



Pour une dynamique territoriale de l'emploi

***Stratégie de territorialisation de Pôle emploi :
concourir à sécuriser les parcours et renforcer les liens
avec les employeurs pour accroître durablement
le nombre de placements***

**Par la
Commission présidée par Rose-Marie VAN LERBERGHE**

Avril 2010

SOMMAIRE

PRÉAMBULE : UNE COMMISSION POUR IDENTIFIER LES ARTICULATIONS OPERATIONNELLES CONCOURANT A L'EXERCICE DES MISSIONS DE POLE EMPLOI ET A SON INTEGRATION AUX TERRITOIRES	5
1 CONTEXTE, ENJEUX ET OBJECTIFS DE LA COMMISSION.....	6
1.1 La création de Pôle emploi appelle une réflexion sur le positionnement de l'établissement dans son environnement	6
1.2 La stratégie de territorialisation de Pôle emploi peut avoir de forts impacts opérationnels et politiques.....	6
1.3 Les travaux de la commission doivent permettre d'identifier les articulations opérationnelles pour améliorer le service rendu aux demandeurs d'emploi et aux employeurs	7
2 LA DEMARCHE DE LA COMMISSION : CONSTRUIRE UNE ANALYSE DYNAMIQUE DU POSITIONNEMENT DE POLE EMPLOI.....	7
2.1 Pôle emploi intervient dans six domaines	7
2.2 Pôle emploi peut avoir trois types de rôle : pivot, structurant ou contributeur.....	8
2.3 Proposition de positionnement de Pôle emploi dans cinq domaines d'activité au regard de la situation du client	8
3 UNE STRATEGIE DE TERRITORIALISATION PARTAGEE ET INTERACTIVE POUR UNE INTEGRATION DE POLE EMPLOI AUX TERRITOIRES.....	9
3.1 Le territoire : un écosystème et un périmètre de projet.....	9
3.2 La territorialisation : un mode de coopération avec les territoires	10
3.3 Une stratégie de territorialisation pour une plus grande intégration aux territoires.....	10
PARTIE 1 : LE PARTENARIAT INTEGRE A L'OFFRE DE SERVICES DE POLE EMPLOI FACILITE SA PERSONNALISATION ET PERMET D'ADAPTER UN PROCESSUS INDUSTRIEL A DES PROBLEMATIQUES LOCALES.....	13
1 LE PARTENARIAT DOIT CONCOURIR A L'AMELIORATION DU SERVICE RENDU AUX DEMANDEURS D'EMPLOI ET AUX EMPLOYEURS	14
1.1 Le partenariat doit concourir à l'ADAPTATION AUX TERRITOIRES de l'offre de services de Pôle emploi	14
1.2 Le partenariat doit conduire à une meilleure ADAPTATION de l'offre globale AUX BESOINS DES PERSONNES.....	14
1.3 Le partenariat doit garantir la COHÉRENCE DES PARCOURS et éviter les ruptures.....	15
1.4 Le partenariat doit contribuer à accroître la PROXIMITÉ de l'offre de services.....	15
1.5 Le partenariat doit accroître la LISIBILITÉ de l'offre de services	15
2 FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE STRATEGIE DE TERRITORIALISATION CONCOURANT A LA DELIVRANCE DE L'OFFRE DE SERVICES DE POLE EMPLOI.....	16
2.1 Prendre l'initiative et aller vers les partenaires clés.....	16
2.2 Prendre en compte les attentes des partenaires potentiels et identifier avec eux des intérêts communs	16
2.3 Respecter les étapes clés pour travailler avec les acteurs majeurs opérants de son territoire ..	17
2.4 Déléguer à chaque niveau de Pôle emploi la responsabilité de mettre en œuvre les partenariats	18
2.5 Préciser les grands objectifs de la stratégie partenariale de Pôle emploi et les intégrer dans le système de pilotage du réseau Pôle emploi.....	19

PARTIE 2 : LES AXES D'UNE STRATEGIE DE TERRITORIALISATION CONCOURANT A LA SECURISATION DES PARCOURS ET AU RENFORCEMENT DES LIENS AVEC LES EMPLOYEURS, POUR UN ACCROISSEMENT DURABLE DU NOMBRE ET DE LA QUALITE DES PLACEMENTS..... 21

AXE 1 : DÉVELOPPER DES SYNERGIES POUR CONCOURIR A LA SÉCURISATION DES PARCOURS DES DEMANDEURS D'EMPLOI 23

1 S'APPUYER SUR LE PARTENARIAT POUR PERSONNALISER LE SERVICE AUX DEMANDEURS D'EMPLOI SUR TROIS MISSIONS CLE : LE DIAGNOSTIC, L'ORIENTATION, LA FORMATION..... 23

1.1 Construire des diagnostics partagés et des échanges d'informations pour proposer un accompagnement adapté aux problématiques de chacun..... 23

1.2 Contribuer à la structuration du droit à l'orientation professionnelle 24

1.3 S'appuyer sur le partenariat pour augmenter l'accès à la formation des demandeurs d'emploi en accroissant la lisibilité, la complémentarité et individualisation de l'offre 25

2 DEVELOPPER DES PARTENARIATS MULTILATERAUX POUR UNE PRISE EN CHARGE EFFECTIVE ET COHERENTE DES BENEFICIAIRES DU RSA ET PLUS LARGEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI LES PLUS EN DIFFICULTE 28

2.1 S'appuyer sur des partenaires pour aller vers les demandeurs d'emploi en difficulté qui ne s'inscrivent pas à Pôle emploi 29

