur le modèle de ce que fait le Club House de Paris et d'autres dispositifs d'emploi accompagné. Il convient donc que le Projet Territorial de Santé Mentale (PTSM) permette d'élaborer et mettre en œuvre des projets partagés entre les acteurs de la santé et les acteurs France Travail pour améliorer concrètement les parcours des personnes dépourvues d'emploi, allocataires du RSA, jeunes suivis par les missions locales, pour organiser « la bonne réponse sanitaire et sociale au bon moment ». Enfin l'académie France Travail pourrait encourager les formations de premier secours en santé mentale
- Renforcer les partenariats entre France Travail et les partenaires extérieurs pour le traitement des **sujets d'addiction** (à l'image des partenariats élaborés par des acteurs comme la mission locale de Paris)
- Pour les jeunes en CEJ, mettre en oeuvre l'automatisation de l'accès à la complémentaire santé solidaire (notamment en supprimant l'exigence d'un an de domiciliation), de manière analogue à celle qui existe pour les allocataires du RSA

## **Lever les freins liés à l'accueil des jeunes enfants**

Sur le volet modes d'accueil, il s'agira de rechercher la synergie entre le service public de la petite enfance et la mise en place de France Travail pour chercher à résoudre, sur la mandature, l'une des problématiques récurrentes des personnes sans emploi alors que les leviers d'amélioration sont tangibles.

- **32 % des allocataires du RSA sont des foyers monoparentaux**, composés à 95 % de mères célibataires, pour lesquelles les problématiques de mode d'accueil restent prégnantes<sup>74</sup>
- Plus d'un quart des départements ne disposent pas de crèche AVIP et le taux de couverture global concernant l'accueil du jeune enfant<sup>75</sup> varie de 0 à 100 dans les communes de France, de 11,1 (Guyane), 32,2 (Seine-Saint-Denis) à 81,1 (Mayenne) entre les départements de France. Entre la commune la moins bien dotée de Seine-Saint-Denis (le Blanc-Mesnil) et la commune la mieux dotée en Mayenne, le rapport est de 1 à 5.
- Pôle emploi n'est pas encore systématiquement signataire des schémas départementaux de services aux familles qui définissent notamment la stratégie locale de développement des modes d'accueil.

---

*« Lors de la réception de leur public ou à l'inscription à Pôle emploi, je dis à mes collègues conseillers : le mot d'ordre c'est s'il y a un problème de mode de garde, parlez-en moi, je peux accompagner cette famille. Je me tiens une petite liste que je mets à jour, car les situations évoluent vite. Cette liste je l'échange avec la directrice de crèche pour la rentrée de septembre. »*

*[Pôle emploi, conseiller accompagnement global, territoire B]<sup>76</sup>*

### **Proposition #32**

**Favoriser l'accès aux modes d'accueil adaptés pour les parents en recherche d'emploi dans le cadre de la construction du service public de la petite enfance**

- **Définir une convention cadre France Travail/Cnaf « Accueil du jeune enfant »** pour assurer l'engagement conjoint des deux opérateurs à rapprocher leurs réseaux, à rechercher des innovations, à généraliser les solutions facilitatrices pour les personnes en insertion. Localement, cette association conduira à rendre France Travail signataire des schémas départementaux des services aux familles pour assurer la traduction sur le terrain de ces efforts conjoints.

<sup>74</sup> Données DREES

<sup>75</sup> Indice calculé par la Cnaf, Capacité théorique d'accueil des enfants de moins de 3 ans par les modes d'accueil «formels» pour 100 enfants de moins de 3 ans. Définition des modes d'accueil formels : Assistant(e) maternel(le) employé(e) directement par des particuliers ; Salarié(e) à domicile ; Accueil en Eaje (collectif, familial et parental, micro-crèches) ; Ecole maternelle.

<sup>76</sup> Rapport Evaluation des crèches AVIP, dossier d'étude de la Cnaf, 2022, <https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03805458/document>

- **Soutenir le déploiement des modes d'accueil AVIP et faciliter l'intermédiation à destination des parents en insertion** : près de 300 crèches AVIP sont actuellement déployées sur le territoire. Malgré une montée en charge rapide, le besoin d'une poursuite importante du déploiement des crèches AVIP est avéré, tandis que la mobilisation de l'accueil individuel sera également recherchée, à l'invitation des évaluations disponibles et comme proposé par le protocole Enfance/Emploi conclu en mars 2022. Concernant ce dernier, la mise en place d'un accompagnement spécifique à destination des parents employeurs (et des assistantes maternelles) pourrait être visée, avec par exemple la présence de l'Urssaf au sein des Frances services ou encore l'expérimentation d'une prestation dédiée.
- **Renforcer l'animation au niveau des bassins d'emploi** des réseaux de l'insertion dans l'emploi et de la petite enfance pour favoriser l'accès aux modes d'accueil et les innovations territoriales.
- **Mobiliser plus fortement l'aide à la garde d'enfant parent isolé (AGEPI)** dont les critères seront réévalués fin 2023. Plusieurs pistes devraient permettre de faciliter la mobilisation de l'aide, avec l'aménagement de certains critères.
- **Mettre en place des actions de formation des professionnels de la petite enfance** pour répondre aux besoins des territoires ; expérimenter le modèle des EITI d'assistantes maternelles sur les territoires.

### Lever les freins liés au logement

L'insertion dans le logement et dans l'emploi doivent devenir un objectif dont l'atteinte ne relève pas que de la personne sans emploi ni logement mais de l'ensemble des acteurs ayant la responsabilité des accompagnements. Des coopérations effectives, souvent portées par des acteurs associatifs pionniers en la matière existent, à l'instar du programme Convergence, développé dans le cadre de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Toutefois, l'effort doit être porté plus haut. Les données de la plateforme de l'IAE indiquent par exemple que **seules 1,4 % des prescriptions vers l'IAE sont issues des CHRS**. Dans cette perspective, France Travail et le plan logement d'abord 2 ont vocation à se déployer en synergie pour assurer l'effectivité des passerelles entre le monde de l'emploi et celui de l'hébergement logement.

---

*« Je suis seule sans emploi avec trois enfants en bas âge et sans logement depuis 3 ans. Je squatte chez des amis. Je suis très malheureuse de cette situation et mon dossier déposé pour avoir un logement social n'avance pas. Je ne peux pas travailler car je dois garder mes enfants et ne peux pas donner une adresse fixe »*

*Enquête d'évaluation qualitative du SPIE, octobre-novembre 2022*

## Proposition #33

### Développer les accompagnements conjoints emploi-logement dans le cadre du plan « logement d'abord 2 »

- **Accompagner les mobilités résidentielles et la recherche d'un nouveau logement** pour des personnes détenant des compétences recherchées et en tension dans d'autres territoires, en développant une offre cohérente intégrant les dispositifs existants (programme Emile, service Mobiville, plan un Toit un Logement, programme AGIR...). Il conviendra d'assurer la lisibilité de ces programmes pour les conseillers France Travail qui seront en charge de l'orientation du demandeur d'emploi.
- **Développer une offre coordonnée France Travail/SIAO insertion** pour mieux accompagner vers l'emploi les personnes sans domicile, en favorisant un accompagnement par un binôme constitué du conseiller France Travail et du travailleur social de la structure d'hébergement, avec une répartition des rôles identifiée.
- Renforcer l'articulation entre les acteurs du logement et de l'emploi pour les personnes sans domicile, en particulier les binômes ci-dessus et la lisibilité des dispositifs, en développant un référent accompagnement simultané emploi logement (ACSEL). Ce besoin pourrait nécessiter le financement d'un animateur emploi logement dans chaque SIAO.
- **Mettre en visibilité des professionnels** l'ensemble de l'offre existante sur ces sujets (Dora)

Au-delà de l'insertion conjointe dans le logement et dans l'emploi, un effort sans pareil doit être entrepris pour mieux répondre concrètement aux demandeurs d'emploi en demande d'accès au logement social. Actuellement, le seul motif de priorisation de la demande de logement des demandeurs d'emploi dans le code de la construction et de l'habitation concerne la reprise d'activité après une période de chômage de longue durée.

## Proposition #34

### Améliorer la prise en compte des besoins d'accès ou de retour à l'emploi dans les politiques de l'habitat et du logement au niveau local

- Expérimenter un **pack emploi-logement** spécifique pour une partie des personnes accompagnées, avec une garantie locative, un dispositif renforcé de prévention des expulsions pour éviter toute expulsion au moment de la reprise d'emploi, et une proposition de logement abordable, adaptée aux contraintes de mobilité, en quelques semaines, et dont la durée de mobilisation sera au moins égale à celle de la période d'essai. Ce pack pourrait être déployé dans quelques territoires pilotes.
- Faciliter l'**attribution de logements sociaux et intermédiaires aux demandeurs d'emploi devant déménager**, soit par la création d'un bail dédié de courte durée et renouvelable (sur le modèle de l'article 109 existant pour les jeunes), soit par la définition d'un objectif d'attribution aux publics salariés ou en demande d'emploi, soit à défaut par l'intégration en tant que public prioritaire dans le code de la construction et de l'habitation (la labellisation reposant alors sur les conseillers France Travail). Une approche spécifique pour les travailleurs saisonniers devant mobiliser des logements temporaires sera développée (mobilisation du parc de l'Afpa, des CROUS ou de certains bailleurs).
- Massifier l'**accompagnement aux mobilités résidentielles** pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi en demande d'accès au logement social (programme EMILE)
- Structurer localement les **partenariats entre France Travail et les bailleurs** pour agir efficacement, dans la réalité des ressources territoriales, en faveur du lien emploi-logement. En particulier, mobiliser les bailleurs sociaux sur l'« aller vers », l'accompagnement à l'emploi, le suivi des personnes accompagnées, et l'identification de personnes qui pourraient être accompagnées.
- Mieux répondre aux besoins des entreprises sur le logement, dans le cadre d'une réflexion prospective autour des articulations entre Action Logement et France Travail, notamment autour du pack emploi-logement mentionné ci-dessus.

### Lever les freins liés aux mobilités

En matière de mobilité, France Travail, en appui des collectivités locales, cherchera à poursuivre les efforts engagés sous le précédent quinquennat en les redoublant dans un contexte de transition écologique à conduire.

- **Une personne en insertion sur deux** déclare avoir déjà refusé un travail ou une formation en raison d'un problème de mobilité<sup>77</sup>
- **60 % des employeurs** déclarent quant à eux que des candidats ont refusé une offre d'emploi en raison d'un problème de mobilité<sup>78</sup>

**La transition écologique qui s'engage devrait par ailleurs accroître les problématiques de mobilité pour les personnes sans emploi** (verdissement du parc automobile, renchérissement des coûts, mise en place de zones à faible émission en cœur de villes...).

<sup>77</sup> Etude Wimoov

<sup>78</sup> Etude Wimoov

## Proposition #35

### Renforcer, en lien avec les collectivités locales, les actions favorisant la mobilité inclusive pour les personnes à la recherche d'un emploi

- Repérage systématique des difficultés très en amont dans le parcours
- Extension des pratiques de **diagnostic approfondi et d'accompagnement à la mobilité** développé par les acteurs (missions locales, Pôle emploi, départements, etc.). Par exemple, renforcement des capacités d'accueil de la prestation « Bilan/ accompagnement mobilité » de Pôle emploi créée en 2021<sup>79</sup> et ouverture aux autres partenaires de France Travail
- **Consolidation et rationalisation des aides financières à la mobilité** au sein du réseau France Travail (plus de 600 aides à la mobilité déjà recensées)
- **Soutien au développement de plateformes de mobilités**
- Lancement d'une **expérimentation dès 2023 à l'échelle de 3 bassins de vie en milieu rural pour préciser les modalités opérationnelles de levée des freins de mobilité** : repérage des problématiques, prescription d'un diagnostic approfondi en matière de mobilité, donnant lieu à un plan d'action individualisé, mobilisant le cas échéant une offre de services multidimensionnelle structurée à l'échelle locale (conseil en mobilité, formations mobilité, évaluation du permis de conduire, évaluation du code, passage de licences spécifiques, recours au micro-crédit social, bénéfice d'une auto-école sociale....)
- Equiper les conseillers du réseau France Travail pour pouvoir identifier toutes les solutions mobilité mobilisable sur le territoire (**communs numériques Dora/mes aides**)
- Remonter les besoins identifiés des personnes en recherche d'emploi dans le cadre des **comités locaux France Travail** pour adapter les solutions proposées par les plateformes de mobilité sur les territoires.

### Lever les freins liés à la précarité financière

Enfin, il est essentiel de rappeler que pour les personnes en insertion, la reprise d'un emploi ou l'accès à une formation est rarement gratuite : aide ponctuelle à la garde d'enfants, achat de matériel, ticket de transport, frais vestimentaires, etc. Certaines étapes de parcours occasionnent des frais à couvrir.

<sup>79</sup> Avec le soutien de l'Etat, dans le cadre de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté.



### **Bonne pratique - Le Pack de sortie du RSA en Essonne**

Le conseil départemental de l'Essonne a créé depuis 2017 un pack « sortie RSA » pour aider le quotidien des allocataires du RSA en reprise d'emploi avec des coups de pouce dédiés aux frais de transport, à l'achat de tenues de travail ou encore aux frais de déjeuner ou de garde d'enfants.

La région Bretagne a fait de même pour prendre en charge l'ensemble des frais connexes liés au suivi de la formation (transport, hôtellerie, restauration).

Avant 2016, le dispositif des aides individuelles à la reprise d'emploi (APRE), représentait un « coup de pouce » pour les allocataires du RSA qui ne pouvaient pas faire face à des dépenses liées à la reprise d'activité. Sa gestion, complexe, a nui à sa visibilité d'où son abandon. Si des solutions existent toujours (CPF, aides régionales, aides départementales, aides aux projets des Caf, aides individuelles de Pôle emploi), elles sont rarement coordonnées si bien que le bouclage du projet individuel est souvent synonyme de complexité. Une expérimentation relative à la création d'un fonds d'aide individuel aux parcours d'insertion pourrait être menée dans un territoire volontaire (par exemple dans un pilote RSA) avec en cible la généralisation du dispositif. Une investigation sous le format start-up d'Etat pourrait en outre être menée sur cette action. Dans le cadre du pacte des solidarités, une mesure dédiée à la couverture des frais liés à la reprise d'activité est envisagée. Son opérationnalisation sera menée de concert avec France Travail.

### **Proposition #36**

**Rendre plus lisibles et accessibles à leurs bénéficiaires potentiels l'ensemble des aides individuelles utiles à la levée des freins sociaux au retour à l'emploi (simulateur de calcul, accompagnements expert dédiés, fonds d'aide), et investiguer la pertinence d'un fonds individuel pour couvrir les surcoûts liés à la reprise d'activité**

- Accélérer le déploiement d'un **commun numérique** de référencement et simulation des aides financières (en s'appuyant sur les services du simulateur aides-jeunes porté par 1jeune1solution) pour faciliter l'accès en quelques clics à toutes les aides disponibles
- A l'aide de ce commun, éclairer l'Etat et les collectivités sur la **rationalisation des aides**
- Développer des solutions d'accompagnement budgétaire (formations finances et pédagogie, accompagnement Cresus, etc.)
- Etudier la question d'un **fonds individuel des projets professionnels en lien avec le Pacte de solidarité**

## Mieux prendre en compte les spécificités des personnes en situation de travail avec handicap et valoriser les potentiels

### ■ De nombreuses avancées récentes, mais des marges de progrès encore importantes

La société française s'est engagée depuis plusieurs années dans un mouvement incluant davantage les personnes vivant avec un handicap, grâce notamment aux leviers de la loi de 2005.

#### Depuis 2017, de nouvelles avancées ont pu être réalisées, notamment :

- du fait de mesures nouvelles portées dans la loi « Choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 : réforme de l'obligation d'emploi, obligation d'un référent handicap dans les entreprises de plus de 250 collaborateurs et les Centres de Formation des Apprentis, etc.
- sous l'impulsion de nouvelles stratégies de développement : rapprochement du réseau des Cap emploi avec les agences Pôle emploi, déploiement des plateformes emploi accompagné sur les situations de handicap invisibles (+45% de personnes accompagnées en 2022), plan Cap vers l'Entreprise Inclusive de 2018 pour le développement des entreprises adaptées, plan de transformation des ESAT de 2022 pour favoriser les trajectoires vers le milieu ordinaire et renforcer le droit des travailleurs.

#### Celles-ci se traduisent dans les chiffres :

- **Le nombre de demandeurs d'emploi en situation de handicap a ainsi amorcé une baisse continue depuis fin 2018.** La demande d'emploi s'établit à 457 370 demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en janvier 2023 (catégorie A, B et C) contre 472 240 en janvier 2022 et 518 490 en janvier 2019.
- **L'année 2022 marque également le passage du cap des 10 000 apprentis en situation de handicap.** Si leur part dans l'effectif total des apprentis reste stable (1,3 %), leur nombre progresse significativement de +21 % entre 2021 et et +144 % entre 2019 et 2022 (11 659 entrées en apprentissage de travailleurs handicapés).

Pour autant **le taux de chômage des personnes handicapées reste de 14 % contre 8 % pour l'ensemble de la population.** La situation des personnes handicapées reste encore difficile et présente des caractéristiques propres.

- En 2020, les titulaires d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) représentaient 6,5 % de la population âgée de 15 à 64 ans. La proportion d'inactifs y est plus importante que le reste de la population (58 % contre 29 %), et ceux qui sont actifs sont plus souvent au chômage (36 % des bénéficiaires d'une RQTH étaient en emploi contre 65 % de la population en âge de travailler)
- Les demandeurs d'emploi bénéficiant d'une reconnaissance de leur handicap sont plus âgés (48 ans contre 39 ans) et ont un niveau de scolarité moins élevé que les autres demandeurs d'emploi. Quel que soit l'âge ou le diplôme, les bénéficiaires d'une reconnaissance de handicap accèdent moins souvent à l'emploi que les autres demandeurs d'emploi au cours de l'année qui suit leur inscription.

L'action publique et les acteurs économiques doivent davantage intégrer **la logique de non-discrimination** développée dans l'ordre juridique européen et au niveau international, et inscrite dans le droit français notamment par la loi du 11 février 2005. Les progrès de l'accessibilité universelle, le déploiement d'aménagements raisonnables, l'émergence de la notion d'employeurs handi-accueillants sont autant de facteurs de nature à ouvrir beaucoup plus largement le monde du travail aux personnes en situation de handicap.

*« Les obstacles à l'emploi restent cependant considérables ; les difficultés pour les employeurs décourageantes ; l'inadéquation de nos catégories et modalités d'intervention de plus en plus évidente. »*

IGAS, rapport thématique Handicap et Emploi, 2020.

### **Des premières propositions sur le diagnostic, l'orientation, l'accompagnement et la formation des personnes en situation de handicap, qui seront complétées et précisées dans le cadre de la Conférence Nationale du Handicap (CNH)**

**Afin d'éviter une réflexion sur la politique emploi des personnes en situation de handicap en silo**, contraire à l'ambition d'inclusion, France Travail a intégré pleinement dans ses réflexions les spécificités des personnes en situation de handicap.

**La concertation France Travail a donc associé les grandes institutions de l'accompagnement des personnes en situation de handicap vers l'emploi** : conseils départementaux, service public de l'emploi, conseils régionaux, Agefiph. Le Conseil national représentatif des personnes handicapées (CNCPH) siège également au sein du Comité des parties prenantes et a pu déléguer des représentants au sein des groupes de travail. **Elle s'est également appuyée sur le groupe de travail Emploi préparatoire à la Conférence Nationale du Handicap (CNH)** qui aura lieu en 2023 sous l'autorité du Président de la République.

Les travaux ainsi conduits ont fait émerger plusieurs constats qui constituent des **axes d'amélioration s'agissant de l'accès à l'emploi et à la formation des personnes handicapées** :

- La délivrance par la Maison départementale pour les personnes handicapées (MDPH) d'une Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) avec orientation en milieu ordinaire à une personne sans emploi qui a exprimé le choix de travailler n'est pas systématiquement suivie d'une information à Pôle emploi, qui n'a pas en outre d'approche proactive à l'égard de ce demandeur d'emploi pour lui proposer son offre de service
- Pôle emploi dans le cadre de la *team* handicap (rapprochement des conseillers Pôle emploi et Cap emploi) reçoit les demandeurs d'emploi en situation de handicap et détermine sur la base d'un diagnostic parfois croisé si l'accompagnement doit relever de Pôle emploi ou de l'expertise de Cap emploi. Néanmoins certains publics ne bénéficient pas de cette offre de service notamment des jeunes issus d'établissements médicaux sociaux (Instituts Médico-Educatifs et Instituts Médico-Professionnels) ou sortants de l'éducation nationale (classe Ulis), des travailleurs d'ESAT pour lesquels par ailleurs les conseillers ne sont pas aguerris
- L'orientation professionnelle en milieu ordinaire ou en milieu protégée, associée à l'octroi de la RQTH prononcée par les Maisons Départementales pour les Personnes Handicapées, ne part pas du projet de la personne, qui est rarement rencontrée : l'évaluation se focalisant plus sur les incapacités susceptibles de générer des droits, présentées dans le dossier unique de la MDPH
- L'orientation en milieu protégé doit mieux s'appuyer sur un travail préalable avec la personne sur

son projet et s'envisager après que d'autres alternatives aient pu être étudiées : contrat de travail en entreprise avec un accompagnement type emploi accompagné, recrutement en entreprise adaptée, etc.

- L'accès à la formation de droit commun reste difficile pour les personnes handicapées, notamment celles souffrant d'un handicap invisible (handicap psychique, troubles de l'autisme, troubles cognitifs, etc.)
- Les centres de formation de droit commun ont rarement les ressources suffisantes pour répondre aux besoins d'aménagement de toute nature : techniques, humains, organisationnels en dépit de la condition d'accessibilité posée dans le cadre de Qualiopi.
- Les demandeurs d'emploi handicapés regrettent ne pas identifier les employeurs engagés ou matures sur le handicap alors que des employeurs, notamment ceux qui se sont donnés des objectifs de recrutement, déplorent ne pas distinguer les compétences en situation de handicap. La rencontre ne se fait pas et l'ambition de sourcing inclusif n'est pas atteinte.

Afin d'apporter un premier niveau de réponse, la mission de concertation France Travail avance **3 propositions** permettant de répondre à une partie de ces constats. D'autres propositions seront formulées dans le cadre de la CNH.

### Proposition #37

**Permettre à toutes les personnes en situation de handicap qui le nécessitent de bénéficier d'un accompagnement vers l'emploi en :**

- Facilitant l'inscription à France Travail pour toute personne qui se voit délivrer une RQTH et cherche un emploi par une information systématique des MDPH vers l'opérateur France Travail pour favoriser le « aller vers » et proposer systématiquement un accompagnement de droit commun par France Travail
- Garantissant à toute personne qui cherche un emploi, quelle que soit la lourdeur de son handicap, un diagnostic et une préconisation d'orientation professionnelle, sous l'égide de France Travail, en associant pleinement la personne
- Créant une nouvelle offre de service pour appuyer France Travail sur ces diagnostics et préconisations, en particulier s'agissant de publics spécifiques notamment les jeunes sortant d'établissements spécialisés (Instituts Médico-Educatifs, Instituts Médico-Professionnels), les jeunes sortants de l'éducation nationale avec un accompagnement (ULIS, SESSAD), les travailleurs d'ESAT
- Veillant à l'accessibilité de l'offre de service du réseau des Cap emploi

Avant sa généralisation, cette proposition devra faire l'objet d'un pilote mené dans plusieurs départements.

Dans cette perspective :

- L'orientation en milieu ordinaire serait de droit pour toutes les personnes en situation de handicap
- L'appui renforcé au diagnostic et à l'orientation apporté aux conseillers France Travail pour certains publics les plus éloignés de l'emploi serait externalisé avec une prestation comprenant :
  - L'évaluation de l'employabilité des personnes en situation de handicaps
  - La mise en œuvre d'immersions dans différents milieux pour tester celui qui est le plus adapté à la personne
  - La préconisation d'une orientation : ESAT, entreprise ordinaire avec emploi accompagné, entreprise adaptée

### Proposition #38

**Garantir que l'offre de formation de France Travail soit accessible à tout demandeur d'emploi handicapé, quel que soit son handicap**

- Intégrer dans les marchés lancés par France Travail et dans les dispositifs individuels de formation (notamment préparation opérationnelle à l'emploi, aide individuelle à la formation, compte personnel de formation), la possibilité d'une majoration financière permettant aux organismes de formation de droit commun de mettre en œuvre les besoins d'aménagement raisonnable, dès lors qu'ils sont objectivés, étant entendu que toute personne handicapée n'a pas nécessairement besoin d'aménagement
- Cap emploi apporterait son expertise pour déterminer les moyens de compensation à mettre en œuvre dans le cadre de la formation et pour s'assurer de leur mise en œuvre effective
- Un pilote serait lancé dès 2023 sur quelques départements pour tester cette mesure sur les dispositifs AIF et POE. Elle aurait également vocation à anticiper avec les régions une future modification des marchés AFC (Actions de Formation Conventionnée) pour assurer une bonification de tarification sur la base d'une évaluation objectivée des besoins de compensation de la personne"

### Proposition #39

**Garantir que le job board de France Travail favorise la rencontre entre l'offre d'emploi d'employeurs engagés et la demande d'emploi de demandeurs d'emploi en situation de handicap.**

- Développer un système de requêtage sur le job board permettant aux demandeurs d'emploi d'identifier les employeurs engagés et de garantir à ces derniers un sourcing inclusif
- En parallèle les offres d'emploi déposées sur le job board de France Travail seraient enrichies d'éléments décrivant l'environnement de travail du poste (bruit, luminosité, stress, accessibilité batimentaire, horaires, etc.) pour aider le demandeur d'emploi à se positionner sur les offres qui lui correspondent
- Une expérimentation serait lancée dès 2023 sur quelques agences pour tester une évolution du système d'information et mesurer ses effets sur le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi en situation de handicap

## 1.3 Du « laisser venir » à l'« aller vers », le réseau France Travail doit faciliter l'entrée en parcours de toutes les personnes dépourvues d'emploi le plus tôt possible pour éviter les ruptures de parcours, et assurer des prises en charge rapides dans une logique de prévention et d'efficacité du retour à l'emploi

**Les personnes dépourvues d'emploi : des profils très différents, pas toujours identifiés par les acteurs de l'inclusion, de la formation et l'emploi et particulièrement exposés au non-recours**

La dispersion des acteurs et des responsabilités crée aujourd'hui de la complexité pour l'utilisateur et multiplie les risques de rupture dans les parcours, voire d'exclusion même du système pour les plus fragiles. C'est ainsi que des milliers de personnes se retrouvent sans solution et livrées à elles-mêmes (cf. *infra*). Cette situation est en outre exacerbée par la logique de guichets et de « laisser venir », sur laquelle se sont construits les services publics, qui laisse les personnes en charge à elles seules de construire leurs parcours.

En intégrant comme principe clé l'inscription généralisée le plus tôt possible, France Travail propose un service public qui passe du « laisser venir » à l'« aller vers » de manière structurée et collective en se donnant pour objectif de **ne plus laisser personne au bord de la route**.

Pour y arriver, France Travail doit aller au-devant des usagers et prévenir le décrochage, de ceux qui ne savent pas à qui s'adresser mais aussi ceux qui ont perdu confiance dans les services publics. Il doit anticiper les besoins d'orientation et d'accompagnement des plus jeunes avant leur entrée dans la vie active notamment, mais aussi de toutes les personnes aux moments charnières de leurs parcours qui pourraient avoir besoin de chercher un emploi.

Par ailleurs, le renforcement de l'accès des personnes à leurs droits, et la lutte contre le non-recours, font l'objet d'un engagement fort depuis plusieurs années :

- Par les pouvoirs publics, avec la mise en œuvre de nombreuses réformes structurantes dans tous les champs de l'action publique ces vingt dernières années<sup>80</sup>
- Par un travail de proximité des acteurs associatifs en tant que repéreurs et tiers de confiance pour les personnes les plus éloignées des services publics

Pour autant, la multiplicité des motifs expliquant le non-recours (manque de confiance dans les institutions, complexité, méconnaissance des droits, etc.) mais aussi la connaissance et – finalement – l'identification des publics concernés, rendent complexes l'évaluation du phénomène et la conception de réponses adaptées.

Ces difficultés se retrouvent tout particulièrement en matière d'insertion vers l'emploi :

- Enfermés dans différentes typologies, la prise en charge de ces publics relève d'acteurs et de politiques publiques, augmentant les difficultés de détection

<sup>80</sup> Par exemple : Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, lisibilité des services administratifs (création du site [service-public.fr](http://service-public.fr) en 2000), ouverture de France services pour rapprocher les services publics des usagers (en 2015), création d'outils d'accès es aux droits ([calculateur-mes-aides.gouv.fr](http://calculateur-mes-aides.gouv.fr) en 2021), réflexion autour de la solidarité à la source, etc.

- Une importante proportion de personnes pouvant avoir besoin d'un emploi n'a pas recours au service public de l'emploi : 37,8 % des jeunes NEET identifiés en 2018 n'avaient pas de contact avec le service public de l'emploi ou un autre organisme de formation ; 42 % des jeunes qui ont terminé leur formation initiale (16 - 29 ans) et sont sans emploi, ne mobilisent pas le service public de l'emploi, soit environ 800 000 personnes.

Aussi, le non-recours s'avère assez important sur certains dispositifs :

- Concernant **l'assurance chômage**, environ 30 %<sup>81</sup> des actifs éligibles ne recourent pas à l'assurance chômage. Un moindre recours qui peut être expliqué soit par un choix volontaire de l'utilisateur, lié à un montant d'indemnité chômage trop faible pour justifier la démarche ou une durée inter-contrat courte, soit par sa méconnaissance des droits<sup>82</sup>.
- Concernant le **RSA**, un tiers des foyers éligibles chaque trimestre n'y a pas recours, et un cinquième des foyers n'y a pas recours de façon prolongée<sup>83</sup>.

Dans ce contexte, les acteurs de l'insertion professionnelle ont développé, le plus souvent localement, des actions visant à repérer les publics (cf. encadré).

### Les différents types d'actions de repérage

- **Les maraudes dans les espaces publics** à l'instar des actions menées par les clubs de prévention en lien avec la mission locale d'Aubervilliers pour organiser des maraudes nocturnes
- **Le porte-à-porte**, par exemple avec les Apprentis d'Auteuil dans les quartiers de Marseille avec le projet Impact Jeunes ou avec l'association Voisins Malins
- **L'utilisation d'un tiers-lieu**, par exemple l'association Yookan initiée par Pôle emploi et implantée dans le centre commercial de Rosny 2, en Seine-Saint-Denis, ou d'une ancienne gare SNCF dans l'Oise pour proposer les services de la mission locale dans un endroit de passage « décalé »
- **Les réseaux sociaux** et les **maraudes numériques** comme déployés dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences « Repérer et mobiliser les publics invisibles et en priorité les plus jeunes » ou comme le programme de l'association WeTechCare avec « dé clic le médiateur digital »
- **Le repérage mobile** (bus, camion ou autre véhicule aménagé) comme « cap mobi'Leo » à la Réunion qui permet le passage d'un camion multiservices dans 36 quartiers des hauts de l'île de la Réunion
- **Les acteurs de proximité** à l'instar du partenariat avec la ligue Ile-de-France de Rugby qui identifie et oriente des jeunes en contrat d'engagement jeune
- **Les événements culturels, sportifs ou festifs** à l'instar de l'ADIE qui intervient dans les marchés, foires et brocantes pour identifier et atteindre des personnes vivant ou survivant grâce à l'économie informelle pour les accompagner dans le développement et l'immatriculation d'une activité ou un parcours d'accès à l'emploi

81 Source : Quantifier le non-recours à l'assurance chômage, Dares, octobre 2022

82 Source : Quantifier le non-recours à l'assurance chômage, Dares, octobre 2022

83 Source : Mesurer régulièrement le non-recours au RSA et à la prime d'activité : méthode et résultats, Drees, février 2022

- Des initiatives nationales ont aussi été menées pour toucher plus massivement les personnes : en ce sens, les **places de l'emploi**<sup>84</sup> initiées par Pôle emploi constituent un bon exemple de mobilisation nationale au service du local. Déployées dans 7 régions, ces tournées ont permis de toucher plus de 28 000 personnes en 2022.

Si l'aller vers se construit dans la proximité des personnes sur les territoires, il y a un enjeu de passage à l'échelle des initiatives qui ont fait la preuve de leur efficacité

## Déployer et amplifier les projets d'aller vers pour ne laisser personne au bord de la route (lycéens, étudiants, primo-arrivants, etc.)

**La détection de l'ensemble des personnes sans emploi** est un prérequis essentiel pour pouvoir connecter chacun et chacune aux solutions adaptées d'emploi, de formation ou d'accompagnement sur leur territoire et faire de la promesse du plein emploi une réalité.

Pour l'ensemble des acteurs de l'insertion, France Travail favorisera le repérage des personnes qui pourraient souhaiter retrouver un emploi (dans une logique d'aller vers) afin de prévenir un éloignement progressif des services publics (à terme plus coûteux et complexe) en facilitant l'entrée en contact avec le réseau France Travail.

L'accompagnement des intervenants et leur interconnexion avec les acteurs du service public de l'emploi, l'investissement dans des outils (cartographie des acteurs et des solutions sur le territoire, développement des services « orientés utilisateurs », etc.) et, plus encore, la formation des intervenants à de nouvelles postures et de nouveaux gestes professionnels sont les enjeux clés à adresser par la communauté France Travail pour réussir à toucher et « raccrocher » l'ensemble des personnes éloignées de l'emploi. Cet enjeu implique aussi de créer les conditions d'un passage à l'échelle des méthodes qui ont démontré leur efficacité et les meilleurs ratios coût/impact.

### Proposition #40

**Déployer un plan d'action partagé « repérage 100 % » des personnes susceptibles d'être accompagnées vers l'emploi au niveau de chaque bassin d'emploi**

- Une gouvernance au niveau local pour les actions d'aller vers
- Une enveloppe allouée
- Des services numériques pour accéder à l'offre sur le territoire
- Une évaluation d'impact de l'animation France Travail
- Un outillage des membres du réseau France Travail

Si le service public de l'emploi a souvent eu l'occasion de développer des partenariats avec les acteurs de proximité du champ des solidarités et de l'accompagnement vers l'emploi, les relations restent assez hétérogènes et les connaissances des solutions d'inclusion et d'emploi sont parfois limitées.

<sup>84</sup> Testées depuis 2019, elles consistent à installer au cœur des villes, des QPV ou en zone rurale, des points d'information sur l'emploi et les formations (découverte des métiers, rencontre avec les CFA, etc.). Elles offrent aussi la possibilité de connecter les passants avec les entreprises du territoire qui recrutent à proximité.



## Exemple de bonne pratique de détection des publics en Corse

Dans le cadre de déploiement du service public de l’insertion et de l’emploi en Corse, la communauté de communes Ile Rousse Balagne a formé un réseau de 15 agents « orientateurs », positionnés majoritairement dans les communes du territoire. Ces agents se sont vus confier une mission de détection des publics et de repérage des problématiques en vue d’une orientation de la personne vers une équipe de référents d’accompagnement. Un livret d’accueil a été structuré de manière à partager une vision commune de la détection et du schéma d’orientation.

Les actions d’aller vers permettent de repérer et mobiliser les publics, s’organisent avant tout en proximité, et gagnent à être coordonnées avec les acteurs afin d’éviter le cumul des initiatives et la dispersion des efforts. Il paraît ainsi utile à l’échelle locale d’élaborer un plan d’action « repérage 100 % ».

Celui-ci pourrait inclure :

- Un état des lieux des acteurs et des solutions existantes sur le territoire
- Une déclinaison des actions de repérage existantes ou à déployer (incluant un volet spécifique jeunes élaboré avec les missions locales)
- Des objectifs chiffrés réalistes et mesurables le cas échéant
- Un plan de financement associé

Pour faciliter la mise en oeuvre de ces plans d’action :

- L’Etat et les collectivités volontaires (région, département, EPCI) pourront décider conjointement, dans le cadre de la gouvernance locale France Travail, d’enveloppes allouées sur le territoire pour cofinancer ces plans, le cas échéant en constituant une « **dotation commune** ».
- **L’information et la formation** des acteurs du premier kilomètre (associations de solidarité et de lutte contre les exclusions, réseaux d’hébergement, bailleurs sociaux, CCAS, associations d’éducation populaire) **via l’Académie France Travail et le réseau de partage Communauté de l’Inclusion** pour permettre de leur assurer un premier niveau d’information et d’orienter les personnes vers les solutions proposées par les acteurs du réseau France Travail.
- Des **services communs numériques** à l’instar des « emplois de l’inclusion » pour l’orientation vers des emplois en proximité accessibles aux personnes en difficulté (IAE, Esat, entreprises adaptées, contrats Parcours Emploi Compétences, clauses sociales...), ou de « Dora » qui indexe (grâce à data. inclusion) et met progressivement en visibilité et en accessibilité les solutions sociales existantes en matière de logement, de santé, de mobilité, d’accompagnement, etc. sur le territoire.
- France Travail veillera à un partage de données en *open data* pour tous les acteurs des usages pour identifier les bonnes pratiques d’information et d’orientation et les proposer à d’autres territoires (exemple : accompagnement des équipes des CCAS à l’usage des « Emplois de l’inclusion » pour faciliter l’orientation vers un emploi inclusif).

**Enfin, l’effort financier engagé sur le dernier quinquennat pour soutenir les actions de repérage devra être consolidé par France Travail dans le cadre du nouveau Plan d’Investissement dans les Compétences<sup>85</sup> pour assurer le co-financement pluriannuel des outils, services et initiatives supra-locales ainsi que pour soutenir les innovations en la matière.**

<sup>85</sup> Sur la base des appels à projet repérage des invisibles, 100 % inclusion et intégration professionnelle des réfugiés, une enveloppe de l’ordre de 200 millions d’euros a été consacrée aux actions de repérage et de raccrochage d’environ 200 000 personnes sur la période 2019-2022 auxquelles s’ajoutent les autres co-financements Etat dans le cadre de la politique de la ville notamment.

## Proposition #41

### Amplifier les événements du réseau France Travail « hors les murs »

- Soutenir et déployer les opérations « hors les murs » portées par les missions locales, les agences pôle emploi, les acteurs de la formation et de l'emploi (bus des métiers, Mission locale éphémère en centre commercial, job dating en bas d'immeubles, Place de l'emploi...)

La mobilisation des personnes et des entreprises passe par une plus grande régularité des échanges et la sortie de leurs murs pour aller plus directement au contact des personnes qui ne franchissent plus la porte des services publics.

Les acteurs comme les missions locales, les associations et les acteurs de l'emploi ont multiplié les opérations en centres commerciaux, à l'occasion d'événements sportifs ou culturels, opérations de *street sourcing*, etc.

Dans cette perspective, ces temps de rencontre avec les personnes et les entreprises doivent être soutenus et accompagnés le cas échéant dans leur changement d'échelle :

- Soutien au déploiement de corners ou d'opérations de type « mon agence France Travail en centre commercial » en s'inspirant d'opérations menées actuellement par les réseaux des missions locales et des agences Pôle emploi (ex : Fontenay sous-Bois)
- *Job dating* sportifs à l'instar des « Stade vers l'emploi », avec un objectif de 50 000 demandeurs d'emplois sur 500 opérations d'ici 2024 associant clubs de sport, ministères, Comité d'organisation des Jeux Olympiques, collectivités et acteurs de l'insertion et l'emploi
- *Job dating* en pied d'immeubles dans les quartiers prioritaires de la ville
- Extension des « Places de l'emploi et de la formation » à toutes les régions de France dès 2024 avec 200 événements sur tout le territoire sur des formats d'ateliers, de *job dating*, de présentation des entreprises et de découvertes métiers en associant l'ensemble des acteurs du réseau France Travail (France Travail Jeunes notamment) et les partenaires locaux (CFA, entreprises, collectivités, etc.). Un déploiement plus ciblé sur les universités ou les lycées sera recherché.

## Proposition #42

### Déployer le réseau de « 10 000 clubs de sport engagés » partenaires de France Travail d'ici 2024 pour en faire de véritables partenaires de l'insertion et de l'emploi par et dans le sport

Présents sur tous les territoires et auprès de tous les publics, les plus de 160 000 clubs de sport fédérés de France, jouent un rôle social essentiel – le sport étant la première activité extra-professionnelle favorisant la sociabilisation (24 % des associations relèvent du secteur sportif et 16 millions de Français sont licenciés dans une fédération sportive). D'autant plus que 43 % des demandeurs d'emploi déclarent avoir pratiqué au moins une activité sportive au cours des 12 derniers mois.

De manière plus générale, le sport est une porte d'entrée primordiale pour les personnes éloignées de l'emploi, car il se fait le révélateur de compétences et participe à rétablir la confiance et l'estime de soi.

La feuille de route interministérielle signée le 07 novembre 2022 entre la ministre des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques et le ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion a défini une ambition inédite pour accompagner les politiques d'emploi par et dans le sport.

Dans ce contexte, sous le pilotage de l'Etat, Pôle emploi en lien étroit avec les missions locales et les acteurs de l'insertion, de la formation et de l'emploi mettra en place dès 2023, en lien avec l'Agence nationale du sport (ANS), les fédérations sportives, la Fondation du Sport Français et l'Afdas un **dispositif d'appui opérationnel à tous les « clubs de sport engagés » et leurs partenaires désireux d'utiliser le sport comme vecteur de l'insertion professionnelle.**

Concrètement, il s'agira notamment d'outiller et d'accompagner les clubs de sport pour :

- Proposer des offres d'immersion, de stage ou d'emploi en propre
- Utiliser la pratique sportive comme outil d'inclusion, de remise en forme et de remobilisation au sein des parcours d'insertion vers l'emploi
- Servir de « tiers de confiance » pour parrainer les recrutements en entreprises



Drancy, novembre 2022, lancement de la feuille de route de l'insertion par et dans le sport

- Développer les *job dating* sportifs (exemple des opérations « du stade vers l'emploi »)

L'initiative repose sur une équipe chargée d'initier les premières structures engagées, supervisée par le Haut-commissariat à l'emploi et à l'engagement des entreprises. Un essaimage progressif sera réalisé auprès des « clubs sportifs engagés » partout en France, avec un **objectif de 1 000 clubs minimum fin 2023 et 10 000 lors de l'année olympique**. Des moyens pourront être mobilisés par l'Etat, les collectivités ou les partenariats locaux avec le SPE.

## Proposition #43

**Développer plus largement le maraudage numérique, notamment en direction des jeunes en situation de décrochage de la formation et l'emploi en capitalisant sur les premières expériences réussies**

De nombreuses personnes évoluent en dehors des radars des acteurs de l'inclusion, de la formation et l'emploi et se placent souvent en marge des dispositifs d'accompagnement auxquels ils pourraient pourtant prétendre.

Pour prendre en compte les nouvelles pratiques de sociabilité des jeunes, et notamment la place des réseaux sociaux, par exemple les plateformes comme Twitch ou le *e-sport*, en capitalisant sur les meilleures pratiques identifiées dans le cadre du Plan d'investissement pour les compétences « Repérer et mobiliser les invisibles », une **task force experte devra être créée au sein du réseau France Travail**.

Celle-ci aura alors pour missions de :

- Définir des objectifs stratégiques
- Identifier les bonnes pratiques dans le réseau d'acteurs et sur les territoires
- Décliner les objectifs en actions concrètes
- Mobiliser les partenariats nécessaires

## Aller au devant des jeunes pour prévenir la grande exclusion et faciliter leur insertion dans la vie professionnelle

**La fin de la vie scolaire ou étudiante est une étape charnière**, souvent source d'incertitude et générant des besoins appuyés d'information ou d'accompagnement. Pour éclairage<sup>86</sup> :

- 61 % des jeunes de la génération 2017, définie et suivie par le Cereq, ont eu recours à Pôle emploi ou à l'Apec pour entrer dans la vie active, 23 % à une mission locale ou à une permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO)
- 60 % des jeunes de la génération 2017 ont connu au moins une fois une période de chômage durant les trois premières années de leur vie active et 39 % des jeunes ont été au chômage plus de six mois (un taux montant à 67 % pour les non-diplômés)
- Parmi les jeunes ayant occupé au moins un emploi, la période sans emploi est survenue à 41 % des cas directement à la sortie d'études

<sup>86</sup> Source : Enquête 2020 auprès de la Génération 2017, le Cereq, mai 2022

- 37,8 % des jeunes NEET identifiés en 2018 n'avaient pas de contact avec le service public de l'emploi ou un autre organisme de formation

Si les chiffres connaissent des évolutions positives (+5 points par rapport à la génération sortie 12 mois avant), le taux d'emploi des lycéens professionnels sortant d'études en 2019 est de 56 % en juillet 2021<sup>87</sup>.

Face à ce constat, de nombreuses initiatives partenariales ont pu être engagées localement par certains lycées professionnels, des missions locales ou des associations de jeunesse.

## **Illustrations d'actions inspirantes entre le monde scolaire et universitaire et les acteurs de l'emploi**

### **L'expérimentation Avenir Pro**

*Lancée fin 2021 auprès de 168 lycées sélectionnés dans 9 régions, cette expérimentation conduite par Pôle emploi vise à mieux anticiper l'entrée de 5 000 jeunes en lycée professionnel dans la vie active et à les aider à élaborer leurs projets professionnels (connaissance du marché du travail, valorisation du savoir-être et des compétences...) puis à leur proposer, dès leur sortie, des mises en relations avec les entreprises, des immersions, etc. Si les résultats définitifs de l'expérimentation sont attendus fin 2023, les effets positifs sont ressentis sur la confiance des jeunes et sur la dynamique de recherche de leur premier emploi. Il semblera judicieux, fort des premiers enseignements, d'adapter le dispositif, d'y associer plus largement d'autres partenaires (notamment les missions locales), et d'étendre l'approche à tous les lycéens en dernière année (probablement autour de 160 000 jeunes par an)*

### **Mozaïk RH**

*Pour mieux préparer les jeunes à l'intégration professionnelle, la structure associative Mozaïk RH a développé le programme Ambition, un mélange de modules synchrones et asynchrones pour coacher les étudiants en amont de leur sortie d'études.*

*L'accompagnement proposé prévoit, pour les étudiants issus de formation niveau Bac+2 à 5 dans l'année précédant leur sortie de cursus, des modules laissant aux étudiants la liberté de construire leur parcours d'insertion par la définition de leur projet professionnel et leurs objectifs et l'apprentissage, par des méthodes de pédagogie active et inversée, des pratiques, du « savoir être », des méthodes de rédaction d'un CV, de recherche ainsi que la réalisation de mises en situation professionnelle...*

*A l'issue de cette séquence digitale, deux chargés d'insertion professionnelle accompagnent les jeunes pour les mettre en relation avec les entreprises engagées. En parallèle, les jeunes étudiants en QPV bénéficient d'un coaching individuel une à deux fois par mois.*

*En 2021, plus de 600 étudiants ont été accompagnés en lien avec 7 Universités d'Ile-de-France et des Hauts-de-France. Au terme de cet accompagnement, il est estimé que le programme permet de réduire de 3 mois en moyenne la durée de recherche d'emploi pour les jeunes sortants d'études. Parmi les jeunes accompagnés, 92 % déclarent se sentir plus confiant pour leurs entretiens.*

<sup>87</sup> Source : L'insertion professionnelle des lycéens professionnels de niveau CAP à BTS deux ans après leur sortie d'études en 2019, note d'information de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, juin 2022

Au-delà des enjeux d'accompagnement des jeunes en amont de leur sortie du système scolaire ou universitaire, certains jeunes peuvent se retrouver particulièrement vulnérables dans leur insertion sociale et professionnelle :

- **Les jeunes scolarisés en situation de pré-décrochage** : en effet, si les jeunes décrocheurs (estimés à 88 000 par an par le ministère de l'Éducation nationale) sont orientés par une plateforme de suivi et d'appui aux décrocheurs vers un accompagnement dans le champ de l'emploi (missions locales) ou de l'Éducation nationale suite à leur inscription sur une liste dédiée (via les plateformes de suivi et d'appui aux décrocheurs), celle-ci s'effectue le plus souvent après plusieurs mois d'absentéisme massif et la démission effective du lycée, faisant courir un fort risque de perte de contact avec le jeune.

Il est à noter que cette durée intermédiaire longue s'explique largement par le fait que le passage au statut de « décrocheur » implique la perte des droits attachés au statut d'élève (allocation de rentrée scolaire, bourse, fonds social, allocations familiales, etc.).

- **Les jeunes en sortie de l'aide sociale à l'enfance (ASE)** : le plus souvent victimes d'une situation familiale délicate, les jeunes accueillis à l'aide sociale à l'enfance (ASE) par les départements font face, davantage que les autres, à des difficultés notables dans leur accès à l'autonomie. Pour illustration (en 2019) :
  - Près de 70 % des jeunes de l'ASE n'ont aucun diplôme
  - Environ 16 % ne sont plus scolarisés
  - Une personne sur quatre sans domicile fixe de 18 à 25 ans a fait un passage par l'ASE

Dans ce contexte, la prévention des sorties sèches auprès des plus de 20 000 jeunes de l'ASE arrivant chaque année à la majorité est un **enjeu majeur de la politique gouvernementale** en particulier de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté 2018-2022 en venant développer des modalités de travail commun entre l'État, les départements et les acteurs de proximité<sup>88</sup>. Toutefois, cette ambition reste diversement mise en œuvre dans les territoires et nécessite de poursuivre les efforts engagés.

- Les **jeunes en fin d'accompagnement par une mission locale** lorsqu'ils atteignent la limite d'âge, doivent pour bénéficier d'un accompagnement par Pôle emploi, effectuer intégralement l'inscription.

Si cette transition est le plus souvent accompagnée par le conseiller de la mission locale, le risque de rupture reste non-négligeable et les pertes d'informations concernant la richesse d'un parcours débuté en mission locale importantes.

Dans une logique de prévention des changements de statut des jeunes, France Travail Jeunes poursuivra des réflexions pour identifier les moments clés de leurs parcours (jeunes suivis par la Protection Judiciaire de la Jeunesse, jeunes en fin de service civique, de Service Militaire Adapté et Service Militaire Volontaire, etc.).

---

*« Une chose est certaine, plus les ruptures dans les parcours des jeunes sont longues, plus lourd et coûteux sera le travail de remobilisation »*

*(contribution de l'Union nationale des missions locales à France Travail)*

<sup>88</sup> C'est dans ce cadre qu'a été votée la loi du 7 février 2022 relative à la protection des enfants (dite « loi Taquet ») qui entend mettre fin aux sorties sèches grâce à un accompagnement par les départements et l'État pour les 18-21 ans sans solution. Dans son sillon, un projet d'arrêté fixant la composition d'une commission départementale de l'autonomie organisée autour du conseil départemental et incluant les missions locales, est en cours de rédaction.

En 2020, un accord-cadre national est par ailleurs signé entre le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, le ministère des Solidarités et de la Santé, l'Union nationale des Missions locales, l'Union nationale pour l'habitat des jeunes et la Convention nationale des associations de protection de l'enfant, en lien avec les Départements de France.

## Proposition #44

### Faciliter l'intervention des acteurs de l'insertion des jeunes auprès des élèves en situation de décrochage scolaire sans remettre en cause leur statut scolaire

Afin d'éviter les situations de décrochage sans solution d'accompagnement ou d'insertion professionnelle, il est proposé de créer une période intermédiaire permettant de mobiliser des solutions structurantes, sans acter le décrochage effectif et donc en conservant le statut d'élève.

Cette période sera activée par le proviseur au regard de la situation de l'élève durant une période qui reste à déterminer finement. Elle permettra de :

- Mobiliser, au plus tôt, les services publics de l'emploi et toute autre solution afin d'organiser des rendez-vous d'information et de diagnostic avec le jeune sans acter sa rupture avec le système éducatif
- Préserver le statut d'élève sans préjuger de sa situation définitive

Les modalités d'application pratiques seront à préciser en lien avec les territoires volontaires pour tester le dispositif dès le premier semestre 2023.



Stains, mars 2021, déplacement du président de la République pour lancer la plateforme 1 jeune 1 solution

## Proposition #45

### Garantir une meilleure insertion sociale et professionnelle aux jeunes sortant de l'aide sociale à l'enfance

Pour ceux arrivés à l'âge de 18 ans sans solution et sortis de formation, France Travail poursuivra deux objectifs :

- **Atteindre les « 100 % des sortants de l'ASE dépourvus d'emploi inscrits à France Travail »** (hors poursuites ou reprises de scolarité)
- **Augmenter le taux de jeunes sortants de l'ASE qui sont effectivement dans un parcours professionnel avec un accompagnement intensif** (par exemple en apprentissage, en E2C, en Epide, au SMA/SMV, ou en contrat d'engagement jeune, permettant de mobiliser dans le cadre du parcours de la formation, des immersions en entreprises, de la recherche active d'emploi)

Pour ce faire, il est proposé de :

- **Systématiser la conduite de l'entretien des 17 ans en présence de France Travail Jeunes** pour anticiper le besoin d'inscription et d'accompagnement
- **Assurer la présence de France Travail Jeunes au sein des commissions de l'autonomie organisées autour du conseil départemental** qui auront pour rôle de préparer et d'anticiper les sorties de l'ASE, prévues par décret et prochainement créées par arrêté

## Proposition #46

### Proposer aux jeunes en dernière année de lycée professionnel ou en fin de parcours universitaire des accompagnements adaptés à la recherche de leur premier emploi

Afin de sécuriser l'insertion professionnelle des lycéens professionnels ou étudiants, il est proposé de :

- Accompagner tous les lycéens professionnels de Terminale le plus rapidement possible, en s'inspirant notamment des enseignements de l'expérimentation Avenir Pro, mais aussi des initiatives partenariales d'accompagnement vers l'emploi : dans le contexte de la réforme des lycées professionnels portée par la ministre déléguée à l'Enseignement et à la Formation professionnels, il est proposé que chaque élève en dernière année de lycée professionnel bénéficie des services d'accompagnement à la recherche du premier emploi de France Travail et ses partenaires (espaces personnels, ateliers, mentorat...). On estime à près de 160 000 le nombre de lycéens concernés chaque année.
- Sur le même principe, un accompagnement des jeunes étudiants en décrochage ou en fin de parcours universitaire ou scolaire à la préparation à l'entrée dans la vie active et à la recherche de leur premier emploi sera étudié et déployé en partenariat avec les lycées, les universités, les Régions, les missions locales et les associations œuvrant dans le domaine (associations étudiantes, associations spécialisées dans le mentorat et l'insertion des étudiants, etc.). Des régions pourraient être expérimentatrices dès 2023.



## Le changement de situation : une période à fort risque de rupture de parcours encore peu anticipée dans les dispositifs actuels

Alors même que le risque de rupture est bien identifié pour certains publics ou certains moments de vie (les ruptures « statutaires »), les dispositifs actuels ne permettent que peu, voire pas du tout, de les prévenir *via* des démarches proactives :

- Pour les **personnes en fin de contrat**, alors même que l'employeur est tenu de transmettre *via* la déclaration sociale nominative (DSN) une attestation employeur, les acteurs du service public de l'emploi ne sont aujourd'hui pas en capacité d'identifier et de contacter ces personnes pour prévenir le décrochage et anticiper leur recherche d'emploi.

Si le besoin d'inscription et d'accompagnement par le service public de l'emploi n'est pas nécessaire pour les près de 50 millions de fins de contrat ayant lieu chaque année (enchaînement de contrat, réorientation, etc.), les chiffres montrent toutefois une part non négligeable de personnes intégrant le service public de l'emploi après le terme de leur contrat (cf. tableau).