2.2 Construire des partenariats qui placent les usagers réellement au centre des dispositifs..... 30

2.3 Développer le partenariat multilatéral avec les acteurs de l'insertion 30

2.4 Initier des coopérations locales avec l'Education nationale et créer des synergies avec les acteurs de l'insertion professionnelle des jeunes 33

3 DEVELOPPER DES PARTENARIATS POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES CREATEURS ET SECURISER LEUR ACTIVITE 35

AXE 2 : RENFORCER LES LIENS AVEC LES EMPLOYEURS POUR ACCROÎTRE DURABLEMENT LE NOMBRE DE PLACEMENTS 37

1 TRAVAILLER AVEC UN PLUS GRAND NOMBRE D'EMPLOYEURS ET DEVELOPPER DES DIAGNOSTICS LOCAUX PARTAGES 37

1.1 Coordonner l'effort de prospection avec les partenaires de l'accompagnement des demandeurs d'emploi..... 37

1.2 Mutualiser la relation aux employeurs 38

1.3 Développer des partenariats au service de logiques de GPEC territorialisée 40

2 REpondre AUX BESOINS DE COURT ET LONG TERME DES SECTEURS EN MUTATION ET AGIR EN AMONT DES DIFFICULTES 44

3 DEVELOPPER LA CAPACITE DE MONTER DES PROJETS COMPLEXES POUR REpondre AUX BESOINS SPECIFIQUES DE RECRUTEMENT ET DE FORMATION DES SECTEURS EN TENSION..... 46

CONCLUSION..... 49

ANNEXE 1 – LISTE DES PROPOSITIONS 53

ANNEXE 2 – LISTE DES PARTICIPANTS AUX TRAVAUX 59

ANNEXE 3 – INDEX DES SIGLES UTILISÉS..... 63

PRÉAMBULE :
**une commission pour identifier les articulations
opérationnelles concourant à l'exercice des missions de
Pôle emploi et à son intégration aux territoires**

*Contexte, enjeux et démarche d'une commission créée pour
réfléchir au positionnement de Pôle emploi dans son
environnement et identifier les articulations opérationnelles à
développer ou construire pour améliorer le service rendu aux
demandeurs d'emploi et aux employeurs*

1 Contexte, enjeux et objectifs de la commission

1.1 La création de Pôle emploi appelle une réflexion sur le positionnement de l'établissement dans son environnement

La construction de l'offre de services de Pôle emploi s'effectue dans un contexte particulièrement tendu, avec une progression du chômage de plus de 25% en 2009. Malgré cette pression, l'établissement de demain doit se construire à partir des objectifs assignés à Pôle emploi et d'une vision du positionnement de l'établissement dans son environnement.

C'est pourquoi, la stratégie de territorialisation de Pôle emploi, c'est-à-dire de développement des partenariats à tous ses échelons¹, est aujourd'hui une question majeure. Avec une ambition forte d'intégration aux territoires, il s'agit de préciser le positionnement de l'établissement et de construire ou conforter les articulations nécessaires avec les acteurs et les structures partenaires.

Dans cette optique, Christian CHARPY, Directeur général de Pôle emploi, a souhaité la mise en place d'une commission, rassemblant des personnalités externes et internes à Pôle emploi², chargée de formuler des propositions pour ce nouvel établissement au champ d'action plus large que l'addition des anciens réseaux fusionnés. L'ouverture vers l'extérieur, dimension essentielle de cette commission, doit permettre de prendre la hauteur nécessaire pour dépasser les visions antérieures de la territorialisation héritées de l'ANPE et des Assédic. Elle doit également permettre de débrider les propositions afin de formuler des orientations et de donner un cadrage en cohérence avec les ambitions de Pôle emploi, telles que définies notamment dans la convention tripartite (Pôle emploi, Etat et Unédic du 2 avril 2009).

1.2 La stratégie de territorialisation de Pôle emploi peut avoir de forts impacts opérationnels et politiques

Le partenariat est une notion floue, englobant une variété de situations allant de collaborations étroites, très opérationnelles, à des relations purement institutionnelles contribuant davantage à la construction de l'image des structures qu'à des réalisations concrètes.

La complexité et l'enchevêtrement des dispositifs publics et privés dans les domaines d'intervention de Pôle emploi rendent leur compréhension et leur accès difficile pour les demandeurs d'emploi, les employeurs et les conseillers. Pourtant, dans bien des situations, un intervenant ne détient pas seul la solution. La connaissance de l'offre globale dans un domaine est un facteur clé pour l'efficacité de la prescription. Le conseiller doit *a minima* pouvoir orienter vers l'interlocuteur adéquat le demandeur d'emploi auquel il ne peut pas lui-même apporter de solution.

A partir de ces constats, la commission a partagé au début de ses travaux deux convictions fortes quant à l'analyse des enjeux relatifs à cette stratégie de territorialisation :

Des enjeux opérationnels :

La mise en synergie et l'articulation des différents acteurs de l'intermédiation, de l'orientation, de la formation, de l'insertion et du développement économique sur un territoire produit de l'efficacité et un service plus lisible et de meilleure qualité pour les demandeurs d'emploi comme pour les employeurs. La construction des relations de Pôle emploi avec son environnement, de manière bilatérale ou en réseau sur un territoire, peut générer des synergies et des gains opérationnels importants. Il s'agit pour chacun, dans le cadre de ces relations, de mieux articuler son offre de services avec celles des autres acteurs de l'environnement, par exemple pour prolonger, compléter ou mettre en œuvre les parcours de retour vers l'emploi des demandeurs d'emploi. Cette articulation permet à chacun de se centrer sur sa mission, sa valeur ajoutée et par conséquent de l'exercer mieux. **Le partenariat peut ainsi être source d'une meilleure qualité de service et d'une meilleure rentabilité des efforts consentis.**

Des bénéfices politiques :

L'intégration de Pôle emploi dans son territoire, en particulier en relation avec les acteurs locaux, participe de l'image de l'établissement vis-à-vis des partenaires, des demandeurs d'emploi et des

¹ Pour une définition plus précise, voir introduction - 3

² Cf. liste en annexe

entreprises. Le renforcement de l'intégration de l'établissement dans son environnement et la création d'un maillage fort avec les acteurs du territoire sont des leviers clés **contribuant à la construction de l'image de Pôle emploi** :

- **Localement et nationalement**, notamment par la meilleure reconnaissance par les élus, les acteurs économiques et sociaux.
- **En externe et en interne**, en soudant les équipes Pôle emploi autour d'une vision ouverte de l'établissement dans son environnement, façonnant une identité d'entreprise de service public.

1.3 Les travaux de la commission doivent permettre d'identifier les articulations opérationnelles pour améliorer le service rendu aux demandeurs d'emploi et aux employeurs

Les travaux de la commission se sont centrés sur la recherche de partenariats à visée opérationnelle, dont l'efficacité et la lisibilité seront appréciés au regard de l'amélioration du service apporté aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Il s'agit donc d'identifier les articulations opérationnelles à construire entre l'offre de services de Pôle emploi et celle d'autres intervenants et non de formuler des recommandations portant sur les relations entre Pôle emploi et ses commanditaires (Etat, partenaires sociaux).

Dans cette optique, les objectifs suivants ont été fixés à la commission :

1. **Proposer une vision du positionnement de Pôle emploi dans son environnement**, à partir de laquelle construire cette stratégie ;
2. **Proposer des partenariats prioritaires** : identifier les nouveaux partenariats à développer et qualifier les partenariats existants afin de déterminer s'il faut ou non les poursuivre ;
3. **Proposer les modes de coopération à construire** afin qu'à chaque niveau de Pôle emploi, les Directeurs régionaux, les Directeurs territoriaux et les Directeurs d'agence puissent construire des partenariats avec les acteurs des territoires en fonction des priorités arrêtées.

2 La démarche de la commission : construire une analyse dynamique du positionnement de Pôle emploi

Pôle emploi intervient dans six domaines clés : l'intermédiation, l'indemnisation, l'orientation, la formation, l'insertion et le développement économique. Dans chacun d'entre eux, son rôle peut être pivot, structurant ou contributeur. Or les coopérations que Pôle emploi pourrait développer ou initier ne sont pas de même nature en fonction du caractère plus ou moins central de ses missions dans le domaine visé. Il s'agit alors de repérer qui sont les acteurs pivots, structurants et contributeurs dans chaque domaine pour avoir une première approche du positionnement de l'établissement.

De ces différents constats découle la proposition de positionnement dynamique de l'établissement suivante :

2.1 Pôle emploi intervient dans six domaines

L'intermédiation et **l'indemnisation** sont les deux cœurs de métier de l'établissement.

L'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi va prendre une nouvelle dimension dans l'établissement avec le transfert de cette activité et des personnels de l'AFPA effective au 1^{er} avril 2010.

La formation professionnelle des demandeurs d'emploi devient un domaine d'intervention clé où Pôle emploi cumule désormais les rôles de prescripteur et d'acheteur.

L'insertion est plus fortement ancrée dans les missions de l'établissement du fait de la loi RSA qui prévoit que Pôle emploi s'ouvre plus à des personnes en difficulté qu'auparavant.

Le développement économique est un domaine auquel Pôle emploi apporte des contributions à travers l'accompagnement des politiques des Conseils régionaux et la réponse aux besoins des employeurs.

La mission d'indemnisation implique un travail partenarial d'une nature sensiblement différente de celui qui peut s'engager dans les autres domaines repérés. D'une part, les partenariats conclus dans ce domaine s'inscrivent dans des objectifs spécifiques. En particulier, ils visent la cohérence et l'équité dans la détermination des revenus sociaux versés par différentes administrations (Sécurité sociale, Conseils généraux, etc.) ainsi que la prévention des fraudes. D'autre part, ils sont le plus souvent structurés par des mécanismes de coopération administrative (équipes pluridisciplinaires RSA ou MDPH, commissions départementales dans le domaine de la lutte contre les fraudes) qui relèvent du domaine du législateur ou de l'autorité réglementaire.

Pour ces raisons, la **stratégie de territorialisation proposée n'intègre pas d'axes de développement dans le domaine de l'indemnisation. Certaines collaborations peuvent néanmoins être critiques, comme la capacité de Pôle emploi à travailler avec la CNAF et le Conseil général pour sécuriser le relais entre l'indemnisation des demandeurs d'emploi en fin de droit et l'ouverture du RSA, s'ils sont éligibles.**

2.2 Pôle emploi peut avoir trois types de rôle : pivot, structurant ou contributeur

Afin d'avoir une représentation de l'action de chacun des acteurs, la commission a au préalable identifié trois types de rôles possibles et établi une définition partagée de ceux-ci.