**Tableau des motifs d'inscription à Pôle emploi en catégorie A, B ou C suite à des fins de CDD, ruptures conventionnelles et licenciements (en milliers), en 2021<sup>89</sup>**

Fin de contrat	Rupture conventionnelle	Licenciement économique	Autre Licenciement	Total
1 081,4	434,5	110,1	412,4	2 038,4

Dans cette transition, le **risque de rupture est relativement élevé**, même s'il reste difficile à quantifier : par exemple, **18 % des personnes licenciées hors motif économique<sup>90</sup> ne s'inscrivent pas à Pôle emploi** et n'ont donc pas recours à leur indemnité chômage. Une attention plus spécifique sera portée aux personnes licenciées pour inaptitude (autour de 100 000 entrées Pôle emploi en catégories A, B ou C par an)<sup>91</sup>.

- Pour les **personnes en transition d'un dispositif d'allocation ou d'accompagnement à l'autre**, il ressort que les liens – bien que poussés par les professionnels – ne sont pas automatiques pouvant générer des difficultés pour les personnes. Le passage d'une modalité à une autre doit être amélioré.

Cela se retrouve plus particulièrement pour les **demandeurs d'emploi en fin de droit** qui pourraient basculer dans le RSA et qui doivent effectuer eux-mêmes la démarche auprès de la Caf ou de la MSA. En effet, s'il faut préciser que Pôle emploi anticipe les fins de droits de l'allocation chômage (allocation de retour à l'emploi, dite ARE) en proposant aux personnes dépourvues d'emploi de recharger leurs droits, s'ils peuvent y prétendre, ou de remplir une demande d'Allocation de solidarité spécifique (ASS), cette dernière reste conditionnée (revenus et durée de travail). Parmi les personnes qui la demandent, près de 50 % se la voient refuser et pourraient donc prétendre au RSA (environ 144 000 personnes).

- D'autres publics sont également particulièrement exposés à des difficultés d'insertion professionnelle, notamment :

<sup>89</sup> Source : Direction Statistiques Pôle emploi

<sup>90</sup> Source : Quantifier le non-recours à l'assurance chômage, Dares, octobre 2022

<sup>91</sup> Source : Direction Statistiques Pôle emploi

- Les personnes en sortie de prison**<sup>92</sup> qui constituent un enjeu majeur que l'on retrouve notamment dans la feuille de route 2022-2023 « Insérer pour lutter contre la récidive au bénéfice de tous » co-signée par le ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion et le ministère de la justice. **Pour répondre à cet enjeu**, 72 ETP de Pôle emploi interviennent actuellement en milieu fermé pour anticiper les sorties de prison en procédant à l'inscription des détenus volontaires et orientés par le service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP) en catégorie 4 (dédiée aux personnes sous-main de justice) : en 2019, plus de 10 000 personnes ont bénéficié d'un contact régulier et d'un entretien tous les 2,5 mois avec Pôle emploi en amont de leur sortie (soit 14 % des personnes détenues sortantes). 200 référents « justice » au sein des missions locales interviennent également auprès des jeunes autant en milieu ouvert que fermé.

Cependant, ce dispositif ne permet pas à ce jour d'assurer une couverture suffisante des 188 centres pénitentiaires français et pourrait être renforcé en y affectant des ETP supplémentaires pour assurer un accompagnement plus systématique à la recherche d'emploi dans tous les établissements pénitentiaires.
- Les primo-arrivants et réfugiés**, s'engagent dès leur arrivée en France, dans un parcours personnalisé d'intégration républicaine, visant notamment à l'intégration socio-professionnelle : chaque année, environ 110 000 personnes obtiennent un titre de séjour les autorisant à travailler et signent un Contrat d'intégration républicaine (CIR)<sup>93</sup>.

Pour autant, il est constaté que leur taux de chômage est deux fois plus élevé que la moyenne (15,1 %). Outre les caractéristiques socioprofessionnelles qui freinent leur insertion dans l'emploi (par exemple seuls 30 % des signataires du CIR ont un niveau de formation équivalent bac ou supérieur), leur mise en lien avec le service public de l'emploi (pouvant prendre plusieurs mois après la signature du CIR<sup>94</sup>) et leur entrée effective en accompagnement<sup>95</sup> restent perfectibles : 30 % des signataires du CIR en recherche d'emploi ne sont inscrits à aucun opérateur du service public de l'emploi.

Face à ce constat, au-delà des acteurs de proximité et associatifs qui œuvrent au quotidien pour accompagner ces publics (comme Each One, Aurore ou J'Accueille by Singa), un programme d'Accompagnement Global et Individualisé des Réfugiés (AGIR) prévoit sa généralisation en 2024 (cf. encadré).

### **Zoom le programme d'Accompagnement Global et Individualisé des Réfugiés (AGIR)**

Porté par le ministère de l'Intérieur et cofinancé par le Ministère du travail à partir de 2023 et inspiré d'une initiative associative dans le Rhône (le programme Accelair de Forum Réfugiés), AGIR permet – *via* un guichet unique – **d'assurer un suivi global de longue durée pour sécuriser les parcours d'emploi durables, d'accès aux droits et au logement dès la signature du CIR pour toutes les personnes réfugiées bénéficiant de la protection internationale.**

D'une durée maximale de 24 mois, ce suivi est assuré par un **binôme de travailleur social et conseiller en insertion professionnelle**, afin d'éviter les ruptures de parcours et de faciliter la mobilisation de dispositifs pour leur intégration.

92 70 000 détenus libérés par an en moyenne

93 Source : OFII

94 Environ 4 mois s'écoulent entre la signature du CIR et la journée dédiée à la présentation du SPE (auxquels s'ajoutent les mois passés entre l'arrivée et la signature du CIR) alors que seuls 57% des personnes sont inscrites à Pôle emploi en amont du démarrage du parcours OFII

95 Pour les personnes inscrites au SPE, le démarrage réel de l'accompagnement se trouve freiné par le niveau de maîtrise du français : l'offre de formation du service public de l'emploi s'adresse à un public de niveau A2, l'OFII étant chargé d'assurer l'atteinte à minima du niveau A1

## Éviter les ruptures de parcours en facilitant les transitions des personnes et en démarrant leur accompagnement le plus tôt possible (licenciés pour inaptitude, ruptures de contrat, etc.)

### Proposition #47

**Faciliter l'accès aux services de France Travail à toutes les personnes en fin de contrat susceptibles d'entrer en parcours de recherche d'emploi (licenciement, rupture conventionnelle, CDD longs non renouvelés...) sans attendre le terme d'un éventuel préavis**

Actuellement, les personnes en fin de contrat doivent attendre la fin de leur préavis pour pouvoir s'inscrire et accéder aux services de Pôle emploi. La mission propose d'ouvrir la possibilité à toute personne en période de préavis de pouvoir accéder sans attendre **aux services en ligne France Travail d'aides à la recherche d'emploi**.

Pour mettre en œuvre cette proposition, il est proposé d'expérimenter dans quelques territoires **les bonnes modalités d'information des personnes concernées en priorisant dans un premier temps celles en fin de CDD longs de plus de six mois et de CDI licenciées ou en rupture conventionnelle**.

De manière plus spécifique, la mission souhaite aussi généraliser les dispositifs d'accompagnement à l'attention **des salariés licenciés pour inaptitude**. Souvent une réflexion sur sa réorientation professionnelle est à mener, en prenant bien en compte les inaptitudes. C'est pourquoi un accompagnement adapté à ces situations nous semble important à engager.

Ainsi, dès la notification du licenciement et donc après avoir épuisé toutes les possibilités de reclassement interne, l'employeur serait tenu d'informer le salarié qu'un accompagnement individualisé est proposé par France Travail. En parallèle, il notifiera l'organisme, alors chargé de reprendre contact sous 72h de manière proactive avec le salarié pour lui proposer son accompagnement.

Cet accompagnement spécifique pourra être conçu en s'appuyant notamment sur les enseignements du dispositif emploi santé qui permet un travail sur le projet professionnel et un accompagnement vers l'emploi tenant compte des difficultés de santé ou l'éventuel handicap d'une personne, ou d'expérimentations d'ateliers collectifs comme ceux expérimentés au Pôle Emploi de La Madeleine.

Les modalités pratiques seront étudiées en prenant compte des prescriptions éventuelles de la Direction générale du Travail.

## Proposition #48

### Simplifier l'accès au RSA des personnes en fin de droit en automatisant les flux d'information de France Travail vers les Caf

Pour les **demandeurs d'emploi en fin de droit**, il est proposé de :

- Faire de l'approche de la fin de droit une occasion de remobilisation, en anticipation, en proposant un échange au demandeur d'emploi et le cas échéant des solutions d'accompagnement intensives adaptées (voir *supra* - Accompagnement) pour accélérer le retour à l'emploi.
- Pour les personnes qui se voient notifier le refus de l'ASS, il conviendra de les **informer sur leur possible éligibilité au RSA et de les accompagner dans leur demande**. A ce titre, un flux d'information entre France Travail et la Caf ou MSA sera généré. Cette information plus systématisée des personnes et leur renvoi automatisé pourrait alors concerner plus de 140 000 personnes chaque année.
- Ce **lien proactif comprendrait toutes les informations utiles déjà détenues par Pôle emploi afin de pré-remplir le formulaire de demande RSA** (nom de famille, nom d'usage, prénoms, date et lieu de naissance, nationalité, numéro d'inscription au répertoire national d'identification des personnes physiques, coordonnées de contact, adresse, situation professionnelle).
- En complément, une relance SMS ou courriel à M+1 devra être réalisée par la Caf pour proposer un rendez-vous aux personnes en fin de droit afin de les accompagner dans leurs démarches en cas de problème.

## Proposition #49

### Améliorer l'information des étrangers primo-arrivants pour favoriser leur intégration rapide sur le marché du travail. Systématiser en lien avec l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) leur inscription à France Travail

Il paraît opportun de prévoir, au moment de la réception du récépissé en préfecture par exemple ou lors de la première journée du Contrat d'Intégration Républicaine (CIR), la délivrance d'une information générale sur le service public de l'emploi et les conditions de travail en France et, en tirant les enseignements de l'expérimentation en cours et dans le cadre d'un déploiement progressif, permettre l'ouverture d'un compte candidat dans l'application « Travailler en France ». Cette application autoportée pour être présentée aux primo-arrivants, à l'aide de supports de présentation mis à disposition (flyer, affiches, QR codes et vidéos explicatives).

Cette application, d'ores et déjà en cours d'expérimentation, vise à donner - dans les principales langues parlées par les personnes - une information sur le marché du travail français, sur les métiers qui recrutent, y compris sans qualification préalable exigée, et ce de manière géolocalisée, et de préparer un programme individualisé en amont de l'inscription à Pôle emploi et du démarrage de l'accompagnement

Cette inscription se ferait, sous réserve de faisabilité (étude à conduire), via un flux informatique de l'OFII vers France Travail dès le démarrage du parcours, permettant une action proactive d'aller vers tous les étrangers primo arrivants afin de leur proposer une inscription à France Travail dès la réception d'un titre de séjour avec autorisation de travailler.

## Proposition #50

**Anticiper les sorties des personnes sous main de justice et mieux accompagner la sortie de détention en généralisant et en renforçant les points de contact entre l'administration pénitentiaire et France Travail et en renforçant le partenariat avec l'IAE en détention**

Afin de faciliter la transition du milieu pénitentiaire vers une insertion professionnelle, il est proposé de :

- **Augmenter les ressources dédiées** (actuellement 72 ETP mobilisés par Pôle emploi et 200 par les missions locales) pour assurer une couverture complète des 188 établissements pénitentiaires actuellement ouverts et des besoins d'accompagnement à la recherche d'emploi des personnes détenues. Cette cible sera amenée à évoluer en fonction de l'ouverture de nouveaux établissements (objectif d'avoir au moins un ETP par établissement).
- **Identifier dans chaque agence France Travail un conseiller référent qui constitue le point d'entrée du Service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP)** pour fluidifier la transition dedans-dehors et éviter les ruptures de suivi. Ce référent pourra aussi être sollicité pour des personnes sous main de justice suivies en milieu ouvert (qui représentent près de 2/3 des personnes sous-main de justice), sur le modèle de ce qui est aujourd'hui réalisé en Nouvelle-Aquitaine et dans les Hauts-de-France notamment. Envisager d'étendre cette déclinaison au sein de France Travail Jeunes, dans le cadre de la convention de partenariat en cours de renouvellement avec le réseau des missions locales.
- **Poursuivre, en lien avec l'Atigip, la montée en charge du partenariat en amont de la sortie et sécuriser le passage dedans-dehors, en s'appuyant notamment sur les communs numériques (carnet de bord, plateforme des emplois de l'inclusion, communauté France Travail, etc.),** en anticipant par exemple la tenue de co-diagnostics entre les services de France Travail et des SPIP et en testant une préparation à la sortie pour aborder en format individuel et collectif les questions d'insertion et d'accès aux droits.
- **Faciliter l'accessibilité aux personnes détenues aux services numériques proposés par France Travail en amont de la sortie,** notamment aux personnes en contrat d'IAE pénitentiaire ou en parcours de formation.



Bois d'Arcy, avril 2023, Rencontre avec les chefs d'entreprises sur un chantier d'insertion dans la maison d'arrêt de Bois d'Arcy aux côtés du Garde des Sceaux sur le thème de l'emploi en prison et en sortie de détention

## 1.4 Rendre plus efficace l'effort de formation professionnelle au service des publics prioritaires et des besoins des employeurs

La formation est un levier majeur pour favoriser le taux de retour à l'emploi des personnes au chômage, et notamment celles qui sont le plus éloignées de l'emploi (seniors, personnes en situation de handicap, personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville [QPV], etc.) : elle augmente de 9 points le taux de retour à l'emploi à 2 ans. Cela est encore plus significatif lorsque la formation est certifiante (+3,8 points) ainsi que pour certains publics : les seniors (+17 points) et les personnes en situation de handicap (+12 points)<sup>96</sup>. Le troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du plan d'investissement dans les compétences (PIC) confirme en outre le rôle essentiel du financement additionnel de l'Etat pour augmenter le nombre de formations mises à disposition des personnes visées par le PIC, et ainsi permettre aux opérateurs en charge de l'accompagnement des personnes de réaliser des parcours complets d'accès à l'emploi et de réduction des tensions de recrutement.

### Quelques chiffres sur la formation professionnelle en France

En 2021, la dépense totale (hors dépenses directes des entreprises et de la fonction publique pour ses propres agents) de la formation professionnelle continue et d'apprentissage s'élève à 28,3 milliards d'euros.

**L'offre de formation compte environ 70 000 organismes**, de tailles diverses. Le secteur privé lucratif représente 56,5 % des entrées en formation, le secteur privé non lucratif 22,1 %, le secteur public ou parapublic 14,2 % et les formateurs individuels 7,2 %.

En 2019, on dénombrait **28 millions d'entrées en formation**. Les salariés en représentaient 63,1 %, les demandeurs d'emploi 7,2 %.

*28 millions d'entrées en formation en 2019, dont 7,2 % de demandeurs d'emploi*

<sup>96</sup> Source : Dares

## Poursuivre l'investissement massif de l'Etat aux côtés des régions dans la formation des demandeurs d'emploi

### Proposition #51

**Reconduire un plan d'investissement massif de l'Etat sur la formation aux côtés des régions, avec une contractualisation priorisant l'insertion des publics éloignés de l'emploi et ciblant particulièrement les métiers en tension immédiate ou à venir**

De 2018 à 2022, le PIC a apporté une contribution essentielle à la formation des plus éloignés de l'emploi, aux besoins en compétences des entreprises, et à la transformation du système de formation professionnelle<sup>97</sup>.

Dans la perspective d'atteindre le plein emploi, le besoin en formation des demandeurs d'emploi est de plus en plus saillant. Il est indispensable pour atteindre cet objectif de maintenir **l'effort d'investissement inédit de l'Etat aux côtés des régions (aujourd'hui de l'ordre de 2,5 milliards d'euros par an environ)** en faveur de l'accès à la formation pour les plus éloignés de l'emploi et des réponses formations apportées aux entreprises en tension de recrutement. Avec le socle de financement des régions maintenu à son niveau actuel, et un travail sur le ciblage et l'efficacité des actions financées actuellement (de nombreuses pistes ont été partagées par les régions – saturation des places, réduction des formations sans débouchés emploi probants, simplifications administratives, etc.), cela permettra de dégager des marges de manœuvre nouvelles à piloter conjointement avec les régions pour répondre aux besoins identifiés localement tout en optimisant la dépense publique. Le futur programme reconduirait le mécanisme de subsidiarité des plans régionaux d'investissement dans les compétences (PRIC), qui permettent à l'Etat d'être garant des priorités sociales et économiques, de partager ces objectifs avec les régions et, à défaut de contractualisation, d'en confier la mise en œuvre à l'opérateur France Travail<sup>98</sup>.

Pour être opérationnelle et partagée, cette contractualisation devra en particulier :

- s'appuyer sur un **diagnostic partagé par spécialité de formation** portant sur les besoins à court et à moyen terme, les débouchés et l'offre de formation existante sans exclusivité, initiale et continue
- être **concertée dans le cadre de l'instance de gouvernance France Travail régionale co-présidée Région-Etat en associant étroitement tous les acteurs concernés** à commencer par les partenaires sociaux et les branches professionnelles
- **territorialiser les réponses de formation** en prenant en compte en premier lieu les remontées de terrain des besoins des comités locaux mais aussi la réponse aux besoins de compétences des projets d'investissement en cours et à venir, des filières de développement économiques prioritaires de la région, des collectivités et des politiques d'insertion des départements, des branches professionnelles et des OPCO.

97 Cf. les travaux du comité d'évaluation du PIC : troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences ; Les meilleures pratiques du PIC : guides de capitalisation

98 Cf. article L6122-1 du Code du travail

Les contractualisations régionales des nouveaux Pactes de Formation devront prioriser plus clairement les 2 finalités suivantes :

- **L'accessibilité des formations proposées aux publics les plus éloignés de l'emploi** (jeunes sans qualification, allocataires du RSA, demandeurs d'emploi de longue durée, seniors, personnes en situation de handicap, personnes réfugiées notamment). Les formations « préalables » à la qualification, qui remettent dans une dynamique d'apprentissage, devraient être particulièrement concernées, que celles-ci soient ou non intégrées dans des formations impliquant un continuum d'apprentissages (savoirs de base, formation qualifiante ou professionnalisante, périodes en entreprise).
- Les **formations aux métiers et emplois les plus en tension de recrutement, pour répondre aux enjeux immédiats mais aussi en anticipation des besoins à venir**, en prenant mieux en compte l'expression des besoins avec les équipes entreprises de France Travail (chargés de relation entreprises des opérateurs et du réseau), les stratégies régionales (SRDEII, S3, etc.), les besoins des branches en lien avec leurs OPCO et les partenaires sociaux, et les projets prioritaires du territoire portés par les agences de développement économique régionales et locales.

Le cadre juridique actuel offre globalement les conditions requises pour porter les réorientations proposées dans le présent rapport. Il conviendra de l'ouvrir, **en termes de publics visés, aux personnes diplômées de niveaux de qualification immédiatement supérieurs au baccalauréat pour les métiers connaissant des tensions particulières et en manque de main d'œuvre qualifiée.**

## Davantage cibler l'effort de formation vers ceux qui en ont le plus besoin (seniors, personnes en situation de handicap, personnes les moins qualifiées, etc.)

Alors que les entrées en formation ont quasiment doublé entre 2018 et 2021<sup>99</sup>, sous les effets conjugués du PIC et du déploiement du compte personnel de formation, **le ciblage des personnes les plus éloignées de l'emploi peut être encore amélioré.** Par exemple, le taux de demandeurs d'emploi de longue durée en formation, s'il tend à progresser, ne représente encore que 21 % alors qu'il s'agit de près de la moitié des demandeurs d'emploi.

En particulier concernant les publics les plus éloignés de l'emploi, l'accès aux actions portant sur les compétences « préparatoires », c'est-à-dire les savoirs de base, les actions de remobilisation et la pré-qualification (comptabilisées comme formation), apparaît inégal d'une région à l'autre<sup>100</sup>.

99 Source : Dares

100 Le nombre d'entrées en formation « préparatoire » / demande d'emploi en fin de mois (DEFM) met en évidence un rapport d'un à quatre selon les régions, l'Outre-mer étant particulièrement défavorisé



## Le dispositif amont à la qualification DAQ 2.0 en Bourgogne-Franche-Comté, soutenu par le pacte régional d'investissement dans les compétences

Afin de permettre à des stagiaires non qualifiés de bénéficier d'un accompagnement individualisé adapté à leur niveau et à leur projet professionnel ou projet de formation, la région Bourgogne-Franche-Comté a mis en place le dispositif amont à la qualification DAQ 2.0.

Il vise à **obtenir un premier niveau de compétences transversales et professionnelles, via le passage de certifications et d'habilitations** (notamment CléA, PIX, SST, habilitation électrique, etc.). L'acquisition des prérequis généraux et professionnels, contextualisés au projet du stagiaire, est combinée avec des périodes de mise en situation professionnelle. Des parcours spécifiques sont mis en place vers les secteurs prioritaires d'activité ou en tension. L'accompagnement peut durer jusqu'à 6 mois après la sortie de la formation, et vise soit l'emploi direct, soit l'intégration d'une formation qualifiante.

Avec **21 plateformes situées au plus près du lieu de résidence des stagiaires** (à 7 km en moyenne de leur habitation) et plus de 60 sites d'accueil sur tout le territoire, **près de 6 000 stagiaires ont été accueillis en 2021**, dont 18 % de personnes en situation de handicap.

Pourtant, l'acquisition des connaissances socles est essentielle pour ces personnes et la sécurisation de leur parcours. Dans ce cadre, plusieurs référentiels de certification ou d'outils de diagnostics ont été développés ces dernières années : CléA<sup>101</sup>, Pix emploi dans le domaine numérique<sup>102</sup>, Voltaire pour la maîtrise de la langue française, etc. Dans le domaine de la détection de l'illettrisme<sup>103</sup>, l'outil de diagnostic EVA se déploie progressivement.

## L'évaluation de l'illettrisme par l'outil EVA

EVA est un outil permettant de **détecter, sur la base d'un *serious game*, les situations d'illettrisme**. Il porte sur les compétences transversales et les compétences socle.

Cet outil, développé par les services de l'Etat à partir de 2018 dans le cadre d'un financement PIC diffusé et maintenu depuis 2020 par l'ANLCI, était en novembre 2022 utilisé par **1 989 structures** (missions locales, Pôle emploi, structures d'insertion par l'activité économique, etc.), qui avaient, à cette date, réalisé **près de 35 000 évaluations**.

La détection de l'illettrisme ou de l'illectronisme nécessite que les professionnels soient formés à repérer les signaux de compensation mis en œuvre par les personnes dans ces situations. Les modalités de diagnostic de France Travail devront permettre le repérage systématique de ces problématiques, pour apporter les réponses adaptées au plus vite au cours du parcours.

101 En novembre 2022, on dénombrait près de 180 000 évaluations préalables, 76 700 évaluations finales et 71 400 certifications CléA cumulées, concernant à 85 % des demandeurs d'emploi.

102 Le nombre de participants à Pix emploi a considérablement progressé au cours de la période récente, cumulant près de 830 000 participations fin septembre 2022, dont près de 430 000 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 (contre 383 000 pour l'ensemble de l'année 2021).

103 L'illettrisme concerne 2,5 millions de personnes de 16 à 65 ans (7 %). Il correspond à la situation de personnes qui ne maîtrisent pas les savoirs de base (lire, écrire, compter), dont la détection est fréquemment malaisée pour les professionnels.

Les recommandations propres aux problématiques d'illectronisme figurent dans le volet « freins périphériques » du rapport.

## Proposition #52

**Assurer la détection systématique de l'illettrisme dans le diagnostic et les accompagnements France Travail, garantir sur l'ensemble du territoire une offre de formation répondant à cet enjeu dans le cadre de la contractualisation et faciliter sa prescription par l'ensemble des organismes chargés de l'accompagnement**

- Mise en place d'un repérage systématique très en amont dans le parcours – dans cette optique, le recours à l'outil EVA, particulièrement pour les publics peu ou pas qualifiés, pourrait être progressivement généralisé
- Positionnement systématique sur des modules de formation avec des plages horaires larges, adaptées aux besoins spécifiques
- Disponibilité des modules pour les combiner avec des formations qualifiantes portées par les régions notamment
- Facilitation de l'accessibilité et du positionnement des personnes aux modules de formation pour tous les professionnels de l'accompagnement
- Elargissement du maillage géographique de l'offre

L'objectif est de se donner les moyens de constituer une offre de formation accessible gratuitement à toute personne reconnue en situation d'illettrisme ou d'illectronisme, quel que soit son âge, son statut ou son lieu de résidence : une offre socle universellement accessible et permettant d'accéder à la lecture, à l'écriture ou au calcul sans intermédiation. A ce titre, la mission propose que l'Etat organise et finance un socle d'actions de formation destinées à lever les problématiques d'illettrisme ou d'illectronisme en complément de l'offre des régions, dans le cadre de la nouvelle contractualisation et en s'appuyant sur l'opérateur France Travail et sur les partenariats adaptés.

Par ailleurs, étant donné que le nombre d'actifs en situation d'illettrisme dépasse les 2,5 millions de personnes dans notre pays, dont 50 % d'entre eux sont en emploi, il est proposé d'expertiser les conditions de financement et de mise en œuvre selon lesquelles les marchés lancés par l'opérateur France Travail seraient accessibles aux salariés, sans remettre en cause l'obligation de formation qui pèse sur les employeurs.

## Proposition #53

**Déployer plus largement une offre de formation aux compétences socio-comportementales accessibles aux demandeurs d'emploi (« *soft skills* », par exemple travail en équipe, gestion du stress, sens de l'organisation, rigueur, etc.)**

Les compétences socio-comportementales (par exemple, capacité à s'organiser, autonomie, prise de parole en public/éloquence, gestion du stress, etc.), souvent transposables et réutilisables, intéressent particulièrement les recruteurs. En effet 6 entreprises sur 10 pensent que les compétences socio-comportementales (savoir-être professionnels ou *soft skills*) sont plus importantes que les compétences techniques et 7 sur 10 qu'elles sont aussi importantes. Les études des économistes attestent d'un retard caractérisé des actifs français sur ce champ et des impacts en termes de rapport au travail, d'attractivité des emplois et de performance. Il conviendra donc de proposer plus largement aux demandeurs d'emploi une offre sur l'ensemble de ces compétences. L'enjeu est de créer et solvabiliser un marché de formations articulées avec les référentiels utilisés par France Travail, **compatibles en suite de parcours de prestations existantes (VSI), dans le cadre des parcours d'accompagnements intensifs ou avec d'autres dispositifs de formation (formations avant embauche par exemple).**

Plus globalement, il apparaît de plus en plus nécessaire d'enrichir les actions de formation d'accompagnements individualisés permettant, au-delà des apprentissages, de définir les besoins et les capacités, de lever les freins, de développer les compétences et de préparer son retour à l'emploi. Ont ainsi été conçus les programmes récents de l'Afpa comme la Prépa Compétences, la Promo 16-18 ou encore Hope.

### **Les formations hybrides associant acquisition de compétences et accompagnement social : l'exemple du marché Impulsion en Auvergne-Rhône-Alpes**

Mise en œuvre dans cadre de l'axe 2 du PIC par la Direction régionale Auvergne-Rhône Alpes de Pôle emploi, *Impulsion* permet **de combiner l'acquisition de premiers niveaux de qualification, période en entreprise et un accompagnement social** avec une durée de parcours adaptée autour d'un objectif moyen de 480 heures (30 heures par semaine en moyenne).

Il concerne des publics particulièrement éloignés de l'emploi (jeunes décrocheurs, demandeurs d'emploi de longue durée, personnes refusées par les formations qualifiantes, etc.), accueillis sans test préalable.

La prise en charge financière est globale, et intègre l'accompagnement individualisé, les repas et l'hébergement pour certaines situations. **Les organismes de formation sont assurés de leur financement à hauteur de 70 %, quels que soient les effectifs**, permettant de réduire la sélectivité à l'entrée au minimum.



Argenteuil, novembre 2022, rencontre avec les salariés en insertion de Cousu main

## Proposition #54

**Renforcer l'accessibilité des formations à toutes les personnes à la recherche d'un emploi, quel que soit leur statut**

- Faciliter la prescription des formations par les membres du réseau France Travail habilités via l'outil *Ouiform*
- Expérimenter le positionnement par un organisme de formation attributaire d'un marché de l'un de ses stagiaires sur une seconde formation à la suite, en ligne et sur un outil identifié. La validation sera réalisée par les référents France Travail
- Rendre plus accessible l'accès à la formation des salariés (insertion par l'activité économique, entreprises adaptées etc.), inscrits à France Travail, pour que ces personnes disposent d'un accès à la totalité des solutions de formation proposées dans la perspective d'une insertion durable sur le marché du travail
- En lien avec l'Agefiph et le FIPH, veiller à développer l'accessibilité de tous les dispositifs de formation de droit commun aux personnes en situation de handicap (cf. proposition *supra*)

La mission propose également d'investiguer le développement de **formations adaptées aux seniors**, pour assurer des ingénieries pédagogiques qui intègrent les spécificités d'apprentissage d'une partie de ce public, tels que la littérature académique ou des expériences étrangères en rendent compte. Le rendement des formations à destination des seniors est d'ores et déjà particulièrement intéressant (+17 points de taux de retour à l'emploi à 2 ans, *versus* + 9 points pour l'ensemble de la population). Pour augmenter significativement l'accès des seniors aux formations, il s'agira :

- de recourir plus activement aux outils déjà adaptés à ce public (par exemple, formations en situation de travail, VAE, etc.),
- d'expérimenter des ingénieries pédagogiques adaptées (par exemple, « sessions spécial seniors »).

## Proposition #55

### Réduire les obstacles financiers à l'entrée en formation

- au moyen d'un nouvel applicatif de simulation des revenus des futurs stagiaires de la formation professionnelle (Estime formation, développé par une start-up d'Etat abritée par Pôle emploi)
- en encourageant la prise en charge des frais connexes à la formation (restauration, hébergement, mobilité, etc.) dans le cadre des Pactes ou *via* les aides individuelles des opérateurs France Travail ou des collectivités territoriales
- à moyen terme, d'un travail de simplification des dispositifs de rémunération des stagiaires, à engager dans le cadre de France Travail

Les règles de rémunération des stagiaires de la formation professionnelle et les délais de mises en paiement au démarrage constituent aujourd'hui un frein à l'accès à la formation, les conseillers étant généralement dans l'impossibilité de renseigner les bénéficiaires potentiels sur la totalité des aides auxquelles ils pourraient prétendre, ou sur leurs impacts sur les montants des allocations perçues et les effets finaux en termes de ressources.

Pour réduire cette difficulté, il est proposé :

- A court terme, **de mettre au point un commun numérique, Estime formation**, permettant aux personnes et à ceux qui les accompagnent d'estimer les effets de leur entrée en formation et de rémunérations associées sur leurs ressources à 6 mois. Cet outil sera testé dans le cadre des expérimentations France Travail en 2023.
- **A moyen terme, d'envisager de rationaliser le droit applicable à la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle**<sup>104</sup> en s'appuyant en particulier sur une analyse en cours de la DGEFP et des enseignements du rapport IGAS / IGF de janvier 2020 sur les freins financiers à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi<sup>105</sup>.

<sup>104</sup> Un projet de loi pourrait porter des mesures de simplification complémentaires de celles induites par les décrets n° 2021-521 et n° 2021-522 du 29 avril 2021 portant revalorisation de la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle (RSFP), entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> mai 2021. En outre, les décrets n°2022-477 du 4 avril 2022 prévoient l'indexation sur les prix des rémunérations des stagiaires, tandis que la loi du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour le pouvoir d'achat opère une revalorisation à hauteur de 4 % des montants versés.

<sup>105</sup> Ce rapport prévoyant alors des mesures complémentaires de simplification, et notamment la possibilité d'unifier les dossiers de demande d'aide portés par les différents financeurs, Pôle emploi et les conseils régionaux, permettant par exemple l'accès aux aides d'un conseil régional *via* l'espace personnel du demandeur d'emploi.

Sur ces bases, un travail associant des représentants de conseils régionaux et de Pôle emploi pourrait examiner en 2023 les conditions de mise en place de ces simplifications. *A minima*, toute personne inscrite à France Travail en formation devrait bénéficier de la rémunération à laquelle il a droit de manière automatique, sans avoir à le demander ou à redonner des informations connues par l'un des acteurs du système (principe du « dites-le nous une fois »).

## Proposition #56

**Développer des formations et modalités innovantes permettant de répondre à certains freins à la mobilité ou autres freins à l'entrée en formation, en capitalisant sur les innovations du plan d'investissement dans les compétences du dernier quinquennat**

- **Rendre plus accessible la formation à distance aux demandeurs d'emploi qui n'ont d'autres modalités possibles pour se former (contraintes organisationnelles, géographiques, de handicap)**
- **Favoriser la pédagogie visant à combiner acquisition de compétences et accompagnement social**

Afin de faciliter l'engagement des personnes dans un parcours vers l'emploi, il paraît nécessaire de développer des modalités et des formations innovantes. Plusieurs leviers pourraient alors être activés :

- **La formation à distance (FOAD) devra être rendue pleinement accessible pour les personnes éloignées du marché du travail lorsque cette modalité pédagogique est la plus adaptée.**

Elle fait actuellement l'objet d'un marché public national passé par Pôle emploi, après concertation avec Régions de France, prenant fin en mars 2024.

Compte-tenu des conditions optimales d'achat des organismes de formation déterritorialisés, l'opérateur France Travail adaptera son marché national aux besoins identifiés, pour le compte de tous, et en concertation étroite avec les régions.

- **La pédagogie** visant à combiner acquisition de compétences et accompagnement social devra être encouragée dans le cadre des nouveaux Pactes.

Les programmes **adoptés par les conventions régionales ou leurs délégataires devront aussi comporter des modes de financement des attributaires favorables à l'innovation.**

Le **financement de tiers-lieux multithématiques**, devra également permettre de développer des relations concrètes entre acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la formation, et ainsi de créer les conditions d'une « orientation ou d'une pédagogie par le détour » susceptible de contribuer à la levée de freins périphériques à la formation et à l'emploi. A ce titre, France Travail propose de s'appuyer sur l'ancrage territorial et l'expertise d'acteurs comme l'Afpa pour déployer progressivement des lieux d'accueil France Travail « La Place », ouverts à tous les partenaires de l'écosystème d'un bassin d'emploi, sur les territoires où il n'y a pas de lieux existants. Pourront également être mobilisés les Villages des Solutions « France Travail » (cf. encadré) ou les tiers lieux développés dans le cadre des appels à projets DEFFINOV.

## Le village des solutions Manu'village de l'Afpa à Vénissieux

Manu'village a été installé dans les locaux de l'Afpa à Vénissieux en 2018. Il s'agit de l'un des 19 villages des solutions de l'opérateur, 20 autres villages des solutions étant en cours d'installation.

Le tiers-lieu regroupe une cinquantaine d'acteurs de l'insertion, de l'emploi de la culture, et associe des collectifs d'entreprises. Il permet d'organiser des permanences et des événements communs au cours desquels les personnes peuvent accéder à des offres et des conseils diversifiés, accessibles par la relation des acteurs présents sur le site.

Toujours dans l'objectif de former les publics les plus éloignés, la **validation des acquis de l'expérience (VAE) constitue un levier encore trop peu exploité** : seuls 0,25 % des demandeurs d'emploi sont candidats à la VAE<sup>106</sup>, dont 5 % d'entre-elles sont à l'initiative de Pôle emploi<sup>107</sup>. La VAE paraît pourtant adaptée en particulier aux demandeurs d'emploi qui ont l'utilité d'obtenir un titre, certificat ou diplôme sans pouvoir réaliser une formation dans un format classique à temps plein et continu.

### Proposition #57

**Développer le recours à la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) comme levier d'accélération de l'accès à la qualification et d'insertion vers l'emploi**

- Repérer automatiquement les personnes éligibles à la VAE
- Faciliter la mobilisation de la VAE en mobilisant toutes les modalités adaptées (POE FEST, contrat de qualification FEST, VAE inversée, VAE express, VAE hybride, etc.)
- Faciliter l'accès à cette offre aux personnes et aux professionnels du réseau France Travail
- En lien avec la plateforme REVA, intégrer la VAE au cœur de l'offre de services mobilisée par France Travail

Afin de déployer la VAE (en cohérence et dans le prolongement de la loi du 21 décembre 2022) auprès des demandeurs d'emploi qui peuvent y trouver bénéfique, plusieurs mesures pourront être prises dans le cadre de France Travail :

- **Repérer plus systématiquement les personnes éligibles à la VAE** au moment du diagnostic ou durant l'accompagnement (et notamment avant l'entrée en formation) lorsqu'elles ont utilisé à accroître leur certification ou niveau de qualification (autodiagnostic à destination des demandeurs d'emploi et des conseillers, suggestions par intelligence artificielle)
- Faciliter la mobilisation de la VAE en **actionnant tous les dispositifs de financement** (dont POE ; dont financement et mise en place des jurys en flux continu) et en déployant des modalités pédagogiques complémentaires (VAE Express ; VAE collective mono ou multi-diplômes ; VAE hybride « expérience

<sup>106</sup> Source : rapport IGAS n°2016-065

<sup>107</sup> Source : rapport IGAS n°2016-013R

et formation ») ; adaptées aux publics spécifiques (travailleurs handicapés, migrants, aidants, etc.) ; en gérant les bénéficiaires de l'accompagnement VAE comme des stagiaires de la formation professionnelle (VAE express et hybride *a minima*)

- **Définir localement des parcours « VAE métier »** pour accélérer la certification là où cela est nécessaire
- Intégrer la **VAE au cœur de l'offre de services mobilisée par le réseau France Travail** (conseiller ressource en lien avec les partenaires, formation des conseillers, animation des réseaux, etc.)
- En lien avec la plateforme REVA, intégrer France Travail **au futur GIP VAE** voté dans la réforme et à la gouvernance **de la start-up d'état REVA**

## Assurer une meilleure adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins des entreprises et des filières en tension

Les formations financées ne répondent qu'imparfaitement aux tensions sur le marché du travail et plus largement aux besoins des entreprises :

- En matière de **rapidité et de réactivité** de la mise en place des formations : le temps passé entre la décision d'entrer en formation et l'entrée effective est inférieur à 3 mois dans 80 % des cas et dépasse les 6 mois dans 10 % des cas.
- Pour les **formations avant embauche**<sup>108</sup> : leur part reste relativement faible (9 à 11 % du total des entrées en formation selon les années) alors qu'elles constituent un accélérateur marqué du retour à l'emploi (les retours à l'emploi à 3 ans sont supérieurs de 25 points à la moyenne toutes formations confondues<sup>109</sup>).

Pourtant, ce type de formations semble particulièrement adapté aux besoins des entreprises soit parce que la durée de 400 heures est adaptée à l'acquisition des compétences métiers indispensables, soit parce qu'elles peuvent être prolongées par un contrat en alternance. Il s'agit de solutions adaptables aux configurations territoriales et sectorielles, y compris en cas de tensions de recrutement importantes<sup>110</sup>.

108 Formations préalables au recrutement (AFPR), préparations opérationnelles à l'emploi individuelles (POEI) ou collectives (POEC)

109 Source : Dares

110 Le dispositif Sourcing recrutement a été présenté lors de la visite apprenante groupe de travail Formation à Lyon le 10 novembre 2022. Destiné à répondre aux besoins du secteur santé et médico-social, l'initiative Sourcing recrutement de Pôle emploi Auvergne-Rhône-Alpes repose, à partir d'un diagnostic partagé dans les secteurs de Moutiers et Albertville, sur une action de formation concertée avec les employeurs. La démarche a fait appel à la POE, en paramétrant une action de formation sur 4 semaines, réparties en 3 phases : une semaine théorique, 2 semaines dans un Ehpad école et une semaine dans la structure d'embauche. 10 personnes ont été recrutées dans un territoire très tendu.



## Les besoins des entreprises en matière de formation ayant émergé lors de l'Agora à Rennes du 23 novembre 2022

Une matinée d'agora a été organisée au sein du Lab Pôle emploi Bretagne, à Rennes, le 23 novembre 2022, autour de la thématique des besoins des entreprises en matière de formation. La séance de travail a réuni une quarantaine de participants.

Plusieurs axes de progrès ont émergé au cours des échanges :

- La simplification des dispositifs afin de les rendre plus accessibles : réduire la segmentation par publics, fusionner les mécanismes proches comme les différents dispositifs d'aide individuelle à la formation avant embauche, mettre en place un interlocuteur unique, en particulier pour les TPE-PME.
- L'adaptation des formations aux contraintes de l'entreprise : déployer les opérations de POE dans un calendrier plus réactif, développer les modalités d'apprentissage par le « faire », créer des dispositifs « sas » permettant la prise en charge préalable des savoirs de base (maîtrise de la langue, compétences de communication, connaissance du digital), développer les formations de format court et hybride, des modules complémentaires.
- Le développement du tutorat en entreprise : créer des dispositifs dédiés, pouvant aller au-delà de la prise de poste sur le modèle de l'emploi accompagné pour les personnes en situation de handicap.
- L'amélioration de la gouvernance : renforcer l'association des PME par des rencontres de proximité régulières, une meilleure association au niveau des instances départementales et régionales et par les branches et les OPCO.

### Proposition #58

**Favoriser l'adaptation de l'offre aux besoins du marché du travail par la mise à disposition par l'opérateur de tableaux de bord de pilotage en temps réel et de diagnostics partagés**

Dès l'origine, le PIC comptait parmi ses objectifs la réponse aux tensions de recrutement, dimension qui a été également prise en compte de façon renforcée dans le cadre du plan spécifiquement dédié à cette question en 2021. En outre les régions ont, sous l'impulsion du PIC et de la contractualisation avec l'Etat, créé des modules additionnels qui permettent de compléter les certifications par rapport aux besoins du marché, sans avoir à redéfinir le contenu exhaustif des référentiels de compétences.

Il est indispensable de poursuivre et d'accroître encore l'adaptation de l'offre de formation, en faisant de la **réponse aux tensions de recrutement un axe à part entière du nouveau plan de formation** qui succédera au Plan d'Investissement dans les Compétences.

- L'opérateur France Travail contribuera à éclairer les décisions de l'Etat et des régions en partageant des **données plus complètes, contemporaines et détaillées sur les besoins identifiés des entreprises** en matière de formation bassin d'emploi par bassin d'emploi et filière par filière, grâce aux partages de la donnée de l'ensemble des acteurs du réseau, la constitution de tableaux de bord adaptés aux spécificités des acteurs, des échelons et des territoires, et enfin aux travaux de diagnostics des besoins effectués au niveau des bassins d'emploi au sein du Comité France Travail local.

- les formations seront priorisées conjointement dans le cadre de la **gouvernance France Travail** sur les métiers en tension / métiers prioritaires au regard des politiques de développement économique régionales, avec une meilleure articulation entre les différents financeurs
- l'investissement de l'Etat aux côtés des régions dans le cadre de la **nouvelle contractualisation** sera consolidé et assoupli (ex. extension bac+2)

## Proposition #59

**Sur la base des actions déjà engagées, assurer une évaluation systématique des formations à destination des personnes en recherche d'emploi : intégration d'indicateurs d'impact dans les programmes de formation, en s'appuyant notamment sur la DSN pour supprimer progressivement les charges de reporting, fiabiliser les données et avoir une évaluation sur les trajectoires de retour à l'emploi durable**

Le taux de retour à l'emploi 6 mois après la fin d'une formation reste perfectible (57 % en 2021 pour les demandeurs d'emploi), et souligne la nécessité de s'assurer que les formations financées correspondent effectivement aux besoins de l'économie.

Dans cette optique, les programmes de formation devront, sur la base d'une définition claire de leurs objectifs, **intégrer des indicateurs d'impact** :

- Les indicateurs devront systématiquement associer au suivi du taux de retour à l'emploi le niveau de qualification des bénéficiaires des formations, et être complétés le cas échéant d'autres dimensions essentielles<sup>111</sup>.
- Les résultats devraient être discutés dans le cadre des gouvernances nationale et régionale de France Travail, afin de prendre en compte l'accessibilité des formations à tous les publics, d'en objectiver l'efficacité et d'en réorienter les priorités si nécessaire.

## Proposition #60

**Massifier l'accès des entreprises aux Préparations Opérationnelles à l'Emploi en fusionnant les dispositifs juridiques, en simplifiant les circuits opérationnels existants et en finançant 50 000 parcours supplémentaires minimum par an en coordination plus étroite des Pactes régionaux**

Les préparations opérationnelles à l'emploi (POE), individuelles ou collectives, sont des formations courtes (dont la durée est inférieure à 400 heures aujourd'hui) permettant l'acquisition de compétences visant un emploi identifié, donc par nature efficaces en termes de taux de retour à l'emploi, surtout dans le contexte de tensions de recrutement ou de rapprochement du plein emploi (une bonne dynamique est constatée en 2022).

<sup>111</sup> Distance à l'emploi, situation au regard de la problématique d'illettrisme évaluée notamment par les outils EVA et EVACOB, satisfaction des stagiaires, adéquation entre les compétences acquises en formation qualifiante et l'emploi effectivement occupé, Un groupe de travail EdTech s'est constitué pour adresser des propositions sur ces indicateurs d'impact. Il devrait rendre ses conclusions début 2023.

Dans le cadre de France Travail, **il est proposé d'amplifier le déploiement des POE, afin de mieux répondre aux besoins des employeurs, et de développer en particulier les POE individuelles qui maximisent le taux de retour à l'emploi.** Pour cela, il est proposé d'élargir et de simplifier l'accès à ces formations tout en rationalisant l'écosystème afin d'améliorer la lisibilité pour les employeurs et les acteurs de l'accompagnement. Cela implique en particulier :

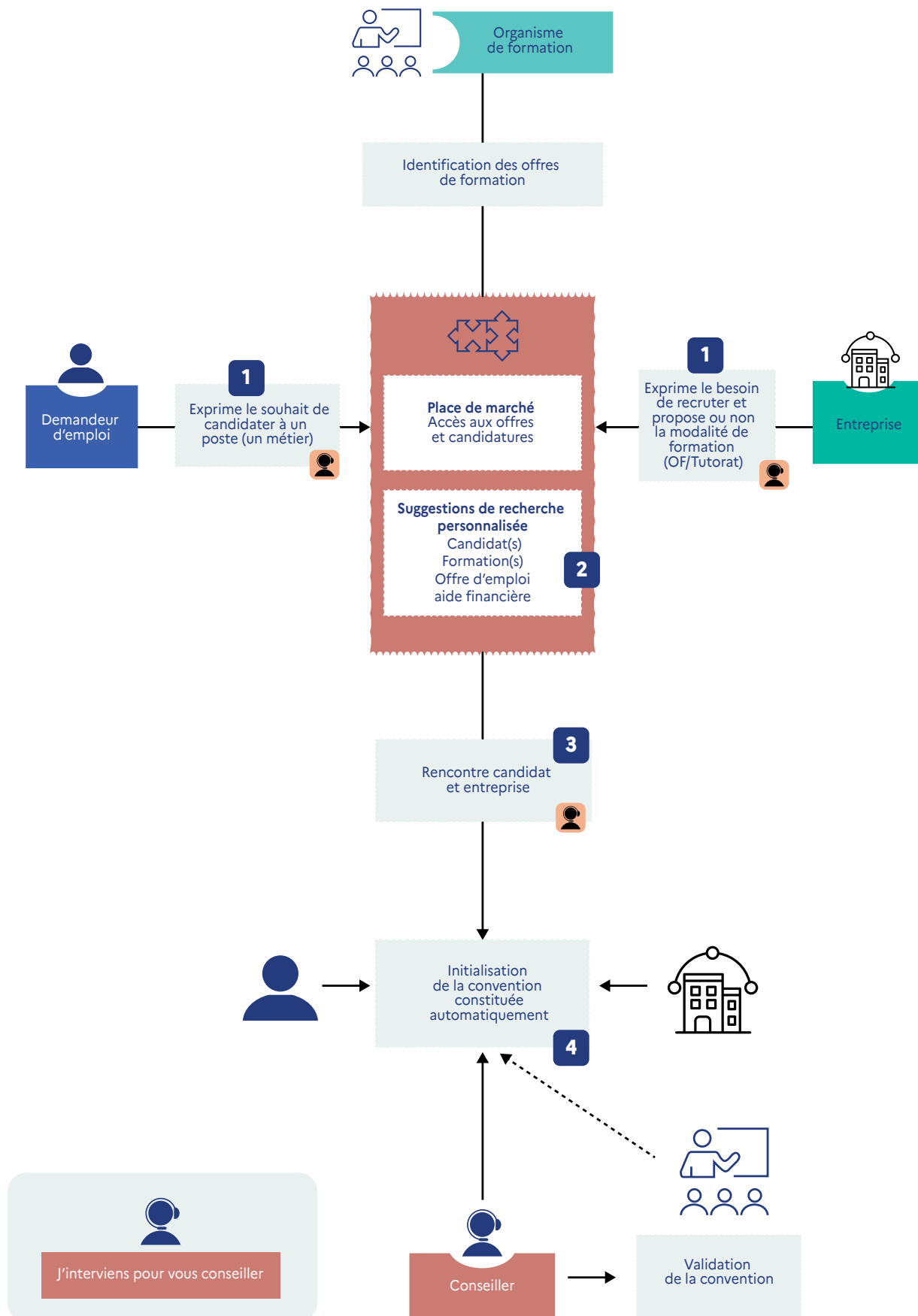
- de fusionner les deux aides existantes (POEI et AFPR) ;
- d'assouplir les paramètres des POE individuelles, pour les rendre plus simples d'utilisation et plus accessibles ;
- de mobiliser l'ensemble des opérateurs et des partenaires habilités par France Travail pour prescrire l'aide auprès des entreprises, dans une logique de tiers de confiance comme cela existe d'ores et déjà en matière de POEI avec les OPCO depuis 2020 ; les OPCO gagneront eux une capacité accrue de promotion, et d'engagement de la nouvelle préparation opérationnelle à l'embauche en les intégrant dans leur offre de services ;
- d'améliorer le *sourcing* des personnes en outillant et en habilitant plus largement les professionnels de l'accompagnement du réseau France Travail d'une part, et en soutenant les programmes œuvrant en direction des publics prioritaires (par exemple Cuisine mode d'emploi, programmes Les Déterminés, Les Plombiers du Numérique, Ecole Blaise, etc.)
- de déployer un nouvel outil, la « POE facilitée », en cours d'incubation, sorte de place de marché permettant une mise en relation plus fluide des entreprises en tension de recrutement, des personnes à la recherche d'un emploi avec l'offre des organismes de formation. Les taux de retour à l'emploi et la satisfaction des employeurs seront pris en compte par la plateforme (à l'instar de ANOTEA) pour aider au choix des entreprises utilisatrices de la plateforme et au pilotage de la qualité.

**Cette nouvelle Préparation Opérationnelle à l'Embauche sera financée et mise en œuvre par l'opérateur France Travail**, et articulée à la contractualisation avec les régions afin de donner de la visibilité à l'ensemble des acteurs de l'écosystème ; cela favorisera le pilotage d'ensemble, notamment avec les formations collectives (qui peuvent être également préalables à l'embauche) qui sont de la responsabilité des régions et achetées par elles seules (avec possibilité de délégation, notamment à l'opérateur France Travail, dès lors qu'elles sont signataires des pactes régionaux).

Le rôle de tiers de confiance des OPCO pour l'accès à la nouvelle POE serait renforcé pour en faire bénéficier les entreprises qu'ils accompagnent.

Dans la mesure où les POE rénovées seraient ainsi pleinement accessibles aux OPCO, et que ceux-ci ainsi que les branches seraient pleinement associées à la programmation des formations collectives des régions, nous pourrions alors supprimer le dispositif des POE collectives. Cela permettrait de simplifier les dispositifs existants, réduire les coûts de coordination et les charges administratives afférents et de redéployer plus fortement encore les OPCO sur la promotion, l'accompagnement et la mise en place de ces dispositifs auprès des entreprises de leurs branches. Les modalités de cette proposition devront faire l'objet d'échanges et d'expérimentations le cas échéant avec les OPCO, les branches et les régions.

## Schéma illustratif du projet de plateforme POE facilitée



## Proposition #61

### Développer les périodes en entreprises et la formation en situation de travail (FEST)

- Développer le réflexe des conseillers, des branches professionnelles et des entreprises à mobiliser les solutions FEST
- Développer un réseau d'entreprises volontaires pour former en situation de travail
- Développer un réseau « d'accompagnateurs » pour favoriser le dialogue employés/employeurs pour éviter des ruptures trop rapides

Les retours d'expérience l'attestent et les neurosciences le prouvent : l'apprentissage est amélioré et renforcé lorsqu'il se déroule pour partie au moins sur le lieu de production et en situation de travail. La transformation de la formation en emploi est sécurisée lorsque le stagiaire a été tôt au sein de l'entreprise. Afin d'améliorer le caractère professionnalisant des formations mais aussi d'être plus réactif face aux besoins concrets des entreprises, il paraît nécessaire de développer les parcours de montée en compétences multimodaux totalement individualisés qui intègrent le stagiaire au sein des équipes de l'entreprise dans le cadre d'une situation de travail « coachée » et complétée par d'autres modes de formation (digital, formation classique, *serious game*, etc.) quand cela est nécessaire.

La réforme en cours sur ce sujet devrait permettre une entrée massive en formation des demandeurs d'emploi dans des parcours sur-mesure de ce type.

Dès lors, il paraît essentiel de déplacer le centre de gravité de la politique de formation actuelle pour développer des achats en multimodalité, en particulier de revoir les modalités de financement à l'aune des nouvelles modalités pédagogiques (POEI, aides individuelles, formations collectives). Plusieurs leviers pourront faciliter la transformation :

- **Développer le réflexe des conseillers, des branches professionnelles et des entreprises à mobiliser les solutions AFEST** proposées par France Travail (à l'image du marché national POE en AFEST lancé par Pôle emploi fin 2022)
- **Développer des réseaux d'entreprises ouvertes à former en situation de travail, pour leurs embauches ou comme entreprises d'accueil** pendant des séquences de formation « classique » - en les fédérant le cas échéant dans un label « entreprise apprenante »



Rennes, novembre 2022, atelier avec les professionnels de l'insertion sur le thème de la formation

## Simplifier le système global, et favoriser l'accès à la formation des personnes et des professionnels qui les accompagnent

Le système de **pilotage de l'offre de formation** est perfectible et la plupart des acteurs ont exprimé des attentes fortes en la matière. La consolidation des données apparaît complexe et parfois impossible du fait d'un pilotage du système de formation peu coordonné entre les acteurs et de l'existence de multiples outils concurrents et non interopérables (cf. encadré). Des efforts remarquables ont été mis en œuvre au cours du PIC, en particulier sur le rapprochement et la fréquence des échanges entre les régions et Pôle emploi pour articuler les programmations d'achat ou de financement. Des améliorations restent cependant à mener, au niveau régional et au niveau national.

Finalement, ces difficultés de pilotage se traduisent par un manque de visibilité et de lisibilité :

- **Pour les conseillers des réseaux du service public de l'emploi et de l'insertion** qui ne disposent pas d'une vision transversale de l'offre de formation disponible pour répondre aux besoins ou de capacités d'orientation et d'inscription simples sur les formations équivalentes<sup>112</sup>.
- **Pour les usagers**, pour qui aucune vision transversale sur l'offre de formation n'est possible, les portails et sources d'information étant dispersés limitant les capacités d'autopositionnement<sup>113</sup>.
- **Pour les entreprises**, pour lesquelles les formations proposées ne répondent pas toujours à leurs besoins (voir *supra*).
- **Pour la gouvernance, en premier lieu les régions**, qui ne dispose pas des données suffisantes pour une prise de décision reposant sur des éléments partagés et consolidés.