- **Le pivot est l'acteur principal, ou l'un des acteurs principaux.** La définition de sa stratégie, incontournable pour les autres acteurs dans le domaine visé, doit leur permettre d'ajuster la leur, de se positionner et de construire ensemble l'articulation entre leurs offres de services respectives. De cette articulation dépendent la construction de parcours dynamiques et l'amélioration de la qualité du service rendu aux employeurs.

L'acteur pivot est au cœur de l'écosystème de ce domaine et, à ce titre, au cœur des relations entre les structures partenaires. Cela implique une responsabilité au regard du bon fonctionnement de l'écosystème : il doit structurer les interactions entre les acteurs du domaine visé.

- **L'acteur structurant est indispensable au fonctionnement de l'écosystème.** Il favorise la collaboration entre les acteurs et a un rôle moteur dans le fonctionnement de l'écosystème, du fait de sa forte capacité à agir dans le domaine visé. De ce fait, il contribue à pallier les défauts d'articulation entre les acteurs, lesquels sont d'importants facteurs de dysfonctionnement et de perte de qualité des services rendus.
- **Le contributeur est l'un des acteurs du domaine ; il n'est pas dans son cœur de métier** et propose des services complémentaires à ceux de l'acteur pivot, simultanément, pour certaines étapes du parcours du demandeur d'emploi, ou pour répondre à des besoins des employeurs. L'articulation de son offre de services avec celle de l'acteur pivot permet de développer des services tendant à couvrir l'ensemble des besoins des différents publics cibles. Bien qu'il ne s'agisse que d'une contribution, la charge générée peut être importante au regard du caractère peu central de l'objectif pour la structure intéressée.

2.3 Proposition de positionnement de Pôle emploi dans cinq domaines d'activité au regard de la situation du client

A partir de ces trois rôles, la commission territorialisation a construit une matrice représentant le positionnement de Pôle emploi dans son environnement selon ses cinq domaines d'intervention et selon la situation du client : demandeur d'emploi primo-accédant, éloigné de l'emploi, en situation de retour à l'emploi ou créateur d'entreprise ; actif occupé souhaitant se reconverter ; employeur ayant un besoin de recrutement ou d'accompagnement plus important.

Ce schéma peut aider à identifier quels acteurs répondent à quels besoins et comment. Cette grille peut ainsi contribuer à une meilleure lisibilité de l'offre de services globale sur un territoire et permettre un repérage des dynamiques opérationnelles qui peuvent ou pourraient être développées entre les différents acteurs.

Dans les domaines où Pôle emploi a un rôle pivot ou structurant, ce schéma peut contribuer à identifier quels partenaires sont susceptibles de l'aider à remplir ses missions et éventuellement

comment. Dans les domaines où Pôle emploi est contributeur, ce schéma peut aider à percevoir comment il peut aider les partenaires pivots à remplir leurs propres missions, atteindre leurs objectifs.

	Demandeurs d'emploi				Actifs occupés	Employeurs	
	Primo-accédant	Personne éloignée de l'emploi	Retour à l'emploi	Créateur d'entreprise	Reconversion	Besoin de recrutement	Besoin d'accompagnement (mutation - anticipation)
Intermédiation	Structurant	Structurant	Pivot	Structurant	Contributeur	Pivot	Pivot
Orientation	Contributeur	Pivot	Pivot	Structurant	Structurant		
Formation	Contributeur	Structurant	Pivot	Contributeur	Structurant		
Insertion	Contributeur	Contributeur		Contributeur	Structurant		
Développement économique				Contributeur	Contributeur	Contributeur	Contributeur

3 Une stratégie de territorialisation partagée et interactive pour une intégration de Pôle emploi aux territoires

Les propositions de la commission sont organisées autour de l'objectif d'amélioration du service rendu aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Elles ne s'organisent donc pas en fonction des domaines d'intervention de Pôle emploi. Ceux-ci sont en effet très imbriqués les uns avec les autres, tant du point de vue du métier de Pôle emploi que des partenariats eux-mêmes et ne peuvent donc pas être abordés de façon séparée dans la proposition de stratégie de territorialisation.

La stratégie de territorialisation vise l'intégration de Pôle emploi dans son environnement et le développement de partenariats à tous les niveaux afin de répondre au mieux aux besoins de chaque territoire. C'est pourquoi les axes prioritaires proposés dans la deuxième partie du présent rapport doivent structurer une vision stratégique transverse de l'environnement et des objectifs que Pôle emploi (des agences à la direction générale, incluant les directions régionales et territoriales) pourrait poursuivre pour concourir à l'intégration verticale et horizontale de l'établissement aux territoires. Une telle ambition implique de s'interroger sur ce que l'on entend par territoire.

3.1 Le territoire : un écosystème et un périmètre de projet

Le territoire doit être vu comme un écosystème, avec des interactions. Ce n'est pas une notion uniquement géographique (avec un périmètre délimité) : elle renvoie également à l'ensemble des acteurs qui y interviennent et à leurs relations.

Le territoire dépasse largement la notion de découpage institutionnel au profit des interactions entre les personnes qui y vivent. Le territoire se nourrit ainsi de la convergence de leurs forces locales, qu'elles soient entrepreneuriales, associatives, citoyennes et, bien sûr, celles de leurs collectivités locales. Dans cette optique, la stratégie de territorialisation implique de bien repérer quelle est la couverture du territoire par les différents opérateurs.

Il n'y a pas un territoire mais des territoires, dont le périmètre est variable en fonction du projet considéré. En effet, il s'agit de considérer les territoires non comme des lieux d'administration (région, département, etc.) mais comme des lieux de projets, ce qui implique de les redécouper à l'aune des initiatives locales.