### Le Lab usagers « Faciliter l'entrée en formation » du 16 novembre 2022

Le groupe de travail Formation a organisé la consultation de personnes ayant souhaité entrer en formation dans le cadre de leur recherche d'emploi, à l'occasion d'un lab accueilli par la direction générale de Pôle emploi, à Paris, le 16 novembre 2022.

Au cours de ces travaux, une large convergence de vues s'est exprimée en faveur de la mise en place d'un site de référence, permettant de regrouper de manière la plus complète possible et fiable l'offre de formation pour les personnes à la recherche d'un emploi.

Un tel portail devrait selon les participants comporter des informations essentielles à la prise de décision (modalités de financement, éléments relatifs à la rémunération, filtres géographiques et thématiques, profil des formateurs, notation des formations par les personnes les ayant pratiquées et verbatims illustrant ces évaluations, etc.).

112 Source : Lab organisé à Paris le 30 novembre 2022 avec des conseillers de Pôle emploi, de missions locales, de l'Apec, de l'Afpa et du conseil départemental du Val-de-Marne.

113 Source : Lab « Aidez-nous à faciliter l'entrée en formation » avec quarante personnes à la recherche d'un emploi, Paris, 16 novembre 2022.

## Plusieurs outils de diagnostic ont été récemment développé pour éclairer les achats de formation

**Formadiag** est un outil en ligne, accessible sur inscription à partir de pole-emploi.fr, mis en place en 2017. Il permet de consulter une aide à la décision sur les formations utiles à un territoire, en identifiant les formations disponibles et leur niveau de performance, les besoins non satisfaits et les métiers présentant des tensions. Les données sont affichées par région et peuvent ensuite être affinées jusqu'au bassin. Son utilisation reste toutefois aujourd'hui limitée.

Depuis 2022, l'outil **Data-emploi** est un site de localisation des données relatives au marché de l'emploi, développé par Pôle emploi à destination des décideurs, qui présente des informations permettant d'orienter les actions en faveur de l'emploi. Il offre la possibilité de comparer les situations de territoires, d'établir simplement l'état des lieux de l'emploi dans un périmètre géographique (une intercommunalité, par exemple) ou dans un secteur d'activité particulier. Il comporte une dimension d'analyse des compétences disponibles et recherchées.

**Octopilot** est un outil développé par RCO, sur la base d'une expérimentation menée en 2022 dans les régions Nouvelle-Aquitaine et Bourgogne-France-Comté. En novembre 2022, il est étendu à trois nouvelles régions (Grand-Est, La Réunion, Pays de la Loire). L'outil permet de visualiser, à une maille régionale et à partir d'une entrée par métiers, de très nombreuses données relatives aux besoins de l'économie, à la mobilité professionnelle, à la demande d'emploi et à la formation professionnelle. Il présente l'intérêt d'agréger des bases issues de la formation initiale et continue. Il offre par exemple des outils d'analyse fins pour examiner les causes des tensions de recrutement. En revanche, il ne comporte pas de module de synthèse permettant aux décideurs de disposer aisément du diagnostic permettant d'asseoir leur stratégie.

Des **outils régionaux** existent et ont été élaborés sur la base des données publiques, notamment dans le cadre des financements ouverts au titre de l'axe 3 du PIC.

## AGORA, un commun numérique sur lequel capitaliser

AGORA est une plateforme unique de stockage et d'échange d'informations accessible à l'ensemble des acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle qui agrège en temps réel des données puisées dans les principales sources, applications et référentiels de l'emploi et de la formation professionnelle relatives aux parcours de formation, tous dispositifs confondus. C'est à la fois un outil d'aide à la décision aussi bien pour le pilotage stratégique que pour le pilotage opérationnel et une source de données propre à faire vivre le principe « dites-le nous une fois » pour simplifier la gestion administrative des différents acteurs.

## Proposition #62

### Simplifier l'accès des usagers à une information fiable et pertinente par un catalogue unifié de l'offre de formation

Aujourd'hui, les sites publics permettant l'accès aux catalogues de formations au-delà d'être nombreux (par exemple : Moncompteformation, Trouvermaformation, 1jeune1solution, sites régionaux, etc.), fournissent des informations très hétérogènes<sup>114</sup>.

Pour simplifier l'accès à l'information, il est nécessaire de déployer, dans une logique de « commun France Travail » pour l'ensemble des acteurs du réseau et de sa gouvernance **une base de données accessible (et un site exhaustif), permettant de regrouper l'ensemble de l'offre de formations disponible et finançable pour les personnes à la recherche d'un emploi**, et d'en faciliter l'accès par les personnes et les professionnels qui les accompagnent. Les bénéficiaires y trouveront des services de positionnement en ligne et l'aide à la décision pour un choix éclairé de la formation la plus utile à leur accès rapide à l'emploi.

La mise en place d'un **catalogue unique des formations**, techniquement à la charge de la Caisse des dépôts conformément à l'article L. 6111-7 du Code du travail, pourrait permettre la consolidation de l'offre de formation initiale portée par l'ONISEP, de l'offre d'apprentissage, de l'offre de formation préfinancée par les régions (collectée par le réseau des CARIF-OREF) et par Pôle emploi, de l'offre de formation non certifiante non conventionnée et de l'offre de formation certifiante éligible au CPF.

Pour ce faire, il faudra veiller à la bonne mise en oeuvre par les acteurs du langage harmonisé d'échange d'informations sur l'offre de formation (LHEO) et s'assurer que le catalogue respecte un principe d'exhaustivité.

Le référentiel LHEO devra intégrer les évolutions liées à la dématérialisation du processus d'inscription en formation et au retour d'expérience : ces données sont en effet indispensables pour permettre un choix éclairé et engagé de la personne sans emploi désirant se former, ou du conseiller chargé de l'accompagner, quel que soit le réseau dont ce dernier relève<sup>115</sup>.

## Proposition #63

### Faciliter l'accès à l'offre de formation par les professionnels en développant le partage de pratiques et en rendant l'outil Ouiform plus accessible et ergonomique

Afin de permettre à l'ensemble des personnes à la recherche d'un emploi, quel que soit leur statut, de bénéficier de l'intégralité de l'offre de formation professionnelle, de manière fluide, plusieurs évolutions sont nécessaires :

- **Partager les pratiques professionnelles en matière d'orientation en formation** : si les options varient

<sup>114</sup> En partie du fait d'une conformité plus ou moins forte au langage LHEO, d'une part, et du nombre réduit de données exigées par LHEO pour aider l'individu dans sa décision et garantir des résultats pertinents au moteur de recherche, d'autre part.

<sup>115</sup> Les données utiles seraient par exemple : le nombre de places disponibles ; la visibilité sur les deux sessions à venir ; des indications sur la pédagogie et les dates de stages en entreprise ; la possibilité de se positionner en ligne sur toutes les actions de formation, des informations sur la rémunération en tant que stagiaire, etc.



d'un réseau à l'autre en termes de spécialisation<sup>116</sup>, plusieurs pistes consensuelles se dégagent tendant à la mise en place de formations communes sur l'offre de formation au sein de l'Académie France Travail, de labs d'échanges d'expériences et d'examen partagé des réponses sur-mesure pouvant être apportées à certaines situations individuelles.

- Harmoniser et améliorer l'ergonomie des outils : à ce titre, **Ouiform** permet aux conseillers d'identifier et de positionner les personnes accompagnées sur les formations disponibles. D'ores et déjà utilisé par Pôle emploi, les missions locales et Cap emploi, son utilisation doit être ouverte progressivement à tous les acteurs le souhaitant (Afp, régions, départements, LADOM, organismes de formation, associations, OPP, etc.) : si la nécessité de l'outil est largement consensuelle, ses qualités opérationnelles restent à améliorer – en particulier son intégration dans les applicatifs métiers des différents réseaux pour assurer une meilleure expérience usager.

Ainsi, **Ouiform serait déployé dans une logique de commun numérique**, permettant ainsi d'améliorer le *sourcing* pour le compte des régions et fournir à la gouvernance Etat-région des données fines et contemporaines lui permettant de mieux ajuster l'offre aux besoins.

Le déploiement de Ouiform devra s'accompagner d'un élargissement des droits et fonctionnalités des **acteurs du réseau France Travail afin qu'ils disposent des moyens de mobiliser l'ensemble de l'offre conventionnée ou non conventionnée** pour régler l'écart de compétences des personnes accompagnées, en partant de leurs besoins et non des dispositifs.

Il conviendra de faciliter l'accès par les conseillers des demandeurs d'emploi des différents réseaux d'accompagnement aux conseils et avis d'expert en matière de formation professionnelle.

Enfin, il conviendra de réfléchir avec les principaux financeurs (ex. conseils régionaux, Pôle emploi, CPF, etc.) à une coordination des contrôles qualité des formations.

## Proposition #64

**Mieux territorialiser l'offre de formation au niveau des bassins de vie et améliorer le pilotage de la formation au sein de l'instance de gouvernance régionale France Travail, co-présidée par l'Etat et la région**

Afin de piloter de manière partenariale la formation, il est proposé d'outiller les instances de gouvernance :

- L'animation de France Travail doit permettre de mieux prendre en considération les besoins de formation des personnes et des entreprises du niveau des bassins de vie.
- Les données contenues dans les communs numériques France Travail (et dans le cadre d'AGORA) seront mises à disposition des instances de gouvernance du réseau, pour nourrir les travaux de contractualisation. Par exemple, ces données permettront d'identifier les causes des tensions, qui peuvent relever de l'inadaptation de la formation proposée, mais également de problématiques d'attractivité de certains secteurs d'activité.

<sup>116</sup> Pôle emploi ayant, par exemple, fait le choix de ne pas spécialiser ses conseillers en matière de formation, tandis que l'Apec a opté pour une spécialisation.

## 1.5 Un contrat d'engagements réciproques unique pour toutes les personnes accompagnées et un cadre de droits et de devoirs plus simple et plus progressif pour être plus systématiquement appliqué

Le bénéfice de prestations monétaires et des services d'accompagnement d'assurance chômage et/ou de solidarité s'accompagne à chaque fois d'un régime de droits et devoirs des institutions et des personnes concernées.

Le projet France Travail repose sur un équilibre entre les droits pour les personnes à disposer d'un accompagnement adapté, à percevoir des allocations ou prestations, à bénéficier d'un parcours individualisé tourné vers l'emploi, et les devoirs de s'engager dans ce parcours. C'est sur ce point que se concentre cette partie.

La préparation de la mise en place de France Travail a appelé une réflexion sur les régimes d'obligations et de sanctions, aujourd'hui disparates au-delà de quelques éléments en socle commun.

### Concevoir un contrat d'engagements réciproques unique, composé d'un socle commun de droits et de devoirs

#### ■ Aujourd'hui, coexistent plusieurs contrats avec des régimes différenciés

La finalité principale des engagements réciproques est **toujours la mobilisation vers l'autonomie financière, par le retour à l'emploi ou la création d'une activité indépendante. Cela se traduit dans une contractualisation** précisant les actions à mettre en œuvre par la personne comme par l'organisme qui l'accompagne pour atteindre ce but.

Le socle commun d'obligations des personnes accompagnées vers l'emploi ou l'insertion est le suivant :

- **La signature d'un contrat d'engagement**, de plusieurs natures selon les institutions :
  - Projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) à Pôle emploi<sup>117</sup>
  - Contrat d'engagement réciproque (CER) pour les personnes bénéficiant du RSA suivies par une institution du service public de l'emploi hors Pôle emploi, ou hors service public de l'emploi par les départements et leurs délégataires
  - Contrat d'engagement jeune (CEJ)
  - Parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA) auprès des missions locales
- **Une actualisation des changements de situation**, qu'elle soit mensuelle (demandeurs d'emploi) ou trimestrielle (allocataires du RSA)

Au-delà de ce socle, les régimes applicables dépendent du statut des personnes.

<sup>117</sup> Contrat d'engagement jeune pour les personnes concernées

## **Les dispositions applicables aux demandeurs d'emploi**

Le Code du travail définit de façon très détaillée les **différentes obligations des demandeurs d'emploi** dont le non-respect peut être sanctionné :

- Elaborer et actualiser son projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE)
- Accepter les offres raisonnables d'emploi (ORE)
- Justifier d'actes positifs et répétés en vue de retrouver un emploi, de créer, reprendre ou développer une entreprise
- Suivre les actions de formation et d'aide à la recherche d'une activité professionnelle
- Se présenter à tous les rendez-vous
- Se présenter aux visites médicales destinées à évaluer l'aptitude physique au travail ou à certains types d'emploi
- Ne pas faire de fausses déclarations
- Justifier des démarches accomplies pour la réalisation du projet spécifique de reconversion professionnelle.

L'objectif du suivi des manquements est double : **assurer que l'équilibre des droits et devoirs est respecté** et **aider et remobiliser les personnes** qui sont découragées.

Une refonte globale des dispositifs de suivi des obligations a été conduite en 2019, revoyant la grille de sanctions des manquements dans le cadre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (LCAP) et du décret du 26 juillet 2019 relatif aux nouveaux droits à indemnisation, à diverses mesures relatives aux travailleurs privés d'emploi et à l'expérimentation d'un journal de la recherche d'emploi.

## **Les dispositions applicables aux allocataires du Revenu de solidarité active**

Le Code de l'action sociale et des familles (CASF) définit également le régime de droits et devoirs applicable aux bénéficiaires du RSA.

Tout bénéficiaire du RSA « a droit à un accompagnement social et professionnel adapté à ses besoins et organisé par un référent unique »<sup>118</sup>.

Les **bénéficiaires du RSA soumis aux droits et devoirs sont tenus de signer un contrat (d'engagement réciproque ou PPAE)** et de s'inscrire dans un parcours d'insertion pour continuer à bénéficier de cette prestation, avec une obligation qui peut être en fonction de l'orientation décidée :

- de rechercher un emploi
- d'entreprendre les démarches nécessaires à la création de leur propre activité
- d'entreprendre les actions nécessaires à une meilleure insertion sociale ou professionnelle.

Le président du conseil départemental a la responsabilité **d'informer le bénéficiaire du RSA de ses obligations d'insertion** à compter de la date à laquelle ce dernier y est soumis.

118 Article L. 262-27 CASF

Les mêmes droits et devoirs s'appliquent au conjoint du demandeur du RSA (article L. 262-27), si ce dernier est également soumis aux droits et devoirs. Le RSA est en effet une prestation familialisée, le droit étant attribué à une personne du foyer, et couvre le reste de la famille.

En cas de carence du bénéficiaire (allocataire ou conjoint), peut être déclenchée une **procédure de sanction graduée**, ouvrant au conseil départemental la possibilité de prononcer une sanction financière. Quatre cas de suspension<sup>119</sup> de l'allocation sont prévus<sup>120</sup> (détail dans le tableau ci-dessous).

La sanction de l'allocataire du RSA doit toujours être prise sur une base individualisée, permettant de garantir à l'intéressé la possibilité de se justifier et d'apporter des éléments sur sa situation, laquelle peut toujours prioritairement justifier d'une réorientation. A cette même fin, la suspension du RSA ne peut être totale dans le cadre d'un foyer d'au moins deux personnes, afin de protéger le conjoint et le cas échéant les enfants, de décisions prises au titre de manquements aux obligations de l'autre membre du foyer.

### **Les dispositions applicables aux jeunes en CEJ**

Les **jeunes signataires d'un contrat CEJ** bénéficient d'un accompagnement intensif et le cas échéant d'une allocation CEJ (ACEJ). La proposition de signer un contrat d'engagement jeune lorsqu'elle est faite à un jeune peut être refusée, auquel cas il ne peut bénéficier de l'allocation afférente. Dans cette situation, une autre modalité d'accompagnement lui est proposée et aucune sanction n'est prononcée. La loi précise que le bénéfice du CEJ est conditionné au respect **d'exigences d'engagement, d'assiduité et de motivation**. Le décret de mars 2022 vient la préciser, en prévoyant que parmi les engagements du bénéficiaire figurent l'assiduité, la participation active à l'ensemble des actions prévues ainsi que la sincérité et l'exactitude des informations communiquées.

L'intensité de l'accompagnement et la fréquence des contacts permettent au conseiller de **motiver le jeune** dans la poursuite de ses actions et de constater le cas échéant que **l'engagement est insuffisant**.



Chartres, octobre 2022, atelier avec des entreprises

119 Le terme « suspension » correspond dans le cadre actuel du CASF à une perte définitive de tout ou partie de l'allocation

120 Article L. 262-37 CASF

### Des modalités de mise en œuvre des sanctions différenciées

	Demandeurs d'emploi	Allocataires du RSA	Jeunes en CEJ
Obligations / chefs de manquement (hors fraudes ou fausses déclarations)	<p>Peut être radié de la liste le demandeur d'emploi qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne peut justifier de l'accomplissement d'actes pour retrouver un emploi, de créer, reprendre ou développer une entreprise ;</li> <li>- sans motif légitime, refuse deux offres raisonnables d'emploi (ORE) ;</li> </ul> <p>Ou sans motif légitime :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- refuse d'élaborer ou d'actualiser le PPAE ;</li> <li>- est absent à une action de formation ou d'aide à la recherche, ou abandonne celle-ci ;</li> <li>- est absent à un rendez-vous avec les services du SPE ou mandatés par eux</li> <li>- refuse de se soumettre à une visite médicale d'aptitude ;</li> <li>- ne justifie pas de la réalité des démarches de recherche d'emploi.</li> </ul>	<p>Sauf décision prise au regard de la situation particulière du bénéficiaire, le versement du RSA est suspendu, en tout ou partie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lorsque, du fait du bénéficiaire et sans motif légitime, le PPAE ou le CER ne sont pas établis dans les délais prévus ou ne sont pas renouvelés ;</li> <li>- lorsque, sans motif légitime, les dispositions du PPAE ou du CER ne sont pas respectées par le bénéficiaire ;</li> <li>- lorsque le bénéficiaire inscrit à Pôle emploi a été radié de la liste ;</li> <li>- ou lorsque le bénéficiaire refuse de se soumettre aux contrôles.</li> </ul>	<p>Le versement de l'allocation ou du revenu de remplacement peut être supprimé, en tout ou partie, lorsque le jeune, sans motif légitime :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- est absent à une action prévue dans le cadre de son CEJ ;</li> <li>- ne peut justifier l'accomplissement d'actes positifs définis dans le CEJ.</li> </ul>
Autorité qui prononce la sanction	Directeur d'agence	Président du conseil départemental (PCD)	Représentant légal de la mission locale ou de Pôle emploi
Procédure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- expression des motifs légitimes</li> <li>- délai de contradictoire d'un mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- délai de contradictoire d'un mois</li> <li>- avis d'une équipe pluridisciplinaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 jours pour le contradictoire</li> </ul>
Recours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hiérarchique (DT Pôle emploi)</li> <li>- médiation régionale</li> <li>- juridictionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recours administratif préalable obligatoire auprès du PCD</li> <li>- juridictionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voies de recours en fonction des décisions de Pôle emploi ou de la mission locale</li> </ul>

### ■ En cible, un contrat d'engagement unique

Elle pose aussi des difficultés d'articulation dans la gestion partagée de la sanction, par exemple pour un bénéficiaire du RSA accompagné par Pôle emploi, qui fait et contrôle le PPAE, alors que le département met en œuvre la sanction en lien avec la Caf.

Il serait donc **plus simple et plus lisible** de prévoir **un même type de contrat** pour des personnes soumises à une base commune **de droits et obligations** du fait de l'inscription à France Travail. Sans préjudice d'une adaptation de ces droits et obligations au-delà d'un socle commun, en fonction du parcours de la personne.

## Proposition #65

Proposer un contrat unique d'engagements réciproques, pour établir une base commune de droits et devoirs pour l'ensemble des inscrits à France Travail, avec des spécificités en fonction de l'orientation et des obligations individualisées en fonction des besoins de la personne

- Il est proposé une fusion du PPAE, du CER, du CEJ et du contrat PACEA, dans un nouveau « contrat unique d'engagements réciproques », pouvant comporter la mention « jeunes » pour garder la visibilité actuelle du CEJ pour les moins de 26 ans
- Il serait composé d'un socle commun clair et lisible de droits et devoirs pour l'ensemble des inscrits à France Travail, avec une différenciation et une individualisation de certaines obligations en fonction :
  - de l'orientation vers un parcours professionnel, socio-professionnel ou social (par exemple, l'acceptation des offres raisonnables d'emploi, les règles d'actualisation, etc.)
  - des actions d'accompagnement définies conjointement avec son référent : une partie des obligations seront ainsi individualisées dans le contenu des contrats (par exemple, réaliser des démarches actives pour l'obtention du permis de conduire, suivre la formation sollicitée, être impliqué et ponctuel au cours de ses immersions, etc.)
- Il sera disponible dans son espace personnel et accessible aux différents intervenants professionnels pendant le parcours
- Il fera l'objet de points d'étape réguliers et le cas échéant de mises à jour

## Adapter le système de sanctions pour favoriser la mobilisation et remobilisation des personnes, dans le respect du « juste droit »

Les types et barèmes de sanction applicables aujourd'hui sont très différenciés, rendant le système globalement peu lisible

Les types de sanction et les barèmes applicables ne sont pas les mêmes en fonction des contrats :

- Du côté des **demandeurs d'emploi**, les deux types de sanction sont la suspension ou la suppression du bénéfice de l'allocation de remplacement, associés à la **radiation de la liste des demandeurs d'emploi** (arrêt de l'accompagnement et de l'accès aux services non digitaux) pour une durée qui peut aller d'un à 12 mois.
- S'agissant des **allocataires du RSA**, le code de l'action sociale et des familles prévoit une gradation des sanctions, tant en durée qu'en montant, avec des suspensions d'allocation et d'accompagnement allant d'un à quatre mois, pouvant être consécutives et conduire à la radiation. La nécessité d'individualiser l'instruction au regard du caractère de minima social de l'allocation conduit à laisser une plus grande marge d'appréciation au président du conseil départemental, sur avis d'une équipe pluridisciplinaire.
- Pour les **jeunes en CEJ** un régime assez innovant a été défini, dans lequel les sanctions peuvent être plus progressives (suspension de 25 % de l'allocation soit « une semaine de suspension ») sans rupture du contrat et donc sans perte de l'accompagnement notamment.

**Tableau simplifié des barèmes de sanctions**

	Demandeurs d'emploi	Allocataires du RSA	Jeunes en CEJ
<b>Niveau 1</b>	<b>Absence à un rendez-vous</b>  1 <sup>er</sup> manquement : 1 mois de suspension de l'allocation sans perte de droit  2 <sup>ème</sup> manquement : radiation 2 mois et suppression 2 mois de l'allocation  3 <sup>ème</sup> manquement : radiation 4 mois et suppression 4 mois de l'allocation	<b>Pas de précédent de suspension</b>  Réduction du RSA au maximum de 80 % du montant dû pour 1 à 3 mois (plafonné à 50 % si le foyer est composé de plus d'une personne)  Passage en équipe pluridisciplinaire, décision du président du conseil départemental (PCD)	<b>Premier manquement</b>  Réduction de l'ACEJ et, le cas échéant, du revenu de remplacement de 25 %
<b>Niveau 2</b>	<b>Manquements gestion de la liste</b>  1 <sup>er</sup> manquement : radiation et suppression 1 mois de l'allocation  2 <sup>ème</sup> manquement : radiation 2 mois et suppression de 2 mois de l'allocation  3 <sup>ème</sup> manquement : radiation 4 mois et suppression de 4 mois de l'allocation	<b>Précédent de suspension</b>  Réduction du RSA jusqu'à 100 % pour une durée de 1 à 4 mois (plafonné à 50 % si le foyer est composé de plus d'une personne)  Passage en équipe pluridisciplinaire, décision du PCD	<b>Deuxième manquement</b>  Suspension de l'ACEJ et, le cas échéant, du revenu de remplacement pour un mois
<b>Niveau 3</b>	<b>Non déclaration reprise d'activité ou fausses déclarations</b>  Radiation de 2 à 12 mois avec suppression prorata temporis ou définitive du revenu de remplacement	<b>Au terme du 2<sup>ème</sup> niveau de sanction</b> , si l'allocataire ne s'est pas conformé à ses obligations, le PCD met fin au droit au RSA et radie le foyer de la liste des bénéficiaires.  Passage en équipe pluridisciplinaire, décision du PCD	<b>Troisième manquement</b>  Rupture du CEJ, suppression totale de l'ACEJ et, le cas échéant, suspension du revenu de remplacement pour 4 mois

Les décisions de sanction font toujours l'objet d'une **procédure contradictoire** d'une durée variable selon les types de contrat, et la possibilité de recours administratifs avant celle de pouvoir procéder à un recours juridictionnel.

## Détail des procédures de sanction prévues par les textes

### Pour les demandeurs d'emploi

Hormis les contrôles par les plateformes de contrôle de la recherche d'emploi, la mise en œuvre des sanctions se fait au niveau des conseillers et de leur hiérarchie au sein des agences. Elle donne lieu à une procédure contradictoire et prévoit des voies de recours pour les demandeurs d'emploi. A la réception de l'avertissement avant sanction, le demandeur d'emploi a 10 jours pour contester la sanction et peut demander à être entendu. Si le conseiller n'accepte pas ses justifications et prononce la sanction, le demandeur d'emploi dispose de différentes voies de recours et de médiation préalable avant de passer à une éventuelle phase contentieuse. L'ensemble de ces procédures génère des charges administratives très importantes.

### **Pour les allocataires du RSA**

Lorsqu'un allocataire ne respecte pas ses engagements, il en est informé par son référent, et sa situation est examinée par l'équipe pluridisciplinaire. L'allocataire doit donc être informé qu'une sanction est envisagée et être invité sous 30 jours à présenter ses observations et faire connaître sa situation. Il convient de s'assurer qu'il a bien connaissance des différents moyens à sa disposition pour s'exprimer en amont de la réunion de l'équipe pluridisciplinaire ou lors de la réunion de celle-ci. Le référent ne donne pas d'avis sur la sanction proposée.

C'est le président du conseil départemental qui décide, à l'aune de l'avis de l'équipe pluridisciplinaire, d'appliquer ou non la sanction. Celle-ci s'applique à l'ensemble du foyer même si elle ne concerne qu'un seul de ses membres. Elle peut consister en une réduction ou une suspension de l'allocation. Le président du conseil départemental fixe l'intensité de la sanction (montant et durée) dans les limites fixées réglementairement par l'article R.262-68 qui prévoit deux niveaux de sanction.

### **Pour les jeunes sous contrat d'engagement jeune**

Le jeune en CEJ s'engage à réaliser avec son conseiller des points d'étape mensuels approfondis en face à face, qui sont des temps forts permettant de réactualiser le diagnostic, réajuster le programme d'actions ainsi que vérifier le respect des engagements et le maintien en CEJ. Des échanges visant à sécuriser l'avancée du parcours sont également organisés chaque semaine *a minima* par téléphone.

Un bénéficiaire de cet accompagnement peut faire l'objet de sanctions spécifiques propres au CEJ pour des manquements par rapport aux actions prévues dans le contrat. Ces sanctions peuvent prendre plusieurs formes :

- La réduction de l'ACEJ et, le cas échéant, du revenu de remplacement de 25 % ;
- La suspension de l'ACEJ et, le cas échéant, du revenu de remplacement pour un mois ;
- La rupture du CEJ, la suppression totale de l'ACEJ et, le cas échéant, la suspension du revenu de remplacement pour 4 mois.

Il résulte de la complexité et de la coexistence de ces dispositifs une **appropriation inégale selon les usagers** du cadre de leurs devoirs et une **lisibilité limitée**. Le socle est aujourd'hui **peu respecté s'agissant de la dimension contrat d'engagement** (moins de 50 % des allocataires du RSA en disposent aujourd'hui<sup>121</sup>) quand il n'est pas simplement **vidé de sa substance**, avec moins de deux actions en moyenne dans les CER.

121 Enquête Drees annuelle auprès des collectivités territoriales sur l'orientation et l'accompagnement des bénéficiaires du RSA (OARSA).



## Eclairages de l'enquête de la Drees auprès des allocataires du RSA sur la connaissance des droits et devoirs<sup>122</sup>

Selon l'enquête auprès des bénéficiaires de minima sociaux (BMS) de 2018, seulement 58 % des allocataires du RSA à la fin 2017 disent avoir déjà entendu parler des droits et devoirs associés au bénéfice du RSA. Seulement 41 % déclarent savoir ce qu'est un référent unique et 35 % ce qu'est un contrat d'engagement réciproque (CER). La méconnaissance de l'organisation institutionnelle de l'orientation et de l'accompagnement par une grande partie des allocataires du RSA ne relève toutefois pas que d'un problème de terminologie. En effet, seulement 50 % disent avoir, fin 2017, un référent unique ou « être suivi[s] régulièrement dans le cadre de [leurs] démarches d'insertion par une personne travaillant dans un organisme », alors que la part des personnes orientées parmi les allocataires du RSA soumis aux droits et devoirs est de 83 % fin 2017, selon l'enquête OARSA. Une bonne partie d'entre eux considère donc, à tort ou à raison, ne pas être (assez) accompagné. En revanche, les personnes disposant d'un CER semblent bien savoir qu'elles en ont un. Ainsi, d'après l'enquête BMS, 430 000 allocataires du RSA disposent d'un CER en cours de validité fin 2017.

Ce point, documenté pour les allocataires du RSA, peut s'appliquer plus largement aux autres dispositifs, **comme cela a été mis en lumière lors d'un lab** organisé dans le cadre de la concertation sur la question de la perception et du ressenti sur les droits et devoirs.

## Les enseignements du lab du 1<sup>er</sup> décembre 2022 sur les engagements réciproques « Vis ma vie » avec des professionnels et des personnes accompagnées

Ce lab a réuni pendant une journée plus de 25 conseillers et professionnels (de Pôle emploi, Cap emploi, de deux missions locales, d'une Caf et d'une association d'insertion), et des personnes accompagnées de différents statuts (demandeurs d'emploi, indemnisés ou non, allocataires du RSA, jeunes suivis par des missions locales).

Le principal constat s'agissant des régimes actuels d'engagements réciproques est la **mauvaise connaissance par les personnes des règles qui leur sont applicables**, y compris lorsqu'elles leur sont *a priori* favorables (jours de « congés » des demandeurs d'emploi pendant lesquels ils ne peuvent pas être convoqués par exemple). Les usagers aimeraient que les professionnels leur accordent plus de temps et qu'ils s'intéressent davantage à leur parcours de vie et à leur motivation avant même de leur parler de droits et devoirs. Ils expriment des inquiétudes à l'idée de pouvoir faire l'objet de procédures sans avoir pu s'expliquer.

S'agissant des attentes et des évolutions souhaitées par les participants, on note l'idée de prendre en compte le temps du bénéficiaire, de s'assurer que la personne est réceptive pour diffuser les informations au bon moment.

S'agissant des idées émises pour améliorer l'appropriation des droits et devoirs, sont cités la piste d'un atelier obligatoire pour les nouveaux inscrits et de représenter le parcours et ses points d'obligation sous la forme d'un « chemin parcouru grâce à un curseur mobile/interactif ». Ce support pourrait contenir les infos capitales à connaître et des repères sur les mises à jour minimales/obligatoires concernant son dossier administratif.

122 Source : Drees, *Minima sociaux*, édition 2022

Un enjeu partagé est donc de **permettre une meilleure connaissance et appropriation des droits et devoirs des nouveaux bénéficiaires**, dont on voit qu'elle est très inégale actuellement.

### Proposition #66

**Prévoir tout au long du parcours des points d'information systématiques, clairs et compréhensibles sur les droits et devoirs** (par exemple, une première information réalisée lors du premier rendez-vous d'accompagnement, au moment de la signature du contrat ou la mise en place d'ateliers collectifs sur les droits et devoirs dans le premier mois du démarrage de son parcours)

### L'effectivité des sanctions est difficile à apprécier

Au-delà des variations de cadre, **l'effectivité des sanctions est difficile à appréhender**, avec un taux de radiation qu'il n'est pas possible de calculer justement sur une année donnée, puisqu'un même bénéficiaire peut être sanctionné plusieurs fois, et qu'il y a une forte rotation de la population des demandeurs d'emploi et des allocataires du RSA (25 %).

#### Pour les demandeurs d'emploi

Pôle emploi produit des données précises pour les demandeurs d'emploi (tous statuts confondus : chômeurs indemnisés ou non, bénéficiant du RSA ou non, y compris jeunes) :

- En 2021, le **nombre de manquements détectés a été de 1 679 589** correspondant à une hausse de 2,1 % par rapport à 2019, dernière année de référence.
- A l'issue de l'application du droit à l'erreur et de la phase contradictoire, le nombre de sanctions prononcées a atteint 503 000, en baisse de 4,5 % par rapport à 2019.
- **Le taux de sanctions maintenues à la suite d'un recours hiérarchique s'est établi à 30 %** des manquements constatés, soit -2 points par rapport à 2019.

Les premiers motifs de manquement sont l'absence à rendez-vous (70 % des manquements), la non-présentation à une prestation d'accompagnement (16 %) et l'insuffisance de la recherche d'emploi (11 %).

---

*« Avant de supposer, de condamner et de sanctionner il serait judicieux de mettre en place des actions de prévention en mobilisant tous les acteurs pour sortir les personnes de cette situation. Développer le travail pair serait un atout incontournable/ indispensable pour la personne concernée, car il n'est jamais facile d'avouer, admettre sa méconnaissance de l'écrit, du calcul et de la lecture »*

*Contribution d'une personne accompagnée membre du groupe de travail « Droits et devoirs ».*

---

*70 % des manquements sont liés à l'absence à un rendez-vous*

### **Pour les allocataires du RSA**

La Cour des comptes notait dans son rapport sur le RSA de janvier 2022 qu'« il n'existe pas de statistique nationale sur le non-respect des droits et devoirs. Les données disponibles dans les départements étudiés confirment cependant que les sanctions pour non-respect des engagements sont rares<sup>123</sup> ». Il apparaît en tout cas que les pratiques sont hétérogènes sur ce sujet, avec des statistiques existantes sur certains territoires (la Cour des comptes citant par exemple la Gironde).

### **Pour les jeunes en CEJ**

Il est trop tôt pour disposer d'analyses sur la pratique et le ressenti du suivi des sanctions pour les jeunes signataires d'un CEJ. Néanmoins, **il ressort des visites apprenantes de la mission ainsi que du lab organisé le 1<sup>er</sup> décembre 2022 au Caf Lab que l'appropriation du dispositif de suivi des obligations du CEJ est difficile** pour les jeunes les moins autonomes, notamment n'utilisant pas l'application CEJ.

Le volume de sanctions serait très réduit, et le régime de sanction du CEJ (possibilité de suspendre la prestation sans rompre le contrat et l'accompagnement) serait complexe à mettre en œuvre. La visite apprenante à Cergy a montré que sur les trois missions locales présentes (Cergy, Argenteuil, Saint-Ouen l'Aumône), seule une avait engagé des procédures de sanction depuis avril 2022, pour une quinzaine de jeunes en CEJ.

Les premiers éléments remontant au niveau national<sup>124</sup> montrent que si le mécanisme de sanction est bien accepté par les conseillers, il pourrait gagner en efficacité en :

- Pilotant les procédures engagées, les motifs retenus et les sanctions notifiées dans un tableau de bord (aujourd'hui, les données ne sont pas intégrées dans le système d'information des missions locales)
- Simplifiant les procédures de mise en œuvre (limiter la charge administrative pour les conseillers) tout en gardant le principe du contradictoire et redéfinissant la progressivité – aujourd'hui, la sanction du CEJ repose sur les conseillers d'accompagnement ce qui nuit à la relation d'accompagnement

## **Un cadre juridique qui rend difficile la mise en œuvre des droits et devoirs et d'éventuelles sanctions**

### **Pour les allocataires du RSA**

Des **difficultés d'activation des sanctions** sont remontées par les acteurs terrain<sup>125</sup>, notamment :

- un cadre insuffisant ne permettant pas de proposer une sanction au titre de la non présentation à la convocation d'orientation
- des délais trop longs d'échange d'information dématérialisée sur les personnes radiées de la liste des demandeurs d'emploi entre Pôle emploi et les conseils départementaux
- des délais d'échange d'information et de saisie des décisions en lien avec les Caf qui peuvent également être longs

123 La Cour des comptes donne les exemples suivants : « En Gironde, l'équipe pluridisciplinaire a prononcé en moyenne 2 600 sanctions par an entre 2014 et 2019, la plupart liée à l'absence au rendez-vous d'orientation et à l'absence de contrat. Le non-respect du contenu du contrat n'a donné lieu qu'à 150 saisines environ par an entre 2017 et 2019, et à 115 sanctions. Ce même nombre de saisines annuelles pour non-respect du contenu du contrat est de 85 dans l'Aude en 2019, de 104 pour la ville de Rennes en Ille-et-Vilaine pour 2018, et de 56 en Martinique entre 2017 et 2020. »

124 Mission IGAS en cours

125 Source : échanges bilatéraux de la mission.

## **Pour les demandeurs d'emploi**

S'agissant des demandeurs d'emploi, une évolution importante a été introduite depuis 2015, visant à **positionner sur des unités spécialisées le contrôle des manquements les plus complexes à apprécier** ; les conseillers et responsables d'agence restant responsables pour ceux liés aux absences ou abandon d'action. À la suite d'une expérimentation ayant mis en évidence des résultats positifs, le conseil d'administration de Pôle emploi a décidé en mai 2015 de séparer les activités de contrôle et d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

En 2022, **Pôle emploi disposait de 600 conseillers sur les plateformes CRE (Contrôle de la Recherche d'Emploi), à l'origine de 500 000 contrôles par an**. 61 % des contrôles sont sans suite (recherche d'emploi effective, 23 % font l'objet de décisions de redynamisation et 16 % de radiations<sup>126</sup>).

La gestion des **manquements liés aux absences et aux présences apparaît comme étant une tâche fastidieuse tant pour les conseillers que pour les demandeurs d'emploi**. Par une phase contradictoire, elle génère de multiples courriers et une charge de travail sans plus-value sur la relation avec l'utilisateur, sur le retour à l'emploi et souvent génératrice d'insatisfactions, voire de tensions fortes. **L'implication et la motivation** réelle à retrouver un emploi demandent une analyse plus qualitative.

Par ailleurs, la liste des manquements pour les demandeurs d'emploi **n'intègre pas des propositions permettant d'augmenter les chances de retrouver un emploi, comme participer à des événements tels que des job datings, forums ou salons organisés par des extérieurs au service public de l'emploi** et à leurs délégataires et prestataires.

## **■ Rendre les modalités de suivi et de sanction plus efficaces**

Dans le cadre de France Travail, il s'agira de favoriser la mobilisation ou la remobilisation des personnes, dans le respect du « juste droit ». Pour ce faire, la mission recommande un système de sanctions :

- Plus progressif (revoir les barèmes de sanction, en privilégiant la remobilisation, et en les rapprochant dans un souci d'équité et de lisibilité), **sans suspension systématique de l'accompagnement** pour favoriser la remobilisation, comme cela existe pour le CEJ
- Qui mise sur **une approche globale de la situation du bénéficiaire et un regard pluridisciplinaire**, plutôt qu'une approche mécaniste
- **Pilotable** et ajustable
- Plus rapide et contemporain des sanctions en étudiant les modalités opérationnelles à faire évoluer

## **Un système plus progressif, avec l'introduction d'une « suspension remobilisation » avant la potentielle suppression d'une allocation**

La notion de progressivité s'applique à la fois à la nature des sanctions (suspension vs. suppression temporaire vs. radiation) et aux barèmes associés qui devront faire l'objet d'expérimentations, dans une logique de plus forte pédagogie. L'enjeu de la progressivité étant bien de remobiliser la personne, d'où la proposition de ne pas associer à toutes les sanctions la fin de l'accompagnement.

<sup>126</sup> Soit un taux supérieur au taux de radiation habituel, pour partie justifié par un biais de sélection, mais qui soutient aussi l'idée de contrôle plus régulier des déclarations et degrés d'activités des personnes sans emploi

## Proposition #67

Afin de rendre le système plus progressif et de favoriser la remobilisation, introduire une sanction intermédiaire, la « suspension remobilisation » (inspirée par une proposition travaillée dans un groupe de travail mené dans le cadre du SPIE réunissant 7 conseils départementaux, 3 associations, 3 opérateurs et 2 directions d'administration centrale<sup>127</sup>), avant la suppression partielle de l'indemnité ou de l'allocation, sans interruption de l'accompagnement

- Permet de suspendre le droit à une indemnité/allocation temporairement (sans suspendre l'accompagnement et sans passage en équipe pluridisciplinaire pour les allocataires du RSA), avec possibilité ou non de reverser ultérieurement les droits non versés
- Modalité de sanction intermédiaire par rapport aux sanctions prononcées actuellement, applicable par un des opérateurs France Travail (opérateur France Travail, mission locale, Cap emploi) ou les conseils départementaux sans remettre en cause l'autorité compétente (le président du conseil départemental) pour ce qui concerne les allocataires du RSA
- Pourrait être déclenchée dans deux cas de figure :
  - Avant la signature du contrat d'engagement, si la personne ne se présente pas à ses deux rendez-vous de diagnostic initial sans motif légitime
  - Tout au long du parcours, en cas de détection de la non tenue des engagements dans le cadre d'un contrôle (cf. *infra*)

Pour les allocataires du RSA, la présentation au rendez-vous de diagnostic initial ne serait pas un préalable à l'ouverture du droit. Toutefois, en cas de deux absences sans motif légitime à ces rendez-vous de diagnostic initial, la suspension remobilisation pourrait être activée, sans passage en équipe pluridisciplinaire et sauf avis contraire du Président du Conseil Départemental (le passage en équipe pluridisciplinaire serait maintenu pour les autres manquements). À noter que, pour la « suspension remobilisation », le **rétablissement rapide du droit** en cas de remobilisation se traduisant par la tenue du premier entretien et la conclusion d'un premier contrat d'engagement devra être rendu possible, en lien avec la Caf.

Cette mesure devra s'accompagner d'un ensemble d'actions d'aller vers l'allocataire (par exemple, relance SMS, point téléphonique, proposition d'un numéro d'appel, déplacement chez la personne le cas échéant) et de levée des freins (par exemple mobilité/garde d'enfants) nécessaires pour permettre à certains allocataires de se présenter au premier rendez-vous.

Pour les allocataires du RSA comme pour les autres publics, il est par ailleurs proposé que le contrôle soit effectué par l'opérateur qui accompagne, en charge de constater le manquement et son absence de justification en réalisant le contradictoire. Pour les allocataires du RSA, le Président du conseil départemental reste l'autorité compétente pour prononcer la sanction financière, avec possibilité de délégation à l'opérateur France Travail.

127 Travaux sur les « droits et devoirs » - Groupe de travail « sanctions et remobilisation » (SPIE) : proposition de « conforter l'importance du premier rendez-vous d'orientation en autorisant la suspension administrative de 50% du RSA en cas d'absence à ce rendez-vous, sans passage en équipe pluridisciplinaire »

## **Un système qui mise sur une approche globale de la situation du bénéficiaire et un regard pluridisciplinaire, plutôt qu'une approche mécaniste**

Le système applicable au sein de Pôle emploi est fondé sur des obligations et chaque manquement à ces obligations est susceptible d'être sanctionné. Il ne contient pas moins de dix obligations sanctionnables ce qui rend le **système lourd et peu lisible**. Même si le régime de sanction applicable peut paraître sévère, il ne constitue pas suffisamment **un levier pour faire respecter les obligations et encore moins pour motiver un demandeur d'emploi** à rechercher un emploi.

Par ailleurs, le système de prise en compte des obligations de manière isolée tel que la présence au rendez-vous n'est pas pleinement révélateur de la réalité de la recherche d'emploi. En effet la baisse d'intensité peut correspondre **soit à une démotivation temporaire** nécessitant une action du conseiller de soutien, **soit à un indice d'une insuffisance** qui nécessite alors un examen global de la situation de la personne, permettant de constater la présence ou l'insuffisance d'actes positifs.

Ainsi, l'écosystème des obligations/sanctions pourrait sortir de la logique, « une faute, une sanction » et du système de motifs légitimes qui consomme beaucoup de temps et laisse peu de place aux échanges en lien avec le retour à l'emploi.

### **L'Obligation de Recherche d'Emploi (ORE)**

Le dispositif de l'ORE méritera une évaluation pour en valider la pertinence et l'efficacité au regard du but recherché à savoir d'inciter et responsabiliser le demandeur d'emploi dans sa recherche effective d'emploi<sup>128</sup>. En effet, il semble que ce dispositif, s'il a sa pertinence sur le principe, est aujourd'hui difficile à apprécier pour le conseiller et facile à détourner pour le demandeur d'emploi ne remplissant pas les objectifs escomptés. Depuis la réforme de 2018, les sanctions pour refus d'ORE à second manquement sont stables : 405 sanctions en 2021 (soit 0,024% des manquements constatés) et 318 sanctions en 2022 (soit 0,016 % des manquements constatés). L'ORE est donc plutôt inopérante dans les faits.

France Travail propose donc de **miser sur une approche globale de la situation du bénéficiaire et un regard pluridisciplinaire avant de décider d'une sanction en lien avec le profil de la personne, avec une logique d'échanges contradictoires avec les personnes ciblées**.

Pour Pôle emploi, cette approche impliquerait la suppression de la « gestion de la liste », approche mécaniste qui génère une charge administrative importante avec *in fine* une mise en œuvre effective des sanctions très relative (1,9 million de manquements constatés en 2022 avec un taux de sanction d'environ 1 sur 3). L'appréciation du respect des devoirs serait alors largement déplacée vers des procédures globales de contrôle effectué par des équipes spécialisées, sur la base d'un faisceau d'indices<sup>129</sup>.

<sup>128</sup> Le Gouvernement s'est engagé, dans le cadre de la loi « mesures d'urgence », à présenter au Parlement un rapport sur l'ORE, dans un calendrier qui sera concomitant avec celui prévu pour le PJJ Plein emploi

<sup>129</sup> Pour rappel, les chefs de manquements des demandeurs d'emploi actuels : signature ou actualisation de son contrat d'engagement, justification d'actes positifs et répétés en vue de retrouver un emploi, de créer, reprendre ou développer une entreprise, suivi des actions de formation et d'aide à la recherche d'une activité professionnelle, présentation aux rendez-vous, fausses déclarations, réalisation des démarches accomplies pour la réalisation du projet spécifique de reconversion professionnelle, acceptation des offres raisonnables d'emploi

Pour ce faire, les actes de contrôle liés aux engagements France Travail seraient confiés à des **équipes territoriales dédiées**, régionales voire départementales. Ces équipes pourraient être constituées de compétences variées : conseillers en insertion professionnelle issus des différents opérateurs, travailleurs sociaux, psychologues, afin d'apporter un regard pluridisciplinaire sur les situations les plus complexes. Elles seraient *a minima* en charge du contrôle des personnes accompagnées par les opérateurs France Travail.

De leurs côtés, les départements disposent de leurs équipes pluridisciplinaires. Celles-ci pourraient alors prendre en charge les activités de contrôle décrites ci-dessus. Les départements qui le souhaiteraient pourraient déléguer les contrôles aux équipes France Travail.

Concrètement, ces équipes territoriales de contrôle auraient la charge de la procédure, à la suite :

- de la détection d'un manquement simple par le système d'information, par exemple l'absence répétée à un entretien ou au démarrage d'une prestation ou d'une formation. L'utilisateur reçoit alors systématiquement un courrier l'informant du fait que son manquement a été détecté. Un contrôle ne démarre en revanche que sur la base d'un faisceau de manquements.
- d'un signalement effectué par un organisme du réseau France Travail à l'image de ce qui se pratique aujourd'hui à Pôle emploi. Concrètement, une procédure informatisée et sécurisée permettrait à chaque référent en charge de l'accompagnement (Pôle emploi, Cap emploi, mission locale, conseil départemental, etc.) de signaler un manque d'engagement de l'utilisateur dans ses démarches de retour à l'emploi ou d'insertion.
- du résultat de requêtes aléatoires sur l'ensemble de la population accompagnée et/ou sur des sous-ensembles à déterminer et à valider par la gouvernance France Travail (en recherche sur un métier en tension, sortant de formation...).
- du résultat de requêtes ciblées, permettant de détecter des demandeurs d'emploi qui ne réalisent pas de démarches *a priori* (absence de recherche d'offre, profil de compétences non complété...)

Une adaptation des éléments de preuve attendus selon la nature du parcours pourrait être prévue, par exemple pour les plus fragiles socialement avec une approche centrée sur des actions permettant leur insertion.

## Proposition #68

### Déployer des équipes territoriales pluridisciplinaires dédiées au contrôle des engagements afin de rendre le régime de sanctions plus adapté aux situations et plus effectif

- Supprimer la gestion de la liste par Pôle emploi
- Revoir le dimensionnement et la composition des équipes de contrôle (dans une logique pluridisciplinaire, avec des travailleurs sociaux)
- Simplifier les processus actuels, notamment *via* un meilleur partage de l'information grâce au SI plateforme
- Maintenir une procédure contradictoire systématique, alignée sur les délais du CEJ (15 jours)
- Affecter les ETP économisés sur la gestion de la liste au renfort des équipes de contrôle

### **Un système pilotable et ajustable**

Une des ambitions de France Travail est de simplifier la lourdeur administrative liée au système de sanction et d'évaluer l'impact sur le retour à l'emploi. Le SI Plateforme permettra l'accès à des *reporting* pour responsabiliser les acteurs et faciliter le contrôle de l'effectivité possible par les équipes spécialisées. Ces éléments seraient partagés dans le cadre de la gouvernance France Travail. Ainsi, grâce aux données partagées, seront rendus possibles :

- La comparaison des différentes pratiques observées sur les territoires
- La mesure de l'efficacité des sanctions sur le retour à l'emploi
- La capitalisation des bonnes pratiques

Par ailleurs, l'ensemble des professionnels pouvant être concernés directement ou indirectement dans les droits et les devoirs pourront bénéficier des formations de l'Académie France Travail.



## 1.6 Aider les entreprises à recruter vite et mieux tous les talents possibles par un accompagnement proactif et renforcé

### Coordonner les acteurs de la relation entreprise et développer massivement la prospection auprès des employeurs

**Principaux constats : un besoin pour le service public de l'emploi de mieux embarquer et accompagner les entreprises face aux tensions de recrutement**

**Les entreprises font aujourd'hui face à de fortes tensions de recrutement :**

- **L'accompagnement des entreprises par le service public de l'emploi (SPE) et les collectivités s'est amélioré ces dernières années.** On note une progression notable des résultats notamment de Pôle emploi depuis 6 ans sur la satisfaction relative à l'accompagnement des entreprises grâce à l'implication des conseillers, avec une augmentation de plus de 10 points sur les deux dernières années qui permet à l'opérateur de dépasser les 80 %.
- **Pourtant, les entreprises en France ont de plus en plus de mal à recruter : 61 % des recrutements sont jugés « difficiles » par les employeurs en 2023<sup>130</sup>** (+3 points par rapport à 2021). Et malgré 3 millions de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A en octobre 2022, le nombre d'emplois vacants ou sur le point de le devenir est au plus haut en France : au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 il a atteint 372 000 emplois (à un instant T), un chiffre inédit, qui a doublé par rapport au premier trimestre 2021<sup>131</sup>. Ce phénomène touche quasiment tous les secteurs : les métiers en forte ou très forte tension représentent deux-tiers des salariés, et s'explique en partie par la baisse du chômage.
- **Les TPE/PME sont particulièrement touchées par ces tensions de recrutement.** 7 projets sur 10 sont formulés par des établissements de moins de 50 salariés en 2022. Ces plus petites structures rencontrent des freins plus importants sur leur parcours d'embauche : incertitude sur leurs besoins, manque de moyens pour gérer le processus (seulement 7 % des entreprises de moins de 10 salariés ont un service RH et 27 % des entreprises de 10-49 salariés<sup>132</sup>), et frilosité face au contexte de crise. D'après un sondage de la CPME en juillet 2022, 9 PME sur 10 qui cherchent à recruter peinent à trouver le « bon profil ».

---

*61 % des recrutements  
sont jugés « difficiles »  
par les employeurs  
en 2022*

**Dans ce contexte, le service public de l'emploi doit travailler à mieux embarquer les entreprises :**

- **Le service public de l'emploi occupe une place importante pour les entreprises dans leur processus de recrutement en France.** Près de trois employeurs sur quatre (73 %) envisagent de passer par les services de Pôle emploi pour recruter en 2022. D'autres acteurs du service public de l'emploi sont également connus par une partie des entreprises (Cap emploi accompagne plus de 150 000 employeurs, l'Apec aide 20 000 clients entreprises par an, les missions locales plus de 136 000 employeurs).

130 Enquête BMO, Pôle emploi, 2023

131 Etude « Les emplois vacants », Dares, décembre 2022

132 Enquête entreprises, mission de préfiguration France Travail, décembre 2022

- Mais seulement une partie des entreprises passe effectivement par le service public de l'emploi en raison d'une méconnaissance des services existants et d'une **perception négative sur la qualité de service**. Entre septembre 2021 et 2022, 26 % des établissements ayant fait au moins un recrutement en emploi durable ont posté une offre sur Pôle emploi. Et une part importante le fait en dernier recours : 1 entreprise de moins de 10 salariés sur 3, poste une offre sur pole-emploi.fr après avoir d'abord exploré d'autres options qui n'ont pas abouti.
- Le service public de l'emploi pâtit donc d'une **perception négative** notamment chez les entreprises non-utilisatrices de Pôle emploi : seulement 36 % des entreprises ont une perception positive de Pôle emploi et 44 % « ni positive, ni négative »<sup>133</sup>, souvent accompagnée d'une méconnaissance de l'évolution récente de l'offre de services. Les perceptions vis-à-vis de Pôle emploi sont en effet beaucoup plus positives pour les établissements ayant déjà été en contact avec Pôle emploi sur les deux dernières années.
- **Enfin le service aux entreprises s'est historiquement davantage construit dans une posture de « laisser venir »**. Les communications vers l'extérieur, à destination de nouveaux prospects, restent moins développées, malgré les campagnes de communication nationales. D'après l'enquête menée au sein de Pôle emploi, les conseillers entreprise estiment en moyenne à seulement **5 % leur temps dédié à la prospection d'entreprises**<sup>134</sup> soit environ 1 jour par mois faute de disponibilité.



Chartres, octobre 2022, atelier avec les entreprises sur France Travail

133 Enquête entreprises, mission de préfiguration France Travail, décembre 2022

134 Sondage conseiller Pôle emploi, décembre 2022

Pour mieux accompagner un maximum d'entreprises, il est important de faire équipe et coordonner les porteurs de solutions :

- **Beaucoup d'acteurs sont impliqués dans l'accompagnement des entreprises** sur leur parcours de recrutement :

### **Cartographie illustrative (non-exhaustive) des acteurs impliqués dans la « relation entreprise »**

#### *Service public de l'emploi et collectivités*

- Pôle emploi : 931 agences, 5900 conseillers consacrés à 100 % à la relation entreprise
- Missions locales : focus jeunes insertion, 436 missions locales, entre 1500 et 2000 conseillers impliqués au moins sur une partie de leur temps dans la relation entreprise
- Cap emploi : focus handicap, 98 agences, 2000 conseillers au total (accompagnement et chargés de relation entreprise)
- Apec : focus cadres, environ 100 conseillers faisant de la relation entreprise
- DDETS/DREETS : notamment avec 101 délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles
- Régions/intercommunalités et autres collectivités : services de développement économique des régions et des EPCI, certaines régions ou départements mobilisent des conseillers entreprise pour l'emploi (ex. 10 dans le Loiret, agences proch'emploi en Hauts de France...)
- PLIE et Maisons de l'emploi : plus de 1000 conseillers engagés dans l'accompagnement des entreprises

#### *Acteurs privés et associatifs, réseaux, organismes de formation*

- OPCO : organisme de formation avec entre 3 et 4 000 conseillers dans les territoires
- Acteurs privés : cabinets de recrutement (1 700 agences), entreprise du travail temporaire (11 000 agences d'intérim)
- Associations : d'insertion par l'activité économique, d'insertion de public jeunes/réfugiés/ en situation de handicap, d'appui RH
- Réseaux consulaires : notamment les CCI avec 2 000 conseillers en charge de l'accompagnement des entreprises et de l'entrepreneuriat

- Pourtant le **manque de collaboration** entre ces acteurs complexifie le parcours des entreprises qui doivent s'adresser à plusieurs acteurs mais aussi le travail des porteurs de solutions notamment sur la prospection, le partage des offres d'emploi et l'efficacité des mises en relation candidats/entreprises : « *Il y a des périodes de l'année où on est contacté à la fois par Pôle emploi, les départements, les missions locales, on a le sentiment qu'ils ne se parlent pas* » (Directrice d'une entreprise de service client au Lab employeur du 27/09/2022)

**L'objectif avec France Travail est de mieux coordonner les acteurs afin d'éviter les entreprises sur-sollicitées ou à l'inverse non accompagnées (notamment les TPE/PME) et organiser la complémentarité des offres de services sur le volet recrutement et les autres solutions qui peuvent y être associées.**

### **Propositions : Identifier proactivement les besoins de recrutement des entreprises et mieux les accompagner, en améliorant la coordination des acteurs**

**La prospection d'entreprises permet de créer de l'emploi en France et a fortiori de l'emploi « plus durable » :**

- La prospection permet d'accompagner plus tôt les recrutements, de mieux présenter les services aux entreprises et de rassurer les employeurs notamment les TPE/PME sur leur capacité d'embauche. **Cette approche proactive est d'ailleurs attendue par une part importante des entreprises : 39 %** d'entre elles souhaitent être contactées régulièrement par France Travail (dont 21 % tous les ans et 14 % tous les trimestres)<sup>135</sup>.
- Une étude publiée en 2022 sur la base d'une expérimentation<sup>136</sup>, montre que **le contact proactif de 100 entreprises permet la création de 10 CDI de plus que 100 entreprises similaires non contactées** (138 vs 148) dont 3 peuvent être cannibalisés, ce qui donne 7 créations nettes d'emploi. Cette création d'emploi se fait à un coût attractif de 2300 €/CDI d'après l'étude ; à titre de comparaison, l'analyse de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, évalué au mieux à 5000 €/emploi. La prospection proactive de 1 million d'établissements pourrait potentiellement créer jusqu'à 70 000 emplois nets par an.
- Au-delà de la création directe d'emploi, aller au-devant des entreprises, les contacter par téléphone ou *via* des opérations de porte-à-porte, ou en s'appuyant sur des relations installées d'acteurs comme les Opco peut **améliorer la perception, le niveau de confiance et la qualité de la relation entre les entreprises française et leur service public de l'emploi**. L'étude voit d'ailleurs des signaux en faveur d'un meilleur « *matching* » pour les entreprises contactées de manière proactive, avec notamment une probabilité plus faible que le demandeur d'emploi embauché se réinscrive à Pôle emploi dans l'année qui suit son embauche en CDI.

**Pour développer cette pratique, il est important que les acteurs du réseau France Travail s'organisent entre eux afin de mieux cibler les besoins de recrutement et mieux se répartir les prises de contact :**

- **Aujourd'hui, il n'y a pas de stratégie territoriale de prospection entre les nombreux acteurs**<sup>137</sup> impliqués dans la relation entreprise pouvant entraîner des sursollicitations et à l'inverse, des entreprises sans aucun contact avec le SPE. Parfois au sein d'un même opérateur, il n'y a pas d'organisation de la prise de contact des entreprises, par exemple entre missions locales de certains bassins d'emploi : « *Malheureusement on ne partage quasiment pas nos listes de contacts entreprises entre nous, c'est presque chasse gardée* » (Directeur d'une mission locale entretien 12/10/2022). Il faut

<sup>135</sup> Enquête entreprises, mission de préfiguration France Travail, décembre 2022

<sup>136</sup> Etude d'Algan, Crepon & Glover (2022) réalisée avec l'aide de 129 agences Pôle emploi à partir d'un échantillon total de 7500 entreprises

<sup>137</sup> Pôle emploi, missions locales, Apec, Plie, maison de l'emploi, acteurs de l'IAE, collectivités...

donc avec France Travail réunir l'ensemble des acteurs de la relation entreprise en mode *task force* sur chaque territoire pour coordonner les efforts de prospection et collaborer efficacement.

- **L'enjeu est de réussir à passer d'une collaboration sur des projets ponctuels** qui fonctionne bien la plupart du temps (pour l'organisation de *job datings* entre Pôle emploi et les missions locales par exemple) à une **collaboration en flux** efficace et régulière qui répond directement aux enjeux sur la prospection et la mise en relation entreprise/candidat. L'idée consiste aussi à s'inspirer des pratiques de coordination existantes avec les collectivités pour réfléchir à comment organiser la prospection.

### **Zoom sur une dynamique collaborative au sein des territoires - CLEFOP Pays de la Loire**

Par exemple le conseil régional du Pays de la Loire a mis en place 18 cellules territoriales coanimées par l'Etat, Pôle emploi, les missions locales, Cap emploi, des développeurs économiques des EPCI et de l'agence régionale, et les chambres consulaires. Ces cellules du CLEFOP permettent d'étudier collectivement la situation spécifique de chaque entreprise et d'activer une mobilisation adaptée des dispositifs avec un tableau de suivi. A titre d'exemple, les cellules territoriales entreprises emploi de Vendée ont traité en 2 ans près de 200 situations d'entreprises.

### **Proposition #69**

**Mettre en place des « équipes entreprises » du réseau France Travail sur chaque territoire avec la coordination de l'action de chacun sur la prospection et l'accompagnement des entreprises par l'opérateur France Travail**

- **Coordination de la relation entreprise** par l'opérateur France Travail avec les acteurs du réseau France Travail concernés
- Définition et mise en œuvre d'une **stratégie de prospection au niveau de chaque territoire** pour cibler les entreprises, répartir les efforts et organiser des équipes afin d'aller à la rencontre des employeurs
- Renforcement des **campagnes d'anticipation sectorielle**
- **Mobilisation ponctuelle des conseillers accompagnement** afin de participer à l'effort de prospection, améliorer la collaboration entre les équipes entreprises et accompagnement et renforcer la connaissance du monde de l'entreprise par l'ensemble des conseillers

**En plus d'une meilleure organisation des acteurs, il est important de renforcer les moyens dédiés à la prospection :**

- Pour aller vers un maximum d'entreprises ayant besoin d'un accompagnement, il faut **augmenter significativement le temps consacré à la prospection** par les conseillers du réseau France Travail. Or aujourd'hui, il y a déjà un manque de temps d'accompagnement par entreprise ressenti par les conseillers entreprise : « *Nous sommes frustrés car nous avons tellement de demandes que nous n'arrivons pas à dégager suffisamment de temps pour accompagner chaque entreprise comme on*

*le souhaiterait* » (conseiller entreprise lors d'une visite apprenante d'une agence Pôle emploi dans les Hauts-de-Seine). Dans l'enquête Pôle emploi réalisée en décembre 2022, 73 % des conseillers entreprise ont identifié comme priorité haute le fait d'avoir « davantage de temps par entreprise ». Un renforcement des moyens humains est donc attendu avec France Travail sur la relation entreprise, porté à la fois par l'opérateur principal mais également les partenaires du réseau France Travail.

- Les « équipes entreprises » pourront également s'appuyer sur un **outil de ciblage et de répartition des entreprises** partagé entre les acteurs, pour prioriser les secteurs/entreprises à prospecter et répartir les contacts. Cet outillage de la prospection est un facteur clé de succès pour assurer la qualité du service (principe de « dites-le nous une fois »). Celui-ci devra s'appuyer sur un **répertoire complet et à jour des contacts entreprise** partagé entre tous (avec l'aide de partenaires comme l'URSSAF ou le service formalites.entreprises.gouv.fr de l'INPI).

## Proposition #70

### Accélérer la prospection d'entreprises en mobilisant plus de moyens humains et techniques (recrutement, développement d'outils de ciblage et de répartition)

- **Renforcement des équipes de la relation entreprises** du réseau France Travail (recrutement de conseiller)
- Déploiement d'un **outil de ciblage**, de répartition et de suivi de la relation entreprise (CRM entreprise) avec le réseau France Travail
- Consolidation d'un **répertoire complet et à jour des contacts entreprise**
- Simplification des processus administratifs, digitalisation des services pour dégager du temps

**Également, en plus des « équipes entreprises », France Travail devra s'appuyer sur l'ensemble des partenaires du réseau pour repérer proactivement (avant prospection) les offres d'emploi :**

- Au-delà des acteurs du SPE, un grand nombre d'acteurs en relation avec les entreprises (qui n'interviennent pas toujours sur les recrutements) sont en capacité d'identifier des besoins de recrutement et de **participer collectivement aux repérages d'offres** : réseaux consulaires, associations, Opco, OPP, Urssaf, réseaux d'experts comptables et d'autres encore.
- Par exemple, l'Opco EP prépare mensuellement une note de conjoncture après avoir sondé une partie de ses adhérents, ce qui lui permet d'identifier facilement les Siret des entreprises souhaitant recruter. En mai 2022, le taux d'intention de recrutement s'élève à 42 % sur les 2 302 entreprises interrogées avec 1 493 postes à pourvoir<sup>138</sup>. Autre exemple, les développeurs économiques des agences régionales et des EPCI identifient également un certain nombre d'offres d'emploi qu'ils partagent au sein des cellules territoriales du CLEFOP dans certaines régions.

138 Enquête Reflex, Opco EP mai 2022

## Proposition #71

Identifier proactivement les besoins de recrutement en s'appuyant sur les partenaires (Opco, CCI/CMA, collectivités, ETT, experts comptables, Urssaf, syndicats patronaux...) susceptibles de repérer en amont les besoins

- **Partenariat avec l'ensemble des « repéreurs d'offres »** en lien avec les entreprises de leurs territoires et susceptibles d'identifier des besoins de recrutement
- **Protocole de partage des entreprises et des offres identifiées** (outillage pour un envoi de liste, comitologie ou *corner* France Travail chez un partenaire)
- **Engagement sur la qualité de service** avec un rappel de l'employeur par France Travail en moins de 48 heures (durée à préciser)

## Personnaliser les parcours d'accompagnement des entreprises jusqu'au recrutement réussi

**Principaux constats : des freins qui persistent lors des étapes de recrutement et qui nécessitent une optimisation des parcours « autonomes » en ligne et des parcours « accompagnés » notamment pour les TPE/PME**

Plusieurs freins sur le parcours de recrutement des entreprises :

- **Le nombre insuffisant de candidats** est un des principaux motifs des difficultés, mentionné par 86 % des recruteurs<sup>139</sup>. Mais cette tendance, qui s'est amplifiée récemment (+9,1 points par rapport à 2021), est aussi une conséquence de plusieurs facteurs notamment la difficulté à mettre en visibilité des offres d'emploi sur les différents canaux et l'attractivité de l'offre (salaires, conditions de travail, notoriété de l'entreprise...). 6,2% des offres ont été abandonnées faute de candidat (contre 6% en 2021).
- **La qualité des candidatures** est également un des principaux freins perçus par les entreprises. Le profil inadéquat est mentionné par 71 % des recruteurs comme motif des difficultés du fait de plusieurs critères : le savoir-être, le niveau de qualification trop faible, le manque d'expérience, la compatibilité à l'entreprise (secteur, culture, valeur...). Face aux tensions de recrutement, les entreprises doivent elles aussi adapter leurs attentes et les caractéristiques de l'offre, et diversifier les viviers de profils.
- **L'évolution des attentes des candidats** vis-à-vis des offres et des entreprises est un enjeu de plus en plus évoqué par les employeurs. 33 % des recruteurs mentionnent les conditions de travail comme motifs des difficultés<sup>140</sup>. Ils sont aujourd'hui plus nombreux à être en quête d'autonomie et de flexibilité. Près de 60 % des candidats recherchent un emploi avec possibilité de travailler à distance, soit + 9 points par rapport à 2019<sup>141</sup>. Les aspirations professionnelles ont également évolué, si le CDI reste un symbole de réussite et de stabilité pour la majorité des Français (88 % des salariés en France), le statut d'indépendant gagne en notoriété. Si bien que 45 % des 18-24 ans disent aujourd'hui le préférer au salariat<sup>142</sup>, en quête de plus de liberté.

139 Enquête BMO Pôle emploi 2023

140 Enquête BMO Pôle emploi 2022

141 Étude en ligne auprès de candidats en recherche d'emploi, entre janvier et avril 2022

142 Etre salarié: un idéal, sauf pour les jeunes qui aspirent à plus de liberté, Crédoc, 2017

- **La notoriété des métiers et des entreprises** est également un facteur clé d'attractivité des offres d'emploi. 23 % des recruteurs mentionnent le déficit d'image comme motif de difficulté. De plus en plus de candidats sont à la recherche de sens dans leur travail. 69 % des personnes interrogées ont déclaré comme important ou très important le fait de travailler pour une entreprise engagée dans une démarche RSE.

**Des parcours en ligne rendus complexes par un manque de lisibilité des offres de services :**

- **La multiplicité des canaux de recrutement oblige les entreprises à passer par plusieurs services en ligne** avec des pratiques différentes. Cette diversité des canaux est à la fois une opportunité d'identifier plus de profils mais leur nombre important peut aussi complexifier les mises en relation.

### Principales caractéristiques des pratiques de recrutement

- **L'offre d'emploi en ligne reste le canal le plus utilisé** par les recruteurs (87 %) face à la candidature spontanée (75 %), la cooptation (51 %) ou les cabinets de recrutement (12 %). Mais l'usage de **réseaux sociaux professionnels a quadruplé en 10 ans**, pour atteindre 53 % d'utilisation<sup>143</sup>.
- Pour un **CDI**, il y a **presque systématiquement une offre** et beaucoup plus rarement pour les offres de courte durée (phénomène de réembauche). Les offres de Pôle emploi sont principalement des offres de plus d'un mois et plus de la moitié des CDI.
- Les pratiques **varient en effet selon la taille d'entreprise mais également les secteurs ou les types de postes recherchés**. Par exemple, d'après une étude Pôle emploi de 2017, quand le recrutement concerne des postes de cadre, le réseau professionnel (collègues, partenaires, clients, fournisseurs) ou des modes de recrutements spécifiques comme le recours à des cabinets de recrutement sont privilégiés.
- Les petites entreprises (moins de 10 salariés) ainsi que le secteur agricole et le commerce de détail s'appuient davantage sur leur réseau et relations personnelles que sur les professionnels du recrutement. En effet, d'après l'enquête entreprises (mission de préfiguration) de décembre 2022 la part des établissements déclarant toujours publier une offre d'emploi lors d'un recrutement passe de 33 % pour les entreprises de moins de 10 salariés à 77 % pour les entreprises de plus de 200 salariés.
- Ces pratiques participent au « **marché caché** » de l'emploi qui a représenté pas moins de 2,8 millions d'embauches en 2020 sur un total de 7 millions de recrutements, soit 41 %<sup>144</sup> (candidatures spontanées, bouche-à-oreille, réseau personnel, annonces en magasin...).

- En France, on note notamment la **diversité des sites de publication d'offres**, avec au moins une dizaine de *job-boards* généralistes publics ou privés avec plus de 10 000 offres d'emploi<sup>145</sup> auxquels s'ajoutent une multitude de sites spécialisés<sup>146</sup>. L'information sur les offres de services et les aides est parfois éclatée entre ces différents canaux ce qui complexifie les parcours entreprise.

143 Étude RégionsJob, février 2015

144 Etude sur le marché de l'emploi, Randstad SmartData, février 2021

145 Pôle emploi (environ 1 million en moyenne à un instant T de l'année), Indeed (environ 900 000), HelloWork (environ 640 000), MeteoJob (environ 280 000) par exemple, à cela s'ajoute une multitude de sites spécialisés

146 Par exemple : Carrières-juridiques pour les métiers du droit, ou encore Batiactuemploi pour le BTP



**Par ailleurs, la multitude d'acteurs proposant des services aux entreprises, oblige les employeurs à multiplier les interlocuteurs pour être accompagnés :**

- Beaucoup d'acteurs (publics et privés) proposent des services aux entreprises avec parfois une spécialisation sur des publics et des approches différentes, ce qui a un **impact sur la connaissance et la lisibilité des offres d'accompagnement au recrutement** : 22 % des entreprises de moins de 10 salariés ne connaissent pas les services d'aides au recrutement de Pôle emploi<sup>147</sup>.
- En plus du manque de lisibilité, cette organisation oblige parfois les **entreprises à avoir plusieurs interlocuteurs** pour un même besoin de recrutement : « Pour recruter, nous sommes obligés d'ouvrir 15 portes et encore ce n'est jamais suffisant » (entreprise du BTP focus group 12/10/2022).

**Les TPE/PME ont particulièrement besoin d'un accompagnement proactif et élargi sur leurs recrutements :**

- Il y a besoin d'un accompagnement renforcé du fait de leur **capacité de recrutement plus réduite** : deux fois plus d'abandon de recrutement pour des offres déposées à Pôle emploi pour les entreprises de moins de 10 salariés vs. les autres (7,5 % contre 3,5 %)<sup>148</sup>.
- Pourtant, les TPE/PME s'appuient moins souvent sur le service public de l'emploi **25 % des établissements de moins de 100 salariés ayant eu un recrutement en emploi durable entre septembre 2021 et 2022 ont posté au moins une offre sur Pôle emploi contre 64 % pour les établissements de plus de 100 salariés**<sup>149</sup> (à noter toutefois un recours moins important à l'offre pour les petites entreprises). L'accompagnement par les conseillers entreprise est à renforcer pour ces publics : aujourd'hui essentiellement centré sur la publication et la gestion de l'offre alors que les besoins de recrutement peuvent nécessiter d'intervenir en amont ou en aval de l'embauche.
- Néanmoins, les optimisations de parcours doivent évidemment bénéficier aux **entreprises de toute taille** : les ETI sont en effet déterminantes pour l'emploi local avec 2/3 de leurs sièges sociaux en dehors de l'Île-de-France et 3/4 de leurs implantations en dehors des grands centres urbains. Les grandes entreprises représentent environ 29 % des effectifs salariés en France.

**L'objectif est donc avec France Travail de faire connaître les services entreprises existants performants portés par les acteurs du réseau à la bonne entreprise en fonction de son besoin au bon moment ; et *in fine* améliorer le parcours des entreprises afin de simplifier et d'accélérer les recrutements.**

### **Propositions : Simplifier les parcours de recrutement en ligne des entreprises pour les aider à rapidement trouver des candidats et accéder aux solutions**

Aujourd'hui, la **majorité des entreprises ont des parcours de recrutement autonomes** pour lesquels il n'y a pas d'intervention de conseiller : **par exemple, deux tiers des offres Pôle emploi sont aujourd'hui gérées en autonomie** et ne font pas appel aux services d'accompagnement alors que la proposition est faite systématiquement aux employeurs. L'enjeu de France Travail est aussi de réussir à optimiser ces parcours digitaux afin d'aider un maximum d'employeurs à recruter rapidement et durablement, et lorsque ce n'est pas utile, à ne pas recourir à l'appui systématique d'un conseiller.

147 Enquête entreprises, mission de préfiguration France Travail, décembre 2022

148 Evaluation Pôle emploi Offres pourvues et abandons de recrutement en 2021

149 Analyse comparative des bases INSEE des SIRET ayant recruté et des bases Pôle emploi entre 2021 et 2022

## France Travail devra permettre aux entreprises de publier une offre «une fois pour tous» :

- Il est attendu par les entreprises de pouvoir, **en une seule publication et sur un même espace, diffuser une offre d'emploi à un maximum de candidats ou d'acteurs** susceptibles d'identifier des profils pertinents. L'enjeu est alors de permettre parallèlement à l'ensemble des conseillers du réseau France Travail d'accéder à toutes les offres d'emploi directement dans leur espace conseiller, ce qui implique un partage des SI ou une APIsation<sup>150</sup> grâce à une logique d'agrégation (voir partie suivante).
- Des partenariats existent aujourd'hui entre les acteurs sur le partage d'offres d'emploi et leur mise en visibilité sur les interfaces respectives. Pôle emploi a **développé une politique d'agrégation des offres** sur sa plateforme avec de nombreux partenaires (par exemple, avec Indeed l'opérateur partage chaque mois environ 60 000 offres). Mais les liaisons ne sont parfois pas suffisamment connues de l'utilisateur entreprise qui sera potentiellement amené à republier une offre sur plusieurs plateformes. Il y a donc un enjeu à mieux expliquer à l'entreprise les interfaces où ses offres ont été partagées.
- Pour les partenaires partageant des offres d'emploi sur leur interface respective, le **contrôle de la légalité de l'offre** peut varier : par exemple Indeed et Pôle emploi refont chacun ce processus après réception des offres, un processus commun permettrait de ne pas doubler le contrôle et de gagner du temps.

### Proposition #72

**Permettre aux entreprises de publier leurs besoins de recrutement « une fois pour tous » en agréant mieux les offres déposées dans les différents *job-boards* publics et privés et en améliorant l'interopérabilité de la plateforme numérique France Travail avec tous les partenaires (service public de l'emploi, sites privés, collectivités...)**

- **Espace employeur unique (*front-office*)** (en capitalisant sur le site Pôle emploi) partagé au sein des opérateurs France Travail
- **Partage SI ou APIsation (*back-office*)** entre les acteurs du réseau France Travail pour mutualiser l'ensemble des offres d'emploi récupérées par un des acteurs et les mettre en visibilité sur les espaces conseillers
- **Un renforcement des partenariats d'agrégation d'offres avec d'autres interfaces** pour consolider une base complète
- **Un processus commun du contrôle de la légalité de l'offre** en patrimoine partagé avec les partenaires s'appuyant sur l'outil LEGO de Pôle emploi basé sur l'intelligence artificielle

## Un besoin de rénover l'espace employeur de la plateforme France Travail pour personnaliser les parcours en ligne et de valoriser les offres et les entreprises :

- Lors de la concertation, l'**ergonomie des services en ligne** a été questionnée : « intitulés de postes fermés, rubriques spécifiques inadaptées, expressions prédéfinies pour le filtrage de la recherche qualitative, etc. Cette complexité fonctionnelle alourdit la recherche et augmente son coût. »

<sup>150</sup> Aujourd'hui certaines ARML ont recours à un outil numérique qui permet aux conseillers entreprise missions locales d'avoir les offres Pôle emploi et d'autres acteurs directement dans leur espace pour justement répondre à ce besoin.

(Rapport Néos, 2022). Les entreprises ont besoin d'outils digitaux agiles et « sans couture ». Des optimisations de l'interface de dépôt d'offres en ligne ont fait l'objet de tests concluants auprès des employeurs et sont à renforcer dans le cadre de la refonte France Travail.

- Un manque de **visibilité sur les services et les aides disponibles** en ligne : Il existe plus de 35 aides nationales à la formation et à l'embauche, sans compter les aides locales. Les entreprises sont parfois amenées à consulter plusieurs plateformes pour les mobiliser. Pôle emploi déploie un simulateur « mes aides à l'embauche » qui permet selon le profil d'une entreprise et en identifiant un candidat de connaître les aides auxquelles elle est éligible. L'enjeu est de mutualiser cet outil et de réussir à mettre efficacement en visibilité ces aides lors du processus de recherche de candidat (potentiellement directement à côté des profils).
- Il existe plus de 35 aides nationales à la formation et à l'embauche*
- Parallèlement, on constate ces dernières années la **multiplication des job-boards parfois sans interopérabilité et de sites publics** : par exemple la région Pays de la Loire propose un *job-board* « nosemploi.fr » qui consolide 65 000 offres en décembre 2022 provenant de différentes bases et notamment Pôle emploi. Un travail doit donc être mené avec les collectivités pour partager en patrimoine commun l'espace employeur afin de présenter de manière claire les informations spécifiques à destination des entreprises sur un territoire et mutualiser les offres dans une logique de « *job-board* territorialisable ».
  - **Des référentiels métiers différents** entre les acteurs (par exemple Pôle emploi et l'Apec), ce qui peut parfois perdre les entreprises qui cherchent à décrire un métier spécifique sur une offre d'emploi et rendre plus difficile la collaboration entre partenaires sur les offres d'emploi. Et des référentiels parfois incomplets : par exemple d'après l'UDES « l'identification des métiers de l'ESS par les opérateurs du SPE, à partir des codes ROME, est aujourd'hui bien souvent approximative ». Or, le cadre d'exercice des métiers (où prédomine l'attention pour la personne) et la quête de sens constituent des leviers d'attractivité qui doivent être connus et mis en avant.
  - **Des modes d'identification de l'entreprise qui impactent la fluidité de parcours** (Urssaf, Pôle emploi, impôt.gouv...). Une identification commune avec un partenaire comme l'Urssaf ou une capitalisation sur la solution ProConnect développée par Beta.gouv et Bercy permettraient de viser un périmètre plus large.
  - Enfin, sur les services en ligne, les entreprises sont inégalement équipées pour formaliser des **offres d'emploi claires et attractives** pour les candidats :
    - Sur les **caractéristiques de l'emploi** : les entreprises ont besoin de mieux mesurer l'attractivité pour ajuster les caractéristiques de son offre d'emploi. Pôle emploi a développé pour ses conseillers un *widget* qui leur permet de qualifier l'attractivité d'une offre par rapport aux autres annonces de son bassin d'emploi selon 4 critères : durée de contrat, temps de travail, salaire, nombre de candidatures, etc. Ce widget pourra être partagé au réseau France Travail dans une logique de patrimoine commun.
    - Sur la **qualité d'information** : il est important d'inciter les employeurs à être le plus complet possible, par exemple : l'indication du salaire générerait 80 % de clics supplémentaires et 20 % de candidatures en plus que l'exacte même annonce sans informations salariales<sup>151</sup> ; les conditions d'accueil des personnes en situation de handicap sont aujourd'hui insuffisamment renseignées mais sont pourtant un vecteur de simplification du ciblage des offres pour ce public.

- Sur la **capacité de projection** : l'objet offre d'emploi doit réussir à capter l'attention du candidat et lui donner envie de travailler pour une entreprise et rejoindre une équipe. Certaines plateformes ont des fonctionnalités qui permettent aux candidats de rapidement se familiariser : Welcome to the jungle propose par exemple des vidéos témoignages de l'équipe, une page de présentation entreprise avec des contenus diversifiés et vivants.
- D'autres outils performants et utiles pour les parcours des entreprises dans l'identification rapide d'une solution à un besoin sont à étudier pour un rapprochement voire une intégration dans l'espace employeur notamment Place des entreprises.

### **Zoom sur la start-up « Place des entreprises »**

- Service public qui permet à une entreprise d'être rappelée sous 5 jours par le conseiller en capacité d'aider. Pour cela l'entreprise qualifie son besoin ou sa problématique en ligne, avec différentes thématiques possibles (RH, difficultés financières, droit du travail...)
- Un carnet d'experts avec plus de 40 partenaires (Urssaf, CCI, CMA...) et un système de mise en relation permettront de rapidement prendre contact et répondre à sa demande
- Des premiers résultats positifs : depuis 1 an, plus de 18 000 besoins transmis aux conseillers, 77 % ont donné lieu à un échange avec un conseiller, et 95 % de ces besoins ayant donné lieu à un échange ont été clôturés par une aide proposée.

### **Proposition #73**

**Optimiser les interfaces digitales pour les entreprises avec une offre de services en ligne personnalisée, fluide et « sans couture », plus lisible sur les aides/dispositifs et valorisante pour les offres d'emploi et la marque employeur**

- Une **refondation de l'espace employeur** et de son ergonomie pour proposer un service en ligne simple et lisible aux entreprises
- Une harmonisation des référentiels notamment le **répertoire opérationnel des métiers ROME 4.0 (opérationnel à Pôle emploi en mars 2023)** commun entre les acteurs et complet sur les métiers et France Travail
- Un **identifiant entreprise partagé** avec les partenaires publics (à investiguer)
- Un **simulateur d'aides** à mettre à disposition des entreprises et des conseillers et à mutualiser au sein du réseau France Travail (en s'appuyant sur l'outil « mes aides à l'embauche » développé par Pôle emploi)
- Des **déclinaisons territoriales** des offres/services (développé dans une logique de commun numérique) *via* une collaboration avec les collectivités (une expérimentation sera lancée dès 2023 avec la région Pays de la Loire)
- De nouvelles fonctionnalités pour améliorer **l'attractivité des offres et la notoriété des entreprises** pour les demandeurs d'emploi (mutualisation du widget attractivité, nouveaux formats, offres « type » en exemple...)

- D'autres améliorations numériques pour personnaliser les parcours en s'appuyant sur l'incubateur Pôle emploi : IA pour pousser des services au bon moment, intégration de services directement dans l'espace employeur (immersion facilitée, Place des entreprises...), cartographie des partenaires et orientation, réponses personnalisées à tous les candidats (ex. modèle Yaggo), partage des viviers de candidats non retenus entre entreprises d'un territoire, etc.

**France Travail devra travailler à une « banque de profils » pour faciliter le processus de recherche de profil en ligne :**

- Parallèlement aux offres d'emploi, les **viviers de profils candidats** sont aussi répartis entre plusieurs opérateurs et partenaires France Travail et gagneraient à être consolidés dans une banque mutualisée de profils rendue accessible à la fois aux employeurs et aux conseillers. Il est possible de s'appuyer sur la première base de CV de France, la CVthèque de Pôle emploi.
- Mais, les informations disponibles sont renseignées de manière inégale par les candidats et sont demandées de manière différente selon les acteurs : seulement 28 % des demandeurs d'emploi inscrits chez Pôle emploi ont publié un CV sur le site en pièce jointe, et 41 % leur profil de compétences<sup>152</sup>. Il existe pourtant chez les partenaires France Travail de l'information sur les formations et les expériences des candidats qui gagnerait à être consolidée pour **valoriser les profils de compétences** (associations d'insertion, ETT...)



Templeuve, octobre 2022, échange avec les entreprises

## Proposition #74

Simplifier la recherche de candidats pour les entreprises en consolidant une « banque de profils » comprenant plus d'informations sur les demandeurs d'emploi et leurs compétences dans une logique de communs avec les acteurs du réseau France Travail

- Consolidation des viviers de candidats en une banque de profils commune en s'appuyant sur les outils existants (CVthèque France Travail)
- Partenariat avec les acteurs du réseau France Travail pour faire remonter et consolider l'information sur les profils de compétences

**Propositions : Proposer une porte d'entrée unique aux entreprises avec un interlocuteur privilégié facilitant l'accès aux services et aux dispositifs de façon plus personnalisée**

**La multiplicité des acteurs et des interlocuteurs complexifie les parcours des entreprises accompagnées**

- Lors de la concertation, les entreprises ont exprimé le souhait pour leur parcours de recrutement de passer par une « **porte d'entrée unique** » leur permettant en une seule sollicitation d'être accompagné et orienté directement vers le bon interlocuteur selon leur problématique. Cette notion ne veut pas dire un unique point d'entrée possible et un effacement des différentes expertises mais au contraire une capitalisation sur les compétences de chacun et une orientation réciproque efficace.
- Les employeurs souhaitent s'appuyer sur un **interlocuteur privilégié**, conseiller recrutement des opérateurs France Travail ou de l'Apec. S'il faut échanger avec d'autres conseillers (notamment dans le cadre de promotion de profils), cela doit être en cohérence par rapport à la relation avec cet interlocuteur principal qui centralise la relation entreprise et la garantie du « dites-le nous une fois ». L'identification du « conseiller recrutement » pour chaque entreprise se fait selon plusieurs critères : canal utilisé, habitudes et pratiques de l'entreprise pour ne pas remettre en cause des relations déjà établies, public recherché et pertinence de l'acteur (voir modèle ci-dessous)

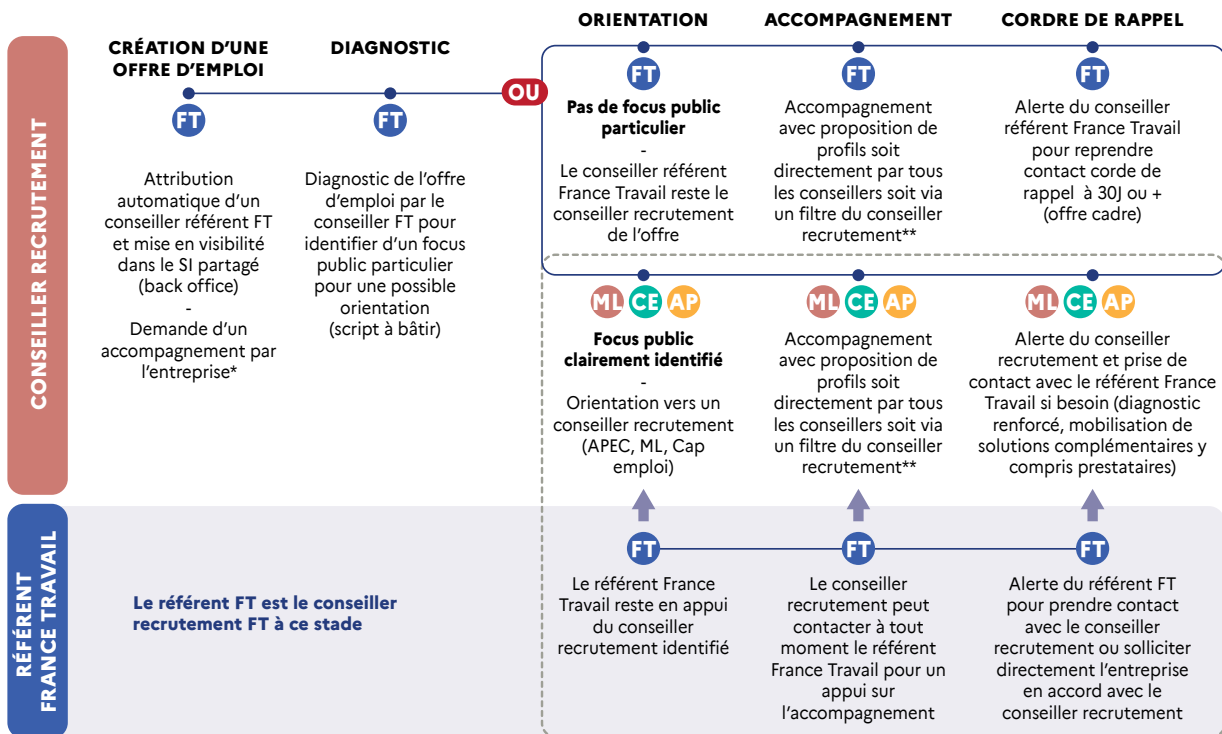
## Modèle pour le parcours d'accompagnement des entreprises à tester et à travailler avec les acteurs

### 2 rôles identifiés : conseiller recrutement et référent France Travail

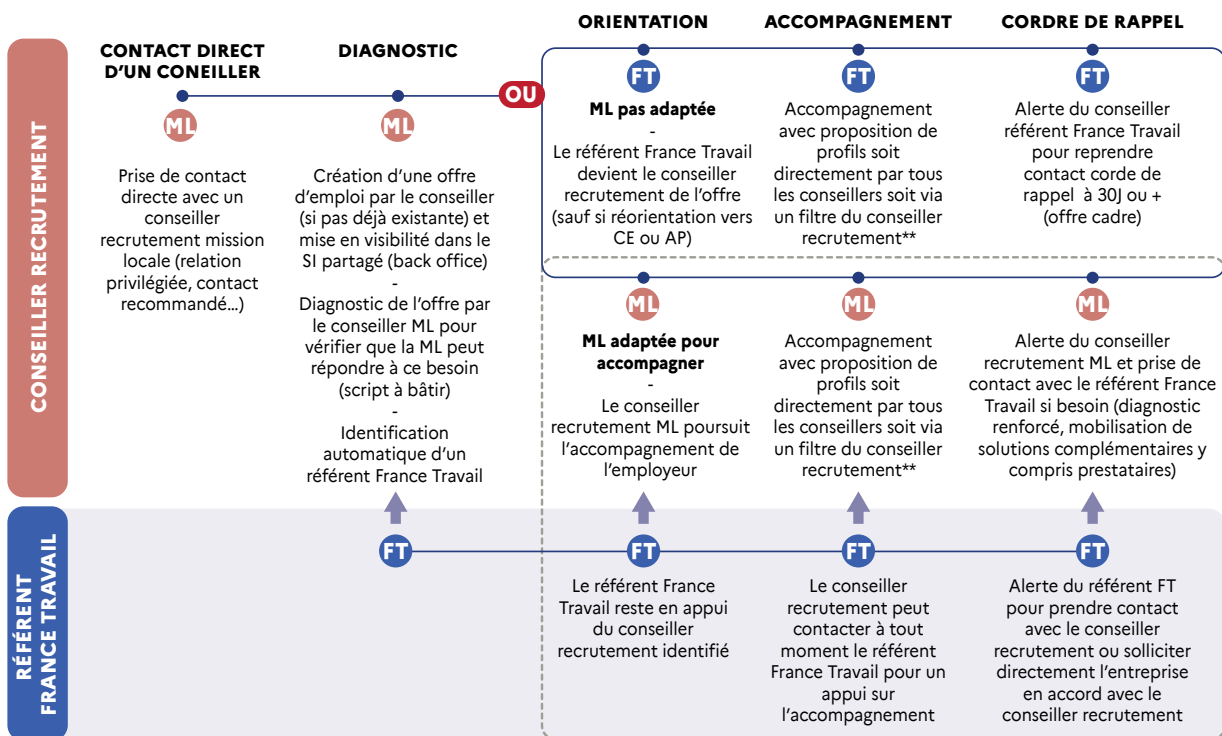
- Pour chaque besoin de recrutement, une entreprise doit être accompagnée par un « **conseiller recrutement** » au sein du réseau France Travail, interlocuteur privilégié pour la gestion de son offre d'emploi :
  - **Son rôle** : accompagner l'entreprise sur la définition du besoin, selon les attentes de l'employeur lui faire des propositions de candidats ou filtrer si l'entreprise le requiert les profils promus par d'autres conseillers accompagnement, lui présenter les aides et dispositifs d'accompagnement vers l'emploi, l'orienter vers des solutions complémentaires et s'appuyer si besoin sur le référent France Travail
  - **Son statut** : Il peut être un conseiller d'un opérateur ou partenaire France Travail (France Travail, mission locale, Apec, Cap emploi, voire à terme d'autres partenaires (associations, collectivités, Plie/Maison de l'emploi...) à étudier) car il a été sollicité directement par l'entreprise, par habitude ou recommandation, ou à la suite d'une orientation par un conseiller après validation d'un public spécifique recherché.
- Pour chaque entreprise un « **réfèrent France Travail** » est directement identifié dans les systèmes et peut venir en appui le cas échéant des conseillers recrutement :
  - **Son rôle** : il intervient en appui du conseiller recrutement au moment de la corde de rappel à 30 jours après le dépôt de l'offre (cf. *infra*) (afin d'aider le conseiller recrutement à faire le point, à mobiliser des solutions et à recontacter l'entreprise) ou en amont et en aval pour voir avec lui les solutions complémentaires à apporter et un diagnostic renforcé à proposer, il a la vue 360° sur les solutions
  - **Son statut** : il est un conseiller entreprise de France Travail et il peut être simultanément les 2 rôles

Prérequis : un alignement sur les scripts et les informations à remplir par les conseillers pour chaque offre pour orienter efficacement les entreprises vers le bon interlocuteur

## LORSQU'UNE ENTREPRISE SOLLICITE FRANCE TRAVAIL EN LIGNE OU PAR TÉLÉPHONE



## LORSQU'UNE ENTREPRISE PREND CONTACT DIRECTEMENT AVEC UN CONSEILLER MISSION LOCALE



**FT** France Travail **ML** Missions locales **CE** Cap emploi **AP** Apec

\*Parcours « autonomes » si le recruteur ne demande pas à être rappelé, seule la dernière étape du process s'applique

\*\*Selon choix de l'entreprise



- Cette porte d'entrée unique s'appuiera sur des engagements communs forts sur l'efficacité et la qualité de service notamment la corde de rappel appliquée dans le cadre d'Action'Recrut par Pôle emploi.

### Zoom sur l'efficacité d'un accompagnement proactif avec Action Recrut' par Pôle emploi

Depuis 2020, avec le dispositif Action Recrut', qui permet de recontacter les entreprises dont le recrutement n'a pas abouti au bout de 30 jours, 5 millions d'offres ont bénéficié d'un diagnostic. Au rythme actuel, de l'ordre de **23,7 millions de jours de chômage ont pu être évités grâce aux diagnostics réalisés en 2022** et aux réponses apportées par les chargés de relation entreprise. Cela correspond à **des économies d'indemnisation de l'ordre de 300 à 500 millions d'euros**.

Les diagnostics (préventifs et curatifs) accroissent le taux de pourvoi de 0,4 à 1,7 et 1,8 points réduisent le délai de recrutement de 1-3 jours et 1-7 jours respectivement<sup>153</sup>.

### Proposition #75

**Proposer aux entreprises de passer par une porte d'entrée unique permettant en une seule sollicitation d'être accompagnées et orientées directement vers un interlocuteur privilégié**

- Un conseiller recrutement (interlocuteur privilégié) d'un des opérateurs France Travail ou partenaire (France Travail, missions locales, Apec, Cap emploi) chargé d'accompagner l'employeur sur son offre d'emploi et se coordonner avec d'autres conseillers sur cette offre pour identifier des profils
- Un référent France Travail (par entreprise) disponible si besoin en appui des conseillers (missions locales, Cap emploi et Apec) avec une vue à 360° sur les solutions recrutement, mobilisé notamment lors de la corde de rappel
- Une répartition claire des compétences spécifiques et des orientations réciproques missions locales pour les jeunes plus éloignés de l'emploi, Cap emploi pour les personnes en situation de handicap et l'Apec pour les TPE-PME de moins de 250 salariés sur un public cadre (d'après leur mandat de service public qui pourrait potentiellement évoluer).
- Un engagement de service clair et commun comprenant délai de réponse, socle diagnostic partagé, publication sur l'espace commun, contrôle de la légalité de l'offre (en s'appuyant sur l'outil LEGO développé par Pôle emploi), promotion des dispositifs (immersion, POE, MRS, AFEST...) et corde de rappel en cas d'offre non pourvue après 30 jours (hors cadres)

153 Evaluation du dispositif Action'Recrut, Pôle emploi, 2022

**Pour garantir l'efficacité de « la porte d'entrée unique » France Travail, celle-ci doit s'appuyer sur une collaboration efficace des partenaires et se décliner en communs numériques :**

- La qualité d'accompagnement des entreprises dépend de **pratiques concrètes de collaboration des conseillers au sein de l'écosystème France Travail** avec 2 sujets :
  - la collaboration entre les conseillers entreprise des différents réseaux : pour assurer les échanges de contacts d'entreprises et d'offres d'emploi, l'orientation réciproque entre acteurs, la collaboration et éviter des effets de « mise en concurrence » ressentis par les conseillers ;
  - la collaboration entre les chargés de relation entreprise et les conseillers accompagnement : pour faciliter la mise en relation entre les candidats et les entreprises avec l'enjeu pour les conseillers entreprise de mieux connaître les profils et pour les conseillers accompagnement de mieux saisir les offres. Un sondage mené auprès de la communauté de l'inclusion pour France Travail en novembre 2022 montre que 62 % des conseillers décrivent le niveau de collaboration entre conseillers entreprise et accompagnement avec les termes suivants « échanges très limités » ou « échanges ponctuels avec certains conseillers seulement ».
- Afin de garantir une collaboration efficace des conseillers pour accompagner un employeur, il est important de partager l'historique de la relation entreprise. Pour cela, les conseillers des opérateurs France Travail pourront s'appuyer sur un **back-office partagé (outil CRM) avec un suivi partagé de la relation entreprise** mais également des outils améliorés<sup>154</sup> de diagnostic, d'orientation, et de collaboration directe. Sur l'enjeu de collaboration, la concertation a permis d'étudier l'opportunité d'un système « ticket » pour gérer des recrutements de groupe ou difficiles au-delà de la corde de rappel. Par exemple, pour un recrutement de 10 personnes, si un conseiller n'identifie pas suffisamment de profils au sein de son agence, il peut créer un ticket qui notifiera les agences pertinentes du réseau France Travail du bassin d'emploi. Les conseillers qui répondent favorablement pourront échanger sur un espace dédié à ce recrutement afin de préciser le besoin, identifier les candidats et les préparer conjointement.



Guéret, février 2023, rencontre avec les professionnels de l'insertion et de l'emploi et les entreprises de la Creuse

<sup>154</sup> Dans l'enquête Pôle emploi réalisée en décembre 2022, 57 % des conseillers entreprise ont identifié comme priorité haute le fait d'avoir « de meilleurs outils » et 60 % d'entre eux « moins de reporting, tâches administratives ou réunions »

- Enfin, en plus des outils, les opérateurs pourront **mutualiser les formations dédiées à la relation entreprise pour une « qualité de service minimum »** : aujourd’hui on note des niveaux de formation différenciés entre les opérateurs sur la relation entreprise. Chez Pôle emploi : deux paliers de 8 et 6 semaines, puis des modules socles (ex. du diagnostic à la proposition de candidat), des modules renforcement et d’entraînement (ex. personnaliser ses démarches de conseil en recrutement). Au sein des missions locales : il n’y a pas de formation nationale à la relation entreprise directement. D’ailleurs, dans l’enquête Pôle emploi réalisée en décembre 2022, 44 % des conseillers entreprise ont identifié comme priorité haute le fait d’avoir « une meilleure maîtrise de l’ensemble des solutions mobilisables sur le territoire ».

## Proposition #76

**Garantir la fluidité de l’accompagnement des entreprises dans une logique du « dites-le nous une fois » par la mise en place d’un suivi partagé et collaboratif de la relation entreprise en s’appuyant sur un outil CRM**

- **Des pratiques de collaboration renforcées** à la fois entre conseillers entreprise et conseiller accompagnement et entreprise avec une connaissance réciproque, des pratiques collaboratives et des renvois mutuels, un processus de coordination sur le traitement des offres d’emploi et la préparation des candidats
- **Un espace conseiller de dépôt d’offre commun en back-office (CRM)** avec un suivi partagé de la relation entreprise et de son historique
- **Un partage sur les outils** 1. de diagnostic et d’orientation (évolution du script et du diagnostic pour faciliter l’orientation, et mieux qualifier le besoin réel); 2. d’identification de solutions et dispositifs (simulateur d’aides « mes aides à l’embauche », cartographie claire des solutions territoriales) ; 3. de collaboration entre conseillers : ticket de recrutement, discussion instantanée avec l’ensemble des conseillers des opérateurs France Travail
- **Un socle commun, renforcé et mutualisé de formations au sein de l’Académie France Travail** afin de professionnaliser le métier de conseillers entreprise

## Propositions : Personnaliser et renforcer l’accompagnement des entreprises notamment pour les TPE/PME

**Deux approches complémentaires devront être prises pour mieux accompagner les entreprises et notamment les TPE/PME :**

- Un renforcement de l’accompagnement par les conseillers des opérateurs France Travail à toutes les étapes du parcours
- Des parcours de médiation active qui s’appuient sur les partenaires de terrain (SIAE, Plie, Maisons de l’Emploi, OPP...) pour permettre d’accompagner de bout en bout des TPE/PME de l’expression du besoin au placement, en privilégiant les profils plus inclusifs.



Marseille, décembre 2022, rencontre avec les entrepreneurs marseillais sur l'accompagnement dans la création d'entreprise et leur recrutement

### **Un renforcement de l'accompagnement par les conseillers des opérateurs France Travail (1)**

**En amont du parcours de recrutement, France Travail devra mieux préparer les employeurs au processus d'embauche, travailler sur leur attractivité et les former à l'« employeurabilité »<sup>155</sup> :**

- L'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER) explique, par exemple, qu'une entreprise ayant engagé un ou deux recrutements sur l'année a un risque d'échec du recrutement supérieur à 10 %, contre 3 % pour celle qui aurait lancé sur la même période plus de dix procédures. Cela veut dire que **moins une entreprise recrute, moins elle sait s'organiser pour recruter**. Également, 70 % des entreprises de 20 à 49 salariés déclarent dans les enquêtes Bpifrance n'avoir stabilisé aucun process RH. Ces éléments tendent à démontrer que les difficultés de recrutement sont également liées à la stabilisation de la fonction RH des employeurs et à leur employeurabilité.
- France Travail doit accompagner les entreprises en amont des recrutements afin **d'améliorer leur employeurabilité** en communiquant sur les principaux leviers et en proposant des formations et des ateliers avec l'appui de partenaires. Plusieurs acteurs comme les OPCO, les réseaux consulaires, les clubs/réseaux d'entreprises, des organismes de formation ou les associations peuvent proposer des prestations de conseils sur la « marque employeur », mettre en place des ateliers permettant de travailler plus globalement sur l'employeurabilité, aider à la définition du « juste besoin » pour le poste.
- Par exemple, le **Campus de l'inclusion** a mis en place depuis 2020 un programme destiné aux dirigeants d'entreprise afin de développer leurs pratiques inclusives. Celui-ci dure six mois et est décliné en quatre rencontres et un plan d'action individuel. Il est déployé sur les territoires dans le cadre de la Communauté Les entreprises s'engagent via les clubs départementaux afin de sensibiliser concrètement les employeurs à acheter, recruter et manager inclusif.

<sup>155</sup> L'« employeurabilité » peut se définir comme la « capacité à employer », « à être employeur » (Duclos et Kerbourc'h, 2006)

## Proposition #77

### Améliorer l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs auprès des actifs en recherche d'emploi en les formant en amont à l'« employeurabilité »

- Déploiement de formations à l'« employeurabilité », au « recruter inclusif » et à l'optimisation de la marque employeur en anticipation des recrutements
- Valorisation des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi qui renforcent l'« employeurabilité » (ex. immersion, formation avant embauche, MRS...)

#### Au début du parcours de l'entreprise, une meilleure qualification et formulation du besoin de recrutement avec l'aide des conseillers devra être effectuée :

- L'étape de la préparation de l'offre d'emploi est clé et un **défaut de qualification du besoin de l'entreprise peut affecter la qualité du recrutement**. Puis un décalage entre le salarié recruté, ses compétences et les missions du poste peut nuire à la productivité de l'entreprise, la satisfaction du profil embauché et donc à la durabilité du contrat. Il y a une difficulté pour certains employeurs – notamment les TPE/PME – à bien définir leur besoin de recrutement lorsque celui-ci concerne un poste qui n'est pas dans leur cœur de métier. « Une PME ne va pas toujours être en capacité de bien recruter un comptable ou une fonction support, car ce n'est pas son métier. » Conseiller entreprise, Agora Chartres du 17/10/2022. Également, un besoin de recrutement peut cacher d'autres problèmes notamment sur des sujets RH plus larges qu'il est important d'identifier pour assurer la qualité du recrutement.
- Il est donc important d'**améliorer le diagnostic entreprise** avec les opérateurs France Travail pour mieux comprendre le besoin et potentiellement identifier des problématiques annexes. Dans ce cas, le référent France Travail pourra orienter l'employeur vers des acteurs partenaires à cartographier et à ajouter dans la « boîte à outils » conseiller afin de réaliser une analyse plus complète : par exemple une prestation de conseil en ressources humaines (PCRH) avec l'appui de la DREETS ou d'un OPCO pour sélectionner un prestataire local<sup>156</sup>.
- Également, il sera utile de **former les conseillers à la médiation/négociation de l'offre** d'emploi pour mieux accompagner les entreprises dans la description de leur besoin. Par exemple, depuis 2020, l'association TRANSFER accompagne les Directions régionales de Pôle emploi Hauts de France et Centre Val de Loire afin d'aider les conseillers dans la mise en œuvre de stratégies de négociation/médiation avec les entreprises. Ce programme « nouvelle approche de l'entreprise » a permis aux conseillers d'amener plus efficacement l'employeur à exprimer sa demande de recrutement pour favoriser la rencontre entre recruteurs et demandeurs d'emploi.

---

« Une PME ne va pas toujours être en capacité de bien recruter un comptable ou une fonction support, car ce n'est pas son métier. »

Conseiller entreprise, Agora Chartres  
du 17/10/2022.

<sup>156</sup> Par exemple : association C2DI 93 en Seine Saint-Denis, un recruteur du Mercato de l'Emploi, association D2C Gironde qui propose un appui renforcé avec la méthode IOD

## Proposition #78

Aider les entreprises à préparer la "bonne offre d'emploi" en améliorant la phase de diagnostic et de formulation du besoin avec un meilleur appui RH du conseiller

- Rénovation et mutualisation du diagnostic pour définir correctement le besoin de recrutement et préparer la bonne fiche de poste mais également pour mieux identifier une problématique RH
- Formation des conseillers à la médiation/négociation de l'offre d'emploi

L'identification et la préparation des candidats devront être plus efficaces, et ce, dès la phase d'accompagnement des personnes :

- Le **sourcing de candidats est un des principaux freins** sur le parcours de recrutement. Beaucoup d'entreprises ne sont pas satisfaites du volume et de la pertinence des profils partagés : seulement 55 % des entreprises sont satisfaites du *sourcing* de candidat réalisé par Pôle emploi<sup>157</sup> (à noter que 2/3 d'entre elles n'ont pas demandé à être accompagnée lors du dépôt de leur offres et ont donc reçu des candidatures non sélectionnées par Pôle emploi).
- Plusieurs causes évoquées par les entreprises et les conseillers lors de la concertation nuisent à la qualité de *sourcing* des candidats : informations mal renseignées ou pas à jour, manque de préparation et de motivation d'une partie des profils, des conseillers entreprises et accompagnement qui collaborent insuffisamment sur des profils éligibles, ou encore des entreprises pas encore prêtes à diversifier les profils ou à adapter leur offre. Dans l'enquête Pôle emploi réalisée en décembre 2022, 58 % des conseillers entreprise ont d'ailleurs identifié comme priorité haute le fait d'avoir une meilleure connaissance des profils à proposer aux entreprises.

## Proposition #79

Trouver plus rapidement des candidats motivés pour les entreprises en optimisant le processus de *sourcing* des profils, de préparation et d'accompagnement vers l'emploi avec un fort développement des approches centrées sur les compétences comportementales et les habiletés

- **Identification de plus de candidats avec des profils alignés avec le besoin de recrutement** (consultation de la base de profils, mise en visibilité de l'offre auprès du réseau France Travail, renforcement des viviers sur certains secteurs clés, diffusion des offres pendant et en sortie de formation et *sourcing* volontariste pour proposer aux entreprises de chercher des candidats hors base France Travail (réseaux sociaux, réseaux d'école par exemple))
- **Meilleure préparation des candidats au processus de recrutement avec les conseillers entreprises** (pratiques de recueil de l'intérêt du candidat par le conseiller entreprises, collaboration avec les conseillers accompagnement)
- **Mise en relation candidats/entreprises plus efficace** avec la promotion des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi (immersion professionnelle, Méthode de Recrutement par Simulation, Préparation Opérationnelle à l'Embauche...)