Sous cette acception, le territoire émerge sous l'effet du choc des années 1970, devenant le lieu d'une multitude de projets individuels et collectifs réunis sous le vocable de « mouvement du

développement local ». Le foisonnement des initiatives conduit progressivement à penser qu'il n'est pas contradictoire que s'organise, sur la base d'un projet partagé, une forte convergence entre les initiatives locales, les pouvoirs des collectivités territoriales (affirmés par la décentralisation) et la responsabilité de l'échelon national de garantir la cohésion au nom du pacte républicain. De cette recherche de convergence entre des politiques descendantes et des territoires aux géométries variant avec les projets sont notamment nés les contrats de pays et les chartes de développement.

La stratégie de territorialisation de Pôle emploi doit donc reconnaître l'hétérogénéité des territoires et le fait qu'ils varient selon les projets. Il s'agit de **proposer une posture qui permette à un établissement organisé autour de processus centralisés et homogènes, de délivrer ses services de façon souple et adaptable pour les intégrer chaque fois que c'est pertinent à ces projets de territoire.**

3.2 La territorialisation : un mode de coopération avec les territoires

Elaborer la stratégie de territorialisation de Pôle emploi conduit à aborder la notion de territoire sous deux angles complémentaires :

- « Par le haut », en identifiant les préoccupations de l'établissement, sa politique, ses programmes, ses priorités, ses nécessités de management, ses besoins de lisibilité ; puis en disant comment ces éléments peuvent rencontrer le territoire afin que son action puisse « descendre » jusqu'au niveau local.
- « Par le bas », en identifiant les éléments caractérisant le territoire et en quoi ils peuvent participer à l'évolution des pratiques des niveaux national, régional et départemental.

La territorialisation de Pôle emploi pose la question de sa coopération avec les territoires sur la base de projets plus globaux et établis sur la longue durée. Dans cette perspective, Pôle emploi est co-auteur du projet de territoire. Il contribue aussi à sa réalisation au travers de son expertise et de l'exercice de ses missions. Enfin, il y participe en qualité d'opérateur dans la mise en œuvre de dispositifs contribuant à l'exécution du projet.

La territorialisation implique également d'appréhender le territoire et l'inter territorialité (mobilité géographique liée à l'emploi, à la formation, etc.) à partir d'une approche des questions d'orientation, de formation, d'insertion et de développement économique intégrée aux projets de développement portés par les acteurs locaux. **Cela demande aux équipes de Pôle emploi d'intégrer la dimension politique (au sens de la gestion de la cité) des problématiques et de placer leur expertise comme ressource à des projets de développement portés par un responsable politique.** Cette approche suppose d'une part de développer les compétences stratégiques des professionnels pour qu'ils soient en capacité de participer au diagnostic (partager et croiser les analyses tirées des données recueillies par chacun) et d'en dégager des orientations d'action ; d'autre part de développer les compétences d'ingénierie permettant de conduire une action publique fondée sur la mise en articulation et en complémentarité des ressources (faire plus et mieux sans accroître les dépenses).

Ainsi, à travers sa stratégie de territorialisation, Pôle emploi peut contribuer aux stratégies des territoires.

3.3 Une stratégie de territorialisation pour une plus grande intégration aux territoires

Dans le cadre de la construction de l'offre de services de Pôle emploi, son intégration aux territoires et le développement de partenariats opérationnels sont des enjeux essentiels. Ils sont ainsi retranscrits dans la note d'orientation du dialogue de performance 2010 qui préconise de « *mieux assurer notre insertion dans l'environnement régional et local* », ainsi que dans la stratégie 2010-2012 qui inclut la mise en œuvre d'une stratégie de développement de la territorialisation de Pôle emploi.

Pour assurer son efficacité, la stratégie de territorialisation doit être assortie d'un pilotage de sa mise en œuvre pleinement intégré aux systèmes de dialogue de performance et de pilotage sur indicateurs aujourd'hui en place à Pôle emploi. Ces outils ont fait la preuve de leur capacité à mobiliser les managers et les équipes du réseau autour de priorités nationales au cours des dernières années. Or, le volet de la mise en œuvre des partenariats y occupe aujourd'hui une place périphérique, en dépit d'améliorations récentes.

Dans la même perspective, la stratégie de territorialisation doit comporter un dispositif d'évaluation de son impact réel en termes de service rendu. Une stratégie de territorialisation

réussie devra permettre de définir les partenariats à développer à tous les échelons et les articulations à mettre en place avec les stratégies des territoires afin d'améliorer le service aux demandeurs d'emploi et aux employeurs.

La stratégie donne des axes structurants pour le réseau. En les mettant en œuvre opérationnellement, les directeurs d'agence et les équipes devront construire leur propre vision de leur environnement et de la façon dont ils peuvent travailler avec lui.

PARTIE 1 :
**Le partenariat intégré à l'offre de services de Pôle emploi
facilite sa personnalisation et permet d'adapter un
processus industriel à des problématiques locales**

*Points clés pour la construction de partenariats efficaces et
améliorant le service rendu aux demandeurs d'emploi et aux
employeurs*

1 Le partenariat doit concourir à l'amélioration du service rendu aux demandeurs d'emploi et aux employeurs

L'efficacité de tout partenariat doit être appréciée au regard de son impact opérationnel, c'est-à-dire de l'amélioration qu'il apporte au service aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Cette amélioration du service est appréciée au regard d'un retour à l'emploi plus rapide et plus durable. Elle suppose que des objectifs de résultats soient fixés, pilotés et évalués.

Le partenariat doit être une source d'amélioration quantitative du service rendu. Il peut permettre en effet de répondre aux besoins d'un plus grand nombre de clients par les gains opérationnels qu'il génère.

Le partenariat doit générer une amélioration qualitative du service rendu. Il doit en effet favoriser l'adaptation du service de Pôle emploi aux territoires, contribuer à l'adaptation de l'offre de service globale aux besoins des personnes et garantir la cohérence des parcours. Il doit ainsi concourir à l'accessibilité et à une meilleure lisibilité de l'offre de service globale.

1.1 Le partenariat doit concourir à l'ADAPTATION AUX TERRITOIRES de l'offre de services de Pôle emploi

Le partenariat doit concourir à l'adaptation aux besoins des territoires d'un service public en charge de délivrer une offre de services homogène et reposant sur des processus formatés du centre vers la périphérie. **Ainsi, les partenariats prioritaires peuvent différer d'un territoire à l'autre en fonction de leurs problématiques.** Dans un territoire marqué par un passé industriel fort, présentant un fort taux de chômage chronique en raison d'un tissu économique fragilisé, Pôle emploi pourra par exemple construire prioritairement des partenariats avec les acteurs du social pour compléter l'accompagnement des chômeurs de longue durée cumulant souvent de multiples difficultés. Dans une région en plein développement économique, Pôle emploi s'attachera à former les demandeurs d'emploi pour qu'ils acquièrent les compétences dont les entreprises ont besoin. Le partenariat sera prioritairement orienté vers les branches ou groupements d'entreprises concernées, la collectivité porteuse du projet de développement et les acteurs de la formation pouvant concourir à la mobilisation des compétences.

Le partenariat doit concourir ainsi à renforcer et compléter l'offre de service de Pôle emploi et à l'intégrer aux problématiques d'un territoire. Il est facteur de construction de réponses opérationnelles adaptées, mobilisant le service de Pôle emploi en fonction des besoins spécifiques de ce territoire.

1.2 Le partenariat doit conduire à une meilleure ADAPTATION de l'offre globale AUX BESOINS DES PERSONNES

Les articulations opérationnelles entre les offres de services de différentes structures visent à améliorer la personnalisation du service. Elles doivent favoriser le traitement individualisé des demandeurs d'emploi en fonction de leurs besoins spécifiques par :

- substitution, lorsque Pôle emploi adresse un demandeur d'emploi à un partenaire qui dispose d'une offre de service spécifique, comme les Missions locales ou les Cap emploi ;
- complémentarité, lorsque Pôle emploi mobilise le concours d'un partenaire pour qu'il intervienne simultanément. Par exemple, une assistante sociale règle avec le demandeur d'emploi des problèmes de logement, en lien avec le conseiller qui l'accompagne dans la mise en œuvre de son projet professionnel. Autre exemple, Pôle emploi mobilise le concours de plusieurs financeurs pour construire le parcours de formation d'un demandeur d'emploi.

Le partenariat doit concourir ainsi à la délivrance d'un service personnalisé en mettant à disposition les services les plus adaptés et en les coordonnant soit de façon séquentielle dans le temps, soit simultanément.

1.3 Le partenariat doit garantir la COHÉRENCE DES PARCOURS et éviter les ruptures

Le partenariat doit être construit et mobilisé pour sécuriser les parcours professionnels. Une meilleure articulation entre les offres de service disponibles sur un territoire permet de :

- s'assurer de la continuité de la prise en charge des personnes lorsqu'elles sortent d'un dispositif ou sont orientées d'un dispositif vers un autre. Si les articulations opérationnelles sont bien construites, les professionnels sont alertés si une personne adressée par l'un ne se présente pas chez l'autre.
- limiter les redondances et réorientations multiples, telles que la prescription d'une même formation à plusieurs reprises par différentes structures ou la prescription de nombreuses formations conduisant à des professions tout à fait différentes.
- intégrer dans un parcours cohérent toutes les interventions à mobiliser : formations, traitement des problématiques périphériques à l'emploi (sociales, logement, etc.)

Une telle amélioration du service global offert au demandeur d'emploi peut être très visible pour lui et avoir un impact positif sur son adhésion aux dispositifs qui lui sont proposés. La mise en cohérence des différentes interventions à son profit réalisée par les professionnels lui permet de :

- se sentir plus maître de son parcours, car il en comprend mieux la cohérence,
- renforcer (ou restaurer) la confiance qu'il a en ces différents professionnels.

1.4 Le partenariat doit contribuer à accroître la PROXIMITÉ de l'offre de services

Pôle emploi s'efforce de garantir l'égalité d'accès de tous à ses services par sa stratégie d'implantation des agences et en s'appuyant sur les canaux téléphoniques et internet. Le partenariat doit concourir à :

- améliorer l'accès aux services de Pôle emploi dans des zones moins faciles à couvrir pour l'accueil physique des demandeurs d'emploi et des employeurs, en développant par exemple des permanences Pôle emploi ou des visio-guichets avec les communes.
- favoriser l'accès aux services de Pôle emploi à des demandeurs d'emploi ou employeurs qui n'y ont pas recours spontanément. Il s'agit en particulier des personnes qui cumulent d'autres difficultés que celles d'ordre strictement professionnel, mais aussi des TPE ou PME dont le chef d'entreprise n'a pas la disponibilité pour recourir aux services qui lui sont offerts. Dans les deux cas, des structures qui, elles, sont en contact avec ces clients peuvent, grâce à un partenariat opérationnel, les aider à mobiliser l'offre de service de Pôle emploi. Une Maison de l'emploi qui engage un plan d'action en direction des TPE et PME de son territoire, peut les mettre en contact avec Pôle emploi dès qu'elle perçoit un besoin de recrutement par exemple. Une association d'insertion chargée de l'accompagnement d'une personne en difficulté peut l'engager à s'inscrire à Pôle emploi et se mettre en relation avec son futur conseiller pour qu'il engage des démarches de recherche d'emploi.