157 Evaluation du dispositif Action'Recrut, Pôle emploi 2022

## Déclinaison des 3 types de leviers d'optimisation du *sourcing* et de préparation des candidats

- **Sur l'identification des candidats, plusieurs leviers :**
  - **Mise en visibilité** de l'opportunité de recrutement auprès du réseau France Travail
  - **Vivier de candidats** : pour pallier les pénuries de personnel dans certains secteurs en tension, Pôle emploi a créé en 2022 des viviers, portefeuilles de chômeurs employables rapidement, un modèle à évaluer et à renforcer selon l'efficacité du dispositif.
  - **Diffusion des offres d'emplois géolocalisées aux personnes qualifiées terminant leur formation** avec les partenaires France Travail par exemple l'Afpa et leur base MAGELLAN
  - **Sourcing volontariste** de candidats hors de la base de profils France Travail : lorsque pertinent, les conseillers pourraient aider l'entreprise à sourcer des candidats potentiels (en plus des inscrits chez France Travail) directement chez les partenaires terrains/métiers (réseaux d'alumni écoles, rencontre sur site, réseaux sociaux...). Par exemple à Lille, Pôle emploi a organisé une opération de *street marketing* pour aller vers les candidats potentiels et présenter les métiers du médico-social.
- **Sur la préparation des candidats, plusieurs leviers :**
  - **Plus de recueil de l'intérêt du candidat** : lorsque Pôle emploi propose l'offre à des candidats le taux de recrutement passe de 7 à 17 % si le conseiller envoie la candidature à l'entreprise après recueil de l'intérêt du profil au préalable<sup>158</sup>.
  - **Collaboration renforcée entre les conseillers** entreprises et accompagnement pour préparer les candidats : à l'image de l'organisation des *job datings* conduits par les missions locales par exemple.
- **Sur la mise en relation entre les candidats et les entreprises** : la promotion des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi est particulièrement efficace :
  - **Méthode de recrutement par simulation** : où l'on atteint un taux de recrutement de 38 %, cette méthode permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé et la mise en pratique.
  - **Immersion professionnelle** dont le recours est simplifié par la start-up d'Etat « Immersion facilitée » développée en commun numérique par Pôle emploi pour le compte de tous, déjà plus de 30 000 entreprises référencées fin 2022. 72 % des demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'une immersion professionnelle ont accédé à l'emploi dans les douze mois qui suivent la fin du dispositif (contre 55 % pour la population témoin). Le recours à l'immersion fait partie intégrante des parcours au sein des missions locales ou des E2C par exemple.
  - **Formation avant embauche** : un recours encore limité et à simplifier (voir partie formation).

158 Analyse quantitative des candidatures reçues par les recruteurs et des pratiques internes à Pôle emploi

## En aval, les entreprises devront être mieux accompagnées quant à l'intégration des nouveaux salariés et le maintien dans l'emploi

- L'atteinte du plein emploi dépend également de **l'enjeu du maintien dans l'emploi** : 36 % des CDI sont rompus avant 1 an et 46 % des CDI avant 18 mois<sup>159</sup>. C'est autant de personnes qui reviennent dans le parcours de recherche d'emploi (si la rupture n'est pas liée au démarrage d'un nouveau travail) et autant d'entreprises qui ne peuvent pas se projeter sur leurs prochains recrutements.
- Le maintien dans l'emploi est certes corrélé à la qualité du *sourcing* mais il dépend également de la **qualité d'accueil et d'intégration au sein de l'entreprise**. Aujourd'hui, au sein du service public de l'emploi, la phase d'accueil et d'intégration peut être améliorée.
  - **A Pôle emploi** : de manière générale, il n'existe pas de service d'accompagnement des entreprises ou des demandeurs d'emploi excepté pour des programmes d'accompagnement intensif (contrat d'engagement jeune ou Equip Emploi)
  - **A Cap emploi** : une offre assez complète de service est proposée à la fois pour la personne en situation de handicap (ex. intervention en cas de problème de santé qui met en péril la pérennité du poste de travail, expertise dans la construction de parcours) et pour les entreprises (ex. information sur le cadre juridique et l'accès aux aides, mise en œuvre d'une solution de maintien dans l'emploi, dispositif d'emploi accompagné)
- Il y a donc un **socle minimum et adaptable de services d'accompagnement des entreprises au maintien dans l'emploi à définir et à mutualiser** entre les chargés de relation entreprise et en alignement de l'appui proposé par les conseillers accompagnement. Ce socle de services doit s'inspirer des pratiques qui fonctionnent bien : par exemple, l'association C2DI 93 propose un soutien RH/recrutement aux entreprises de son territoire qui inclue notamment un appui à l'intégration professionnelle avec un calendrier de rencontres régulières structuré autour de 3 phases :
  - Phase 1 : Période d'intégration (du mois 1 au mois 3)
  - Phase 2 : Appropriation du poste (du mois 2 au mois 4)
  - Phase 3 : Développement des compétences (à partir du mois 3)

*36 % des CDI sont rompus avant 1 an et 46 % des CDI avant 18 mois*

### Proposition #80

#### Aider les entreprises à réussir l'intégration des personnes recrutées par un accompagnement lors de la phase d'accueil et les premiers mois du nouveau salarié

- Définition d'un **socle commun d'accompagnement en aval** à proposer avec par exemple un entretien « accueil » avec l'entreprise, un suivi régulier sur les premiers mois, et la possibilité de mobiliser un appui complémentaire si besoin
- Mutualisation des pratiques d'accompagnement des entreprises sur l'accueil des nouveaux salariés entre les opérateurs France Travail

159 DARES, Les mouvements de main-d'œuvre de 2007 à 2015



## **Des parcours de médiation dans l'emploi qui s'appuient sur les partenaires de terrain (2)**

**Afin de faciliter le recrutement, en particulier des TPE/PME, la promotion de profils et la médiation dans l'emploi devront être développées :**

- Des **méthodes performantes de promotion de profils et de médiation dans l'emploi** existent aujourd'hui pour faciliter les mises en relation des publics éloignés de l'emploi comme la **médiation active**. Cette méthode a pour ambition de provoquer des mises en situation professionnelle dans une entreprise et valoriser la qualité du travail afin de faire émerger des besoins réciproques d'emploi. Elle s'adresse au demandeur d'emploi que la médiation met en situation sur un poste de travail pour favoriser un besoin du côté de l'entreprise et une proposition de travail du côté du salarié. Elle vise en parallèle à accompagner l'employeur afin de l'amener à expliquer en quoi consiste le travail proposé, quelle est sa nature et son environnement. Ce qui a comme conséquence de réduire les exigences sélectives, d'investir la formation adaptée au poste.
- Une étude réalisée en 2018 comparant les résultats de sorties de l'accompagnement global de Pôle emploi et de ceux de l'équipe de l'association D2C avec la médiation sur des publics similaires montre une **différence de 20 points pour l'accès à l'emploi durable en faveur d'IOD après 1 an d'accompagnement**<sup>160</sup>.

### **Proposition #81**

**Faciliter les recrutements moins stéréotypés en développant le recours à des prestations de médiation active pour les entreprises (notamment TPE/PME)**

- **Renforcer les moyens disponibles et déployer la médiation dans l'emploi pour le recrutement des publics éloignés de l'emploi**
- **Mobilisation des acteurs pertinents (réseau Seve, Plie, associations...) pour les prestations de médiation active notamment**
- **Valorisation des aides aux recrutements et à la formation et des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi dans le cadre de ces médiations**

## **S'adapter aux besoins de chaque secteur et améliorer l'attractivité des métiers**

**Principaux constats : un besoin de mieux adapter l'offre d'accompagnement et l'offre de formation aux spécificités sectorielles**

**Un accompagnement insuffisamment adapté aux spécificités des secteurs et des métiers :**

- **Beaucoup de secteurs sont aujourd'hui en tension** et nécessitent des parcours optimisés et personnalisés : les métiers en forte ou très forte tension représentent deux-tiers des salariés ; une attention particulière à noter en faveur de l'attractivité et l'orientation vers l'emploi public et le secteur de l'ESS qui représentent respectivement 20 % et 10 % de l'emploi en France.

<sup>160</sup> La médiation active à l'emploi, un outil pour lutter contre le chômage des publics précaires, thèse Université de Bordeaux (Thomas Sauvín)

- Lors de la préfiguration, beaucoup de représentants d'entreprise ont pointé un manque d'appui sectoriel du service public de l'emploi. Le *think tank* Néos, qui a organisé une concertation dans le cadre de cette préfiguration parle justement d'un **manque de connaissance du contenu des emplois** qui se répercute sur la qualité de ciblage des candidatures : « il n'y a pas d'intimité possible avec notre entreprise quand le conseiller à dominante entreprise connaît mal nos activités et les métiers ».
- Aujourd'hui, le **service public de l'emploi est donc peu sollicité lorsque la qualité de l'appariement avec une connaissance sectorielle est un enjeu clé** mais plutôt lorsqu'il faut atteindre un grand nombre de candidats avec une information plus limitée sur la qualification. La plupart attendent donc de France Travail une meilleure prise en compte des spécificités sectorielles pour un accompagnement plus adapté aux besoins des entreprises.

**Au-delà de l'accompagnement, une collaboration à améliorer avec le monde économique pour travailler ensemble sur l'attractivité des métiers et mieux planifier les besoins en compétences :**

- Il existe une **grande richesse d'informations sur l'évolution des métiers, les tensions de recrutement par secteurs et les besoins en compétences** : Pôle emploi avec l'enquête annuelle Besoins en Main d'œuvre, les branches professionnelles et les Opco dans le cadre des observatoires, les acteurs publics avec par exemple la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ou encore l'accompagnement sur le terrain des entreprises par les délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles. Également, les grandes entreprises qui comme constatées lors de la concertation sont prêtes pour la plupart à directement partager leurs données afin de participer à l'effort commun et mieux répondre à l'évolution des besoins métiers.
- Pourtant, **un manque de valorisation de cette donnée** pour prendre des décisions concrètes sur les territoires : attractivité des métiers en tension et planification des emplois et des compétences. Dans le cadre de la préfiguration France Travail, les entreprises ont souligné « la faible communication et l'absence de mise en dynamique des données pour planifier utilement l'orientation et l'offre de formation ».

**L'enjeu pour France Travail est d'avoir une meilleure prise en compte des spécificités sectorielles à la fois dans l'accompagnement des employeurs, dans l'amélioration de l'attractivité des métiers et dans une planification des compétences qui répond efficacement aux besoins des entreprises du territoire, et se mettent mieux au service des projets de développement économiques porté par l'Etat, les régions et les collectivités locales (installation d'entreprise, développement de filière, investissement France 2030).**

### **Propositions : Mieux travailler avec le monde économique pour s'adapter aux besoins de chaque secteur et améliorer l'attractivité des métiers**

**France Travail devra garantir une meilleure connaissance sectorielle de ses équipes pour répondre de manière personnalisée aux besoins des employeurs :**

- Pôle emploi a travaillé sur une meilleure prise en compte des besoins sectoriels notamment avec le déploiement des **viviers sectoriels** en 2022 pour satisfaire les besoins de recrutement dans les secteurs en tension pré-identifiés. Le projet vise à constituer au niveau de chaque agence un vivier sectoriel de demandeurs d'emploi : intéressés pour occuper un emploi dans l'un de ces secteurs, disponibles immédiatement, et ayant les compétences indispensables à l'exercice du métier ou en capacité de l'exercer moyennant une adaptation rapide (POE/AFPR).

- Pourtant, il y a un besoin de **renforcer l'approche sectorielle dans la relation entreprise** au-delà de la qualification des candidats. En effet, lorsqu'il y a un questionnement sur le périmètre de l'offre d'emploi et de la formulation du besoin, il peut être utile de mobiliser un expert sectoriel pour valider la fiche de poste. Par exemple chez Pôle emploi, les secteurs prégnants sur certains territoires génèrent parfois une spécialisation sectorielle (ex. des spécialisations à Epernay dans le secteur viticole ou à Blagnac dans l'aéronautique). Une meilleure connaissance du secteur permet aussi au conseiller de mieux promouvoir une offre de recrutement auprès de potentiels candidats ou de conseillers accompagnement.
- **France Travail devra mettre en place un modèle hybride plus efficace et adapté à la réalité des besoins territoriaux.** L'objectif sera d'abord de mieux identifier et valoriser les expertises existantes au sein des équipes de conseillers. Ensuite, en s'inspirant des expérimentations du SPIE, de définir une stratégie territoriale afin de prioriser des secteurs clés et animer des communautés de conseillers du réseau France Travail à faire monter en compétence sur des métiers/filières. Par ailleurs, ce développement d'expertises métiers du réseau de recrutement (France Travail, missions locales, APEC, collectivités...) pourrait s'appuyer sur les réseaux entreprises experts (Opco de branche, chambres de métiers, ETT...). Les formations à une meilleure connaissance des métiers ou de certains secteurs pourraient ainsi être déployées en lien avec les Opco de branches concernées.
- Également, dans le cadre de cette évolution de l'organisation des équipes, la concertation a montré l'intérêt d'une montée en compétence d'une partie des conseillers entreprise afin de **renforcer les équipes spécialisées grands comptes**. Chaque grand compte doit avoir un référent identifié au sein du réseau France Travail notamment pour les 287 grandes entreprises françaises qui regroupent déjà 29 % de l'emploi salarié en France voire une partie des 5500 ETI. Il est important de travailler à un processus d'accompagnement des grands comptes pour mobiliser et préparer efficacement les équipes entreprise locales du réseau France Travail et les conseillers entreprise sur un besoin de recrutement national avec un volume d'emplois important (webinaire d'information, mutualisation des formats de MRS, *job dating*...).

## Proposition #82

**Mieux répondre aux besoins de recrutement de chaque secteur en favorisant le déploiement des « viviers sectoriels » et le développement d'expertises filières/métiers/grands comptes des conseillers entreprises**

- **Reconnaissance et valorisation des expertises/appétences sectorielles** au sein des équipes de France Travail
- Généralisation de **stratégies territoriales sur les secteurs clés** au sein de chaque territoire avec une sensibilisation et une montée en compétence d'une communauté de conseillers pour mieux accompagner les entreprises (et les bénéficiaires)
- **Identification pour chaque territoire des contacts métier** susceptibles de répondre à des questions, en collaboration avec les filières
- Sensibilisation de tous les conseillers à des secteurs clés comme l'emploi public ou associatif
- **Renforcement des équipes grands comptes** afin d'identifier un référent pour toutes les grandes entreprises et simplification du parcours d'accompagnement des employeurs pour des recrutements nationaux sur des volumes importants afin de mobiliser efficacement les directions territoriales et les conseillers France Travail pour répondre à ce besoin

## Expérimentation SPIE en Seine Saint-Denis, approche par filière

L'expérimentation SPIE en Seine Saint-Denis a défini plusieurs filières prioritaires à forte densité de main d'œuvre dont la construction, le numérique, la transition écologique (éco-construction, entretien espace vert...), le *care* (médico-social notamment), la sécurité, la restauration ou encore le transport logistique. Cette approche a été mise en œuvre depuis 2 ans notamment pour le secteur du BTP et repose sur 3 piliers :

- **Pilier 1** : coordination entre les acteurs de l'emploi et de l'insertion et les filières avec des échanges réguliers permettant l'organisation d'un calendrier d'action (*job dating*, forum...)
- **Pilier 2** : montée en compétence des prescripteurs, environ 100 (conseillers, salariés du département...) avec des animateurs identifiés afin de préparer les formations, et partager la boîte à outil et les contenus (fresque filière, carte métiers, films de présentation...)
- **Pilier 3** : consolidation d'un catalogue de formations à destination des demandeurs d'emploi (2000 pour le BTP dans le 93)

**Pour mieux anticiper et planifier les emplois et les compétences, il est important de mieux faire remonter les besoins des entreprises en s'appuyant sur l'ensemble des partenaires :**

- France Travail aura pour mission de **valoriser au mieux la donnée sur l'emploi et les besoins en compétences en capitalisant sur l'ensemble des acteurs du territoire**. Par exemple, on note une grande richesse d'informations sur l'évolution des métiers et des compétences, préparées par les branches professionnelles notamment dans le cadre des observatoires. D'ailleurs, parmi les 11 recommandations du rapport de Philippe Dole « résoudre les tensions de recrutement » remis au ministre du Travail en novembre 2022, on retrouve en effet l'idée de « déployer des protocoles opérationnels entre les branches et les acteurs du service de l'emploi ». Cet effort de valorisation de la donnée pourra notamment s'appuyer sur « grande bibliothèque » des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications



Paris, novembre 2022, rencontre avec les jeunes en formation

## Zoom sur la « grande bibliothèque » des observatoires des métiers et des qualifications

France compétences a lancé sa « grande bibliothèque » des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. Il s'agit d'un moteur de recherche qui doit permettre de faciliter l'accès à l'ensemble des travaux produits par les OPMQ (aujourd'hui disséminés sur plus de 150 sites). La réalisation de cet outil s'inscrit dans la mission de consolidation, d'animation et de diffusion des travaux des observatoires des branches confiée à France compétences par la loi « Avenir professionnel ».

- L'objectif est donc de mettre en place avec les collectivités et les partenaires France Travail un **modèle de convergence pour adapter le mieux possible l'offre de formation d'un territoire** aux besoins concrets de ses entreprises. L'idée est de capitaliser sur les modèles de concertation existants entre l'Etat, la collectivité et le monde économique pour anticiper les emplois et les compétences comme le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). France Travail pourra renforcer l'efficacité de cette planification grâce à la consolidation en temps réel de la donnée et une mise en visibilité claire des besoins sur un territoire.
- Ce suivi des emplois et des compétences permettra de renforcer la **stratégie de valorisation des secteurs** et de **renforcement de l'attractivité des métiers** en collaboration avec les partenaires France Travail. Un travail pourra d'ailleurs être mené avec la DGAFP afin de définir ces leviers de valorisation de l'emploi public notamment et faciliter le recours aux clauses sociales pour l'insertion des publics plus éloignés de l'emploi.

### Proposition #83

**Renforcer l'attractivité des métiers et mieux planifier les besoins en compétences des entreprises sur les territoires en travaillant plus efficacement avec le monde économique (entreprises, OPCO, branches, filières, réseaux consulaires...)**

- **Fourniture, consolidation et mise en visibilité de la donnée en temps réel par France Travail sur les besoins des emplois et des compétences avec ses partenaires (INSEE, branches, entreprises, collectivités, Afpa...)**
- **Animation d'un modèle de convergence territoriale par les collectivités et France Travail en capitalisant sur les outils de planification existants pour prendre des décisions sur l'orientation et l'offre de formation, le rapprochement de l'offre et la demande, la planification de GPEC, les besoins de structuration d'entreprises en groupement (voir partie gouvernance)**
- **Déploiement de protocoles opérationnels entre les branches et les acteurs du service public de l'emploi pour un dialogue plus continu et structuré**
- **Renforcement de la stratégie d'attractivité des secteurs et des découvertes des métiers avec le SPRO**
- **Mise à disposition des enseignements métiers les plus utiles auprès des conseillers entreprise**

## Favoriser les pratiques de recrutement et de management inclusives des entreprises pour mieux valoriser tous les potentiels

**Principaux constats : Les tensions de recrutement invitent les entreprises à diversifier les profils et au-delà de la question de l'emploi, à repenser leur engagement et leur rôle dans la société**

Une amélioration de l'engagement des entreprises est à constater ces dernières années mais des freins persistent :

- **Les tensions actuelles sur l'emploi sont aussi une opportunité pour les entreprises de penser les recrutements différemment, de diversifier les profils mais également d'aller au-delà du recrutement pour s'engager plus largement afin d'avoir un impact concret sur son territoire.**
- Ces dernières années, on note une **accélération de l'engagement** des entreprises : par exemple en faveur de la **jeunesse**, le plan *1 jeune 1 solution* a permis de mettre en place un programme de mobilisation et d'engagement des entreprises en faveur des jeunes éloignés de l'emploi et de la formation (alternance, contrat d'engagement jeune) ; avec au quatrième trimestre de 2021, la baisse du chômage la plus conséquente chez les 15-24 ans. Les actifs sans emploi ne représentent plus « que » 15,9 % de cette tranche d'âge. Un taux qui n'avait pas été atteint depuis 2001<sup>161</sup>.
- Une **tendance encouragée par la demande des citoyens** : selon le sondage, « Les Français, l'engagement des marques et la fidélité », réalisé par OpinionWay pour « Les Echos » et Salesforce, il apparaît que 63 % des personnes interrogées sont plus attentives aux engagements des entreprises depuis qu'a éclaté la crise sanitaire. Et porté par des adaptations législatives : la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises PACTE entrée en vigueur en 2019, instaure le statut d'« entreprises à mission », la « raison d'être » et l'intérêt social.

Pourtant, il y a encore beaucoup de défis à relever pour mobiliser toutes les entreprises et les aider à s'engager :

- **Sur le sujet des jeunes** : les 15-24 ans restent les plus touchés par le chômage (**deux fois plus que la population générale**) et particulièrement dans les QPV où moins de 50 % des jeunes de 16 à 29 ans sont actifs<sup>162</sup>. **Sur le sujet du handicap** : seules 30 % des entreprises remplissent leurs obligations d'embauche d'au minimum 6 % de collaborateurs en situation de handicap<sup>163</sup>.
- Or aujourd'hui il est **parfois difficile de s'engager, surtout pour les TPE/PME** : beaucoup de dispositifs existants, une méconnaissance des publics, un manque de temps et de ressources, une multitude d'acteurs sur les territoires qui parfois rend difficilement lisible l'organisation des services d'engagements (clubs FACE, communauté Les entreprises s'engagent, réseaux consulaires, collectivités, French Impact...)

---

*Seules 30 % des entreprises remplissent leurs obligations d'embauche d'au minimum 6 % de collaborateurs en situation de handicap*

161 Article Francetvinfo février 2022 Pourquoi le chômage des jeunes est-il au plus bas ?

162 Article PRIJ IDF 2022

163 Etude Agefiph 2022

- L'engagement des entreprises ne doit pas être un sujet de dirigeants pionniers structurant efficacement leur stratégie RSE (100 % des groupes du CAC 40 ont déjà un pilote de la RSE qui s'impose de plus en plus au COMEX, seulement 20 % des directeurs de la RSE restent encore rattachés à la direction de la communication) ; il y a un **enjeu de démocratisation de l'accès aux leviers d'engagement notamment pour les petites entreprises**.

**L'objectif pour France Travail est donc de devenir un « accélérateur de l'engagement » pour accompagner un maximum d'entreprises dans le recrutement des personnes éloignées de l'emploi, à se mobiliser pour leur territoire et à trouver un sens à leur action.**

### **Propositions : Simplifier les parcours d'engagement des entreprises en s'appuyant notamment sur le développement de la Communauté « Les entreprises s'engagent »**

**Un besoin de « parler et se former engagement » plus systématiquement dans la relation entreprise :**

- Face à la **multitude des leviers d'engagement il est aussi difficile pour les conseillers entreprise de s'y retrouver**. Aujourd'hui, notamment sur le handicap, des conventions ont été signées avec Pôle emploi par exemple avec l'Agefiph pour faciliter la prescription des aides. Pourtant, on note encore un faible recours par les entreprises du fait d'une prise en main inégale des conseillers sur les territoires.
- Il est important de **simplifier l'information et faire monter en compétence l'ensemble des équipes de conseillers entreprise** sur la connaissance des publics et des dispositifs afin de présenter plus systématiquement les leviers d'engagement lors des parcours d'accompagnement d'entreprise. Les conseillers doivent aussi être en capacité d'orienter vers les bons interlocuteurs pour mettre en œuvre leur stratégie d'engagement notamment avec les clubs Les entreprises s'engagent. Un webinaire de mobilisation des directions territoriales de Pôle emploi a été organisé début janvier 2023 pour rapprocher les équipes avec les clubs, qui articulent par ailleurs leurs actions avec les services déconcentrés de l'Etat.

La **Communauté « Les entreprises s'engagent »** (70 000 entreprises membres) initiée par le Président de la République en 2018 est constituée en groupement d'intérêt public associant de façon inédite les entreprises et les pouvoirs publics pour coconstruire des programmes d'action public-privé afin de favoriser les pratiques inclusives et la transition écologique. Elle propose à toutes les entreprises de s'engager volontairement à travers la mise en place **d'actions concrètes de recrutement** (ex. en apprentissage, en emploi franc, etc.), de **formation** (ex. stages, immersions, etc.), **d'accompagnement** (découverte des métiers, mentorat, etc.) ou de **mobilisation de leurs collaborateurs** (ex. mentorat, mécénat de compétences, bénévolat, etc.). En contrepartie, l'Etat se mobilise pour accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs engagements. Elle s'appuie sur **101 clubs départementaux d'entreprises**, une **plateforme unique**, des **programmes d'action collectifs**, des **services clés en mains** : rappel sous 72h par Pôle emploi pour concrétiser leurs projets de recrutement, autodiagnostic et annuaire de partenaires compétents (à venir).

## Proposition #84

**Sensibiliser et mobiliser un maximum d'entreprises pour développer des pratiques de recrutement plus inclusives (jeunes, seniors, personnes en situation de handicap...) en « parlant engagement » plus systématiquement dans la relation entreprise et en formant les employeurs**

- **Montée en compétence des conseillers** du réseau France Travail pour présenter les leviers d'engagement aux entreprises lorsque c'est pertinent à différentes étapes du parcours (diagnostic, *sourcing* et préparation des candidats, en aval)
- **Cartographie simple des solutions et des acteurs à disposition des conseillers et des entreprises**
- **Rôle clair de France Travail** dans la gouvernance des clubs départementaux (un référent par club)
- **Meilleure intégration des leviers d'engagement dans les parcours en ligne via un rapprochement avec la plateforme *Les entreprises s'engagent*** (à investiguer)

### **Déclinaison de leviers d'engagement dans le parcours de relation entreprise**

- **Lors de la formulation du besoin** : ajouter les leviers d'engagement aux scripts conseillers (connaissance des publics, précision de l'accès de l'emploi à certain public lors de la préparation de l'offre notamment pour les personnes en situation de handicap)
- **Lors de la sélection d'un candidat** : promouvoir les dispositifs d'accompagnement vers l'emploi (immersion, POE...) et orienter lorsqu'utile vers le bon interlocuteur (missions locales, Cap emploi, Agefiph...) pour travailler la possibilité d'embauche d'un public plus éloigné de l'emploi
- **Pour aller plus loin sur l'engagement** : proposer aux entreprises de rejoindre l'un des clubs territoriaux pour définir des objectifs et être accompagné sur un parcours d'engagement

**Ensuite, il s'agira de fédérer les acteurs de l'engagement autour de la Communauté Les entreprises s'engagent et de France Travail pour simplifier l'offre de services « engagement » :**

- Sur tous les territoires une multitude d'acteurs et notamment les clubs Les entreprises s'engagent mettent en place des actions de sensibilisation des entreprises (conférence, atelier, formation...) et de mise en relation des publics (*job datings*). Face à la multiplicité des acteurs de l'engagement et à la richesse des initiatives (clubs FACE, communauté Les entreprises s'engagent, réseaux consulaires, collectivités, French Impact...), **un travail étroit de collaboration et de fédération des acteurs devra être organisé pour mutualiser les pratiques et simplifier les parcours des entreprises.**
- Le **GIP Les entreprises s'engagent** a une gouvernance tripartite composée de l'Etat, des entreprises et de Pôle emploi (demain France Travail). Ce statut lui donne de la crédibilité pour travailler à la fédération et à la collaboration des différents acteurs sur les territoires. C'est d'ailleurs déjà le cas pour certains clubs départementaux qui fédèrent plusieurs clubs d'entreprises présents à l'échelle des bassins d'emplois. Également, sur chaque département, aux côtés du préfet et de la DDETS, un responsable de l'animation du club doit être identifié parmi les acteurs suivants : réseaux consulaires, partenaires sociaux, associations notamment et participe à la fédération des acteurs. La



Communauté *Les entreprises s'engagent* doit renforcer la collaboration avec les partenaires France Travail sur le « marketing » des dispositifs pour simplifier l'accès aux leviers d'engagement avec une formalisation de solutions en programmes d'actions (jeunes, personnes placées sous-main de justice, handicap, sport...).

- Une meilleure collaboration des acteurs doit permettre de **mutualiser les projets qui favorisent l'engagement des entreprises** sur le territoire comme les *job datings* avec deux enjeux la mutualisation et l'innovation sur les formats. Sur la mutualisation, Pôle emploi et les missions locales sont très dynamiques dans l'organisation d'événements de recrutement avec des formats nouveaux. Par exemple la mission locale des villes du nord du bois a organisé avec succès en octobre 2022 un *job dating* de 2 semaines dans le centre commercial Auchan du Val-de-Marne où une trentaine de recruteurs s'y sont relayés pour rencontrer les candidats (jusqu'à 70 visites par jour. **Sur l'innovation**, un exemple de bonne pratique avec un focus sport, les opérations Du Stade vers l'Emploi (200 organisées en 2022 où les entreprises et les demandeurs d'emploi se rencontrent dans l'après-midi, après une matinée sportive en anonymat).
- Cette meilleure collaboration des acteurs doit aussi permettre de **mettre en place des parcours d'engagement des entreprises et de formation des employeurs** sur ces sujets. France Travail doit pouvoir apporter une réponse afin de former les employeurs, et les responsables de ressources humaines au « recruter inclusif » et aux leviers d'engagement en général (comme les achats inclusifs) pour accélérer l'impact en s'appuyant sur les clubs d'entreprises. L'engagement collaborateur est également un levier à explorer afin d'accompagner les entreprises à mieux valoriser la mobilisation de leurs équipes : intégration dans les objectifs, valorisation des compétences développées, avantages CPF, etc.
- Enfin il est possible d'aller plus loin sur l'engagement en **responsabilisant davantage les entreprises afin de permettre aux employeurs de proposer des actions concrètes et de les expérimenter sur les territoires**. La communauté *Les entreprises s'engagent* a lancé en 2022 des cycles de réflexion sur plusieurs thèmes (jeunes, handicap, engagement des collaborateurs, achats responsables, développement durable par exemple). Il est possible avec l'animation conjointe du GIP et de France Travail d'installer un dialogue nettement plus dense avec les entreprises et leur donner une voix pour proposer et agir ensemble sur le domaine de l'emploi et de l'insertion.



## Proposition #85

Passer de 70 000 à 150 000 entreprises activement engagées sur les programmes d'inclusion de la communauté « les entreprises s'engagent » d'ici la fin 2027 en construisant des « parcours d'engagement » simplifiés, personnalisés et progressifs qui capitalisent sur les offres de solutions des partenaires du réseau France Travail (formations, outils, diagnostics...)

- **Amélioration du « marketing »** des dispositifs et déploiement de programmes d'engagement
- **Construction de parcours adaptés au profil des entreprises** (diagnostic « engagement », évaluation et plan d'action adapté à chaque entreprise, suivi pair à pair au sein de son club, *hotline* de l'engagement)
- **Connaissance mutuelle et orientation réciproque** entre les porteurs de solution (webinaires d'information, protocole de collaboration opérationnelle, renvoi mutuel dans les outils numériques)
- **Développement des *job datings*** avec les clubs Les entreprises s'engagent et en partenariat avec les acteurs de terrains (sport, culture, centres commerciaux...), mutualisation et mise en visibilité des événements de recrutement sur un territoire sur une plateforme consolidée
- **Renforcement du rapprochement école/entreprise** pour générer des vocations en partenariat avec les régions, les rectorats et l'enseignement supérieur
- **Mise à disposition de formations sur le « recruter inclusif »** au « management de la diversité » (pour les dirigeants, RH, managers intermédiaires) et valorisation des leviers d'engagement des collaborateurs
- **Labs entreprise réguliers** pour définir et expérimenter avec les clubs de nouveaux programmes sur les territoires (ex. emploi des seniors, relation école-entreprise...)



Mars 2021, visite avec E. Borne d'un centre commercial sur l'emploi des jeunes par les entreprises

## 2 LES CONDITIONS DE RÉUSSITE INDISPENSABLES POUR QUE FRANCE TRAVAIL ATTEIGNE SES OBJECTIFS

### 2.1 Mettre en place une gouvernance simplifiée et territorialisée de l'écosystème de l'emploi, de la formation et de l'insertion pour sortir des silos, agir au plus près du terrain et assurer un pilotage aux résultats sur la base d'objectifs partagés

#### **Nota bene :**

Les propositions énoncées ci-après concernent les évolutions proposées dans la structuration, l'animation et la gouvernance d'ensemble du réseau des acteurs de France Travail. Elles ne portent notamment pas sur les règles de gouvernance interne propres à chaque opérateur et, le cas échéant, sur les modalités de conventionnement avec l'Etat qu'il n'est pas proposé de remettre en cause.

### Structurer le réseau France Travail autour de 3 opérateurs, de l'Etat et des collectivités, et d'un ensemble de partenaires porteurs de solutions avec des rôles et responsabilités clarifiés pour chacun

#### La gouvernance de l'emploi, de l'insertion et de la formation fait face à des difficultés persistantes :

- Un **champ de l'emploi mobilisant de nombreuses politiques publiques connexes**, obligeant à une nécessaire coordination continue, à tous les échelons, d'acteurs aux référentiels et pratiques très variés
- **Une multiplicité des acteurs** et un manque de lisibilité des services
- **Une fragile collaboration** des porteurs de solution qui impacte la **qualité des parcours**
- Un « **effet de concurrence** » ressenti par les opérateurs de l'emploi et de l'insertion
- **De trop nombreuses instances existantes** se limitant trop souvent au partage d'informations (nécessaire mais insuffisant), impliquant des coûts d'organisation importants mais des résultats encore trop limités
- Une **logique de financement et d'offre descendante éloignée des bassins de vie** qui constituent pourtant l'échelon le plus proche des besoins des personnes, niveau peu structuré et peu outillé actuellement
- **Un manque de partage de données** pour prendre les bonnes décisions (besoins en formation, publics accompagnés...) conduisant à un pilotage inefficace

## **Pratiques inspirantes de la concertation partagées par les acteurs (dans les groupes de travail ou dans les contributions écrites) ou présentées lors des journées de concertation organisées par les préfets de région en novembre/décembre 2022**

### **Au niveau régional**

- Une réunion trimestrielle d'un SPIER élargi dans les Hauts-de-France
- Une articulation CREFOP/CLEFOP en Hauts-de-France, en Bourgogne-Franche-Comté, Pays de la Loire, Centre-Val de Loire, Bretagne
- En Bretagne, une charte d'engagements entre l'Etat, le conseil régional, les quatre conseils départementaux, les deux métropoles (Rennes et Brest) qui gagnerait à associer Pôle emploi
- En Hauts-de-France, un format « équipe projet » pour relever les besoins du chantier du Canal Seine Nord Europe avec une répartition des rôles et une articulation entre le conseil régional, les conseils départementaux (avec un pilote par le conseil départemental du Pas-de-Calais), et Pôle emploi
- Un recueil des bonnes pratiques consolidées à l'échelon régional par la DREETS Occitanie, en réflexion avec les acteurs régionaux, pour faire évoluer les pratiques actuelles du CREFOP et rendre plus opérationnelle cette instance

### **Au niveau départemental**

- Une convergence des instances des différents COPIL, du SPE-D, du PDI/PTI au sein d'une seule instance départementale, co-présidée par l'Etat et le conseil départemental dans le cadre des travaux du SPIE dans le département de l'Aude
- Une dynamique comparable dans le département du Vaucluse avec un dispositif fédérateur et co-piloté entre l'Etat et le conseil départemental « FORCEmploi »

### **Au niveau local**

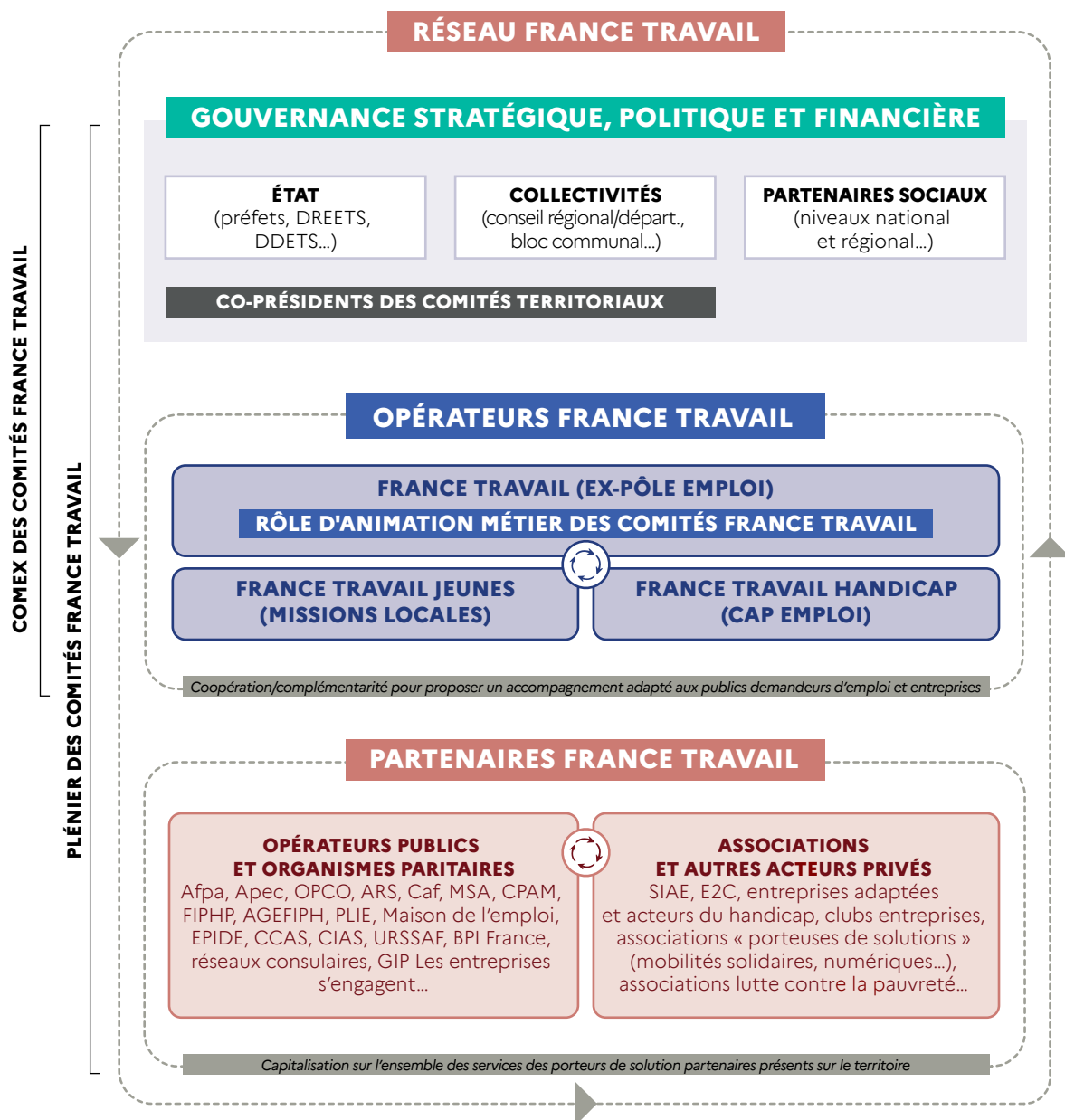
Des instances du Service public de l'emploi local proactives, par exemple dans :

- les Hauts-de-France, grâce à une animation par un tiers codésigné par le préfet de région et le Président du conseil régional
- le Loiret, avec l'écriture d'une feuille de route opérationnelle au-delà des tensions de recrutement, par exemple, sur le territoire de l'arrondissement de Montargis dans le cadre d'un CODEVE
- le Pacte local pour l'emploi de la métropole de Rennes ou la mise en cohérence de mobilités au sein de la Métropole de Lille parmi les actions mises en lumière par France Urbaine et l'assemblée des communautés de France (ADCF)
- les dynamiques d'animation locales comme celles de la Maison de l'emploi de Vitré ou de la Maison de l'emploi Terres de Lorraine

## Proposition #86

**Consolider et clarifier le rôle de chaque acteur au sein d'un écosystème plus lisible pour les usagers et les acteurs : un réseau France Travail structuré autour de l'Etat et des collectivités, d'un ensemble de partenaires porteurs de solutions et de 3 opérateurs (futur opérateur France Travail, missions locales et Cap emploi)**

- **Une gouvernance stratégique, politique et financière assurée par l'Etat, les collectivités et au niveau national et régional par les partenaires sociaux**
- **La transformation de Pôle emploi en France Travail, principal opérateur, ensemblier et coordinateur des communs physiques, numériques et méthodologiques et animateur opérationnel du réseau et des plans d'action locaux France Travail, validés par la gouvernance**
- **La consolidation de 2 opérateurs spécialisés sur des publics spécifiques** avec les missions locales pour les jeunes ayant besoin d'un accompagnement socio-professionnel et Cap emploi pour les personnes dont le handicap est un frein important à la reprise d'emploi
- **La structuration d'un réseau de partenaires autour de quelques engagements communs permettant d'assurer les conditions d'une action collective efficace à destination des personnes sans emploi et à destination des entreprises/employeurs**



Au sein du réseau France Travail, l'Etat (Préfets/DREETS/DDETS), les collectivités et les partenaires sociaux se verront conforter dans une place de gouvernance stratégique, politique et financière de l'ensemble du réseau France Travail.

Les compétences des collectivités seront respectées, en particulier pour :

- les régions en matière de formation, d'orientation et de développement économique
- les départements en matière d'insertion et d'action sociale

Les savoir-faire des partenaires associés seront mieux mobilisés grâce à une définition plus fine des besoins et un pilotage en temps réel de la mise en œuvre et des résultats. Cela permettra à l'Etat et aux collectivités de mieux piloter l'ensemble des champs dont ils ont la charge.

## **L'opérateur France Travail**

La transformation de Pôle emploi en France Travail se traduit par une évolution importante de ses objectifs à savoir :

- veiller à ce que 100 % des personnes ayant besoin d'un emploi bénéficient d'un accompagnement adapté et réalisé par lui-même ou par l'un des membres du réseau France Travail, et non plus seulement les demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi
- veiller à ce que 100 % des entreprises qui requièrent un appui au recrutement soient accompagnées de façon efficace et adaptée, et non plus seulement d'assurer la satisfaction des entreprises utilisatrices des services de Pôle Emploi

Dès lors, la mission de l'opérateur France Travail devient pleinement alignée aux enjeux d'exhaustivité de l'Etat, des collectivités, des partenaires sociaux ; et plus globalement de tous les acteurs de l'écosystème. Il agira avec tous et pour le compte de tous.

Afin de faciliter la collaboration entre les acteurs du réseau et permettre la bonne animation opérationnelle des instances de gouvernance, l'opérateur France Travail aura alors pour rôles principaux de :

- faciliter l'inscription le plus tôt possible de l'ensemble des personnes en recherche d'emploi, afin de ne plus "perdre" des personnes, et leur accès à un accompagnement adapté et individualisé
- assurer le suivi direct ou conjoint des personnes inscrites à France Travail au titre de sa mission de suivi et de garant de la fluidité des parcours
- veiller à ce que chaque solution soit le plus facilement identifiable et mobilisable par tous
- proposer, à l'échelle des bassins de vie/bassins d'emploi et avec tous les membres du réseau France Travail concernés et impliqués, le projet de « plan d'action local France Travail » à la gouvernance du Comité France Travail local et en assurer la mise en œuvre opérationnelle avec le concours et la coopération de l'ensemble des opérateurs et des partenaires du réseau France Travail concernés et impliqués
- remplir une fonction d'appui et de soutien à la gouvernance en contribuant à la préparation des nouvelles instances de gouvernance territoriales co-présidées par l'Etat et par les collectivités territoriales (en fonction de l'échelon) et au rendu compte de l'action et des résultats collectifs obtenus en produisant les indicateurs et analyses nécessaires
- assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre du patrimoine commun France Travail physique, numérique et méthodologique (voir *infra*)

Au-delà de ces missions, il convient de préciser que l'opérateur France Travail poursuivra naturellement l'exercice des missions aujourd'hui dévolues à Pôle emploi et qui ne sont pas directement traitées dans le présent rapport, en premier lieu l'indemnisation des demandeurs d'emploi.

## **Les opérateurs spécialisés : les réseaux des missions locales (France Travail Jeunes) et des Cap emploi (France Travail Handicap)**

Ces deux réseaux prennent en charge, dans le cadre de leurs projets respectifs et des conventionnements qu'ils ont avec l'Etat et les collectivités, une partie des publics en proie à des difficultés d'insertion vers l'emploi : les jeunes pour les missions locales, les personnes en situation de handicap pour le réseau des Cap emploi.

## Les missions locales

Acteurs essentiels de l'accompagnement des jeunes (avec près de 1,1 million de jeunes accompagnés en 2022<sup>164</sup>) et présentes quotidiennement sur le terrain (notamment avec près de 7 000 points de contact sur le territoire), les missions locales auront notamment pour rôles de :

- Faciliter et permettre l'accès des jeunes à l'offre de services des acteurs du réseau France Travail au travers de leurs actions d'aller vers, d'accès aux droits et d'accueil inconditionnel
- Assurer l'accompagnement direct ou en appui des membres du réseau France Travail des jeunes ayant besoin d'un accompagnement socio-professionnel inscrits à France Travail
- Contribuer auprès de l'opérateur France Travail et les partenaires du réseau à apporter une réponse appropriée aux besoins de recrutement de toutes les entreprises le nécessitant
- Co-élaborer, aux côtés de l'opérateur France Travail et de tous les acteurs susceptibles de contribuer aux actions sur le territoire, la proposition de plan d'action (pluri-)annuel pour le public jeune sur chaque territoire, contenant les résultats et évolutions de l'année n-1, le diagnostic de la situation, les objectifs communs en matière de repérage, d'accompagnement et de retour à l'emploi et décrivant les partenariats à mobiliser et les moyens à y associer
- Contribuer à l'élaboration et l'amélioration du patrimoine commun France Travail physique, numérique et méthodologique pour l'ensemble des sujets touchant à l'accompagnement socio-professionnel des jeunes (voir *infra*)

Le dialogue de gestion et le conventionnement direct entre la mission locale et ses financeurs, Etat d'une part, et collectivités d'autre part, est maintenu. La contractualisation entre les financeurs et les opérateurs et partenaires de France Travail devra toutefois intégrer le cadre d'action collectif organisé au sein des plans d'action locaux France Travail.

## Les cap emploi

Cap emploi et Pôle emploi se sont rapprochés depuis 2022 sur toute la France pour mettre en commun leurs expertises, afin de mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi en situation de handicap, par une meilleure coordination et articulation de leurs offres de services respectives.

Capitalisant sur ce rapprochement, les Cap emploi auront pour rôles de :

- Faciliter et permettre l'accès des personnes en situation de handicap à l'offre de services des acteurs du réseau France Travail
- Assurer l'accompagnement direct ou en appui des membres du réseau France Travail des personnes en situation de handicap inscrites à France Travail et relevant de leur domaine de compétence
- Veiller à apporter directement ou indirectement en collaboration avec l'opérateur France Travail et les partenaires du réseau une réponse appropriée aux besoins de recrutement de toutes les entreprises le nécessitant
- Participer à la construction, à l'échelle des bassins de vie/bassins d'emploi avec tous les membres du réseau France Travail concernés et impliqués, le « plan d'action local France Travail »
- Contribuer à l'élaboration et l'amélioration du patrimoine commun France Travail physique, numérique et méthodologique (voir *infra*)

164 Source : UNML



## **Les acteurs (publics et privés) du réseau France Travail, partenaires intervenants dans le champ de l'insertion, la formation et l'emploi**

L'organisation de l'emploi, de la formation et de l'insertion mobilise un très large réseau d'acteurs disposant d'expertises et d'offres de solutions essentielles à l'accompagnement de tous. Dans la perspective de renforcer les collaborations et l'articulation des actions, et finalement de garantir les bonnes conditions d'un travail en réseau, il apparaît nécessaire de partager, entre tous ces acteurs, des principes, objectifs, outils ou encore pratiques.

Ainsi, les partenaires associés devront :

- S'engager à partager les principes, outils et la méthodologie France Travail présents dans la charte d'engagement France Travail
- Être associés autant que de besoin à la dynamique de coopération renforcée et d'actions coordonnées portée par France Travail, en particulier dans le cadre des instances de gouvernance et des « plans locaux France Travail », ou au sein de l'Académie France Travail.

**Plusieurs facteurs clés de succès pour relever le défi d'une coordination efficace des acteurs du réseau France Travail :**

### **Proposition #87**

**Créer les conditions de la bonne collaboration entre les membres du réseau France Travail fédérés autour de principes, pratiques et outils partagés au travers de la charte d'engagement et d'un patrimoine commun**

- **La signature d'une charte d'engagement** par tous les acteurs du réseau France Travail, conditionnant la participation aux instances et les financements de l'Etat
- **La consolidation du patrimoine commun** par l'opérateur France Travail pour le compte de tous, mutualisé auprès des opérateurs spécialisés et des autres partenaires du réseau France Travail



Paris, septembre 2022, première réunion des parties prenantes France Travail

Un **engagement stratégique et opérationnel** pour remplir les mêmes objectifs et agir en réseau par :

- **La signature de la charte d'engagements** par tous les acteurs du réseau France Travail. Cette signature conditionne la participation aux instances et les financements de l'Etat, qui implique :
  - Un accord sur les principes de coopération, de subsidiarité et de transparence ;
  - Un engagement sur le partage de la donnée ;
  - Un engagement sur l'intégration du patrimoine commun (voir point suivant).
- **La constitution d'un patrimoine commun** par l'opérateur France Travail pour le compte de tous, mutualisé auprès des opérateurs spécialisés et des autres partenaires du réseau France Travail, comprenant des :
  - **des communs physiques** : des tiers lieux et des espaces (par exemple les agences France Travail, les missions locales volontaires, les centres Afpa...) mis à disposition de tous par les membres du réseau France Travail pour faciliter les liens entre les acteurs, la proximité, l'accompagnement des publics ou encore la mise en place d'évènements coordonnés (*job datings*, journée d'information à la création d'entreprises...);
  - **des communs numériques** : des données mises en commun dans le SI Plateforme (cf. *infra*), accessibles pour répondre aux besoins de chacun ; un catalogue d'outils et de solutions numériques utilisables par tous ; un socle d'indicateurs partagés et tableaux de bord adaptés aux objectifs des territoires ;
  - **des communs méthodologiques** : pour l'accompagnement des personnes, des entreprises et la formation des conseillers du réseau France Travail.

Reposant sur des bases nationalement définies dans le cadre du comité France Travail national, ces communs **seront déclinés et enrichis localement**, en particulier concernant les référentiels d'orientation.

## Transformer et simplifier les instances décisionnelles pour mieux prendre en compte les besoins du terrain

### Proposition #88

**Regrouper les instances existantes au sein de 4 comités France Travail (un par échelon : bassin de vie, départemental, régional, national) en faisant du Comité France Travail local l'échelon opérationnel d'identification des besoins et de la mise en œuvre des actions**


- **Inverser la logique d'action actuelle descendante en une logique ascendante du local vers le national selon le principe de subsidiarité**
- **Regrouper les plus de 20 instances existantes au sein de 4 comités France Travail (un pour chaque échelon territorial d'intervention - local, départemental, régional, national) avec une répartition clarifiée des compétences**
- **Mettre en place une nouvelle méthode d'animation et de prise de décision s'appuyant sur le principe de co-présidence Etat/collectivité et le rôle d'animation métier de l'opérateur France Travail pour assurer un impact concret et rapide en faveur des publics dans une logique de gouvernance duale stratégique et opérationnelle**

## La gouvernance du réseau France Travail


Niveau territorial


### Comité France Travail local

**Pilotage des besoins /solutions, suivi des résultats et actions correctives, innovation, aller vers...**

 **Garant de la mise en œuvre opérationnelle et territoriale des politiques emploi et insertion : repérage des besoins non satisfaits**

**Co-présidence :**  
Etat/Conseil régional ou autre collectivité, selon accord ou usages locaux


 **Composition :** Conseil régional, Conseil départemental, EPCI/bloc communal, DDETS ou DDETS-PP, France Travail, Missions locales, Cap Emploi, 1 proviseur de lycée, CAF, CCAS ou CIAS, autres membres pouvant être désignés sur proposition

 **Exemple de livrable clé :**  
« Plan local d'actions concertées pour l'emploi » dont actions d'aller vers et contact employeurs, priorisation des actions « entreprises », des publics cibles


**1 comité institué par bassin**


### Comité France Travail solidarités départemental

**Fluidité des parcours vers et dans l'emploi des publics éloignés**

 **Garant de la définition et de la mise en œuvre des politiques d'insertion des publics éloignés de l'emploi**

**Co-présidence :**  
Etat/Président(e) du Conseil Départemental

 **Composition :** Conseil régional, représentants collectivités infra, DDETS ou DDETS – PP, Commissaire à la lutte contre la pauvreté, Dasen, France Travail, Mission locale, Cap emploi, MDPH, Caf, MSA, Cpm, UDCCAS, IAE, associations « lutte contre la pauvreté » et « inclusion »

 **Exemples de livrable clé :**  
Cartographies de solutions : insertion, levée des freins, accueils de proximité, déploiement pilotes RSA, Priorisation financements PDI / budgets IAE...

**Vers 1 comité vs 5 à 10 aujourd'hui**

### Comité France Travail régional<sup>1</sup>

**Formation, orientation et mise en cohérence avec le développement économique des territoires**

 **Garant de la coordination de la politique Etat avec les compétences régionales formation/orientation/développement économique**

**Co-présidence :**  
Etat/Président(e) du Conseil régional

 **Composition :** Les membres actuels du CREFOP et du SPER, instances appelées à se transformer en Comité France Travail régional

 **Exemples de livrable clé :**  
Adaptation du catalogue de formations en temps réel

Programmation des formations par typologie  
Déploiement des plans tensions recrutements  
Essaimage pratiques efficaces des bassins de vie


**Vers 1 comité vs 7 aujourd'hui**


Niveau National

### Comité France Travail national<sup>1</sup> orientations stratégiques, pilotage des communs

 **Être le concepteur et le garant des nouvelles modalités de coopération et des communs**

 **Présidence :** le ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

 **Composition :** les membres du comité des parties prenantes mobilisés durant la mission de préfiguration

 **Charte d'engagement** (principes, patrimoine commun, méthode, pilotage à l'impact « usagers »)

**1 comité, présidé par MTPEI, gouvernance décisionnelle quadripartite**

**Toutes ces instances, dans une approche de « comité des financeurs »<sup>2</sup>, auront pour mission de :**

- S'assurer du respect des principes de France Travail (coopération, partage d'informations et de données, pilotage à l'impact)
- Animer et coordonner les acteurs du niveau ad hoc et veiller à contractualisations/conventionnement « plan local actions concertées pour l'emploi » France Travail
- Réaliser le diagnostic du territoire, partager les objectifs d'actions, les organiser dans le temps (feuilles de route, calendrier d'actions...)
- Analyser les tableaux de bord, proposer les actions correctives, valoriser les actions inspirantes « impactantes » grâce à une évaluation au fil de l'eau
- Promouvoir offre de services France Travail à destination des publics cibles France Travail (demandeurs d'emploi, employeurs)

<sup>1</sup> Paritarisme assuré dans la gouvernance stratégique/politique

<sup>2</sup> « Approche comité des financeurs » à l'instar de celle mise en place pour la prévention de la perte d'autonomie, sous la conduite de la gouvernance politique stratégique (Etat/partenaires sociaux/collectivités), le Comité valide état des lieux partagé, définit les enjeux prioritaires d'intervention, le décline en plan d'actions auquel chaque financeur choisit individuellement les moyens qu'il y alloue ou non, suit et pilote la mise en œuvre, réoriente le cas échéant.

**Partant du niveau local selon le principe de subsidiarité**, il est ainsi proposé de créer quatre instances regroupant les instances actuelles, selon une répartition du rôle et des réponses de chacun, établis, pour les collectivités, au regard de leurs compétences respectives (cf. détail en *infra*).