1.5 Le partenariat doit accroître la LISIBILITÉ de l'offre de services

La complexité et l'enchevêtrement des dispositifs de toute nature, quel que soit le domaine d'intervention, est un frein à leur mobilisation optimale. Cette opacité est un problème pour :

- les demandeurs d'emploi et employeurs, pour qui il est difficile d'identifier les organismes, dispositifs et financements auxquels ils peuvent faire appel ;
- les équipes de Pôle emploi comme des autres structures, qui ne connaissent pas toujours l'ensemble des dispositifs existants, y compris dans leur propre domaine d'intervention. Ils ne sont ainsi pas en mesure d'orienter de façon optimale et ont naturellement tendance à prescrire les dispositifs ou orienter vers les organismes qu'ils connaissent le mieux, même s'ils ne sont pas toujours les plus adaptés.

La lisibilité de l'offre de services représente par conséquent un enjeu essentiel à plusieurs titres :

- Pour l'efficacité de la prescription, car elle est source de gain de temps pour le professionnel. Elle lui permet, grâce à une meilleure connaissance des dispositifs, d'assurer une orientation plus pertinente et donc de délivrer un service de meilleure qualité.

- Pour la rationalité de l'offre globale, car elle limite, par une meilleure connaissance réciproque des dispositifs, les redondances et chevauchements. La lisibilité de l'offre de service favorise ainsi la concentration de chaque structure sur son cœur de métier, facilitant la réorientation vers d'autres dans une recherche de complémentarité.
- Pour une meilleure accessibilité de l'offre de service, car les clients ne peuvent prétendre bénéficier d'un dispositif dont ils ignorent l'existence ou qui est mal connu des professionnels qui les conseillent. Cet aspect est particulièrement sensible pour les publics les plus éloignés de l'emploi et pour les TPE.

Ainsi, le partenariat peut être un levier pour une plus grande complémentarité des offres de services. Conduisant à une meilleure connaissance de l'offre de chaque structure et donc de l'offre globale, il donne les moyens à chacun de se repositionner, s'il le souhaite, par rapport à d'autres offres avec lesquelles il peut avoir un intérêt à développer des articulations.

2 Facteurs clés de succès d'une stratégie de territorialisation concourant à la délivrance de l'offre de services de Pôle emploi

Ces grands principes doivent être déclinés en objectifs opérationnels, donnant à Pôle emploi et aux partenaires les moyens, mais aussi la volonté de les atteindre.

2.1 Prendre l'initiative et aller vers les partenaires clés

Il est de la responsabilité de Pôle emploi, en tant qu'opérateur central du service public de l'emploi, de prendre l'initiative de s'engager dans un partenariat à l'aune des missions de service public qui lui sont confiées et de l'amélioration attendue du service à ses clients et non du seul examen de ses intérêts propres.

Pôle emploi, de par sa position centrale, parfois vécue comme dominante, dans le service public de l'emploi, est sollicité en permanence par des acteurs de tous niveaux sur des sujets de pertinence très variable. Il prend pour cette raison trop souvent une posture défensive dans les projets de partenariats ou, s'il y est partie prenante, dans leur mise en œuvre.

Pôle emploi se doit d'aller à la rencontre de tout acteur du territoire identifié comme un partenaire pertinent pour améliorer le service rendu aux demandeurs d'emploi ou aux employeurs pour lui proposer de bâtir une action commune. A cette fin, il convient au préalable d'instaurer une relation de confiance avec cet acteur : la taille et les modes d'actions de Pôle emploi tels qu'ils sont perçus par les autres acteurs suscitent parfois des réactions de méfiance.

Il est également nécessaire de déployer un effort d'explicitation, sur la base d'arguments pragmatiques, de l'intérêt partagé qui peut découler de la mise en place d'un partenariat. De bonnes pratiques peuvent être identifiées dans certaines agences de Pôle emploi comme chez les partenaires. Il serait opportun d'en parler davantage et de les valoriser, des exemples concrets pouvant donner envie aux acteurs du terrain de s'investir dans un partenariat.

2.2 Prendre en compte les attentes des partenaires potentiels et identifier avec eux des intérêts communs

L'efficacité d'un partenariat est conditionnée par l'engagement des partenaires, lequel dépend étroitement de leur volonté de couvrir les différents aspects d'une mission en direction d'un public donné, mais aussi de l'intérêt qu'ils estiment avoir à s'investir dans celui-ci. Les partenaires doivent donc être convaincus qu'ils ont un bénéfice à travailler ensemble, échanger des informations, se venir mutuellement en aide, construire des réponses communes et créer des alliances. Pour cela, au-delà de l'objectif partagé d'amélioration du service aux demandeurs d'emploi et aux employeurs, les attentes particulières des partenaires, liées à leurs enjeux et objectifs propres, doivent converger vers des intérêts communs :

- **Les partenaires ont un intérêt financier à travailler ensemble** : le coût total pour la collectivité d'offres de services coordonnées est inférieur à celui d'offres de services qui s'ignorent, ne se complètent pas, voire sont redondantes. Ce coût peut être diminué collectivement et pour chacun, lorsque les partenaires coordonnent leurs offres de services, se répartissent la prise en charge de publics, échangent des informations pour en faciliter le suivi

ou séquentent leurs interventions. Un Conseil général peut ainsi avoir un intérêt financier à investir dans le partenariat avec Pôle emploi pour faire sortir plus rapidement les bénéficiaires du RSA du dispositif.