L'Etat et les collectivités conserveront telles quelles les décisions de financement qui leur sont aujourd'hui dévolues. Les comités auront vocation à assurer une meilleure cohérence transverse, des décisions plus éclairées, une meilleure fluidité dans leur mise en œuvre à partir de données ajustées au fil de l'eau et adaptées aux objectifs communément fixés.

#### **Chaque comité pourra alors notamment s'appuyer sur :**

- **un nouvel « objet » contractuel à piloter** afin de suivre la bonne réalisation des objectifs grâce à une meilleure coordination des acteurs :
  - Au niveau local, un « **plan local d'actions concertées pour l'emploi** » qui définit, sur la base du diagnostic territorial partagé au sein du Comité France Travail local, les principaux enjeux à relever et les actions à définir conjointement pour y parvenir en matière d'emploi, d'insertion (y compris la levée des freins périphériques ie garde d'enfants, mobilités ...) et de formation.
  - Au niveau départemental, le « **pacte France Travail et Solidarités** », contractualisation entre le conseil départemental et l'Etat dont un volet traitera des sujets France Travail (levée des freins périphériques et insertion vers l'emploi), et trois des autres composantes du Pacte des solidarités. Sur la base du diagnostic territorial partagé au sein du Comité France Travail et solidarités départemental, sera défini un plan d'actions co-financées pour étoffer l'offre de solutions en termes d'accompagnement des publics éloignés de l'emploi (dont BRSA), pour enrichir les dispositifs contribuant à lever les freins périphériques, et mobilisera, dans ce cadre, les opérateurs et les partenaires du réseau France Travail du niveau départemental
  - Au niveau régional, le **PIC 2.0 ou Pacte France Travail Région** (suite de la contractualisation entre l'Etat et le conseil régional sur l'offre de formation et son articulation avec les politiques d'emploi territoriale) dans une approche de court, de moyen et de plus long terme (sur les besoins émergents par rapport au développement économique du territoire notamment)
  - Au niveau national, la **charte d'engagements**, ciment de la coopération renforcée des acteurs du réseau France Travail construite sur les principes et sur la logique de patrimoine commun
- **des missions communes à chaque niveau :**
  - Animer et coordonner le réseau des acteurs du niveau *ad hoc* pour renforcer coopération, fluidité de l'information et répartition des interventions
  - Conduire la réalisation d'un diagnostic partagé du territoire :
    - pour éclairer la décision de chaque membre du Comité dans son champ de compétences (collectivités) ou d'intervention (feuilles de route des opérateurs)
    - pour définir les enjeux majeurs, déclinés en actions prioritaires à traduire dans les actions soit des contractualisations entre l'Etat et les collectivités, soit dans les conventionnements entre l'Etat et les opérateurs ou les partenaires du réseau France Travail
  - Assurer le respect des engagements de la charte, signée nationalement par les têtes de réseau (aux côtés de l'Etat, prioritairement les collectivités, les partenaires sociaux, l'opérateur France Travail et les opérateurs associés, tous les autres partenaires volontaires) et dont les principes seront systématiquement repris dans les attendus des contractualisations (entrant dans les champs d'intervention France Travail) entre l'Etat et les collectivités et dans les conventionnements entre l'Etat et les opérateurs ou partenaires mobilisés pour mettre en œuvre les actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif du plein emploi

- Veiller, dans une logique de coordination des financements, à l'articulation des dispositifs portés par les membres du Comité afin de répondre mieux aux besoins plus clairement identifiés, aux enjeux et aux objectifs partagés
- Suivre la bonne conduite des actions par le suivi régulier des indicateurs de pilotage définis en commun, produits par l'opérateur France Travail pour le compte de tous, analyser les tableaux de bord *ad hoc*, valoriser et essayer les actions opérantes, proposer les mesures correctives nécessaires dans une évaluation plus régulière voire au fil de l'eau
- Promouvoir l'offre de service France Travail à destination des publics visés (demandeurs d'emplois, entreprises et autres employeurs)
- une **répartition claire des compétences en appliquant un principe de subsidiarité** partant du local :
  - Les comités **locaux** définissent le « plan local d'actions concertées pour l'emploi » et assurent ainsi la coordination de la mise en œuvre opérationnelle des politiques emploi, formation, insertion à l'échelle du territoire de proximité en mobilisant les moyens des niveaux supra, en identifiant les besoins non couverts et initiant des démarches de « aller vers » (demandeurs d'emploi, entreprises et autres employeurs)
  - Les comités **départementaux** sont compétents en matière de parcours d'accompagnement renforcé des publics les plus éloignés de l'emploi et de levée des freins périphériques. Le Comité structure ses travaux autour de la nouvelle contractualisation entre l'Etat et le conseil départemental : le Pacte France Travail et solidarités. Dans une logique de « conférence des financeurs », le Comité départemental aura une fonction importante dans la meilleure articulation des dispositifs ou des financements mis en œuvre à cet échelon (contrats aidés, IAE, PDI/PTI, pacte des solidarités, ...) pour optimiser les financements et l'action de tous les acteurs mobilisés afin d'enrichir l'offre de solutions et de l'adapter aux besoins de proximité exprimés dans les diagnostics remontés des Comités France Travail locaux et consolidés au niveau départemental sur les sujets « insertion » et « levée des freins périphériques »
  - Les comités **régionaux** sont compétents dans le déploiement des politiques de l'Etat en matière d'emploi, de leur articulation/coordination avec les stratégies régionales formation/orientation/développement du territoire, chacune d'entre elles faisant l'objet d'une délibération stratégique du Conseil régional (CPRDFOP, SRDEII, ...), et pour la formation d'un contrat entre l'Etat et le conseil régional (PIC 2.0)
- une **consolidation du processus décisionnel** par :
  - Une déclinaison de chaque instance en :
    - **Comex** à la fréquence de réunion régulière pour assurer le séquençage des travaux (**gouvernance décisionnelle** : Etat, collectivités, partenaires sociaux [aux niveaux national et régional] et **gouvernance opérationnelle** : opérateur France Travail et les opérateurs spécialisés : missions locales et Cap emploi
    - **Plénier**, deux fois par an (indicatif), pour consolider l'interconnaissance, la coordination et la coopération de l'ensemble des partenaires du réseau France Travail

L'instance plénière pourra étayer ou spécialiser ses travaux grâce à la **création de commissions ad hoc**.

- **L'opérateur France Travail assurera une fonction d'appui et de soutien de ces instances** : il fournira tous les éléments nécessaires à la bonne tenue de ces instances et au suivi de la mise en œuvre des actions décidées en commun.
  - Un processus de décision clarifié :  
La décision s'appuie sur la **recherche d'un consensus** entre les différents participants du comité *ad hoc* pour : objectifs communs, actions mieux coordonnées sur la base de constats partagés, suivi d'indicateurs co-définis (réalisation et performance)
  - A défaut, la décision reposera sur la **co-présidence dans le respect des compétences de chacun**

### **Les facteurs clés de succès de la gouvernance décisionnelles France Travail :**

Un **engagement sur la qualité et la redevabilité des actions de chacun** par :

- **La contractualisation des objectifs Etat/collectivités/opérateurs** sur l'emploi (CAOM), l'insertion (Pacte des solidarités et de l'insertion, soutien à IAE) et la formation (PIC 2.0) et les conventionnements avec les opérateurs (par exemple, conventions avec missions locales, conventions avec une association délégataire d'un conseil départemental pour la mise en œuvre de parcours d'insertion vers l'emploi...).
- **La recherche auprès des financeurs d'une plus grande souplesse d'utilisation des moyens financiers conduisant à plus de fongibilité et de mutualisation des moyens**, en actionnant 3 principaux leviers :
  - Les moyens annuels déconcentrés par la DGEFP vers les services déconcentrés
  - les crédits dits d'intervention, ceux des appels à projet et des contractualisations entre l'Etat et les collectivités
  - la meilleure mobilisation des éventuelles ressources locales supplémentaires
- **Le pilotage aux résultats** par les instances France Travail avec :
  - Une liste resserrée d'indicateurs partagés qui priorise la mesure d'impact et favorise la collaboration entre acteurs (taux de pourvoi et délai de pourvoi des offres déposées à France Travail, indicateurs de satisfaction, taux de retour à l'emploi, en particulier pour des publics prioritaires...)
  - Des tableaux de bords mis à disposition par l'opérateur et adaptés à chaque niveau de décision en fonction des actions prioritaires par le niveau principalement dans l'objet contractuel en jeu (au niveau local, le « plan local d'actions concertées pour l'emploi », au niveau départemental « le pacte des solidarités et de l'insertion », au niveau régional le « PIC 2.0 »)
- **L'activation de solutions graduées de soutien, incitatives et coercitives**, pour garantir le respect des engagements communs :
  - Un outil d'audit externe mobilisable au besoin en complément des outils propres aux opérateurs ou aux collectivités
  - Une capacité à réorienter, à suspendre, à conditionner ou à réguler une partie des financements dans le cas d'une non-conformité de l'action ou des résultats au regard des objectifs collectivement fixés en s'appuyant sur une responsabilisation accrue du représentant de l'Etat et des collectivités au titre des priorités qu'ils auront définies.

## Zoom sur les quatre comités France Travail

### Le comité France Travail local

**Co-présidé par l'Etat et une collectivité** (co-présidence Etat-région ou autre collectivité arrêtée selon les accords ou usages locaux), ce comité aura pour rôle de garantir la coordination de la mise en œuvre opérationnelle des politiques emploi, formation et insertion sur le bassin d'emploi/bassin de vie. La notion de bassin de vie sera définie en accord entre les collectivités et le préfet et pourra s'adapter aux pratiques et habitudes locales (exemple : le Clefop en Pays de la Loire ou le SPEL en Haut-de-France ou l'EPCI en Nouvelle Aquitaine).

Avec l'appui de l'opérateur France Travail, ce comité formalisera annuellement : un diagnostic territorial partagé et définira le « plan local d'actions concertées pour l'emploi » visant à couvrir les besoins du territoire grâce aux moyens supra et locaux mobilisables, relever les enjeux actuels et à venir, par exemple en termes de tensions ou de projections de recrutements, à initier ou à soutenir des initiatives locales permettant de capter et satisfaire davantage de publics ou d'offres d'emploi.

### Composition du Comité France Travail local

**Co-présidence :** Etat/Conseil régional ou autre collectivité, selon accord ou usages locaux

**Composition obligatoire :** Conseil régional, Conseil départemental, EPCI/bloc communal, DDETS ou DDETS-PP, opérateur France Travail, missions locales *ie.* France Travail Jeunes, Cap Emploi *ie.* France Travail Handicap, 1 proviseur de lycée ou représentant rectorat, chefs d'entreprises/filières locales

**Recommandé :** Afp, Apec, Caf, CPAM, CCAS ou CIAS, MDE ou Plie (quand existant), acteurs de l'IAE, Geiq, représentants partenaires sociaux, organismes de formation, associations, Epide et autres membres pouvant être désignés sur proposition des co-présidents

Concrètement, le comité France Travail Local aura vocation à :

- **Conduire** la réalisation d'un **diagnostic territorial** en temps réel bâti sur les besoins usagers et des entreprises
- Dans ce cadre, **consolider les besoins exprimés** par les acteurs du territoire relatifs à **l'offre d'insertion et de formation**, flécher les solutions mobilisables du « droit commun », identifier les manques, y remédier localement ou en faire état pour suites à donner aux niveaux supra
- Traduire les enjeux du territoire révélés par le diagnostic partagé, définir les actions prioritaires et indicateurs de résultats associés ou encore mobiliser des solutions nécessaires dans le cadre d'un « **plan local France Travail** » proposé par l'opérateur France Travail conjointement avec les membres du réseau
- **Identifier les bonnes pratiques du territoire pour les dupliquer** en remplacement d'actions moins opérantes
- **Contribuer au développement et à l'appropriation des communs** physiques, numériques et méthodologiques en faisant remonter les éventuelles demandes d'évolution

- **Veiller au respect de la charte d'engagements** des opérateurs et des partenaires du réseau France Travail
- Prendre toutes les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre des actions répondant aux objectifs définis en commun, allant de mesures correctives à la proposition de mesures plus coercitives
- Etudier des dossiers type, partager des bonnes pratiques en matière d'accompagnement, faire évoluer des prises en charge, rechercher une adaptation aux différents publics des dispositifs

### **Le comité France Travail et solidarités départemental**

Co-présidé par l'Etat et le Conseil départemental, ce comité aura pour rôle de garantir la définition et la mise en œuvre des politiques d'insertion des publics éloignés de l'emploi, grâce à la construction des parcours d'insertion vers l'emploi et à la définition des **modalités d'orientation et d'accompagnement des allocataires du RSA** au regard de l'offre d'insertion sur le territoire. En cohérence, le Comité assurera :

- le suivi de bonne exécution de la contractualisation entre l'Etat et le Conseil départemental (Pacte des solidarités et de l'insertion)
- l'articulation, dans une logique de coordination des co-financements, de ce contrat :
  - avec les autres dispositifs financés à ce niveau (PDI/PTI/Pacte ambition IAE/FSE+)
  - avec les moyens déconcentrés de l'Etat (enveloppe contrats aidés, CAOM, par exemple).
  - avec les conventionnements avec les opérateurs ou les partenaires France Travail visant à mettre en œuvre les actions nécessaires aux parcours d'insertion

### **Composition du Comité France Travail et Solidarité départemental**

**Co-présidence :** Etat/Président(e) du Conseil Départemental

**Comité exécutif :** Etat, Conseil départemental, représentants Conseil régional et bloc communal/EPCI, Dasen, France Travail, Caf, représentant mission locale, Cap emploi, Leader Les entreprises s'engagent

**Recommandé :** E2C, Epide, Afpa, Apec, MDPH, MSA, Cnam, UDCCAS, IAE, associations « lutte contre la pauvreté » et « inclusion », secteur handicap, partenaires sociaux, clubs d'entreprises, autres membres sur propositions des co-présidents

*Le Comité France Travail et Solidarité départemental peut décider de structurer ses travaux en commissions pour traiter de la diversité des champs d'intervention et des publics, assurant, ainsi, la convergence dans la seule instance France Travail des comités existants sur les champs « France Travail » et « solidarités » à l'échelle départementale.*



Concrètement, le comité France Travail et solidarités Départemental aura vocation à :

- **Analyser l'offre d'insertion existante** en la croisant avec les remontées de besoin des comités locaux
- **Proposer l'adaptation de cette offre sur le territoire** grâce à l'action en propre du conseil départemental ou de celle des opérateurs ou partenaires délégués dans le cadre de conventions alors signées pour mettre en œuvre des actions d'insertion et/ou de levée des freins périphériques
- **Proposer les actions à mener en matière d'insertion par l'activité économique** (IAE) en veillant à sa cohérence avec les autres dispositifs concourant à l'insertion
- **Emettre un avis sur le pacte France Travail et solidarités** avant sa signature entre l'Etat et le conseil départemental
- **Suivre, et assurer le pilotage de cette contractualisation entre l'Etat et le conseil départemental** visant à conforter/renforcer l'offre des solutions d'insertion et de levée des freins périphériques
- **Identifier les dysfonctionnements/les manques dans les dispositifs financés supra** (contrats aidés ou offre de formation par exemple), solliciter auprès de la région ou de l'Etat les évolutions/adaptations nécessaires (par exemple : adaptation de l'offre de formation financée au niveau régional, fongibilité des moyens de l'Etat...)
- **Coordonner les initiatives d'appels à projets de niveau départemental** pour renforcer leur complémentarité, réduire leur concurrence et mieux structurer leur calendrier tant pour le dépôt des dossiers que pour l'évaluation des actions engagées
- **Adapter les critères communs d'orientation** des personnes en recherche d'emploi et outils associés en fonction de la situation du territoire
- **Identifier les bonnes pratiques pour les dupliquer** en remplacement d'actions moins opérantes
- **Contribuer au développement des communs physiques, numériques et méthodologiques**
- **Veiller au respect de la charte d'engagement** des opérateurs et des partenaires du réseau France Travail
- **Prendre toutes les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre des actions répondant aux objectifs définis en commun**, allant de mesures correctives à la proposition de mesures plus coercitives

## **Le comité France Travail régional (actuellement dénommé CREFOP)**

Co-présidé par l'Etat et le Conseil régional, ce comité aura pour rôle de garantir le déploiement des politiques de l'Etat en matière d'emploi et de leur articulation/coordination avec les stratégies régionales formation/orientation/développement du territoire.

Le Comité France Travail Régional reprend la composition et l'ensemble des attributions de l'actuel CREFOP, intègre l'actuel SPER en son sein pour former sa commission obligatoire Emploi Formation ainsi que l'ensemble de la comitologie existante au niveau régional sur le champ de l'orientation, la formation et l'emploi avec pour objectif :

- De mieux articuler les champs de l'emploi et de la formation, celui des liens éducation-travail (décrochage scolaire, orientation/vocation, relation école-entreprise, obligation de formation des 16-18 ans) et les enjeux emploi du développement économique (filières en tension/d'avenir, grands projets régionaux, mutations économiques...)
- De mieux articuler le pilotage stratégique régional avec l'animation opérationnelle des plans d'action au niveau des bassins d'emploi et mieux territorialiser les réponses en fonction des besoins spécifiques

### **Composition du Comité France Travail régional**

**Co-présidence :** Etat/Président(e) du Conseil régional

**Comité plénier :** (sur la base des membres actuels du CREFOP) : Préfet/Président du Conseil régional (co-présidents), recteur, DREETS, DRAJES, DRAAF, Commissaires à la lutte contre la pauvreté, représentants des organisations syndicales et professionnelles, représentants des réseaux consulaires, représentants France Travail, Cap Emploi-France Travail Handicap, ARML-France Travail Jeunes, APEC, CARIF-OREF, représentant du regroupement d'établissements d'enseignement supérieurs

**Commission emploi/formation (obligatoire) :** composition du SPER – co-présidence Préfet/ DREETS / Président(e) de conseil régional.

**Autres commissions suggérées** (à adapter selon les enjeux régionaux identifiés) :

- Education-Emploi : décrochage scolaire, relations école-entreprise, orientation/vocation, obligation de formation 16-18 ans...
- Economie-Emploi : Mutations économiques

Concrètement, le comité France Travail Régional aura notamment vocation à :

- **Consolider un diagnostic partagé**, documenté et unifié (par l'opérateur France Travail) en s'appuyant sur :
  - la **donnée sur l'emploi, les compétences et les besoins de recrutement** à partir des remontées d'information des comités locaux et d'un « hub de données » d'analyse prospective et de services numériques autour des besoins en compétences, croisant les besoins des branches/filières et de tous les autres partenaires publics et privés pertinents

- les **travaux d'études et d'analyse de l'évolution des besoins du territoire** au regard des projets de développement et de « métiers » nouveaux pour disposer d'une projection des besoins de moyen terme par exemple
- **Analyser et comparer les résultats sur l'emploi et l'insertion** (retour à l'emploi, taux de pourvoi des offres...) grâce à la consolidation des données du niveau départemental (par l'opérateur France Travail) pour :
  - **proposer la mise en œuvre d'un plan d'adaptation de l'offre de compétences** au regard des besoins objectivés dans les plans locaux France Travail (notamment pour assurer les parcours vers l'emploi des personnes plus éloignées et éviter les périodes de rupture dans le parcours) et des projets de développement économique du territoire : **de la carte de formation initiale** (CAP, Bac Pro, BTS, enseignement supérieur) au **catalogue de formation continue**
  - **proposer la mise en œuvre de plans de promotion des métiers** en tension et des métiers d'avenir à destination des personnes en recherche d'emploi et des jeunes (rapprochement école/entreprise)
  - mutualiser et/ou coordonner des événements sur le champ de l'emploi, de la création d'entreprise, de la formation ou du développement économique
  - assurer le **partage et la mise en visibilité des offres d'emploi et des services/aides de la région** entre partenaires dans une logique de **commun numérique**
- Suivre et coordonner la bonne exécution des objectifs (avec les indicateurs) des **contractualisations entre l'Etat et le Conseil régional** sur le champ de la **formation** et sur les autres politiques éventuellement co-financées (lutte contre le décrochage, mobilités solidaires...)
- **Coordonner les initiatives d'appels à projets et les appels à manifestation d'intérêt régionaux**
- **Veiller au respect de la charte d'engagements** des partenaires et des opérateurs signataires, prendre toutes les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre des actions collectivement engagées, allant de la définition de mesures correctives à la proposition de prise de décisions coercitives
- **Mutualiser les bonnes pratiques** identifiées sur certains territoires pour les dupliquer et les faire essaimer en remplacement d'actions moins opérantes
- **Veiller au respect de la charte d'engagements** des opérateurs et des partenaires du réseau France Travail
- **Prendre toutes les dispositions nécessaires pour la mise en œuvre des actions répondant aux objectifs définis en commun**, allant de mesures correctives à la proposition de mesures plus coercitives

## **Le comité France Travail national**

Présidé par le Ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion et assis sur une gouvernance décisionnelle quadripartite, ce comité aura pour rôle de définir les orientations stratégiques et le pilotage des communs au réseau France Travail

### **Proposition de composition du Comité France Travail national**

**Présidence** : le ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion

**Comité exécutif** : au niveau décisionnel - Etat, collectivités (régions, départements, bloc communal/EPCI), partenaires sociaux et au niveau opérationnel France Travail, Union Nationale des Missions Locales, Cap emploi

**Comité plénier** : les membres du comité des parties prenantes mobilisés durant la mission de préfiguration et tout autre acteurs représentatifs national sur le champ de l'insertion, la formation et l'emploi sur validation du comité exécutif

Concrètement, le comité France Travail national aura notamment vocation à :

- **Débattre des orientations et priorités stratégiques pour le réseau France Travail** au service de l'accompagnement des personnes et des entreprises
- **Elaborer, évaluer et veiller à l'application des principes de la charte d'engagement des partenaires et des opérateurs signataires**
- **Définir et garantir la mise en œuvre et l'adaptation des communs** France Travail (physiques, numériques et méthodologiques)
- **Analyser les résultats du réseau France Travail** et prendre toutes les **décisions stratégiques nécessaires à l'amélioration** de l'accompagnement des personnes et des entreprises sur l'ensemble du territoire
- **Emettre des avis et des propositions pour contribuer à la réflexion pour la définition des orientations stratégiques** en prenant en compte les projections et les planifications pluriannuelles qui impacteront l'emploi, l'insertion, et la formation (planification écologique, France 2030 et métiers d'avenir...)

### **Zoom sur la simplification des instances existantes**

**La création des Comités France Travail à chaque niveau d'intervention dans les territoires devra enfin conduire à une simplification des instances existantes dont l'effectivité reste très variable d'un territoire à l'autre.**

Au niveau **régional**, le Comité France Travail embarquerait ainsi les sujets traités jusqu'alors dans :

- L'Instance régionale de coordination Conseil régional/Pôle emploi
- Service public de l'emploi régional
- COPIL PRITH

- COPIL CEJ
- COPIL obligation de formation 16-18 ans
- COPIL CPO DREETS/missions locales

Au niveau **départemental**, le Comité France Travail embarquera les sujets traités jusqu'alors dans :

- SPE-D
- PDI / PTI
- COPIL SPIE
- COPIL CALPAE
- CDIAE
- COPIL CEJ
- COPIL obligation de formation 16-18 ans
- COPIL DDETS/missions locales

Au niveau **local**, le Comité France Travail embarquera les sujets traités jusqu'alors dans :

- SPE-L
- CLEFOP (sous différentes dénominations en fonction des régions)
- PLIE / Maisons de l'emploi
- Cités de l'emploi

Ces différentes instances seront dès lors supprimées.

## Rendre la gouvernance plus opérationnelle et davantage pilotée par les résultats

### Un suivi d'impact rendu difficile par le manque de partage de la donnée et l'utilisation différenciée d'indicateurs

Il existe aujourd'hui un grand nombre de systèmes d'information aux contenus disparates avec un manque de référentiel et très peu d'interconnexions freinant la coordination opérationnelle entre professionnels et la fluidité des parcours.

Par ailleurs, les acteurs sont soumis à une multiplicité de *reporting* qui génèrent des coûts et une charge administrative excessive. Chaque convention avec les opérateurs ou contrat avec les collectivités locales fixe ses propres objectifs liés à une batterie d'indicateurs spécifiques. La prolifération des indicateurs dont la charge pèse souvent sur les professionnels qui peinent à s'y retrouver et parfois à renseigner les *reporting* demandés faute de disposer de la donnée.

Conséquence de cette complexité institutionnelle, le pilotage des politiques emploi formation et insertion présente d'importantes lacunes :

- Des **définitions et des sources d'indicateurs qui varient d'un acteur à l'autre** avec des sources de données différentes (ex. déclaration préalable à l'emploi, déclaration sociale nominative, déclaratif individu, saisie manuelle conseillers, etc.).

- Des **indicateurs parfois déconnectés des bases de données et systèmes d'information des acteurs**, qui ne permettent pas de faire du suivi *in itinere*. La remontée à froid une ou deux fois par an ne permet pas aux acteurs d'utiliser ces indicateurs comme des outils de pilotage opérationnel. De plus, les systèmes d'information des différents opérateurs ne permettent pas toujours de remonter les indicateurs demandés facilement, et de manière homogène.
- Des **indicateurs encore trop souvent centrés sur les moyens** (ex : entrées dans les dispositifs, nombres de contrats aidés), plutôt que sur les résultats.

Il convient toutefois de préciser que des initiatives récentes ont cherché à remédier à ce pilotage imparfait et non-partagé :

- Une mise en place d'un « *hub* » de données dit « *Agora* » pour centraliser les données de formation des personnes en recherche d'emploi ou salariés, favoriser le partage de données entre acteurs de la formation (Pôle emploi, conseil régional, Opco, Caisse des Dépôts, missions locales, Cap emploi...).
- Des évolutions en cours sur le champ de l'insertion via les services numériques de la plateforme de l'inclusion tous en *open data* avec une page « *statistiques* » qui permet à tous les acteurs de suivre en temps réel les usages et résultats constatés territoires par territoires. Le déploiement d'une *start up* d'Etat « *Pilotage de l'inclusion* » permet d'élaborer des tableaux de bord et des graphiques « à la demande » pour les services déconcentrés de l'Etat, les départements et les collectivités et enfin les acteurs opérationnels (service public de l'emploi, acteurs de l'IAE...).

## ■ Piloter aux résultats avec un suivi de la qualité des actions de chacun

Afin de **garantir un pilotage aux résultats, à tous les échelons territoriaux**, il paraît nécessaire de fournir des outils permettant à tous les membres du réseau France Travail de connaître en temps réel la situation, de mesurer et d'évaluer les actions mises en œuvre et de faire évoluer ses pratiques.

### Proposition #89

**Doter le réseau France Travail d'un service numérique de pilotage disponible pour l'ensemble de ses membres avec un accès aux indicateurs en *open data* :**

- Une **liste resserrée d'indicateurs** adaptés aux enjeux et objectifs du territoire qui priorisent la mesure d'impact et favorisent la collaboration entre acteurs
- Des **tableaux de bords adaptés à chaque niveau de décision** en fonction des actions prioritaires par le niveau principalement dans l'objet contractuel en jeu et ouvert à tous (i.e. *open data*)
- Un **suivi des objectifs partagés et des actions prévues** dans le cadre des plans d'action définis localement et des contractualisations départementales et régionales

Cela devra s'accompagner d'une formation des acteurs du réseau à l'utilisation des outils de pilotage et aux pratiques associées

France Travail doit permettre d'améliorer le pilotage des politiques publiques mises en œuvre afin que l'ensemble des acteurs du réseau France Travail puissent remplir au mieux leurs responsabilités respectives et communes. Les tableaux de bord servant au pilotage devront alors être composés d'indicateurs :

- **Restreints et corrélés aux objectifs fixés** pour mesurer simplement l'action et éclairer efficacement les décisions
- **Coconstruits dans une vision utilisateur** avec les membres du réseau France Travail au niveau local
- **Lisibles et consultables par tous** en *open data*
- **Mise à jour en temps réel pour** un pilotage *in itinere*
- **Alimenté le plus automatiquement possible** pour supprimer toute demande *ad hoc* de *reporting*

Sur cette base, les financeurs/régulateurs, en particulier le préfet dans le cadre de sa propre feuille de route annuelle, les régions, les départements et les collectivités pour ce qui les concernent pourront engager un dialogue éclairé avec chacun de leurs opérateurs. L'ensemble des données donnera à la gouvernance une **capacité à mieux piloter l'offre de solutions et d'aides sur son territoire, identifier les doublons ou les « zones blanches » notamment, et éclairer les arbitrages financiers à la vue des besoins et résultats constatés.**

### Liste indicative d'indicateurs issue des travaux du lab du 29 novembre 2022<sup>165</sup>

#### Des indicateurs d'impact :

- Taux de pourvoi et délai de pourvoi des offres déposées à France Travail
- Indicateurs de satisfaction
- Taux de retour à l'emploi, en particulier pour des publics prioritaires

*La Déclaration Sociale Nominative (DSN), permettant de mesurer l'entrée en emploi, le type de contrat, le niveau de salaire et les ruptures de contrat, serait une source majeure de calcul des taux de retour à l'emploi de l'ensemble de publics accompagnés par le réseau France Travail : Il semblerait pertinent que France Travail puisse avoir accès à la DSN native, en étendant la période de 6 mois pendant laquelle Pôle emploi a aujourd'hui accès aux données des anciens demandeurs d'emploi.*

#### Des indicateurs de réalisation, par exemple :

- Délai entre l'inscription à France Travail et la première action d'accompagnement
- Répartition des personnes par modalité d'accompagnement et acteur
- Nombre de personnes en attente d'orientation
- Nombre de personnes passées par une corde de rappel

#### Des indicateurs d'éclairage et de description des publics

Dans le cadre de la démarche d'aller vers toutes les personnes dépourvues d'emploi, des indicateurs décrivant les publics peuvent aussi être pertinents pour le pilotage du réseau France Travail.

Ces indicateurs pourraient être :

- Nombre d'inscrits et de sortants chaque mois
- Principales caractéristiques des inscrits et des sortants : genre, âge, niveau de formation, résident QPV, travailleurs handicapés, etc.

<sup>165</sup> Lab ayant associé un large éventail d'acteurs locaux (opérateurs, collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat) dans le cadre du groupe de travail « Gouvernance et pilotage ».

## Proposition #90

### Fournir un outil d'évaluation et d'accompagnement mobilisable au besoin en complément des outils propres aux opérateurs ou aux collectivités

Afin de garantir l'implication de tous les acteurs et sur le respect, dans la durée et par tous, des engagements communs pris vis-à-vis des demandeurs d'emploi et des employeurs, un dispositif d'audit est proposé **en complément des démarches qualité et contrôle interne propres à chaque acteur.**

Cette démarche qualité France Travail reposerait alors sur :

- La réalisation d'audits sur site par un organisme externe basés sur un tirage aléatoire et représentatif du réseau France Travail, avec l'ambition que chaque structure de France Travail ou d'un opérateur spécialisé puisse être audité à *minima* tous les 3 ou 4 ans. Un effort particulier sera demandé à l'organisme certificateur lors de la première année sur le volume d'audits à réaliser
- Le déclenchement d'audit ciblés, à la demande de la gouvernance régionale/départementale, en cas de dégradation des résultats ou de difficultés constatées pour un des acteurs du réseau France Travail.

Ces audits devront porter sur les incontournables de l'offre de service France Travail à destination des demandeurs d'emploi et des employeurs pour offrir la garantie de leur mise en œuvre de manière sécurisée, pérenne et identique chez tous les acteurs.

Ainsi, ce dispositif serait :

- complémentaire à la charte et au suivi des indicateurs communs
- à la main de la gouvernance
- fondé sur la réalisation d'audits menés par un organisme indépendant
- basé sur un contenu identique et « homogène » sur l'ensemble du territoire, quels que soient les acteurs concernés

Il concernerait alors :

- *a minima* le réseau France Travail, dont France Travail opérateur lui-même, ainsi que les missions locales et les Cap emploi
- sur sollicitation des collectivités : leurs services en charge de l'accompagnement des personnes et des entreprises
- et les partenaires France Travail auxquels est délégué une partie de l'accompagnement des personnes et des entreprises, soit par convention soit sur marché.



Paris, novembre 2022, Lab des parties prenantes sur la gouvernance France Travail



## 2.2 Bâtir des communs numériques et organiser l'interopérabilité des outils au sein d'un SI plateforme pour fluidifier les parcours des personnes et des entreprises, simplifier l'accès aux bonnes solutions et favoriser la coopération entre professionnels

Le numérique est un levier permettant de **remettre l'humain au cœur de l'accompagnement**, en simplifiant le quotidien de l'ensemble des acteurs et en augmentant leur pouvoir d'agir. Il est en effet un levier de facilitation essentiel pour :

- La qualité des accompagnements, et la tenue de la promesse du « sans couture »
- La coopération renforcée entre les acteurs de l'insertion et la fluidification de leurs échanges
- L'efficacité globale du système, en dégageant des moyens et du temps pour les acteurs (allègement de la charge administrative), et en facilitant le pilotage d'ensemble

Cette transformation numérique devra toujours se faire par et pour les acteurs de terrain, au plus proche des utilisateurs, des métiers et des spécificités territoriales. Elle se fera dans un contexte sécurisé, protégeant les données des individus, et veillant aux enjeux d'accessibilité. En particulier, une attention particulière sera portée aux personnes en situation de fragilité face au numérique.

### Des SI robustes, dispersés, peu connectés et ne prenant pas systématiquement en compte l'utilisateur

#### ■ Une multitude d'acteurs et de SI

Le monde de l'insertion et de l'emploi est caractérisé par une grande diversité d'acteurs intervenant chacun sur un aspect ou un temps du parcours d'insertion (Etat, service public de l'emploi, collectivités territoriales, opérateurs des champs emploi et social, associations, entreprises...) et étant chacun dotés de SI plus ou moins structurés.

**Or cette dispersion des SI se double d'un manque d'interconnexion entre eux.** Si des échanges de données existent, leur impact demeure limité et difficile à mettre en œuvre en raison de la multiplicité des intervenants avec des niveaux de maturité contrastés, en particulier dans le secteur associatif. Si Pôle emploi ou les missions locales ont des systèmes d'information nationaux, ce n'est pas le cas des autres acteurs avec lesquels ils doivent échanger (les conseils départementaux<sup>166</sup>, les régions, les CCAS/CIAS, les Plie, sans compter les associations et prestataires qui interviennent dans les étapes du parcours). Au-delà des échanges, les acteurs de l'insertion et de l'emploi ne partagent pas la même définition des données constitutives du dossier de l'utilisateur et de son accompagnement (données de base).

L'insuffisance de **"communs numériques"** dans le monde de l'insertion, de la formation et de l'emploi, adossée à l'absence de définition partagée des données de base, pénalise à la fois les accompagnateurs et les usagers.

<sup>166</sup> Les conseils départementaux, disposent de logiciels de gestion du RSA, dont les principaux éditeurs sont IODAS, SOLIS, WEBRSA, GENESIS. Certains disposent également de logiciels de parcours pour le suivi des allocataires du RSA (par exemple, ParcoursRSA, Neolink, VieSION).

Si les systèmes d'information sont partiellement interconnectés, les échanges de données se font principalement « deux à deux », ce qui entraîne une multiplication des silos de données qui empêche le pilotage d'ensemble du système<sup>167</sup> et surtout des difficultés au quotidien pour les usagers :

- **pour les particuliers**, la nécessité de donner ses informations plusieurs fois à différentes structures, avec des ruptures de parcours en cas de changement de référent
- **pour les conseillers** des différents réseaux d'accompagnement, la nécessité de passer un temps disproportionné à la saisie d'informations déjà connues, et des opportunités manquées faute de visibilité sur le parcours de la personne et l'offre de services disponible
- **pour les entreprises**, un manque de lisibilité des services et une sur-sollicitation ou au contraire une absence de sollicitation de certains employeurs
- **pour les acteurs publics**, les institutions, les opérateurs, un manque de données consolidées pour assurer le pilotage dans leur champ de compétences respectifs et une méconnaissance de l'ensemble des solutions disponibles sur un territoire, la part des publics qu'ils accueillent et l'impact qu'elles produisent.

Cette situation conduit en outre les acteurs à investir des millions d'euros chaque année dans la création de portails ou logiciels de parcours qui peinent à communiquer les uns avec les autres, et pour un certain nombre sont très loin d'apporter les services escomptés.

**Les retours issus de la concertation confirment ainsi les fortes attentes des acteurs sur le sujet.** Les missions locales ont par exemple partagé leur difficulté au quotidien avec un outil peu ergonomique, incomplet dans son offre de services et très peu interopérable. **La moitié des agents de Pôle emploi considèrent<sup>168</sup> aussi comme une « priorité haute » le fait de disposer de « meilleurs outils » pour mieux accompagner les personnes vers l'emploi.** Parmi les outils les plus demandés par les conseillers et chargés d'accompagnement du secteur de l'insertion et l'emploi se trouvent par ordre décroissant un outil de consultation des solutions sur le territoire (par ex. CFA, E2C, etc.), un outil de recherche de places en formation et un outil de suivi de l'activité des personnes pouvant associer plusieurs intervenants.

Au-delà des professionnels de terrain, les collectivités locales (bloc communal, départements et régions), les entreprises et les acteurs porteurs de solution ont tous exprimé une attente forte pour outiller l'écosystème, favoriser les interopérabilités, et mieux organiser le partage de la donnée.

---

*« Pour les acteurs eux-mêmes, la coordination est complexe, ce qui aboutit à de réels dysfonctionnements. Le manque d'harmonisation des systèmes d'information en est un exemple caractérisé qui compromet gravement la capacité de piloter et de suivre les parcours des bénéficiaires et de s'assurer qu'ils répondent à leurs besoins. »*

*Synthèse du rapport de la Cour des comptes sur le RSA, janvier 2022*

<sup>167</sup> Rapprochement des usagers quand le NIR n'est pas utilisable ; réconciliation des données pour chaque échange, avec des référentiels et une sémantique différente ; résolution de conflits en cas de modification d'une même donnée par les deux partenaires de l'échange de données ; impossibilité de reconstituer en temps réel une vision consolidée du dossier d'un bénéficiaire

<sup>168</sup> Décembre 2022, 25 000 répondants

## ■ De multiples portails et outils disponibles

Des portails et outils à destination des bénéficiaires ne cessent de se développer, dont plus de 200 sont référencés sur **l'emploi store** de Pôle emploi, avec notamment des produits de patrimoine commun comme pour cibler les candidatures spontanées (« La Bonne Boîte »), développer les immersions professionnelles (Immersion facilitée) ou encore recenser les aides à la mobilité (« Mes aides »). Ils contribuent à apporter des réponses à des besoins circonstanciés.

Depuis 2019, l'Etat (via la DINUM/DNUM des ministères sociaux, le Haut-Commissariat à l'emploi et l'engagement des entreprises et la DGEFP) a lancé et déployé de nouveaux services numériques portés par des **startups d'Etat**, en lien avec des acteurs de l'insertion tels que les acteurs de l'insertion par l'activité économique et ceux du handicap (les Emplois de l'inclusion, Marché de l'inclusion), les associations (Dora, data.inclusion, etc.), les conseils départementaux (RDV Solidarités, Carnet de Bord, etc.), les entreprises (immersion facilitée, 1 jeune 1 mentor..), les services de l'Etat, Pôle emploi et les collectivités (simulateur aides-jeunes, pilotage de l'inclusion, Estime..), etc. Ces solutions numériques publiques sont *open source* ; elles évoluent tous les jours selon les retours du terrain en conciliant les contraintes et besoins des différents acteurs de l'accompagnement socio-professionnel. Elles se sont développées avec les équipes de Pôle Emploi et ont été pérennisées avec la création du **GIP « Plateforme de l'inclusion »** en avril 2022 (qui associe d'ores et déjà dans sa gouvernance qui a vocation à s'ouvrir encore l'Etat, Pôle Emploi, l'UNML, l'ADF, la CAF, la DINUM, les entreprises s'engagent), avec un objectif : faciliter la vie des personnes éloignées de l'emploi et de ceux qui les accompagnent ; il regroupe à date plus d'une dizaine de produits numériques sur trois types de services :

- Des services numériques pour améliorer l'expérience d'accompagnement avec des interfaces simples à utiliser et mutualisées
- Des données publiées et partagées sous différents formats (fichiers en *open data*, API) pour diminuer les asymétries d'information entre acteurs de l'insertion et/ou entre service public et usagers
- Des analyses et tableaux de bord accessibles à tous pour éclairer les prises de décision des financeurs et économiser du temps de *reporting*

**Illustration – Outils numériques gratuits déjà mis à disposition des acteurs de l'écosystème France Travail** (*non exhaustif, de nombreux outils/ applicatifs métiers étant portés par les acteurs de l'écosystème, et gagneraient à être connectés au reste de l'écosystème et mis en visibilité des utilisateurs*)

### Pour les personnes accompagnées et les professionnels de l'accompagnement

#### Pour trouver un emploi

- *Job-board* de Pôle emploi (pole-emploi.fr, App mes offres, API)
- *Emploi store* avec les nouveaux parcours conseil
- Mes Événements Emploi (trouver des *job datings*, événements emploi, formation, etc.)
- La Bonne Boîte (identifier les entreprises qui recrutent sans offres)
- Immersion Facilitée (faciliter la réalisation des immersions professionnelles) – *plus de 35 000 entreprises accueillantes sur plus de 70 000 métiers*

- Emplois de l'inclusion (faciliter la mise en relation avec plus de 9 000 employeurs solidaires) - *15 000 personnes chaque mois qui signent un contrat de travail avec des employeurs solidaires sur les emplois de l'inclusion*
- Marché de l'inclusion, qui met en visibilité les emplois disponibles dans les clauses sociales, et facilite le sourcing en produits et services solidaires pour les acheteurs publics et privés

#### **Pour choisir un métier, se former**

- Diagoriente (créer son CV de compétences et trouver des pistes de métier selon ses intérêts)
- MonCompteFormation (trouver une formation et se faire accompagner dans son projet)
- Emploi *store* (identifier des services gratuits pour se former)
- OuiForm (accéder aux formations) et App Ma formation (trouver une formation)
- Estime formation (anticiper mes revenus et identifier les aides ou compléments pendant mon parcours de formation)
- Nouveau portail de présentation des métiers (lancement en cours)

#### **Pour lever les freins à l'emploi**

- Data.inclusion (créer un référentiel commun de toutes les données de l'offre d'insertion des territoires)
- Dora (recenser et mettre en visibilité les services d'insertion adaptés aux besoins des bénéficiaires)
- Mobiville (conseil en mobilité)
- Mes Aides et ses versions pour les conseils départementaux en marque grise (identifier les aides financières à la mobilité et les partager avec les usagers en externe)
- Estime (simulateur de revenus en cas de reprise d'activité)
- Communauté de l'inclusion (échanger entre professionnels) - *fréquentée chaque semaine par environ 6 000 professionnels de l'accompagnement des personnes en insertion*

#### **Pour le suivi de parcours**

- Carnet de Bord (partager le parcours d'insertion)
- L'application des jeunes en contrat d'engagement jeunes (suivi de son parcours et de ses actions, chat entre le jeune et son conseiller, accès à l'offre de solutions, prise de rendez-vous, etc.)
- RDV-insertion (accélérer les rendez-vous et diminuer le taux d'absentéisme)
- Inclusion *connect* (simplifier l'utilisation des services à destination des professionnels de l'inclusion)
- La communauté de l'inclusion (échanger avec et entre professionnels de l'inclusion)

### Pour les employeurs

- Portail du bouquet de services entreprises (pole-emploi.fr)
- POE simplifiée/facilitée (faciliter le recours aux POE – en cours de développement)
- Immersion Facilitée (faciliter la réalisation des immersions professionnelles)
- App Je Recrute (banque de profils)
- Mes Evénements Emploi (base de référencement et exposition des *job datings*, événements emploi, etc.)
- Site Partenarial de Dépôt et de Recherche d’Offres (SPDRO) - en marque blanche
- Data.emploi
- Widget attractivité de l’offre (appréciation de la dynamique de candidatures sur une offre)
- App Je Postule (tracer les candidatures)

France Travail encouragera le développement des API pour faciliter la mise à disposition des services et outils développés sur les différents SI métier et portails des acteurs du réseau France Travail.

## ■ Des premières initiatives de communs numériques

Le manque historique d’échanges de données entre acteurs conduit à la superposition des offres, prescription, actions d’accompagnement ou, au contraire, à des situations non identifiées. Pour y répondre, plusieurs initiatives déployées ces dernières années poursuivent l’ambition de créer des **patrimoines communs** (outils et données) entre les acteurs de l’insertion :

- **AGORA**, plateforme unique de stockage et d’échange d’informations accessible à l’ensemble des acteurs de l’emploi, de la formation et de l’orientation professionnelle. Cette plateforme agrège en temps réel des données puisées dans les principales sources, applications et référentiels de l’emploi et de la formation professionnelle relatives aux parcours de formation, tous dispositifs confondus<sup>169</sup>. C’est à la fois un outil d’aide à la décision pour le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel et une source de données permettant de rendre tangible le principe « dites-le nous une fois » pour simplifier la gestion administrative des différents acteurs. Sa mise en œuvre est confiée à la Caisse des Dépôts, sous un pilotage de l’Etat associant toutes les parties prenantes.
- **OuiForm** : alors que seuls, ou presque, les agents de Pôle emploi disposaient d’un outil de positionnement dématérialisé en formation, la mise en œuvre de OuiForm en patrimoine commun a permis aux missions locales, aux Cap emploi et depuis peu aux accompagnants des allocataires du RSA de bénéficier d’un **outil permettant d’accéder à un catalogue de formation unique et partagé** et de **fluidifier la prescription** par la dématérialisation de celle-ci et le suivi de son aboutissement ;

<sup>169</sup> SI de Pôle emploi, SI des CEP, SI CPF, SI des Opco et des régions, déclaration sociale nominative, données de certification à l’issue des formations, etc.

- **Data.inclusion** : porté par le GIP Plateforme de l'inclusion, ce service numérique a pour ambition de créer un **référentiel commun de toutes les données de l'offre d'insertion des territoires afin de permettre à tous les services recensant et mettant en visibilité leur offre (logement, mobilité, santé, insertion sociale, accès aux droits, etc) d'être interopérables** et de **mutualiser les efforts de recensement et de mise à jour**. Ces données sont ensuite publiées en open data pour les rendre accessibles au plus grand nombre ;
- **ROME 4.0** : le ROME, répertoire des métiers et des compétences, est un ensemble de « données publiques de référence », disponibles en *open data* et mobilisées par plus de 500 utilisateurs institutionnels. Ce langage des compétences commun aux acteurs de l'écosystème a fait l'objet d'une refonte récente, le ROME 4.0, qui permet notamment de mieux identifier les compétences transférables d'un métier à l'autre et surtout de faire évoluer de manière dynamique ce référentiel pour s'adapter à l'évolution des métiers et des compétences.
- **Le passeport de compétences**, en cours de développement par la Caisse des Dépôts, et qui partagera ses données avec l'opérateur France Travail pour enrichir la Banque de profils permettra à ses titulaires la publication de leurs acquis sous la forme d'un *curriculum vitae* (CV) et d'attestations, sans possibilité de falsification (informations préchargées par la Caisse des Dépôts). Ce passeport pourra être utilisé par les utilisateurs dans leurs démarches de recherche d'emploi, et par les professionnels pour personnaliser l'accompagnement.

Toujours dans cette logique d'ouverture, à l'instar des démarches engagées ces dernières années par Pôle Emploi, le SI plate-forme de France Travail amplifiera **les modalités d'intégration possibles** du bouquet de services afin de s'adapter aux outils/portails/SI existants des membres du réseau France Travail :

- Des **API** mises à disposition sur différents sujets, par exemple les offres d'emploi ou encore le répertoire des métiers ;
- Des outils en **marque blanche** permettant de personnaliser/décliner les services de manière ciblée (par exemple, 1jeune1solution) ou territorialisée (ex. *job board* France Travail région Pays de la Loire en cours d'étude) ;
- Des **widgets**, composants graphiques réutilisables basés sur les API et directement intégrables dans les outils existants des partenaires (ex. widget actualités du territoire) ;
- Le **portail partenaires** qui permet l'accès sécurisé aux outils Pôle emploi à l'ensemble des partenaires. Ce sont actuellement plus de 30 000 partenaires (organismes de formation, Missions Locales, conseils départementaux, Cap emploi, Maison de l'Emploi, DGEFP, etc.) qui ont accès au système d'information de Pôle emploi.

## Partager les données, développer un ensemble de services communs et adopter des règles collectives pour interconnecter les outils de chacun

### Organiser l'interopérabilité des outils au sein d'un SI plateforme...

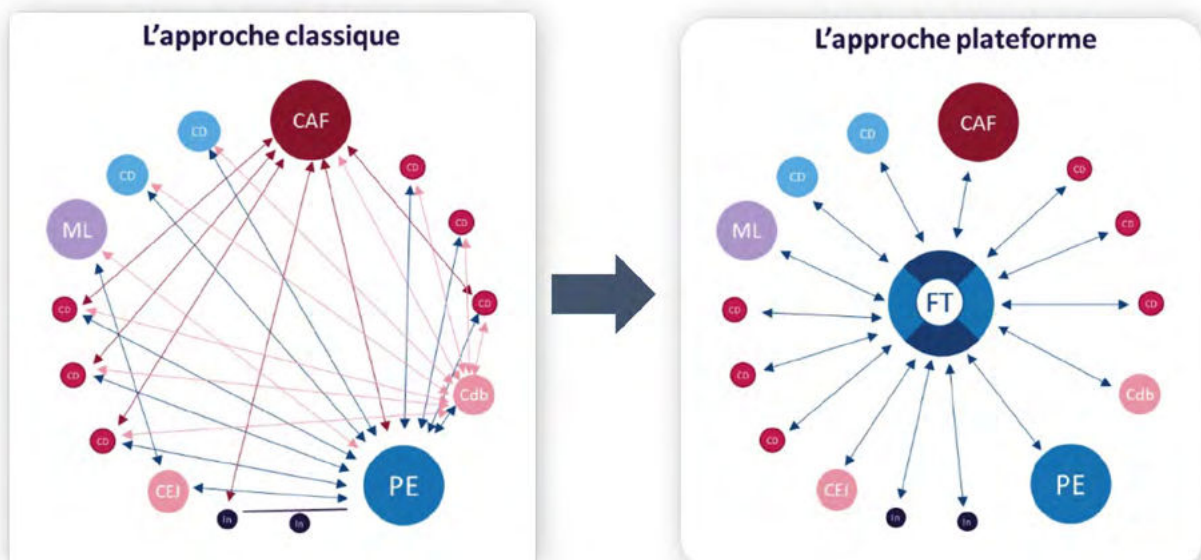
Le premier enjeu pour France Travail est de développer une approche plateforme qui poursuit trois objectifs principaux :

- **Améliorer l'expérience d'accompagnement** avec des services publics numériques faciles à utiliser et qui s'améliorent en continu ;
- **Diminuer le coût d'accès aux informations pour tous**. Créer des outils ne suffit pas : il faut aussi permettre à une multitude d'acteurs dont les environnements de travail ne se ressemblent pas d'accéder à l'information qui n'a pas besoin d'être dupliquée (en mode « dites-le-nous une fois ») ;
- **Permettre aux acteurs d'un territoire de prendre de meilleures décisions** en leur mettant à disposition un outil de pilotage commun fondé sur les données de parcours partagées.

### Proposition #91

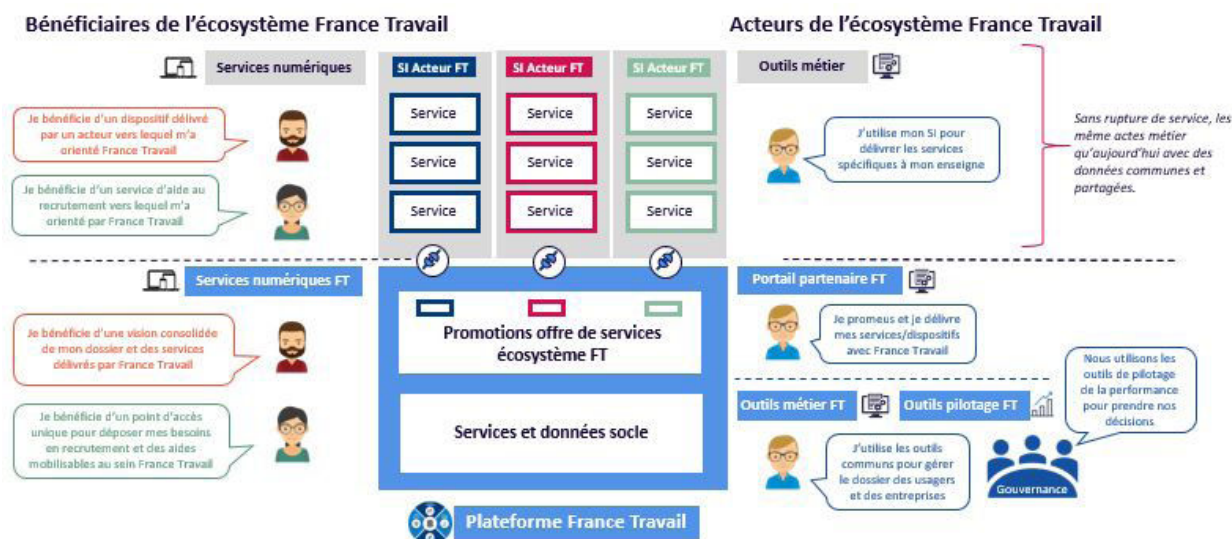
Transformer le SI de Pôle emploi en SI plateforme France Travail pour faire communiquer les systèmes d'information et partager les données entre acteurs, aux bénéfices des usagers

- Des données uniques, faisant référence et partagées entre tous les acteurs ;
- Des API permettant aux acteurs d'intégrer les données dans les systèmes d'information existants (lecture et mise à jour) ;
- Des outils communs à destination des professionnels support à la mise en place de gestes métier communs à tous les acteurs de France Travail ;
- Des services numériques uniques permettant aux bénéficiaires d'accéder à leur dossier et aux services de France Travail ;
- Des services de pilotage construits sur les données communes et produisant les indicateurs nécessaires à la gouvernance de France Travail.



Cette plateforme devra permettre de **créer du patrimoine commun numérique**, c'est-à-dire de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : les usagers, les collectivités et leurs éditeurs de logiciel, les opérateurs locaux, les associations, et les entreprises.

La mise en place de cette approche plateforme nécessitera une **adaptation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème**. La construction de la plateforme elle-même reposera sur un **effort collectif**.



## Implications pour Pôle emploi

Le système d'information de Pôle emploi représente une base robuste pour cette transformation. De nombreux travaux engagés ces dernières années (par exemple la rénovation du système de gestion des usagers, la transformation des processus de fabrication, etc.) faciliteront la transition vers un SI plateforme. Pour autant, pour y parvenir Pôle emploi devra également accélérer plusieurs évolutions déjà en cours :

- **L'urbanisation des données et des services** : organisation structurelle des données et des services pour gérer toutes les populations cibles France Travail tout en permettant aux structures qui interviennent dans le parcours du bénéficiaire, de pouvoir agir sur le dossier dans le respect des règles RGPD
- **L'élargissement de la couverture fonctionnelle** : capacité des services et outils à répondre aux besoins fonctionnels de la plateforme France Travail – comme listés plus haut, de nombreux outils et services sont déjà disponibles et accessibles aux acteurs de l'écosystème France Travail ; d'autres accessibles uniquement aux demandeurs d'emploi pourraient faire l'objet d'évolutions
- **L'accès aux services par tous les acteurs de l'écosystème France Travail** en fonction de leurs prérogatives, et **de l'intégration de ces services dans leur SI** selon les besoins de chaque acteur – comme évoqué plus haut, le SI de Pôle emploi propose déjà plusieurs modalités d'intégration possibles du bouquet de services
- **L'orientation data** : capacité technique et méthodologique pour explorer les données produites par les services du SI dans une logique de *data innovation* afin de permettre la création de nouveaux services au bénéfice des acteurs de l'écosystème. Le SI de Pôle emploi dispose de capacités sur la gouvernance de la donnée et sur le traitement de l'intelligence artificielle sur lesquelles il sera possible de capitaliser pour créer de nouveaux services



- **L'agilité des processus de fabrication et des infrastructures** : capacité des méthodes et des technologies utilisées et de l'architecture technique à apporter une agilité de fabrication pour permettre des évolutions rythmées des services en prenant en compte les retours utilisateurs

Il s'agira aussi et surtout de poursuivre une **mutation culturelle** pour l'opérateur, dans une logique de décroïsonnement et de co-construction avec l'ensemble de l'écosystème partenarial.

### **Implications pour les missions locales**

Afin d'éviter le double financement Etat actuel, et de permettre aux 2 opérateurs de l'accompagnement des jeunes de bénéficier d'un SI répondant à l'ensemble de leurs besoins, les missions locales, comme déjà les Cap Emploi, s'appuieront sur le système d'information plateforme, en lieu et place du SI Milo actuel. A ce titre, les missions locales seront pleinement associées à la gouvernance du SI plate-forme et co-décisionnaires pour l'ensemble des actes métiers concernant les jeunes de moins de 26 ans. Les services seront développés « par les usages » et donc partiront avant tout de l'expression des besoins des jeunes et des conseillers qui les accompagnent. La solution sera parfaitement adaptable à la diversité de l'offre de services que nous retrouvons en missions locales et permettra une valorisation et une mise en visibilité optimale de celle-ci à tous les bénéficiaires cible.

Il conviendra de prendre en compte les contingences liées à la concession actuelle et d'organiser la transition en lien étroit avec l'UNML pour piloter conjointement cette intégration d'ensemble. La priorité sera de remettre l'utilisateur au cœur des évolutions à venir, et dans une logique France Travail, de **repenser le socle métier à partir d'une approche plateforme**.

### **Implications pour les « start-up d'Etat »**

Les services numériques développés par les *startups* d'Etat, notamment par le GIP « Plateforme de l'inclusion », **viendront enrichir le SI plateforme**, par exemple sur les pans fonctionnels non couverts ou lorsque ces outils numériques ont une valeur métier supérieure, ou pour la co-construction de patrimoines communs (comme illustré par l'initiative data.inclusion). Le GIP, animé par le nouvel opérateur sous la gouvernance collective constituera ainsi un incubateur de solutions de France Travail pour le compte de l'ensemble des utilisateurs des services du réseau France Travail et viendra alimenter le SI plateforme (test et développement de nouveaux services, partage des mêmes données de base, cohérence du parcours utilisateur), tout en préservant l'approche « *lean startup* » qui fait la force de la démarche.

Le SI plateforme vise également à **stimuler l'innovation**, qu'elle soit publique ou privée sur le volet des solutions numériques. Les différentes solutions existantes ou à venir devront être fournisseurs de données, et même possiblement réutilisateurs des données de l'insertion, de la formation et de l'emploi ouvertes par la plateforme pour développer des outils répondant à des usages spécifiques.

### **Implications pour les acteurs partenaires du Réseau France Travail**

Pour les acteurs partenaires du réseau France Travail (ex : Afpa, Apec, acteurs de l'IAE, etc.), avec cette approche plateforme, chacun conserve **son propre système d'information**, et ses outils métiers notamment pour délivrer des services spécifiques à sa structure (sans rupture de service, les mêmes actes métier qu'aujourd'hui pourront être réalisés, avec des données communes et partagées).

Chacun pourra utiliser l'ensemble des services communs proposés par le SI plateforme et bénéficier de l'accès aux données pour mettre en œuvre ses actions. Cela supposera d'assurer également leur propre **interopérabilité et le partage de données** avec la plateforme France Travail, sur la base de référentiels communs.

Les acteurs partenaires du réseau France Travail pourront ainsi :

- **Bénéficiaire de l'ensemble des outils communs France Travail mis à leur disposition gratuitement et développés avec et pour eux ;**
- Bénéficiaire des **outils de pilotage commun**, et ainsi supprimer des tâches de *reporting*
- **Valoriser leurs propres services** auprès des autres partenaires de l'écosystème

### **Bonne pratique – la mise en place d'un système d'information harmonisé entre les MDPH**

A titre illustratif, la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), afin de cadrer la mise en place d'un système d'information harmonisé entre les MDPH, a mis en place

- Un tronc commun du système d'information, qui permet d'explicitier et d'harmoniser les principes clés et les étapes métiers de chaque processus depuis l'instruction des demandes jusqu'au suivi des décisions
- Un référentiel commun (fonctionnel et technique) qui est construit à partir des fonctionnalités attendues par des professionnels
- Un système de labellisation pour attester de la conformité des solutions proposées aux exigences fonctionnelles obligatoires
- La mise à disposition par la CNSA du téléservice « MDPH en ligne » permettant de faire une demande en ligne et d'y joindre les pièces nécessaires de manière dématérialisée

### **■ ...permettant la création de patrimoines communs...**

Ces **patrimoines communs** à l'écosystème France Travail pourraient concerner quatre champs de données :

- **Les informations relatives aux individus** : il s'agit de permettre aux professionnels de disposer, sans double saisie, dans le respect du RGPD, d'informations à jour sur les individus qu'ils accompagnent afin de pouvoir leur offrir des services adaptés à leur situation, et aux usagers de ne pas avoir à communiquer plusieurs fois la même information à plusieurs organismes de France Travail ;
- **Les informations relatives aux parcours** : une mise en commun des informations relatives au diagnostic et suivi des actions et services prescrits doit permettre aux usagers de bénéficier d'un accès unique à l'ensemble de leur parcours et aux professionnels de disposer de l'ensemble de l'historique d'accompagnement de l'individu, dans une perspective de plus grande cohérence et de fluidité des parcours ;
- **Les informations relatives aux employeurs** : fluidifier la circulation de l'information relative aux entreprises entre organismes de France Travail va éviter les sollicitations multiples des entreprises et permettre à chaque organisme de disposer des informations les plus récentes sur les intentions de recrutement des employeurs, même si elles ont été collectées par des partenaires ;
- **Les catalogues de services territoriaux** : cette démarche vise à améliorer la connaissance par chaque professionnel de l'offre de services sur son territoire et donc de mieux informer les usagers, qui disposeraient également d'une vision globale sur les services dont ils peuvent bénéficier. Elle faciliterait également la prescription de services par les professionnels, voire l'auto-positionnement par les bénéficiaires.

## ■ ...pour répondre aux besoins exprimés par les acteurs lors de la concertation

Les besoins évoqués ci-dessous ont été identifiés lors de la phase de concertation, par les acteurs terrain mobilisés dans les différents groupes de travail. Ils ne constituent néanmoins pas une feuille de route figée, celle-ci pouvant être ajustée en fonction des expérimentations et dans une logique de co-construction avec les utilisateurs.

### Proposition #92

#### Déployer des outils et services numériques, construits avec et pour les usagers, répondant aux besoins identifiés sur le terrain

Les outils et services numériques s'adressent en particulier à **5 catégories d'« usagers »** différentes : les personnes accompagnées, les entreprises, les professionnels de l'accompagnement, les chargés de relation entreprise et les instances de gouvernance de France Travail (services de l'Etat et collectivités notamment).

#### Pour les personnes accompagnées

En cible, les personnes accompagnées auront toutes accès à un **espace numérique France Travail**, leur permettant en particulier de :

- **s'enregistrer à France Travail** (portail simplifié d'inscription en ligne, en complément des points physiques)
- accéder à leur **dossier** : leurs contacts, leur diagnostic, leur parcours, leur historique d'expériences et de compétences, leurs actions à mener, etc.
- **prendre rendez-vous** en ligne
- **échanger** avec leur référent
- **saisir leurs démarches** réalisées
- déposer **une réclamation** et suivre son traitement

En synthèse, chacun aura accès à l'ensemble des informations dont France Travail dispose à son sujet.

Ils disposeront également d'outils de **consultation et de consommation de l'offre de services** au sens large (accessibles également depuis leur espace numérique), avec des suggestions personnalisées en fonction de ses besoins : accès aux **offres de services d'accompagnement**, aux **événements**, aux **offres d'emploi**, à **une offre de formation exhaustive**, aux **aides**, à un centre de ressources permettant **d'évaluer ses compétences et aspirations**

La mobilisation de l'offre de services pourra donner lieu à la création **d'outils en marque blanche**, pour répondre à des besoins spécifiques (ex. *Job boards* territoriaux en partenariat avec les régions).

## Illustration – l’application du Contrat d’Engagement Jeune

L’application du Contrat d’Engagement Jeune, avec ses 60 000 utilisateurs jeunes au bout de 9 mois est une bonne illustration de la valeur ajoutée de ces outils usagers. Celle-ci est principalement utilisée par les jeunes pour échanger régulièrement et informellement avec leurs conseillers (via un tchat), partager des objectifs communs (sous forme de plan d’action) et prendre des rendez-vous.

Dans le cadre des pilotes territoriaux, elle sera adaptée et testée auprès d’allocataires du RSA accompagnés par Pôle emploi.

### Pour les entreprises

Les entreprises auront également accès à un **espace numérique en ligne certifié**, avec une gestion de rôles en fonction des correspondants de l’entreprise et un accès aux différents services :

- **Dépôt d’offre d’emploi** unitaire et en masse
- **Recherche de profils**
- Mobilisation **d’aides**
- Historique de la **relation avec le réseau France Travail**
- Information et services en ligne **d’aide au recrutement et à l’employeurabilité**
- **Prise de rendez-vous** en ligne
- **Echange** avec son interlocuteur France Travail privilégié et accès aux autres contacts utiles de l’équipe entreprises
- Suivi des **candidatures**

Dans le cadre de la concertation, le groupe de travail formation a fait remonter le besoin d’un outil permettant de lever les freins au **recours aux solutions de formations préalables à l’embauche** (POE, AFPR) et à l’alternance, en permettant de mettre en relation l’offre disponible et les personnes à la recherche d’un emploi.

## Illustration – POE Facilitée

A cet effet, l’incubateur de Pôle emploi a constitué une équipe pour travailler sur ce projet de « POE facilitée », et en particulier creuser les trois irritants majeurs remontés par les équipes métiers :

- Le manque de connaissance de ces dispositifs par les employeurs
- La complexité liée à la multitude des dispositifs et partenaires concernés
- Le manque de temps et de moyens pour réaliser les démarches (chronophages) de demande d’aide.

L’ambition est de créer une place de marché permettant une mise en relation plus fluide des entreprises en tension de recrutement, des personnes à la recherche d’un emploi avec l’offre des organismes de formation.

## **Pour les professionnels de l'accompagnement**

Les professionnels de l'accompagnement disposeront aussi d'un **espace numérique de gestion des usagers**, permettant notamment :

- D'établir un **diagnostic socio-professionnel**, alimenté par les données déjà connues sur le bénéficiaire, partageable avec l'ensemble des partenaires intervenant dans le parcours et évolutif – *une première version de celui-ci sera développée dans le cadre des expérimentations*
- De gérer l'**orientation** d'une personne vers le bon référent d'accompagnement
- De **saisir les « contrats »**, engagements mutuels formalisant le cadre de l'accompagnement, des personnes
- De **suivre le parcours** et gérer l'accompagnement (gestion des rendez-vous et des jalons clés) avec un accès à l'ensemble des informations utiles sur le bénéficiaire et son parcours afin de lui apporter l'accompagnement le plus adapté ; dans le cadre des expérimentations, l'équipe du *Carnet de Bord* a pour mission de concevoir les contours de cet outil avec les acteurs du terrain

### **Illustration – le « Carnet de bord »**

Développé dans le cadre du volet numérique du projet de Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE), l'outil Carnet de Bord est un service numérique qui centralise les données essentielles du parcours en une seule page. Il regroupe l'information dans un espace sécurisé permettant un échange accru des données essentielles, entre les accompagnateurs et le bénéficiaire afin d'amplifier la coordination et fluidifier le parcours d'un usager. L'outil poursuit trois objectifs :

- Débloquer l'accès à des informations critiques pour mieux aider, mieux prescrire et mieux se coordonner entre professionnels ;
- Favoriser l'interconnaissance du parcours de l'utilisateur pour mieux connaître la personne en insertion et mieux l'accompagner ;
- Libérer du temps administratif (cf. « pêche aux informations ») pour le réinvestir dans leur **cœur de métier**.

Les professionnels de l'accompagnement disposeront ainsi d'une **vision globale du parcours d'une personne**, comprenant les services déjà proposés par d'autres partenaires ou professionnels, et un état partagé des relations contractuelles de la personne accompagnée.

### **Illustration – Inclusion Connect**

*Inclusion Connect*, initiative portée par le GIP « Plateforme de l'inclusion », permet de faciliter l'accès aux services numériques du quotidien, d'une manière simple, sécurisée, et efficace à l'ensemble des professionnels du réseau France Travail.

Sur la **mobilisation de l'offre de services et de formation**, les professionnels pourraient disposer de différents outils facilitant :

- La consultation et prescription de l'offre de services disponible localement (pas seulement celle de son organisme)

- La simulation et attribution des aides et des changements de situation
- L'accès à l'offre exhaustive de formation et les positionnements et suivi de ceux-ci de façon dématérialisée

En appliquant les méthodes de développement citées ci-dessous (pilotage par l'impact, priorité à l'utilisateur), il importera de capitaliser sur la trajectoire de **OuiForm** pour en faire l'outil de référence de la prescription de formation dans l'environnement France Travail. Cela implique notamment de :

- déployer progressivement à l'ensemble des acteurs de l'écosystème France Travail en garantissant l'ergonomie de leur accès à Ouiform depuis leur bureau métier ;
- progresser sur les usages et les fonctionnalités de l'outil.

Un suivi par l'impact du déploiement de OuiForm devra être mis en place pour s'assurer de la bonne trajectoire de déploiement de l'outil et de sa pertinence pour les usagers.

### **Pour les chargés de relation entreprise**

Les chargés de relation entreprise auraient également leur espace numérique facilitant :

- La gestion du **portefeuille d'offres et d'entreprises** – en particulier pour faciliter la prospection des entreprises
- La **connaissance des entreprises** d'un bassin
- La gestion des **offres**
- Le suivi des **contacts** avec les entreprises
- La gestion des **aides**

Les chargés de relation entreprise partageront ainsi une vision commune avec les partenaires France Travail des profils, des offres et de leur statut, des candidatures associées, d'un diagnostic partagé tout au long du cycle de vie de l'offre afin d'adapter leurs propositions. L'incubateur de Pôle emploi a constitué une équipe pour dessiner les contours de cet espace numérique, en y associant des partenaires de l'écosystème France Travail.

### **Pour les instances de gouvernance France Travail**

Plusieurs principes clés sont portés par l'approche France Travail sur le volet pilotage

- Mettre à disposition des **indicateurs fiables**, à partir de données mises en commun et directement issues des actes métier, ou des sources de données communes préexistantes (ex. AGORA) et répondant à une base d'objectifs communs
- **Rationaliser et harmoniser les indicateurs** nationaux, tout en permettant la production de tableaux de bord à la demande en fonction des besoins des différents acteurs
- **Partager les tableaux de bord** avec l'ensemble des partenaires
- **Faciliter un suivi dynamique et partagé des feuilles de route** et plans d'actions partagés

Dans ce cadre, les instances de gouvernance de France Travail disposeront :

- d'un accès à l'ensemble des **indicateurs stratégiques** des politiques publiques de France Travail via un point central
- d'une **visualisation de ces indicateurs** selon différents critères (par exemple, type de population, région, département, bassin d'emploi, opérateurs, etc.)

*In fine*, les données communes permettront d'assurer un **meilleur partage d'informations entre les différents acteurs du réseau France Travail**.

De manière transverse, France Travail pourra capitaliser sur les travaux existants côté Pôle emploi s'appuyant sur de l'intelligence artificielle pour améliorer la proposition de valeur de certains des outils évoqués, par exemple :

- L'outil de transformation du CV en profil de compétences,
- Le moteur de calcul de probabilité de pourvoi des offres en moins de 30 jours,
- L'outil d'analyse de la légalité des offres,
- Les suggestions personnalisées de services d'accompagnement pour les conseillers et les demandeurs d'emploi,
- Le service "data emploi" qui analyse le marché de l'emploi à une maille territoriale, en exposant une base d'indicateurs locaux certifiés sur le marché du travail, etc.

### **En transverse pour l'ensemble des parties prenantes, développer un système d'évaluation dynamique des besoins en compétences au niveau national comme de chaque territoire / bassin d'emploi**

Répondre aux grands défis auxquels la France devra faire face d'ici 2030, notamment en matière d'innovation, de transition écologique, de compétitivité et de cohésion sociale suppose de pouvoir s'appuyer sur une analyse prospective des besoins en compétences.

Celle-ci est en effet clé pour adapter d'ici 2030 les compétences de notre population active aux transformations de notre tissu économique induits par les transitions écologique et numérique. De fait, les pénuries de talents, déjà aiguës, créent un véritable goulet d'étranglement, tout particulièrement pour la croissance des secteurs d'avenir.

Or cette inadéquation entre l'offre et la demande de compétences est aggravée par un manque de visibilité de l'ensemble des acteurs économiques et de capacité à anticiper leurs besoins en compétences et en recrutement.

Certes, plusieurs travaux visent aujourd'hui à identifier et anticiper les besoins en compétences et les déséquilibres potentiels entre offre et demande d'emploi, par secteur, par filière ou par région. Mais ceux-ci développent soit une approche sectorielle (EDEC<sup>170</sup>) soit trop agrégée pour être suffisamment opérationnels et pour permettre le lien entre les compétences effectivement détenues par les personnes, les besoins de recrutement et l'offre de formation sur un territoire (études de la DARES, France Stratégie, ADEME...).

Pour répondre pleinement aux besoins des acteurs économiques, il est donc indispensable de développer des outils d'analyse prospective et services numériques permettant de répondre aux besoins en compétences qui soient :

- **Transversaux** à l'ensemble de l'économie et non pas uniquement sectoriels
- **Granulaires**, c'est-à-dire allant du « macro » au « micro »,
- **Territorialisables**, pour pouvoir adapter l'action au niveau de chaque bassin d'emploi,
- **Dynamiques et adaptables** en continu et non pas liés à des analyses ponctuelles à renouveler
- **Communs** aux différents acteurs et exploitables par chacun
- **Opérationnels**, c'est-à-dire faisant le lien entre les enjeux de moyen-long terme et ceux de court terme, afin d'être connectés aux stratégies de recrutement et de formation des entreprises

170 Engagement de développement de l'emploi et des compétences

Il est donc essentiel de **développer un système d'évaluation dynamique pour répondre aux besoins en compétences au niveau national comme de chaque territoire / bassin d'emploi.**

France Travail porte donc l'ambition de bâtir avec les régions un hub de données et de services partagés entre les acteurs de l'écosystème emploi formation, notamment les branches professionnelles afin d'accompagner les acteurs à prendre les meilleures décisions au regard des besoins de leur territoire.

Les données et analyses produites sur l'évolution des emplois et des besoins en compétences sont aujourd'hui disparates, hétérogènes, souvent incomplètes. Elles ne sont pas toujours accessibles ou sont peu exploitables par les acteurs qui en ont besoin.

D'où la nécessité de rassembler ces données dans un hub de données unique, de les compléter, de les valoriser, et de les rendre disponibles à tous les acteurs, qu'ils soient décideurs publics, entreprises et plus largement acteurs de l'écosystème emploi formation (opérateurs du service public de l'emploi, organismes de formation, OPCO...), afin d'accompagner les acteurs à prendre les meilleures décisions au regard des besoins de leur territoire.

Pôle emploi est engagé dans une approche par les compétences qui doit permettre via la création du ROME 4.0, nouveau référentiel qui constitue un langage partagé des acteurs de l'emploi et de la formation utilisé par de nombreux partenaires (Caisse des Dépôts, OPCO, Onisep, Réseau des Carif-Oref, etc.), de faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi grâce à une analyse accrue des compétences des personnes en recherche d'emploi et de celles requises aux postes à pourvoir.

Cependant, cette approche souffre encore du manque d'interconnexions entre les principes pourvoyeurs de données, et de services numériques permettant de dessiner les besoins en compétence et d'adapter l'offre de formation en conséquence.

### Proposition #93

**Répondre aux besoins en compétences immédiats et anticiper les besoins de la France de 2030, via un hub de données et services numériques sur les besoins en compétences pour tous les acteurs économiques et de l'écosystème emploi formation, et déclinables au niveau de chaque région**

France Travail pourrait, avec l'appui de France 2030, et en lien étroit avec les Régions,

- contribuer à la mise en place d'un **hub « France emploi 2030 » de données d'analyse prospective autour des besoins en compétences**, qui aura pour objectif de **définir les besoins en compétence et en recrutement satisfaits et non satisfaits à horizon 2030 des filières d'avenir** en s'appuyant sur le ROME 4.0 et la gouvernance partenariale associée qui sera mise en place dans les prochains mois (OPCO, Réseau des Carif-Oref, Caisse des Dépôts, Afp, Apec...) et de qualifier de façon beaucoup plus fine qu'aujourd'hui les évolutions en emplois et compétences liées aux transitions écologique et numérique,
- développer **des outils communs à tous les professionnels France Travail et aux acteurs des territoires de l'écosystème emploi formation**, pour les accompagner en matière d'offre de formation et de services associés (traitement des écarts de compétence).



Cela nécessitera de créer une **coopération des différents acteurs publics et privés afin de créer ce hub de données**, en particulier avec les Régions, pour relever les défis de la France de 2030 et partager les données au sein de l'écosystème éducation, enseignement supérieur, emploi, formation, compétitivité des entreprises. Plus spécifiquement, pour ce faire, il sera indispensable de **structurer l'analyse et l'interconnexion des lacs de données pertinents** (profils des usagers France Travail et passeport de compétences, diagnostic des besoins d'accompagnement, offres d'emploi, catalogues de formation, certifications).

Face à l'étendue du champ des données, **le développement de l'analyse big data et l'intelligence artificielle** seront des leviers stratégiques. Conscient que le travail autour de la donnée est indispensable pour permettre d'offrir des services prédictifs sur les tendances, sur le conseil en achat de formation ou des services métiers, Pôle emploi a développé ces dernières années, *via* le projet "Intelligence Emploi", un patrimoine de services recourant à l'intelligence artificielle pour répondre à ces objectifs.

Il apparaît ainsi essentiel de **développer des communs numériques**, services numériques partagés entre les acteurs de l'écosystème permettant de :

- **Améliorer la mesure de l'écart de compétences des personnes :**
  - permettant d'évaluer la faisabilité d'un projet d'évolution professionnelle en fonction de l'écart de compétences et le marché du travail pour sécuriser la transition professionnelle,
  - pour venir renforcer l'accompagnement des usagers France Travail et **permettre aux organismes de formation de concevoir des parcours plus individualisés**, mixant le cas échéant de la VAE partielle voire de la VAE inversée (apprentissage des compétences manquantes au poste de travail, certifié en fin de parcours).
- Réaliser une aide à la décision **en achat de formation** pour aider les pouvoirs publics (Conseils Régionaux en lien avec l'État et les branches) en fonction de critères définis (places disponibles dans les sessions de formation, secteurs en tension sur les territoires de la région, besoins de compétences du territoire, historique des formations réalisées les dernières avec leur taux de retour à l'emploi, priorités gouvernementales et régionales de formations (compétences de base, illettrisme, secteurs d'avenir 2030...)

En donnant de la visibilité sur les effets des filières d'avenir sur les emplois et les compétences, ce "hub public de données" va aider tous les acteurs à mieux les anticiper, et donc à mieux les préparer. Concrètement, le bénéfice sera multiple :

- l'Etat, les Régions, les autres collectivités territoriales et les opérateurs du service public de l'emploi en réseau dans France Travail pourront adapter plus vite et de façon plus pertinente les politiques de formation initiale et continue, d'orientation professionnelle aux impacts des filières d'avenir et d'accompagnement des personnes dépourvues d'emploi,
- les entreprises et les branches professionnelles pourront mener des politiques RH de recrutement, de formation, de gestion des compétences plus en phase avec la réalité des besoins et de manière aussi plus proactive, avec au final moins de pénuries de main d'œuvre,
- les actifs aussi, à titre individuel, pourront plus facilement identifier les métiers qui recrutent et les compétences liées et s'y adapter en conséquence, avec donc un meilleur accès à l'emploi.

## Transformer le SI de Pôle emploi, asseoir les acteurs à la gouvernance des communs et développer les outils par les usages en respectant les spécificités territoriales

### Proposition #94

Développer la plateforme à partir des besoins des usagers en favorisant le pilotage par l'impact grâce à une gouvernance dédiée au SI Plateforme

- La priorité donnée à l'utilisateur et le pilotage par l'impact sont des principes à appliquer à l'ensemble des développements à venir
- La gouvernance détaillée du SI plateforme, qui reste à préciser sur la base des principes ici posés, devra s'assurer d'impliquer les partenaires France Travail

Il sera essentiel que l'équipe en charge du décloisonnement voulu par l'approche plateforme en ait la culture. Pour ce faire, il semble primordial de s'aligner dans un premier temps sur des principes clés, qui guideront et éclaireront les prises de décision, et en particulier

- La priorité donnée aux **besoins des utilisateurs** ;
- Un **pilotage par l'impact**, en assumant l'arrêt ou l'adaptation de services/ outils qui ne trouveraient pas leur public – ceci impliquant une transparence sur l'impact des différents services/ outils développés.

**Composante du comité national France Travail, une gouvernance dédiée au SI Plateforme devra en conséquence être mise en œuvre.** Elle sera garante de principes clés cités ci-dessus et devra mobiliser l'ensemble des partenaires France Travail concernés. Elle pourrait potentiellement être articulée autour des organes suivants (*sous réserve de travaux détaillés à venir*) :

- Une **comité d'orientation stratégique (COS)**, émanation du comité national France Travail, qui sera composé des représentants de l'Etat (DGEFP, DGCS), des collectivités (RDF, ADF, ADCF, France Urbaine), de l'opérateur France Travail, des autres opérateurs (UNML, CHEOPS)– cette commission aura pour principales missions de *challenger* et valider la feuille de route de la plateforme pour présentation au comité France Travail national afin de valider les conditions/ obligations et les facilités d'utilisation de la plateforme par les acteurs de l'écosystème France Travail. La feuille de route répondra aux besoins suivants :
  - **Apport de nouveaux services** : réponse aux besoins identifiés par les acteurs de terrain et les gouvernance territoriales de France Travail
  - **Amélioration continue des services** : prise en compte des remontées des acteurs de l'écosystème France Travail dans l'usage des services de la plateforme
  - **Développement socle plateforme** : travaux de construction et d'entretien des fondations de la plateforme
  - La performance de la plateforme serait suivie par ce comité *via* 3 niveaux d'indicateurs :
    - **Indicateurs d'impact** métier (ex. indicateurs d'adoption)
    - **Indicateurs de fonctionnement** (ex. indicateurs de performance technique, indicateurs de satisfaction)
    - **Indicateurs économiques (ROI)**

- Une **équipe de management opérationnelle** de la plateforme conduite par l'opérateur France Travail aura la charge (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre) de mettre en œuvre cette feuille de route annuelle, de rendre des comptes au comité d'orientation stratégique sur ces indicateurs de valeur et sur les retours utilisateurs (conseillers et usagers des différents réseaux), et d'en tirer les conséquences pour faire évoluer la feuille de route

Des **équipes de fabrication** en charge du développement, de l'exploitation et du maintien en condition opérationnelle de la plateforme et de ses différents services.

## ■ Les pilotes territoriaux, première étape de la transition vers le SI France Travail

Les pilotes territoriaux constituent une première étape de la transition vers cette approche plateforme. Sur les territoires pilotes, plusieurs outils numériques seront mis à disposition dans une logique de patrimoine commun dont :

- Un outil de réceptacle des éléments de **diagnostic** pour tenir la promesse d'un diagnostic partagé et évolutif tout au long du parcours ;
- Un outil de **suivi de parcours** (le Carnet de Bord pour les conseils départementaux volontaires, interfacé avec les outils des conseillers Pôle emploi) ;
- La valorisation et accélération de la dynamique data.inclusion pour le **référencement de l'offre de services**
- Une démarche de pilotage, pour assurer le **suivi d'indicateurs partagés** par tous et mesurant l'impact de la politique publique.

Les pilotes territoriaux seront également l'occasion d'éprouver une méthode de co-construction de services numériques au service de l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

En complément du lancement des territoires d'expérimentation, l'année 2023 pourra être consacrée à la précision des règles de gouvernance de la plateforme et la priorisation des travaux pour initier les premières étapes de la plateforme France Travail. Il s'agira également d'identifier les compétences nécessaires à cette transition.

Enfin, l'année 2023 sera l'occasion d'innover collectivement et au bénéfice de tous en capitalisant sur les retours utilisateurs pour lancer de nouvelles explorations et le cas échéant start-up France Travail.

## 2.3 Prendre soin de ceux qui prennent soin : former les acteurs ensemble avec l'Académie France Travail, valoriser le partage d'expertise et la coopération au sein du réseau et accompagner les professionnels de terrain pour mettre en œuvre le projet

La mise en œuvre de France Travail, c'est d'abord un projet humain qui s'appuie sur l'action et la coopération de dizaines de milliers de professionnels aux expériences, expertises et rôles variés qui œuvrent au quotidien au service de la réussite des personnes et des entreprises qu'ils accompagnent.

Clé de la réussite de ce projet collectif, les professionnels (et bénévoles) du réseau France Travail ont un rôle absolument central à jouer pour mettre concrètement en œuvre, donner toute leur portée et leur efficacité à l'ensemble des propositions envisagées

En particulier, il est essentiel de

- mettre à leur service les outils numériques permettant simplification administrative, suppression des charges de *reportings* et aide à l'exercice de leurs responsabilités
- proposer des formations communes pour favoriser l'interconnaissance entre acteurs et accompagner la montée en compétences de tous sur les dispositifs et les outils existants ,
- encourager la formation par les pairs
- favoriser les évolutions personnelles et professionnelles.

C'est tout l'enjeu par exemple de la mise en place d'une « **Académie France Travail** » physique et digitale, permettant la mise en commun des ressources pédagogiques d'accompagnement, de formation et d'appui existant dans les réseaux, au bénéfice du plus grand nombre de professionnels. Elle s'incarnera dans des lieux et un portail où les professionnels des différents membres du réseau France Travail apprendront ensemble, en physique ou à distance.

### Un système français caractérisé par le cadre éclaté de l'exercice des professionnels

#### ■ Plus de 100 000 professionnels concernés...

En prenant en compte les fonctions inscrites notamment au RNCP/catalogue de France compétences (conseiller emploi formation insertion, conseiller en insertion professionnelle, conseiller emploi et évolution professionnelle, conseiller service), les grands métiers de l'accompagnement et du travail social souvent adossés à des diplômes d'Etat (assistant en service social, conseiller en économie sociale familiale, technicien de l'intervention sociale et familiale notamment), les chargés de relation entreprises, les fonctions managériales et support, on estime à **plus de 100 000 le nombre de professionnels intervenant dans le réseau France Travail**. Ils sont disséminés dans de nombreuses organisations : opérateurs du service public de l'emploi, collectivités territoriales, organismes de sécurité sociale, associations et organismes gestionnaires d'établissements et de service médico-sociaux ou sociaux, acteurs du handicap, réseaux consulaires, structures d'insertion par l'activité économique, OPCO, etc.

## ...qui ne bénéficient pas d'un cadre commun ou coordonné de formation, d'animation, d'accompagnement et de travail

Ce cadre éclaté s'explique par :

- Un **éclatement entre les métiers** de l'accompagnement dans la formation, l'emploi, l'insertion d'un côté, les métiers du travail social et les métiers de l'expertise (logement, mobilité, santé, etc.) de l'autre ;
- Un **éclatement entre les institutions**, chacun gérant ses personnels et l'environnement de travail de ses agents ou salariés, en fonction de la convention collective ou du statut applicable ;
- Une **distance entre les services** « de milieu ordinaire » et les services spécialisés, notamment pour les personnes en situation de handicap<sup>171</sup> ou entre les services accompagnement et les équipes entreprises par exemple.

## Des efforts de formation et d'accompagnement bien réels au sein de chaque réseau

S'il n'existe pas de cadre coordonné, chaque réseau investit dans l'accompagnement et la formation de ses collaborateurs.

Du point de vue de la formation d'abord :

- Pour **Pôle emploi**, les dépenses dédiées à la formation, hors masse salariale et hors frais de déplacement, se sont élevées à 34,5 millions d'euros en 2021, représentant si l'on prend en compte l'ensemble des dépenses (masse salariale et frais de déplacement) à **environ 8 % de la masse salariale**. Pôle emploi cotise à titre volontaire à l'OPCO « Cohésion sociale » à hauteur de 0,8 % de la masse salariale.
  - Plus de 1,9 million d'heures de formation, (soit 4,9 jours en moyenne de formation par agent) ont été réalisées en 2021. Ce sont les filières de la relation de service qui sont très majoritairement bénéficiaires de cet effort (83 % des heures de formations)
  - Une Université du management accompagne depuis 2014 les 6 000 managers
- Pour les **Cap emploi**, le centre Handi-Formation de CHEOPS propose 80 formations autour de l'emploi et du handicap, à destination des professionnels et gestionnaires des ressources humaines pour l'emploi des personnes en situation de handicap.
  - 1 258 personnes ont été formées en 2021
  - 1 parcours de formation certifiant « Handicap et maintien dans l'emploi » existe depuis 2017
- **L'Apec** développe des actions de professionnalisation de ses collaborateurs pour développer une culture commune, des entretiens de diagnostic auprès de ses clients cadres connaissant des difficultés d'insertion et des entreprises qui peinent à recruter<sup>172</sup>.
- Chaque **mission locale** pilote ses actions de formation, et peut s'appuyer sur les orientations de formation nationales adoptées par l'Union Nationale des Missions Locales, les actions régionales de chaque Association Régionale des Missions Locales (ARML), et les formations proposées par l'OPCO « Cohésion sociale ».

171 Voir le rapport de Denis Piveteau « *Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change* » remis au Premier ministre le 17 février 2022.

172 Principaux axes : Maitriser la conduite des entretiens, Créer des échanges de pratiques afin de capitaliser sur l'existant et constituer une communauté apprenante, Être en processus d'amélioration continue sur l'analyse de situation du cadre ou de l'entreprise, Partager des outils contribuant à une meilleure connaissance du marché sur tout le territoire

Du point de vue de **l'accompagnement à la prise de poste et à l'évolution professionnelle ensuite**, avec des parcours prévus dans une majorité de réseaux.

## Zoom : le parcours d'accompagnement à la prise de poste des conseillers à Pôle emploi

Des parcours « essentiels » sont proposés pour **tous les recrutés** (CDD ou CDI) démarrant au plus près du recrutement (au plus tard dans les 15 jours qui suivent l'embauche).

Ils sont conçus pour permettre de prendre en charge de manière progressive l'ensemble des activités confiées, avec :

- Des points d'étapes avec évaluation des apprentissages et passation progressive des modules d'autodiagnostic ;
- Des parcours alternant formations en campus, *e-learning* et mise en œuvre opérationnelle, compatibles avec la mise en place de contrats de professionnalisation
- Ils intègrent de 1 à 3 paliers, et sont déclinés sur 4 grandes fonctions :
  - Conseiller emploi à dominante accompagnement
  - Conseiller emploi à dominante entreprise
  - Conseiller emploi à dominante suivi
  - Conseiller gestion des droits



Source : Pôle emploi

- L'Apec dispose **d'un cadre de référence métier du conseil** qui a permis d'organiser les principes de l'accompagnement au regard des évolutions des pratiques professionnelles et de travailler avec le service formation afin d'ajuster au plus près des besoins des collaborateurs. Elle s'appuie sur un catalogue commun aux agences qui recense l'ensemble des formations socle et les temps de professionnalisation nécessaires pour exercer les activités.

**En complément de ces ressources propres à chaque réseau, nombre de ces institutions ont déjà des coopérations établies pour partager des démarches d'accompagnement.**

- Pôle emploi a une politique active d'ouverture de son offre de formation à l'externe, pour faciliter le développement des compétences et soutenir les relations partenariales et les coopérations. Une plateforme de formation externe permet aujourd'hui aux partenaires habilités d'accéder prioritairement à des modules en *e-learning*.

### ■ Mais des métiers qui restent en tension ou pourraient le devenir...

Le secteur de l'insertion et de l'accompagnement social n'est pas épargné par les **difficultés de recrutement ou de fidélisation des professionnels**. Les causes de cette situation sont multiples, mais comme cela a été documenté par différents rapports, les conditions considérées comme plus difficiles de l'exercice professionnel y ont contribué. Le Haut Conseil du Travail Social (HCTS) a adopté en mars 2022 un *Livre vert 2022 du travail social* qui a pour objet de contribuer à mettre les enjeux du travail social au cœur du débat public. Il aborde les grandes évolutions du travail social, tant pour ce qui concerne l'identification des professionnels concernés que des structures qui les emploient. Il met l'accent sur deux aspects faisant écho aux projets France Travail :

- La formation, initiale et continue des travailleurs sociaux, pour les accompagner dans leur pratique, les outiller, leur épargner l'isolement professionnel ;
- Une plus grande ouverture et une reconnaissance élargie des différentes modalités d'intervention en travail social<sup>173</sup>.

Par ailleurs, une enquête sur les travailleurs sociaux a été réalisée en juin 2022 par le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), qui a rendu un avis intitulé *Les métiers de la cohésion sociale*, qui montre le sentiment de **perte de sens** et de **difficulté à assurer leurs missions** chez de nombreux travailleurs sociaux<sup>174</sup>.

173 Avec ce constat : « L'hyper spécialisation, sectorisation et découpage entre métiers différents du travail social n'aide ni à sa compréhension et donc sa promotion auprès du grand public, ni à son attractivité, qui est un débat plus que vital aujourd'hui face à la difficulté du manque de candidates et candidats ».

174 Avis adopté en juillet 2022, rapport présenté par la commission permanente du travail et de l'emploi (rapporteur : Evanne Jeanne-Rose).

## ■ ...avec des attentes fortes exprimées par les professionnels

Les différents baromètres ou enquêtes, complétés par les ateliers conduits dans le cadre de la concertation font émerger des points de frustration exprimés par les professionnels.

### **Constats du Lab du 23 novembre 2022 avec des professionnels de la région Grand-Est**

Les principaux axes d'amélioration identifiés par les professionnels :

- Les lourdeurs administratives, les nombreuses tâches administratives ou de *reporting* demandées
- Le nombre trop important d'outils informatiques non intégrés, et la performance de ces outils
- Les objectifs par dispositifs et l'opacité de ces derniers (complexes/multiples, difficiles à mobiliser)
- La difficile coordination avec les partenaires, le fait de devoir « bricoler »
- La difficulté à rassembler l'information et sa volatilité

L'étude menée en décembre 2022 auprès de 26 000 conseillers fait remonter comme principales priorités :

- Le fait de libérer du temps (pour 75 % des répondants)
- La diminution des tâches administratives (pour 60 % des répondants)
- La mise en place de meilleurs outils (pour respectivement 50 % des conseillers accompagnement et 60 % des conseillers entreprise)



## Des points d'appui dans des démarches existantes et inspirantes

La concertation a mis en lumière **des dispositifs qui ont d'ores et déjà fait progresser le développement d'une culture commune de travail et apporté une élévation des compétences ou des outils**. Par exemple,

- La mise en œuvre du service public de l'insertion et de l'emploi (pratiques de co-diagnostic, élaboration de plans d'action locaux entre l'État, les départements et les acteurs de terrain, etc.)
- Le déploiement du Contrat d'Engagement Jeune et du programme 1 jeune 1 solution
- Le rapprochement de Pôle emploi et de Cap emploi

### **Zoom : rapprochement de Pôle emploi et de Cap emploi**

Cap emploi et Pôle emploi sont rapprochés depuis 2022 sur toute la France pour mettre en commun leurs expertises, afin de mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi en situation de handicap, pour une meilleure coordination et articulation de leurs offres de services respectives. Le rapprochement a été conduit en 3 temps :

- Une phase pilote : de janvier 2020 à février 2021 dans 19 agences Pôle emploi, 17 directions territoriales et 18 Cap emploi ;
- Une phase d'extension : depuis février 2021 dans 233 agences Pôle emploi, 24 directions territoriales Pôle emploi et 24 Cap emploi ;
- Une phase de généralisation : d'octobre 2021 à mai 2022 dans toutes les agences et directions territoriales Pôle emploi et tous les Cap emploi
- À l'issue de cette phase de généralisation, l'ensemble des demandeurs d'emploi en situation de handicap est accompagné au sein d'un lieu unique d'accompagnement (LUA), par un conseiller référent (un conseiller Pôle emploi ou Cap emploi).

D'après une enquête réalisée par Pôle emploi en mars 2022 auprès de conseillers des réseaux Pôle emploi et Cap emploi, les conseillers à dominante « travailleurs handicapés » dans le cadre des LUA se sentent plus à l'aise dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi bénéficiant de l'obligation d'emploi, et déclarent un niveau d'expertise supérieur à celui des conseillers à dominante généraliste, ce qui démontre l'intérêt de l'acculturation et de la montée en compétences générée par le rapprochement.

- Les développements pionniers de communs et d'outils nouveaux (DORA, Carnet de Bord, plans de formation des professionnels, la communauté de l'inclusion) – ces dispositifs ont touché de façon hétérogène les territoires et les professionnels, et ne sont pas encore tous « passés à l'échelle ».

## Zoom : le Service Public de l'Insertion et de l'Emploi (SPIE) et la gestion du changement

Dans le cadre de l'accompagnement du déploiement du SPIE, la dimension gestion du changement et d'accompagnement des professionnels a été fortement prise en compte. Un document guide intitulé « *Conduite du changement : Méthodologie, bonnes pratiques, outils et illustrations sur le SPIE* » a été élaboré par un groupe de travail, en lien avec la communauté de l'inclusion. Il prévoit une action en quatre temps (comprendre, définir, agir, améliorer) pour construire un plan d'action d'accompagnement du changement dans l'organisation, les processus et les pratiques. De nombreux éléments peuvent utilement être repris et adaptés dans le cadre des transformations attendues au titre du projet France Travail.

- Des **territoires conduisant des réformes particulières**. On peut citer à titre principal **l'île de la Réunion**, où la recentralisation du RSA (janvier 2020), puis de l'orientation des allocataires du RSA (décembre 2020) a été accompagnée par une grande mobilisation des institutions et des professionnels, sous l'impulsion de **la Caf de la Réunion**. Celle-ci a piloté en partenariat avec tous les partenaires un large plan d'accompagnement des professionnels de l'île, dont elle a transmis les supports à la mission de préfiguration pour de possibles réutilisations.

## Faire de l'attention aux professionnels un gage de réussite de l'attention aux usagers

Les professionnels mobilisés sur les politiques de l'emploi, de l'accès à la formation et de l'insertion sont portés par des **valeurs fortes, des compétences établies et une mobilisation** au service des publics. Ils ont parfois le sentiment d'être confrontés à des injonctions contradictoires. On fonde de **grandes attentes sur eux**, on leur demande de transformer leurs interventions, de faire plus et mieux pour les personnes, **sans leur donner toujours les bons leviers et les moyens**.

Les ateliers conduits dans le cadre de la concertation ont permis d'identifier les attentes des professionnels dans le cadre de France Travail, les principales étant :

- Une **clarté du cadre de travail**  
« *Une feuille de route claire, des objectifs partagés à tous les niveaux et avec nos futurs partenaires* »  
(Professionnel de l'accompagnement)
- Un **décloisonnement institutionnel** et un travail pluridisciplinaire (sans perte d'identité professionnelle), permettant aux professionnels de mieux se connaître  
« *Avec France Travail, on va devoir apprendre à se connaître assez rapidement pour être efficace* »  
(Professionnel de l'accompagnement)
- Un fonctionnement en réseau avec des **ressources facilement disponibles et partagées et des lieux partagés communs**  
« *Un regroupement au même endroit de tous les services publics pour plus de simplicité pour les usagers et un travail en collaboration avec les différents partenaires* »  
(Professionnel de l'accompagnement)

- Des **outils plus intégrés** avec les correspondants, les partenaires et les usagers  
« Il faut des personnes ressources et des outils permettant de communiquer directement avec ces personnes »  
(Professionnel de l'accompagnement)

### **Illustration - les souhaits et idées exprimés lors du Lab du 23 novembre 2022**

- Connaître, identifier tous les acteurs France Travail puis les principaux relais
- Plus de formations et d'accompagnement au changement
- Un outil commun qui permet d'avoir un annuaire de tous les homologues quel que soit le poste avec coordonnées directes
- Un portail internet France Travail qui permet une réorientation vers les structures partenaires
- Dépasser la compétition entre les acteurs et créer ensemble des évènements communs
- Prévoir des temps de rencontre « sanctuarisés » avec les partenaires au sein de lieux communes d'accueil
- Organiser régulièrement en commun des évènements France Travail pour les bénéficiaires
- Renforcer les outils de diagnostic
- Prévoir des permanences tournantes (chaque semaine un autre partenaire)
- Des modes d'évaluation simplifiés (indicateurs communs et disponibles en temps réel)
- Des réunions partenariales régulières
- Pouvoir s'appuyer sur des professionnels « ressources » spécialisés
- Construire des co-accompagnements efficaces
- Se centrer sur la qualité d'accompagnement et non la quantité

Il découle de la concertation qu'un **chantier important est à conduire tout au long des années 2023 et 2024 dans le cadre d'un vaste plan d'accompagnement de la mise en place de France Travail** au profit des professionnels, conseillers et managers, avec **trois objectifs** :

- **Créer le réseau France Travail « sur le terrain »** par une communauté active France Travail d'échanges en ligne et en physique, pour une meilleure **culture partagée**, une connaissance mutuelle des offres de services et le partage de référentiels et de lieux communs
- Obtenir des **gains de temps grâce à de meilleurs outils** : inclure tous les professionnels dans un plan d'accompagnement et de formation partagé entre les partenaires de France Travail et les réseaux avec lesquels ils travaillent. A ce titre, seront mis à disposition des modules de formation et d'apprentissage (*e-learning*) partagés au sein de l'écosystème France Travail, et une dimension de développement continu des compétences des conseillers.

## Concevoir et conduire dans la durée un vaste plan d'accompagnement des professionnels avec l'Académie France Travail et le développement des communautés France Travail

### Proposition #95

Se former ensemble avec une Académie France Travail au bénéfice des conseillers, des professionnels et des managers

- La mise en commun sous la bannière d'une « Académie France Travail » physique et digitale des ressources d'accompagnement, de formation et d'appui existant dans les réseaux, pour une mise à disposition du plus grand nombre de professionnels. Elle serait pilotée dans le cadre d'une gouvernance partagée
- Une incarnation dans des lieux et un portail où les professionnels des différents réseaux apprendront ensemble, en physique ou en distanciel

### Exemples de formations qui pourraient être proposées par l'Académie

- Formation au diagnostic partagé entre conseillers de Pôle emploi, missions locales, travailleurs sociaux de départements (à l'instar de ce qui se fait dans certains départements SPIE)
- Sensibilisation et formation des conseillers à la connaissance de l'insertion par l'activité économique (IAE) par des professionnels de l'IAE (comme ce qui est fait sur les emplois de l'inclusion), à l'orientation en service civique par des acteurs du service civique (comme ce qui est fait avec le CEJ et l'agence du service civique)
- Information et formation des conseillers emplois des réseaux France Travail par des conseillers d'OPCO à la connaissance des métiers ou d'un secteur des branches qu'ils accompagnent
- Formation à la prise en main des communs numériques par des équipes projets du GIP Plateforme de l'inclusion et de l'opérateur France Travail
- Formations conjointes à la prospection d'entreprises employeurs territoire par territoire
- Formations à l'offre de service handicap des conseillers entreprises par les référents de l'Agefiph
- Formations des conseillers au repérage des difficultés de santé par des experts de la CNAM, de logement par des experts identifiés avec la DIHAL, etc.

L'université Pôle emploi, ses campus de formation et ses modules d'e-learning pourraient constituer un point d'appui pour structurer cette Académie France Travail. De nombreux modules existants peuvent d'ores et déjà être partagés par Pôle emploi, mentionnés dans le tableau ci-dessous. Ils auront vocation à être complétés pour constituer une « banque de ressources ».

Le recours à la facilitation et à l'intelligence collective sera envisagé comme un levier de performance collective. A ce titre, il pourra être mis en commun les ressources de facilitation (méthode, outils, techniques d'intelligence collective, animation...) pour les intégrer au patrimoine de l'Académie France Travail, pour initier l'émergence d'une culture commune des professionnels vivant une expérience partagée.

**Les ressources des partenaires France Travail (Cap Emploi, Apec, UNML, Afpa, CNFPT, OPCO, etc.) qui pourraient être mises à disposition, dans des conditions à préciser :**

- L'Apec pourrait partager 17 modules de professionnalisation pour le volet « Conseil » de l'Académie.
- L'expertise de l'Afpa en matière de formation des professionnels de la formation et de l'accompagnement des personnes, ainsi que son ancrage territorial – en particulier des villages des solutions – pourraient largement être mobilisés.
- Modules de formation développés par les OPCO et le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) sous le pilotage de la Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté (DIPLP) et de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) dans le cadre du plan de formation des travailleurs sociaux accompagnant la stratégie pauvreté<sup>175</sup>.
- Le catalogue d'offre d'appui à la professionnalisation des acteurs de l'Agefiph est largement ouvert : il a concerné au 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2022 plus de 21 000 participants dont des conseillers de Pôle emploi, de missions locales, de cap emploi et parfois de conseils départementaux dans le cadre de l'accompagnement des allocataires du RSA. L'Agefiph travaille à l'organisation d'un service digital qui sera prochainement opérationnel et permettra de desservir plus largement l'ensemble du territoire national dans une offre renouvelée en distanciel notamment.
- Le projet ARIA (accompagner, repérer et insérer les jeunes autistes) que l'Agefiph a initié avec l'UNML et l'ARML IDF (ainsi que l'appui de la Délégation interministérielle à l'autisme, de la Fondation Orange et d'un pilote des « entreprises s'engagent d'AuRa)

<sup>175</sup> Il compte six thèmes de formation prioritaires : « travail social collectif et développement social » ; « participation des personnes concernées » ; « insertion socio-professionnelle » ; « numérique et travail social » ; « travail social et territoires » ; « aller vers ».

## Proposition #96

Favoriser l'entraide et le partage des pratiques avec les communautés France Travail , ce qui passe par :

- La mise à disposition d'outils de formations partagés (visioconférences, ressources en lignes, *e-learning*, *blended*)
- La mise en place de « clubs France Travail » : réunions thématiques, partage de ressources, partage de pratiques, réunions régulières d'interconnaissance des acteurs, etc.
- Le travail sur des répertoires et référentiels territoriaux communs (ex. data.inclusion)

## Proposition #97

Investir dans la formation et l'accompagnement des professionnels dans le cadre de la mise en œuvre du projet France Travail

- La mise à disposition d'une base documentaire claire, accessible et « territorialisée » des dispositifs, des institutions qui les mettent en œuvre et des correspondants à contacter (« annuaire en ligne de l'insertion », data.inclusion étendu, etc.)
- Des ressources documentaires en ligne de type « législation et évolutions réglementaires »
- Des cadres d'échanges réguliers pour des retours de pratiques, des calages ou recalages de l'organisation ou du fonctionnement
- L'accès aux modules d'acculturation et de premières formations pour les nouveaux arrivants (prise en compte du *turn-over*)
- L'intégration d'éléments ou de modules France Travail dans les formations initiales et à la prise de poste pour les professionnels des réseaux
- Des actions qui favorisent les rencontres et les échanges entre les professionnels de différents métiers et de différents réseaux

Les objectifs proposés visent à concevoir puis déployer un plan d'accompagnement des professionnels et de leurs managers aux évolutions de leurs activités, aux référentiels et outils liés à France Travail. Ainsi, tous les **professionnels disposeront des clés nécessaires pour que leur nouvel environnement de travail soit le plus clair, qualitatif et facilitant possible.**

#### Les principes suivants sont proposés

- Un accompagnement qui porte sur l'environnement de travail au sens large
- Des actions qui se déclenchent rapidement, dès l'engagement d'un territoire dans le projet, et qui se déploient dans la durée



Le plan d'accompagnement doit englober des actions sur trois temporalités. A chacune de ces phases correspondent des besoins particuliers et des modalités d'accompagnement parfois identiques, parfois distinctes.

## Illustration de ce que pourrait être le parcours d'acculturation à France Travail

### PROJET DE PARCOURS

Ce dispositif d'acculturation à France Travail a été dessiné lors des travaux préparatoires du chantier « Service aux conseillers ».

Il pourrait être proposé à l'ensemble des acteurs dont l'activité porte sur le conseil et l'accompagnement.

Ce parcours est construit autour de 4 grands thèmes, et prévoit l'évaluation de leur appropriation

- 1 Le sens – l'écosystème France Travail et l'objectif poursuivi
- 2 La connaissance des publics
- 3 La connaissance des structures et leur offre de services
- 4 La mise en œuvre de la coopération par le partage d'une culture commune professionnelle autour du diagnostic et de l'accompagnement.
- 5 La vérification de l'efficacité et la mise en œuvre des dispositifs

## Proposition #98

### Renforcer l'attractivité du métier et recruter de nouveaux professionnels

Le projet France Travail implique des recrutements de nouveaux professionnels. Il y a donc un fort enjeu d'attractivité du métier et de montée en compétences pour accompagner l'amélioration continue des actions.

Le renforcement de l'attractivité des métiers de l'accompagnement pourra s'appuyer sur

- L'investissement exceptionnel, à hauteur de 120 millions d'euros sur 3 ans, pour la formation des professionnels, ainsi que le renforcement de la validation des acquis de l'expérience (VAE), décidés dans le cadre des annonces du 18 février 2022 à l'occasion de la conférence métiers de l'accompagnement médico-social et social
- L'élaboration d'un nouveau référentiel de formation des professionnels du travail social, ainsi que la réalisation d'un livre blanc relatif à la modernisation des métiers du travail social, demandé par le gouvernement au président du HCTS. Ce travail est en cours.

Enfin, dans les objectifs prioritaires du gouvernement portés par le ministre de la Santé et de la prévention et des solidarités et des personnes handicapées figure un chantier autour de l'attractivité des métiers de la santé et du social, qui est porté dans le cadre du conseil national de la refondation.

Ces travaux sont en cours, et le projet France Travail pourra y contribuer à deux titres :

- En premier lieu, en tant que secteur concerné par la question de l'attractivité et de la qualité de vie au travail des professionnels du réseau et de l'écosystème France Travail.
- En second lieu, parce que France Travail aura un rôle majeur à jouer pour accompagner plus de personnes dépourvues d'emploi vers les métiers de la santé, de l'accompagnement vers l'emploi et de l'insertion et du social, secteurs en tension de recrutement.



## 2.4 France Travail, bannière fédératrice pour les acteurs de l'inclusion, de la formation et de l'emploi, plus lisible pour les personnes et les entreprises utilisatrices

### Un service public de l'emploi dont les missions et les services restent mal identifiés par les usagers

Favoriser l'accès au droit et agir de manière préventive impose la **mise en place d'une réflexion portant sur l'image et la lisibilité du service public de l'emploi** et particulièrement de ses services.

En effet, le service public de l'emploi connaît aujourd'hui un niveau de notoriété variable selon les structures – avec des opérateurs dont les offres sont globalement mal connues du grand public et parfois même de leurs publics cibles :

- La **connaissance des Français du service public de l'emploi reste très relative** : si Pôle emploi est connu des 3/4 des personnes interrogées, les autres organismes connaissent eux des taux d'appropriation de leurs missions plus faibles du grand public (46 %, 32 % et 31 % pour les missions locales, l'Apec et Cap emploi) mais qui restent bons parmi leurs publics cibles (57 %, 63 % et 58 %)<sup>176</sup>.
- **La capacité des Français à identifier le bon interlocuteur l'est également** : 78 % des Français âgés de 18 à 65 ans ont le sentiment qu'ils sauraient vers qui se tourner en cas d'interrogation face à l'emploi (recherche formation et indemnisation), mais seuls un tiers d'entre eux l'affirment avec certitude.

**Cela peut s'expliquer par le fait qu'en matière d'insertion, les acteurs sont foisonnants, diversement identifiés et plus ou moins segmentés.**

**Au-delà, c'est l'image même de ce service public qui est en question : le taux d'opinion positive est en effet de l'ordre de 43 %<sup>177</sup>, loin des meilleurs standards observés dans le public** (avec les services de police et de gendarmerie regroupant 68 % d'expression favorable et ceux de la Sécurité sociale 67 %<sup>178</sup>). Deux éléments viennent toutefois pondérer ce dernier constat :

- la progression constatée sur la perception par le public du service public de l'emploi en 5 ans
- la difficulté d'image inhérente à une structure qui intervient, dans l'esprit général, dans des moments de difficultés personnelles et professionnelles.

Le service public de l'emploi pâtit également de la perception négative que les Français portent sur les personnes sans emploi : soupçonnées par 48 % des personnes interrogées de ne pas réellement chercher à retrouver un emploi, au risque de perdre leurs indemnités chômage (57 %) alors que, paradoxalement, cette même étude relève que près de 7 Français sur 10 sont touchés de près ou de loin par le chômage<sup>179</sup>. En miroir, 1 personne sans emploi sur 2 perçoit ce regard critique porté sur sa situation (+ 13 points par rapport à 2020).

---

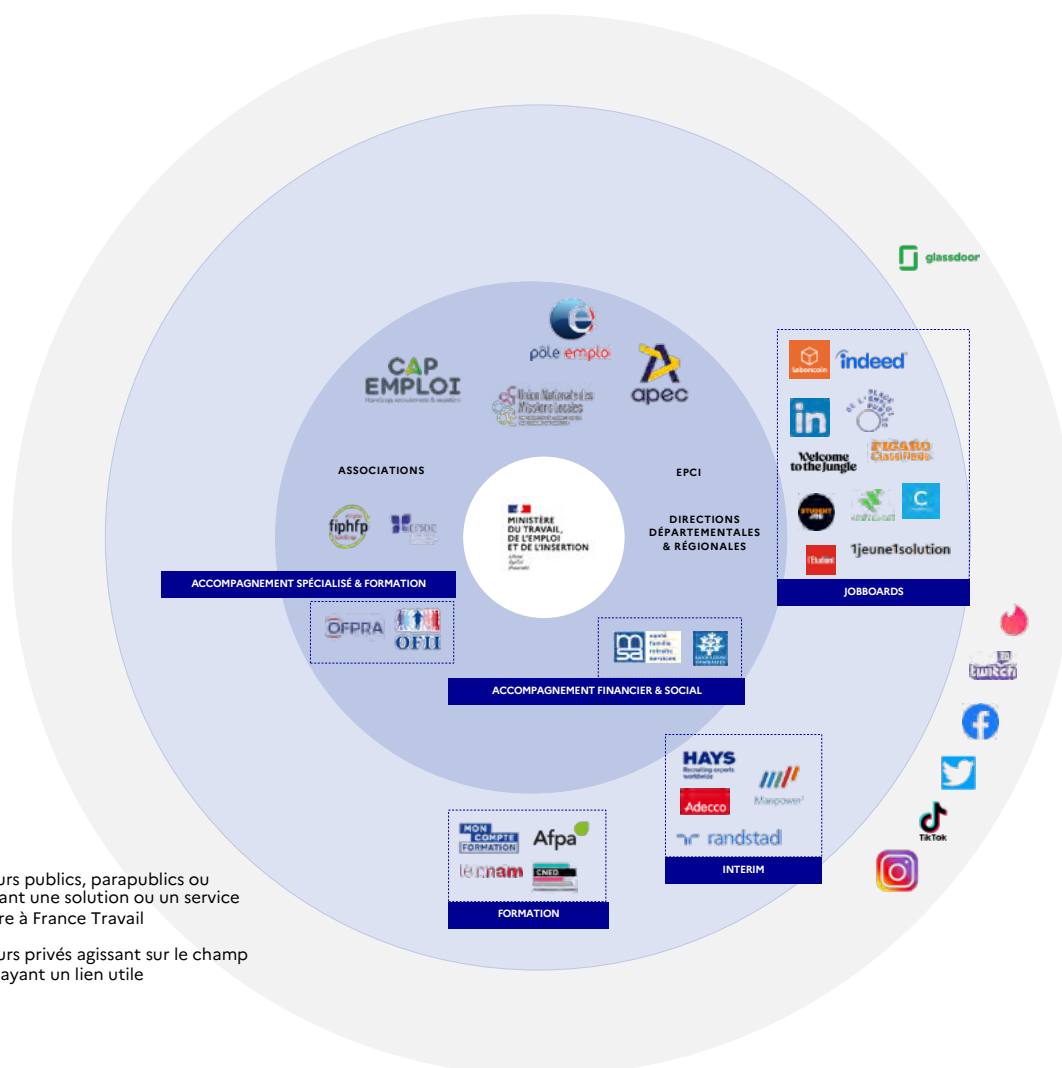
*43 % taux d'opinion  
des Français sur  
le service public de l'emploi*

<sup>176</sup> Source : Regards des Français âgés de 18 à 65 ans sur les services publics d'aide à l'emploi, Etude Toluna-Harris Interactive pour les ministères sociaux, décembre 2022

<sup>177</sup> Source : Les services publics vus par les Français et les usagers, Baromètre de l'institut Paul Delouvrier, janvier 2022

<sup>178</sup> Source : Baromètre de l'institut Paul Delouvrier : les services publics vus par les Français et les usagers, janvier 2022

<sup>179</sup> Source : Baromètre Unédic : Quel regard les Français portent-ils sur le chômage et l'emploi ? décembre 2022



**Cercle 2** : acteurs publics, parapublics ou associatifs offrant une solution ou un service complémentaire à France Travail

**Cercle 3** : acteurs privés agissant sur le champ de l'emploi ou ayant un lien utile

## Créer une identité lisible et capable d'incarner pour les usagers l'action des acteurs du service public de l'emploi

L'année qui s'ouvre doit donner l'occasion de préparer la transformation dans les prochains mois de Pôle emploi en opérateur France Travail et, avec, de celle des deux opérateurs spécialisés (missions locales et Cap emploi) et de l'ensemble du service public de l'emploi.

Cette transformation, et ce qu'elle implique en matière d'offres de services et de plus grande coordination des acteurs, emporte la nécessité de créer une nouvelle marque et une nouvelle identité visuelle dans lesquelles toutes les parties prenantes pourront se retrouver.

## Proposition #99

**Rendre plus lisible et valorisante pour les usagers et pour tous les français l'action du service public de l'emploi en créant une plateforme de marque commune pour le réseau France Travail et en mutualisant les investissements en communication**

Afin de gagner en lisibilité et finalement en compréhension pour les personnes mais aussi pour les professionnels, il est proposé d'établir une marque commune et harmonisée, simple d'appropriation pour les différents acteurs (structure et relations des marques entre elles, traduction graphique, etc.).

Cette identité devra traduire les éléments proposés par la mission et notamment :

- La transformation de l'opérateur Pôle emploi en France Travail
- La transformation des missions locales en France Travail Jeunes – cette dénomination devant être discutée avec le réseau des missions locales<sup>180</sup>
- La transformation de Cap emploi en France Travail Handicap - cette dénomination devant être discutée avec Cheops
- La création d'une identité visuelle pour créer un écosystème cohérent sur les actions conduites par les acteurs du réseau France Travail

La création du réseau de partenaires labellisés autour de France Travail poursuit plusieurs objectifs :

- **Améliorer la lisibilité de l'offre de services** de l'écosystème de l'insertion, de la formation et de l'emploi
- **Incarner la création d'un réseau d'acteurs** qui jouent collectif au service des usagers
- **Favoriser la mémorisation et l'appropriation de la marque et des services** offerts par le réseau France Travail
- **Favoriser un sentiment d'appartenance** à une cause commune vecteur de coopération entre les acteurs
- **Renforcer la coordination** en matière de communication notamment sur les offres communes (accueils, diagnostic, parcours, etc.)

Le respect de l'identité visuelle de France Travail sera inscrit dans la charte d'engagement France Travail.

<sup>180</sup> Dans cette organisation, la complémentarité des réseaux de professionnels Pôle emploi et mission locales est préservée pour l'accueil des jeunes.

# 3 LE CHEMIN POUR CRÉER FRANCE TRAVAIL : DES PILOTES ET EXPÉRIMENTATIONS TERRITORIALE

## 3.1 Un investissement dans la transformation du service public de l'emploi et dans l'accompagnement pour gagner en efficacité et atteindre le plein emploi

Pour atteindre le plein emploi à horizon 2027, et donc passer d'un taux de chômage de 7,3 % à 5 %, cela suppose de créer 700 000 emplois sur les quatre prochaines années, et même jusqu'à 1,3 million d'emplois pour obtenir une baisse équivalente de personnes dans l'ensemble du « halo » du chômage. Cet objectif est sans doute plus ambitieux que celui atteint lors du précédent quinquennat, puisqu'à mesure que le chômage baisse, les personnes à replacer sont plus éloignées de l'emploi.

Atteindre le plein emploi nécessite un ensemble de politiques de soutien à l'économie que conduit activement le gouvernement. Les investissements du plan France 2030, qui visent des objectifs d'innovation, de réindustrialisation et de décarbonation de l'économie, doivent avoir un fort impact sur le marché du travail. Le déploiement des mesures de la planification écologique implique également pour sa réussite d'adresser des enjeux RH et d'accès aux compétences considérables. Il en va de même de nombreuses politiques que ce soit dans le secteur agricole, industriel ou numérique. Ces politiques ambitieuses ne pourront être pleinement efficaces sans un service public de l'emploi en soutien, pour former les personnes sans emploi dans les secteurs d'avenir ainsi que pour accompagner les entreprises et les filières dans l'identification et le recrutement des candidats les plus adaptés.

Au-delà de son rôle clé dans l'accompagnement RH des grandes politiques du pays, **le projet France Travail en favorisant une plus grande efficacité du service de l'emploi national conduira aussi intrinsèquement à créer plusieurs centaines de milliers d'emploi d'ici à 2027**. L'atteinte de cet objectif dépendra notamment des moyens supplémentaires accordés aux opérateurs (l'opérateur France Travail mais aussi les missions locales au titre de France Travail jeunes), aux régions (via les Pactes), aux départements (via la contractualisation sur l'accompagnement rénové RSA) et plus généralement aux acteurs du service de l'insertion, la formation et l'emploi mobilisés sur le plan d'action France Travail. Néanmoins, pour s'inscrire dans une logique de rentabilité pour les finances publiques, **la logique budgétaire du projet France Travail consiste à prioriser les moyens dans les actions ayant le plus fort rendement en termes de création d'emplois**.

Pour cela, il convient de rappeler trois observations sur le coût du chômage et les moyens dédiés à l'accompagnement.

### ■ Le chômage représente un coût élevé pour les finances publiques

Pour quantifier l'impact d'un meilleur accompagnement des personnes et des entreprises, **il convient de garder à l'esprit le « coût direct évité du chômage », dès lors qu'une personne retrouve un emploi**. Ce coût, pour une personne avec droit à indemnisation ouvert sur toute l'année, se situe en moyenne entre 13 000 et 25 000€, selon le statut de la personne.

Statut des personnes dépourvues d'emploi	Indemnisation	Cotisations sociales « non perçues »	Impôts et TVA « non perçus »	Coût de l'accompagnement <sup>181</sup>	Total
Personne indemnisée à l'assurance chômage	15 520€	5 400 €	1 000 €	1 300 €	<b>23 220 €</b>
Personne indemnisée au RSA	5 929€	5 400€	1 000 €	1 300 €	<b>13 629 €</b>

Mission France Travail ; rapport IGF-IGAS, « L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD), octobre 2019 ; rapport Cour des comptes, « Le revenu de solidarité active (RSA), janvier 2022.

## L'accompagnement intensif des personnes et des entreprises est efficace

L'accompagnement des personnes et des entreprises par le service public de l'emploi a fait l'objet de nombreuses évaluations et études ces 20 dernières années. Les observations faites par la mission de préfiguration de France Travail, à partir d'évaluations effectuées par la Dares, Pôle emploi ou par des chercheurs internationaux spécialistes du sujet<sup>182</sup>, permettent de conclure que **les leviers à la main du réseau France Travail pour baisser le chômage sont efficaces**. Si ces politiques poursuivent d'autres objectifs que celui seul de la création d'emploi, il est utile néanmoins de noter que l'allègement des cotisations sociales<sup>183</sup> ou la baisse de TVA<sup>184</sup> ont un coût par emploi créé entre 20 000 € et plus de 100 000 €. L'accompagnement intensif des personnes<sup>185</sup> et l'accompagnement des entreprises<sup>186</sup> sur lesquels la mission préconise de porter notre effort sont des actions dont le coût par emploi est inférieur à 10 000 €, donc inférieur à celui du coût du chômage.

**Il apparaît à la mission France Travail que ce sont surtout ces logiques d'investissement social et de rendement des actions du service public de l'emploi en matière de « chômage évité » qui doivent guider les choix d'allocation budgétaire additionnels au titre de France Travail dans les prochaines années.**

## La France accompagne deux fois moins intensivement les personnes dépourvues d'emploi que l'Allemagne

Au-delà des bons rendements que peut procurer l'accompagnement intensif des personnes et des entreprises, il faut également noter que **le service public de l'emploi en France se situe à un ratio de personnes dépourvues d'emploi par ETP plus élevé que celui de plusieurs pays européens**, qui certes connaissent des taux de chômage plus faibles que celui de la France, mais démontrent clairement leur préférence pour un accompagnement intensif des demandeurs d'emploi.

181 Coût estimé par la mission pour une personne en modalité « Renforcé » à Pôle emploi.

182 Par exemple, Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2010). Active labour market policy evaluations: A meta-analysis. *The economic journal*, 120(548), F452-F477

183 Les allègements de cotisations sociales patronales sur les bas salaires en France de 1993 à 2009, DARES, 2012.

184 Conseil des prélèvements obligatoires, La taxe sur la valeur ajoutée, décembre 2015.

185 BEHAGHEL, L, CRÉPON, B., et GURGAND, M. Private and public provision of counseling to job seekers: Evidence from a large controlled experiment. *American economic journal: applied economics*, 2014; Evaluation de l'[AIJ](#) et de l'accompagnement [Global](#), Pôle emploi.

186 ALGAN, Y., CRÉPON, B., et GLOVER, D. Are active labor market policies directed at firms effective? Evidence from a randomized evaluation with local employment agencies. J-PAL working paper, 2020; Evaluation du dispositif Action recrut', Pôle emploi

	Allemagne	Espagne (Catalogne)	Belgique (Flandres)	Danemark	France
Inscrits / ETP -opérateur principal	38	205	40	N.D	98
Taille moyenne des portefeuilles (personnes éloignées de l'emploi)	100	400	100	100	150
Taux de chômage	3,0 %	9,3 %	5,4 %	4,5 %	7,2 %

Sources : Mission IGAS-IGF, benchmark des services publics de l'emploi européens.

Ainsi, faute de moyens suffisants, la grande majorité des demandeurs d'emploi indemnisés et les allocataires du RSA sont aujourd'hui accompagnés dans des tailles de portefeuille supérieures à 150 personnes par conseiller. Cette intensité d'accompagnement, qui correspond à moins de 30 minutes par mois et par personne, ne permet pas de construire des parcours pour permettre aux demandeurs d'emploi, notamment ceux ayant des besoins de reconversion ou d'accompagnement à la levée de freins périphériques, de s'insérer durablement en emploi.

## Un investissement graduel permettant des créations d'emploi

### ■ Hypothèses principales

L'ensemble des propositions présentées dans ce rapport ont fait l'objet d'une estimation budgétaire. Ces projections ont été réalisées afin d'estimer le budget additionnel dont l'ensemble du réseau France Travail aura besoin pour mettre en œuvre ce projet.

L'estimation budgétaire du projet France Travail couvre **4 principales thématiques** :

- **L'accompagnement des entreprises** (élargissement des efforts de prospection des entreprises et services d'aide au recrutement, accompagnement dans l'emploi, *job dating*, etc.)
- **L'accompagnement des personnes** (diagnostics approfondis, accompagnements intensifs pour une plus grande part de personnes dépourvues d'emploi, points d'étape, offres de solutions, accompagnement à l'entrepreneuriat, etc.)
- **L'aller vers** (nouveaux lieux France Travail, accompagnement préventif pour les sortants de lycées professionnels, université, etc.)
- **La transformation du réseau France Travail**, qui contient la mise en œuvre des communs physiques, méthodologiques et numériques : transformation des SI des opérateurs pour un meilleur service aux acteurs et un partage des données utile à tous, accompagnement et formation des professionnels via l'Académie France Travail, investissement et évolution des lieux pour améliorer l'accueil des personnes et le partage d'infrastructures dans une logique de tiers-lieux.

Compte tenu de la montée en puissance progressive des différentes mesures sur les trois prochaines années, des moyens existants, et prenant en compte les gains d'efficacité liés aux actions proposées, la mission estime que les besoins budgétaires pour la mise en œuvre de l'ensemble de ces propositions

s'établissent, en cumulé, entre **2,3 à 2,7 Milliards d'euros pour la période 2024 à 2026**<sup>187</sup>. Les discussions de cadrage budgétaire en lien avec tous les financeurs concernés, et l'évaluation d'impact de l'ensemble du plan, à commencer par l'évaluation des pilotes départementaux en cours, permettront d'affiner les besoins sur la période et les paramètres exacts du modèle cible à atteindre en 2027 (ciblage précis de l'accompagnement intensif des personnes, modalités opérationnelles comme la durée ou l'intensité, etc.).

Des moyens devront également être dégagés dès 2023 pour préparer le lancement opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2024 (ex. système d'information, formation, pilotes départementaux et préfigurations régionales, etc.) pour un montant de 70 millions d'euros.

Cet investissement sera réparti entre :

- L'opérateur France Travail, financé par l'Etat et l'UNEDIC, dont une partie pour des ressources humaines additionnelles, et une large partie consacrée aux actions réalisées par ses partenaires et prestataires
- Les départements et leurs délégataires, pour assurer les moyens nécessaires à la mise en place des accompagnements intensifs rénovés des personnes éloignées de l'emploi, en premier lieu des allocataires du RSA, dans le cadre d'une contractualisation pluriannuelle avec l'Etat
- Les autres partenaires et opérateurs du réseau France Travail

La signature de la nouvelle convention tripartite entre l'UNEDIC, l'Etat et l'opérateur pourrait être l'occasion de revoir avec les partenaires sociaux les indicateurs et les modalités de suivi qui leur sembleraient les plus pertinents dans ce nouveau contexte.

La réussite de France Travail repose aussi sur les programmes et actions portés par d'autres politiques, non budgétés par la mission, notamment :

- le Pacte d'investissement dans les compétences (PIC), dont la mission estime important de maintenir un haut niveau d'investissement pour l'atteinte du plein emploi aux côtés des régions, avec un ciblage revu
- le Pacte des solidarités sur la levée des freins périphériques, en complément des politiques sociales menées par le Département, et de façon plus générale les différentes politiques menées sur l'accès au logement, à la santé, à la garde d'enfants, à la mobilité et le soutien aux associations
- l'offre de solutions structurantes (maintien du cap 2025 pour le pacte d'Ambition pour l'Insertion par l'Activité économique, Cap vers l'entreprise inclusive et notamment soutien aux EATT et EA tremplin, Ecole de la Seconde Chance, Epide, accompagnements post 100 % Inclusion, développement du service civique, etc.)

<sup>187</sup> Estimations sur la base d'hypothèses prennent en compte une baisse progressive du chômage pour atteindre l'objectif du plein-emploi à 5% de chômage en 2027, avec les économies de structure liées à la baisse de la DEFM

## Impacts attendus

Les principaux postes de dépenses détaillés ci-dessus sont à mettre en miroir de l'impact escompté des actions qui seront mises en œuvre, notamment :

- **Le développement de la prospection, de l'accompagnement et de l'offre de services aux entreprises.** Une étude récente sur la prospection des entreprises (Algan, Crépon, Glover, 2022), citée plus haut dans ce rapport, permet d'estimer l'impact attendu du développement des services aux entreprises: un ETP supplémentaire peut amener à la création d'environ 24 CDI chaque année, via les entreprises prospectées et accompagnées.
- **L'intensification de l'accompagnement des personnes.** Des études récentes font état d'un impact de l'accompagnement intensif sur le retour à l'emploi de 5 à 10 points pour les demandeurs d'emploi, 12 mois après l'entrée en accompagnement intensif<sup>188</sup>. Concrètement, entre 5 à 10 personnes supplémentaires sur 100 retrouveront un emploi grâce à l'accompagnement intensif. Pour « créer des emplois », ces retours à l'emploi supplémentaires générés par l'intensification de l'accompagnement devront se faire sur des offres d'emploi qui ne seraient pas pourvues en l'absence d'intervention de France Travail. On dénombre environ 270 000 ETP issus d'offres d'emploi abandonnées par les employeurs chaque année faute de candidats<sup>189</sup>.
- **La réduction de 3 jours du délai de recrutement.** Un jour de réduction du délai de recrutement équivaut environ à entre 20 000 et 25 000 emplois créés. Le développement des services aux entreprises, de meilleurs outils de *matching* de l'offre et la demande, un meilleur accompagnement des personnes, les démarches d'aller-vers sont autant de propositions pour permettre d'atteindre cet objectif. Celui-ci paraît réaliste, puisqu'une réduction du délai de recrutement de 1,5 jour a été observée sur les deux dernières années à Pôle emploi<sup>190</sup>.

**Au total, cet investissement dans le projet France Travail pourrait permettre de créer plusieurs centaines de milliers d'emploi d'ici à 2027.** Ces créations d'emploi génèrent des économies importantes d'indemnisation d'allocation chômage et des minima sociaux, ainsi que davantage de cotisations versées grâce à la reprise d'emploi.

## Une approche évaluative et itérative

Sur la base des résultats de nombreuses études et évaluations menées sur des dispositifs d'accompagnement intensif des personnes et des entreprises, on peut donc prédire que les dépenses additionnelles du projet France Travail seront très largement couvertes par les gains de finances publiques associées au retour à l'emploi des personnes.

188 Un impact de 8,5 points a été mesuré dans une étude sur l'accompagnement intensif menée par les chercheurs Behagel, Crépon et Gurgand. Des évaluations plus récentes menées par Pôle emploi (Alj, accompagnement Global) ont montré un impact sur le retour à l'emploi de 4 à 5 points. Ces études, ou d'autres produites par la DARES (par ex. garanties jeunes) montrent que pour les personnes éloignées de l'emploi, l'impact de l'accompagnement intensif peut être encore plus important.

189 Offres non pourvues et abandons de recrutement, Pôle emploi, 2021. <https://statistiques.pole-emploi.org/offres/offrespup/212268>

190 Evaluation d'Action recrut', Pôle emploi.



Néanmoins, le passage à l'échelle de l'intensification de l'accompagnement peut toujours produire des effets plus ou moins importants que ceux mesurés dans le cadre de dispositifs expérimentaux. Il conviendra donc d'atteindre le modèle cible France Travail avec une montée en charge progressive et avec des étapes de bilan intermédiaire.

La mission préconise de déployer le projet sur une première période tri-annuelle 2024-2026, permettant d'assurer de la visibilité aux acteurs et du recul aux évaluations afin, le cas échéant, d'ajuster en 2027 le niveau de financement nécessaire au vu des résultats et impacts effectivement constatés.

Pour nourrir ces bilans, il conviendra dans la mise en place de l'ensemble de ces dispositifs, de prévoir des **évaluations d'impact systématiques**, en partenariat avec le monde de la recherche lorsque cela est possible. Au-delà de simplement confirmer que les impacts sont conformes à ceux attendus, cette méthode permettra aussi de **développer le projet France Travail de manière itérative**, en adaptant le modèle en fonction des observations faites des impacts.

En premier lieu, les pilotes d'accompagnement rénové des allocataires du RSA dans les départements volontaires (avec une montée en puissance du nombre et de l'emprise territoriale sur 2024 et suivantes) feront l'objet d'une évaluation d'impact sur le retour à l'emploi, menée par la Dares et la DGEFP, et suivie par un comité regroupant l'ensemble des acteurs (Dares, Dress, DGEFP, Pôle emploi, conseils départementaux et chercheurs spécialistes du sujet). Elles seront complétées d'une évaluation d'impact *in itinere* qui impliquera de construire des outils de pilotage par la donnée plus complet, sécurisé et contemporain, en lien avec la DINUM et les équipes de Beta.gouv.

En particulier, ces pilotes réalisés dans le cadre d'un accompagnement intensif proposé à l'ensemble des allocataires du RSA d'un territoire permettront, via l'évaluation, d'affiner le modèle d'accompagnement, la durée des parcours ou encore le ciblage des besoins en formation et en prestations. Au-delà de l'accompagnement des allocataires du RSA, cette logique d'expérimentation, d'évaluation et d'itération prévaudra chaque fois que cela paraîtra pertinent pour l'ensemble des actions du projet France Travail.

## 3.2 Des dispositions législatives nécessaires pour permettre le déploiement du projet dans son ensemble

Tout ce qui n'est pas interdit par la loi est autorisé.

De fait, la grande majorité des propositions portées ici pourront être mises en œuvre à cadre législatif constant. C'est heureux, car il importe de laisser le maximum de liberté d'action aux acteurs de terrain. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle des expérimentations au niveau départemental sont en cours et des préfigurations pourront être menées en région.

Pour autant, plusieurs dispositions législatives sont à modifier pour permettre le déploiement du projet dans son ensemble. Parmi celles-ci figurent notamment :

- la définition du périmètre du patrimoine commun du réseau France Travail et des modalités de coopération entre les acteurs publics du réseau ;
- la composition et les attributions des instances de gouvernance nationale et territoriale de France Travail ;
- l'adaptation des missions de l'opérateur Pôle emploi, futur opérateur France Travail, à qui vont incomber des missions pour le compte du réseau France Travail ;
- l'inscription à France Travail de toute personne en recherche d'emploi ou rencontrant des difficultés sociales et professionnelles ;
- les modalités de diagnostic et d'orientation des publics éloignés de l'emploi la création d'un contrat unique pour les inscrits à France Travail et l'adaptation de leur régime de droits et de devoirs ;
- les mesures relatives à la formation (par exemple, simplification des dispositifs de formation préalables à l'embauche, possibilité donnée à l'Etat d'acheter des formations à distance).

Sous réserve que ces dispositions soient adoptées par le Parlement, la création de France Travail pourrait donc intervenir à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024.

### 3.3 Expérimenter l'accompagnement renouvelé des allocataires du RSA avec des départements volontaires

Le 13 décembre 2022, le ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion annonçait la liste des 18 territoires volontaires (parmi les 45 départements candidats) pour expérimenter, à droit constant, l'accompagnement renouvelé des allocataires du RSA.

Ces expérimentations constituent l'une des premières concrétisations du projet France Travail. Elles incarnent la nécessité pour France Travail de s'adresser à ces publics pour lesquels l'intervention collective est à parfaire. Elles crédibilisent le droit à un accompagnement socio-professionnel adapté à la situation des personnes. Elles assurent la mise en place de parcours intensifs 15-20 heures misant sur toutes les solutions locales. Elles renouvellent l'approche de la relation avec les employeurs en vue de mieux répondre à leurs besoins tout en assurant l'insertion dans l'emploi des personnes qui en sont dépourvues. Elles s'appuient sur une maille territoriale de proximité, le bassin d'emploi, à partir duquel se construit France Travail, dans une attention assumée au dernier kilomètre. Elles préfigurent le partenariat renouvelé entre France Travail opérateur et les conseils départementaux en vue d'améliorer les sorties en emploi. Elles posent enfin les bases d'une contractualisation pluriannuelle, ambitieuse et vertueuse avec les collectivités départementales

---

*« Bâtir la société de demain à partir d'une vérité découverte et non d'une leçon apprise »*

*Joseph Wresinski*

Les départements sélectionnés sont les suivants : l'Aisne, l'Aveyron, les Bouches-du-Rhône, la Côte-d'Or, la Creuse, l'Eure, l'Ille-et-Vilaine, la Loire-Atlantique, le Loiret, la Mayenne, la Métropole de Lyon, le Nord, les Pyrénées-Atlantiques, la Réunion, la Somme, les Vosges, l'Yonne, les Yvelines.

Les territoires concernés par l'expérimentation ont désigné 18 bassins d'emploi dans lesquels près de 40 000 allocataires du RSA seront pris en charge dans le cadre de cet accompagnement renouvelé avec un démarrage opérationnel à compter d'avril 2023.

Laboratoires des changements à opérer, ces pilotes cibleront en 2023 l'ensemble des allocataires du RSA des bassins de vie sélectionnés et la mise en place exhaustive de l'offre de services. C'est pourquoi ils se déclineront à une maille raisonnable et opérationnellement pertinente pour assurer le suivi des cohortes. En 2024, la poursuite de ces expérimentations sera assurée, avec une intensification des accompagnements consécutive à la reprise de contact avec tous les publics.

Ces expérimentations doivent éclairer les coûts de transition, les conditions de généralisation du modèle, éprouver certaines hypothèses et permettre de définir les modalités de fonctionnement collectif les plus efficaces. Une évaluation, dont le protocole est établi, avec les territoires pilotes comme avec l'Assemblée des Départements de France sera menée avec un rendu intermédiaire mi-2024 et un rapport final mi-2025.

Dès 2024 puis sur la mandature, un déploiement progressif, soit interne aux départements expérimentateurs soit ouvert à de nouveaux départements sera assuré. Une contractualisation pluriannuelle « France Travail », à laquelle s'articulera le pacte des solidarités, a vocation à être proposée aux départements, au titre de cet accompagnement renouvelé. Les contours de ce cadre nouveau, testés avec les pilotes, sont en cours de discussion avec l'Assemblée des Départements de France.

Sur la base des enseignements des expérimentations, à horizon 2027 et conformément au vœu du Président de la République, l'ensemble des allocataires du RSA ayant besoin d'un accompagnement intensif bénéficiera de cette offre de service nouvelle, dite 15-20 heures, construite à partir de l'éventail des solutions locales et de l'engagement des employeurs.

## **Le principe des expérimentations territoriales : converger vers un socle commun partagé, en s'assurant de son adaptation aux réalités des territoires**

Les territoires partant d'une expérience longue en matière d'insertion, les expérimentations s'attacheront à capitaliser sur les meilleures pratiques comme sur les synergies partenariales déjà engagées dans le cadre des SPIE, des CALPAE ou d'autres projets à des mailles plus fines, à l'instar des cités de l'emploi ou des démarches de repérage engagées dans le cadre des PRIC.

L'approche retenue pour les expérimentations est ainsi simple : un socle d'engagements communs, partagés et co-constitués, vers lequel converger, une souplesse dans les modalités pratiques d'atteinte et les propositions locales. Cette approche a été travaillée avec l'Assemblée des Départements de France, avec qui par ailleurs les avancées dans la mise en œuvre des projets sont régulièrement partagées.

### **Un diagnostic partagé conseil départemental – Pôle emploi rapidement réalisé après l'ouverture de droits**

Une entrée en parcours accélérée est recherchée, dans un esprit de partage entre Pôle emploi et le département. Quelques étapes sont incontournables :

- Sous réserve de faisabilité, un pré-diagnostic s'appuyant sur les données d'inscription au RSA, du RDSP de la Caf et les données de Pôle emploi et des départements
- Une convocation du bénéficiaire du RSA sous 15 jours à compter de l'ouverture de ses droits
- Un référentiel partagé structurant les orientations au local
- Un diagnostic socio-professionnel partagé entre le conseil départemental et Pôle emploi établi dans un outil commun
- Un enregistrement de tous les allocataires du RSA à Pôle emploi
- Une contractualisation systématique, dynamique, librement débattue et revue régulièrement
- Une orientation de 100 % des allocataires du RSA
- Un entretien conclu par un premier plan d'action individualisé, la signature d'un contrat (PPAE ou CER) ou la préparation d'un contrat

### **Un accompagnement individualisé et intensif de 15 à 20 heures d'activités d'accompagnement par semaine en cible**

La mise en place d'un droit à l'accompagnement socioprofessionnel intensif se concrétise par :

- Un accompagnement individualisé à la suite du diagnostic par un professionnel dont le portefeuille sera resserré (avec en cible une nette amélioration du taux d'encadrement)
- Plusieurs dominantes d'intervention : Emploi ; Équilibrée sociale et professionnelle ; Remobilisation sociale

- Des cas exceptionnels d'indisponibilité par rapport à l'intensivité
- Un suivi resserré du bénéficiaire grâce à des échanges fréquents
- Un suivi des bénéficiaires dans l'emploi, en formation ou en solutions structurantes (IAE, contrats aidés...)
- Un facilitateur Pôle emploi/ France Travail pour tous les allocataires du RSA pour assurer un relais à toutes les étapes du parcours (assuré par les missions locales en proximité pour les jeunes au RSA)

### ■ Une organisation coordonnée des chargés de relation entreprise

Afin de mettre en place un guichet unifié pour les entreprises du territoire, une structuration de la relation entreprise sera localement définie en lien avec Pôle emploi. Elle reposera *a minima* sur :

- Une mobilisation des entreprises à toutes les étapes du parcours avec l'appui du club Les entreprises s'engagent (PMSMP, immersion, mentorat...)
- Une coordination des chargés de relation entreprises sous l'égide de Pôle emploi pour maximiser les capacités de prospection et organiser les contacts

### ■ Un important investissement dans les outils numériques partagés pour assurer le suivi des parcours et le pilotage par les besoins

Pour faciliter la mise en œuvre de ces parcours, des outils seront coconstruits par les équipes de préfiguration de France Travail, en étroite collaboration avec le GIP Plateforme de l'Inclusion, Pôle emploi et les départements, selon une méthodologie d'amélioration continue, et notamment :

- Une démarche de partage de données permettant de suivre les avancées
- Un outil de diagnostic commun partagé pour une compréhension commune de la situation et des aspirations des personnes
- Un dossier de suivi partagé de la personne, possiblement par usage de « carnet de bord »
- Un recensement exhaustif des offres de services avec data.inclusion pour construire un patrimoine commun
- Un pilotage harmonisé à partir d'une liste d'indicateurs communs. Une équipe sera mise à disposition pour accompagner la construction de ces indicateurs

### ■ Une gouvernance partagée entre suivi local et pilotage national en vue de coconstruire la réforme

Sur les territoires, la gestion opérationnelle sera partagée entre le département et Pôle emploi en associant les parties pertinentes. Le binôme aura la charge d'une animation des acteurs en vue de construire une communauté de professionnels couvrant l'ensemble des besoins d'accompagnement.

Un comité de suivi local co-présidé par le préfet (et la DDETS) et le Président de conseil départemental, avec présence *a minima* de Pôle emploi, EPCI, région, Caf, missions locales, SIAO, représentant des entreprises assurera quant à lui la gouvernance stratégique et financière. Dans une volonté d'alléger la comitologie existante, ce comité de suivi pourra intégrer la gouvernance départementale de l'insertion et de l'emploi. Ainsi, selon un calendrier qu'il appartiendra au préfet et au Président du conseil départemental de définir, la comitologie en matière d'insertion, de levée des freins, de prise en charge des publics éloignés de l'emploi sera simplifiée sur ces territoires.

Un comité de suivi national a été établi par l'Assemblée des Départements de France, avec la mission France Travail pour partager les pratiques et accompagner la coconstruction de la réforme avec l'ensemble des départements volontaires.

### ■ Des actions à la main des territoires pour décliner les projets au plus près des besoins

Enfin, la réalité des besoins locaux comme des ressources déjà disponibles laissera place, dans la déclinaison des projets, à des actions à la main des territoires. Prévention de l'entrée dans le RSA, actions d'aller vers, actions de remobilisation ou de reprise de contact, plans d'action filière, animation locale par secteurs d'activité, mise en place d'une conférence locale des financeurs, des propositions d'intérêt territorial partagé ont vocation à être formulées dans le cadre de ces expérimentations.

Elles alimenteront naturellement le déploiement du projet France Travail et la montée en charge de l'accompagnement rénové des allocataires du RSA au cours de la mandature.

## La méthode des expérimentations : ambitieuse, itérative, et assurant la transparence et l'agilité en matière de reporting, d'itérations et d'évaluation

Depuis janvier 2023, un investissement considérable des équipes des départements, de Pôle emploi et des DDETS a permis de préparer le lancement des actions, dans des échanges nourris et réguliers avec le niveau national. Cette méthode partant des réalités locales, qui préside au projet France Travail, a vocation à se poursuivre car l'échange et les coopérations nourrissent la transformation.

Il est essentiel de garantir le maintien de ce cadre d'échanges transparent dans un dialogue de confiance et de qualité.

A cette fin seront mis en place, en complément d'un comité de suivi des pilotes au niveau national :

- Des échanges bilatéraux à la demande des territoires, au bon niveau
- Des groupes de travail transverses pour coconstruire des segments de la réforme non nécessairement mis en application dans les territoires, mais utiles à la généralisation à venir
- Des visites apprenantes
- Un protocole d'évaluation co-défini avec eux, avec une gouvernance *ad hoc* à laquelle ils sont associés

## 3.4 Préfigurer la transformation dès 2023 avec des régions volontaires

En complément des 18 pilotes départementaux déjà lancés, **plusieurs régions ont exprimé le souhait de lancer dès les prochains mois des préfigurations du projet de France Travail**, et notamment de son ambition partagée de mettre en commun les forces de l'Etat, des collectivités locales et des opérateurs pour mieux accompagner les demandeurs d'emploi et les entreprises vers l'emploi.

Ces préfigurations auront pour enjeux et objectifs de :

- 1. Mettre en commun** dès maintenant **outils, données et pratiques** pour plus d'efficacité collective et prendre les **décisions** au plus **près du terrain, à partir des besoins** des demandeurs d'emploi et des entreprises
- 2. Assurer un véritable « départ lancé »** de France Travail au 1<sup>er</sup> janvier 2024 dans une dynamique construite conjointement entre chaque région concernée et l'Etat, fondée sur leurs priorités et avec Pôle emploi en appui opérationnel
- 3. Mettre en place *in concreto*** et le cas échéant **ajuster les contours du projet** en fonction des retours d'expérience
- 4. Consolider l'impact des pilotes locaux** en leur donnant un cadre de gouvernance et d'impact complémentaire à l'échelle régionale

Concrètement, ces préfigurations seront ainsi l'occasion de **rendre opérationnelles** les mesures égrainées dans le présent rapport et notamment :

- **accompagner plus efficacement** les entreprises et les demandeurs d'emploi grâce à des services définis à partir de leurs besoins et à une coopération accrue entre les différents intervenants et un pilotage mieux outillé et plus efficient
- **territorialiser davantage les services** aux particuliers et aux entreprises grâce à des plans locaux France Travail fondés sur une meilleure analyse des besoins au niveau des bassins d'emploi/bassins de vie
- **unifier la gouvernance** du champ emploi-formation-orientation-insertion à chaque échelon territorial et mieux **piloter par les résultats**

Compte tenu de ces objectifs, ces préfigurations comporteront 3 types d'« invariants » :

- **la gouvernance**, notamment en préfigurant la mise en place du Comité France Travail en région, sous la co-présidence préfet de région/président de conseil régional, ainsi qu'au moins un Comité France Travail départemental et, au sein de ce département, au moins un Comité France Travail local (afin d'avoir au moins une ligne de gouvernance complète) ;
- au moins une mesure relative à la **formation professionnelle**, sur la base d'un diagnostic partagé et de lignes d'action conjointes, avec un choix de mesures qui pourra varier d'une région à l'autre ;
- au moins une mesure relative aux **services aux entreprises**, afin d'assurer une meilleure coordination des actions menées par les acteurs à leur destination, par exemple sur l'agrégation des offres d'emploi ou l'articulation des opérations de recrutement, selon des modalités qui pourront varier suivant les régions.

Au-delà, un **menu de mesures optionnelles** sera proposé, portant sur une palette diversifiée de thématiques couvrant l'ensemble des mesures portées par France Travail et correspondant aux priorités des régions.

Ces préfigurations se font à ce stade à droit constant et s'inscrivent dans le **plein respect des compétences actuelles** de la région, de l'Etat et de Pôle emploi en matière d'emploi, de formation et d'orientation. Il ne s'agit pour autant pas d'expérimentations, l'enjeu étant de mettre en œuvre « en avance de phase » la réforme sur le terrain.

A noter que l'objectif n'est pas de maximiser le nombre de régions préfiguratrices : respecter le **principe du volontariat** est capital.

A cet égard, ces préfigurations pourront donner lieu à des **protocoles** formalisant les engagements réciproques de la Région et de l'Etat, ainsi que de Pôle emploi pour son appui opérationnel.

Portés par la dynamique de coopération déjà en cours entre la Région et l'Etat, ainsi qu'avec Pôle emploi, ces protocoles seront le **fruit d'une démarche de co-construction**, fondée sur un diagnostic partagé des besoins spécifiques du territoire en matière d'emploi et de compétences. Ils seront signés conjointement par le président du Conseil régional et le préfet de Région, au titre de leur pilotage politique et stratégique, ainsi que par le directeur régional de Pôle emploi au titre de sa contribution opérationnelle.

Une **équipe projet** associant la Région et l'Etat (notamment la DREETS) et Pôle emploi sera mise en place dans chaque région pour préparer la préfiguration et piloter son déploiement, sur la base d'un suivi d'indicateurs de mise en œuvre et d'impact des mesures prévues par le protocole.

Au total, les préfigurations régionales permettront ainsi de **déployer en avance de phase l'offre de service renouvelée par France Travail**, portée par une **transformation radicale de la manière de faire et d'agir ensemble, au bénéfice des personnes en recherche d'emploi et des entreprises**.

## 3.5 Expérimenter l'accompagnement rénové des jeunes dans le cadre de France Travail Jeunes

Pour concrétiser l'ambition de « France Travail Jeunes », il est ainsi proposé d'expérimenter plusieurs initiatives (capitalisant sur l'existant), portées par l'ensemble des acteurs intervenant auprès des jeunes, en premier lieu desquels le réseau des Missions Locales, et visant à mieux accompagner les jeunes ayant besoin d'un accompagnement socio-professionnel, par exemple :

- La prévention et la lutte contre le décrochage scolaire dans les établissements du secondaire
- La prévention et la lutte contre le décrochage scolaire pour les décrocheurs de l'enseignement supérieur
- Les coopérations renforcées entre Départements et réseau des Missions Locales pour l'accompagnement des jeunes de l'Aide Sociale à l'Enfance
- Les coopérations renforcées entre la PJJ et réseau des Missions Locales pour l'accompagnement des jeunes sous-mains de justice
- Les initiatives liant les enjeux d'accès au logement et parcours d'insertion : colocation accompagnée, partenariat FJT, Maison des saisonniers...
- Les initiatives visant à lever les freins à la mobilité des jeunes dans le cadre de leurs parcours d'accompagnement.
- Les initiatives visant à détecter, prendre en charge et accompagner des jeunes rencontrant des problèmes de santé.
- Le développement du mentorat
- Le développement de l'apprentissage
- La consolidation de demandes d'accompagnement sur la définition des projets professionnels



## | 3.6 Un projet qui se construit graduellement

France Travail est un projet dont l'envergure et l'ambition font que son plein déploiement s'étalera sur plusieurs années et sera progressivement adapté dans une logique de politique publique « agile » nourrie par les enseignements des retours du terrain et des résultats obtenus. C'est pourquoi la mission a proposé une trajectoire de déploiement progressive de la feuille de route France Travail d'ici à 2027.

Les régions préfiguratrices et les pilotes départementaux sur les nouvelles modalités d'accompagnement des allocataires du RSA ainsi que le plan d'action de préparation de France Travail en 2023 (transformation du SI de Pôle emploi, organisation des chantiers et de la structure de pilotage...) permettront de préciser les modalités opérationnelles de la feuille de route proposée dans le présent rapport ainsi que de matérialiser dès la création de France Travail au 1<sup>er</sup> janvier 2024 de premières réalisations substantielles.

En tout état de cause, la transformation décrite dans ce rapport se fera de manière progressive, avec quelques jalons clés (sous réserve des arbitrages gouvernementaux, du débat parlementaire et des enseignements des pilotes) :

Les communs numériques seront coconstruits en continue pendant toute la période, avec une logique de confrontation rapide à l'utilisateur permettant de tenir la promesse d'amélioration continue.

		2023	2024	2025	2026	2027
Transverse	■ Création de France Travail (inscription législative de FT, nouvel opérateur)		●			
Aller vers / communication	■ Programmes d'aller vers	■	■	■	■	■
	■ Nouvelle marque France Travail (opérateur / spécialisés)	■	■	●		
Diagnostic et orientation	■ Inscription à France Travail pour les toutes les personnes ayant besoin d'un emploi - flux	■	●			
	■ Liaison entre l'inscription à France Travail et la demande de RSA	■	■	●		
	■ Orientation des publics France Travail (avec possible délégation) - flux	■	■	●		
	■ Diagnostic France Travail (dont outil partagé) - flux	■	■	●		
Accompagnement	■ Accompagnement rénové des publics (dont ARSA)	■	■	■	■	■
	■ Correspondants France Travail	■	■	●		
	■ Espace usager unique	■	■	■	■	■
Formation	■ Nouvelle contractualisation État/régions	■	●			
	■ Nouvelles Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE)	■	■	●		
	■ Catalogue unifié de formation	■	■	■	■	■
Droits et devoirs	■ Contrat d'engagement pour tous	■	■	●		
	■ Nouveau barème de sanction	■	■	●		
Entreprises	■ Nouvelle stratégie de prospection	■	■	■	●	
	■ Accompagnement rénové des entreprises	■	■	■	●	
	■ Espace employeur unique et back-office conseiller	■	■	■	■	■
Services aux conseillers	■ Mise en place de l'Académie France Travail	■	■	■	■	■
	■ Espace de suivi partagé (format Carnet de Bord)	■	■	■	■	■
Gouvernance	■ Mise en place des nouvelles instances	■	●			
	■ Mise en place du système d'audit externe			●		
Numérique	■ Construction des communs numériques et du SI Plateforme	■	■	■	■	■

PRÉPARATION / EXPÉRIMENTATIONS

MISE EN ŒUVRE / DÉPLOIEMENT

GÉNÉRALISATION ●

## ANNEXES

### Référentiel d'activités d'accompagnement 15-20 heures (non exhaustif)

Le conseiller et la personne qu'il accompagne déterminent ensemble quelles sont les activités pertinentes en fonction des besoins de la personne et de ses objectifs.

Thématiques	Modules
Construire la relation d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venir à un échange avec l'accompagnant</li> <li>• Accepter de prendre contact avec un pair</li> <li>• Intégrer une première action collective</li> </ul>
Approfondir le diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic des compétences (professionnelles et non professionnelles) et motivations : par ex. test de positionnement, test en compétences digitales</li> <li>• Informations collectives sur les différentes actions structurantes</li> </ul>
Lever les freins sociaux	<p>Prise de rendez-vous, modules d'activité ou orientation vers des solutions ou des acteurs en mesure d'apporter des réponses aux problématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention, Santé, lutte contre les addictions ;</li> <li>• Séjours de rupture pour les personnes dans un environnement familial maltraitant / accompagnement adapté à ces situations</li> <li>• Mobilité ;</li> <li>• Logement (rendez-vous avec un référent SIAO, démarche AVDL, sollicitation du FSL...);</li> <li>• Ouverture d'un compte bancaire, gestion du budget ;</li> <li>• Garde d'enfants, problématiques familiales ;</li> <li>• Citoyenneté et accès aux droits ;</li> <li>• Maîtrise de la langue ;</li> <li>• Equipement et habillement ;</li> <li>• Accès aux droits (dont retraite)</li> </ul>
Prendre confiance et se mobiliser	<p>Modules d'activité ou orientation vers des solutions ou des acteurs en mesure d'apporter des réponses aux besoins suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réappropriation de son histoire et mise en situation de choix (ex. méthodologie ADVF)</li> <li>• Connaissance et image de soi ;</li> <li>• Pratiques d'activités par le sport, la culture, le théâtre quand elles agissent comme levier de remobilisation, opportunité de diversifier ses expériences ou d'acquérir de nouvelles compétences ;</li> <li>• Engagement (expérience de bénévolat ; engagement sportif ; tutorat mentorat d'une autre personne sans emploi) ;</li> <li>• Soutien moral (psychologue, mentorat, groupe de parole) ;</li> <li>• Séjour de rupture</li> <li>• Participer à un repas partagé pour contrer son isolement</li> <li>• Effectuer une démarche administrative</li> <li>• Formuler un projet personnel</li> </ul>

Thématiques	Modules
Construire son projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration du projet professionnel ;</li> <li>• Découvertes des opportunités dans le bassin d'emploi ;</li> <li>• Découvertes des métiers (en particulier périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP)) ;</li> <li>• Réflexion sur son projet de vie.</li> </ul>
Développer ses compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction d'un parcours de formation ;</li> <li>• Consolidation des savoir-être ;</li> <li>• Remise à niveau sur les compétences de base (notamment lecture, écriture, numérique...);</li> <li>• Formation aux compétences numériques ;</li> <li>• Formation aux compétences métiers</li> <li>• Autre formation complémentaire (sécurité, communication, permis...);</li> <li>• Expériences professionnelles rémunérées : contrats courts, intérim, emplois saisonniers ou stages.</li> </ul>
Préparer sa candidature	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation du CV et de la lettre de motivation ;</li> <li>• Valorisation de ses compétences professionnelles, personnelles, relationnelles ;</li> <li>• Amélioration de son savoir-être professionnel ;</li> <li>• Découverte des techniques de recherche d'emploi ;</li> <li>• Ouverture à l'international</li> </ul>
Rechercher des solutions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de sa recherche d'emploi ;</li> <li>• Découverte des solutions d'activité (alternance, stage, immersion, contrat aidé...);</li> <li>• Rencontre et démarchage d'entreprises ;</li> <li>• Préparation d'une réponse à une offre d'emploi ;</li> <li>• Préparation des entretiens ;</li> <li>• Préparation au recrutement.</li> </ul>
Créer son entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation à la création d'entreprise ;</li> <li>• Préparation d'un projet de création d'entreprise ;</li> <li>• Démarches administratives de création d'entreprise ;</li> <li>• Recherche de financement</li> </ul>

## Référentiel d'actions structurantes (non exhaustif)

Ces actions constituent des étapes de parcours. Elles correspondent à des périodes d'accompagnement et d'activités intense qui permette à la personne accompagnée d'acquérir de nouvelles compétences. Elles se distinguent à la fois de l'accompagnement à proprement dit (appui et conseil à la recherche d'emploi), des activités conduites dans ce cadre (ateliers, informations collectives, prestations), des périodes d'immersion ou d'emploi court et des situations de sortie positive. Intégrées au parcours d'accompagnement, elles peuvent induire une prolongation de celui-ci au-delà de la durée maximale (pour les parcours avec une durée limitée).

Thématiques	Modules
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation pré-qualifiante ;</li> <li>• Formation qualifiante ;</li> <li>• Formation certifiante ;</li> <li>• Formation diplômante.</li> <li>• Formation à la création d'entreprise ;</li> <li>• Projets sélectionnés dans le cadre de l'appel à projets « Prépa apprentissage »</li> </ul>
Accompagnement intensif spécifique externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs spéciaux jeunes : EPIDE ; Ecoles de la deuxième chance (E2C) ; Service militaire adapté (SMA) ; Service militaire volontaire (SMV); Promo 16-18; Mobilité européenne ; Sésame (pour les jeunes seulement)</li> <li>• Porteur des appels à projets Plan d'investissement dans les compétences (PIC)</li> <li>• Etablissements et services de préorientation ou de réadaptation professionnelle ;</li> <li>• Solutions structurantes et intensives du programme départemental d'insertion (PDI) du conseil départemental</li> <li>• Accompagnement par un OPP des personnes les plus proches de l'emploi</li> </ul>
Mission d'utilité sociale pour les jeunes seulement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service civique</li> <li>• SNU (phase 3 le cas échéant selon la modalité retenue)</li> </ul>
Périodes d'emploi aidé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat unique d'insertion (CUI)</li> <li>• Parcours emploi compétences (PEC)</li> <li>• Contrat initiative emploi (CIE)</li> <li>• Insertion par l'activité économique (IAE)</li> <li>• CDD tremplin dans les entreprises adaptées</li> <li>• TAPAJ</li> <li>• Convergence en ACI</li> <li>• Premières heures en chantier</li> </ul>

## Liste des contributions reçues

Dans le cadre de la mission, vous avez été très nombreux à contribuer par l'intermédiaire d'ateliers, d'échanges oraux et écrits... et à co-construire le diagnostic et les propositions présentées dans le rapport.

La liste de contributions ci-dessous ne se veut pas exhaustive et ne pourra donc traduire pleinement la formidable dynamique d'engagement des parties prenantes tout au long de la mission et de la concertation. La mission tient à remercier chaleureusement chacun de ces contributeurs, parmi eux :

- Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes
- Alliance Villes Emploi
- Assemblée des communautés de France
- Assemblée des départements de France
- Association des Maires de France
- Association des Régions de France
- Association nationale des directeurs de l'action sociale et de santé
- Association pour l'emploi des cadres
- Association pour le droit à l'initiative économique
- BGE, Appui aux entrepreneurs
- Caisse nationale des allocations familiales
- CHANTIER école – Réseau national
- Collectif ALERTE
- Collectif Mentorat
- Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- Conférence nationale du handicap
- Coorace
- Conseil d'orientation des politiques de jeunesse
- Conseil national consultatif des Personnes handicapées
- Conseil national handicap et emploi des organismes de placement spécialisés
- Délégation interministérielle à l'hébergement et l'accès au logement
- Diversidays
- Each One
- Emmaüs France
- Réseau écoles de la 2<sup>ème</sup> chance
- Fédération des acteurs de la solidarité
- Fédération des entreprises d'insertion
- Fédération Française des Geiq
- Fédération Les Acteurs de la Compétence
- Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
- Fondation Agir Contre l'Exclusion
- France urbaine

- Intercommunalités de France
- Les Maisons de l'Emploi et de la Formation
- Les Restos du Coeur
- L'Etablissement Pour l'Insertion Dans l'Emploi
- Mouv'up
- Mouvement des entreprises de France
- Mouvement des entreprises de taille intermédiaire
- Mouvement National des Chômeurs et Précaires
- Néos
- Randstad
- Réseau Cocagne
- Secours Catholique-Caritas France
- Territoires zéro chômeur de longue durée
- Transfer
- Union des associations intermédiaires
- Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire
- Union des entreprises de proximité
- Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie
- Union Nationale des associations intermédiaires
- Union Nationale des Missions Locales
- Union Nationale des Syndicats Autonomes
- Wimoov
- Ainsi que l'ensemble des compte-rendus des concertations régionales conduites sous l'autorité des préfets.

Et tant d'autres qui, bien que non mentionnés dans cette liste, ont apporté leur contribution de différentes manières. Leur travail et leur investissement ont grandement contribué à la réussite de ce projet et à la rédaction de ce rapport.