- **Les partenaires obtiennent des gains opérationnels entraînant des allègements de charge pour chacun.** Les partenaires gagnent en efficacité en se recentrant sur leur cœur de métier. Les complémentarités dégagées entre leurs modes d'intervention respectifs permettent à chacun de se concentrer sur le service sur lequel il a une plus forte valeur ajoutée.

Pour Pôle emploi, la construction d'articulations opérationnelles entre son offre de services et celle d'autres structures est un levier pour soulager la charge de ses conseillers :

- par l'appel à des partenaires exerçant des activités similaires aux siennes ;
 - par le recours à des partenaires spécialisés sur des savoir-faire complémentaires, prenant en charge des problématiques autres que professionnelles (mobilité, santé, logement, etc.). Ainsi Pôle emploi peut par exemple avoir un intérêt opérationnel à construire des partenariats avec les associations d'insertion et les services sociaux pour qu'ils interviennent de façon complémentaire sur les bénéficiaires du RSA.
- **Les partenaires concourent à construire et valoriser leur image respective.** Pour certaines structures de taille modeste, ou en phase de développement, le partenariat avec Pôle emploi est source de légitimité et de reconnaissance. Pour Pôle emploi, la capacité à travailler avec une diversité d'acteurs, à s'intégrer à des projets de territoire contribue à construire l'image d'un établissement efficient, intégré aux territoires et capable de s'adapter à leurs spécificités.

2.3 Respecter les étapes clés pour travailler avec les acteurs majeurs opérants de son territoire

Préalablement à la conclusion d'un partenariat, plusieurs étapes décisives pour son efficacité doivent être suivies, impliquant fortement les équipes de Pôle emploi. Il est nécessaire de :

- **Identifier les structures opérantes parmi les cibles prioritaires et à l'intérieur de celles-ci les interlocuteurs clés.** Le choix de conclure un partenariat doit être fondé sur la possibilité de le mettre en œuvre opérationnellement. Il est donc essentiel de commencer par identifier les acteurs du territoire afin de repérer les acteurs locaux majeurs et opérants. Ce travail préalable de cartographie permet de requalifier les priorités nationales à l'aune des problématiques particulières de chaque territoire et de la présence, ou non, des partenaires identifiés dans la stratégie nationale (ou régionale) de Pôle emploi.
- **Connaître la mission du partenaire potentiel et comprendre ses enjeux et ses objectifs.** Les préalables au travail partenarial commencent par une bonne compréhension réciproque de ce qui est important pour l'un et pour l'autre. Pour que Pôle emploi soit en mesure de réaliser cette étape, ses managers devront disposer de formations à l'environnement et à son décodage. Cette connaissance doit leur permettre de confronter les offres de service des autres structures aux missions de Pôle emploi et de proposer une réponse adaptée. La posture des acteurs est déterminante pour la mise en place et l'efficacité d'un partenariat. Ainsi, cette phase préalable de développement d'une connaissance mutuelle conduit à mettre en évidence les raisons du partenariat, telles que la complémentarité des expertises par exemple. Elle permet aussi de fonder une relation de confiance.

La décision d'entrer en négociation étant prise, celle-ci doit être jalonnée par **plusieurs étapes structurantes pour poser les bases d'une collaboration opérationnelle et efficace.**

- **Clarifier les objectifs communs et partagés par les partenaires.**
- **Définir des projets communs qui concourent à l'atteinte des objectifs,** de façon à ce que les partenaires travaillent ensemble sur les contenus concrets et opérationnels du partenariat.
- **Arrêter la méthode et les processus nécessaires pour mener à bien les projets opérationnels** afin que les acteurs locaux soient en capacité de mettre en œuvre les projets sur le terrain.
- **Définir a priori les indicateurs communs de moyen et de résultat incitant les parties à s'investir dans le partenariat.** Ces indicateurs, utiles pour mesurer la mise en œuvre, l'efficacité et les résultats obtenus par le partenariat au regard des objectifs qui avaient été

déterminés, doivent être listés en annexe des accords de partenariat lorsqu'ils existent. La méthode permettant de les produire, de remonter et de suivre ces indicateurs (qu'il s'agisse de systèmes d'information, études terrain, comités de pilotage opérationnels à mettre en place, etc.) doit également être partagée :

- Les indicateurs de moyens définissent des obligations de moyens telles que la mise en place de comités de suivi. Ils permettent de s'assurer que les partenaires respectent leurs engagements réciproques en termes de moyens d'action (par exemple le nombre de conventions signées).
- Les indicateurs de résultat sont des données quantitatives et qualitatives. Ils permettent de récolter des données de suivi de l'activité des partenariats et d'apprécier si les objectifs quantitatifs fixés sont atteints ou pas (par exemple de nombre de demandeurs d'emploi placés). Ils servent également à contrôler si l'objectif d'amélioration du service aux clients est atteint (par exemple le nombre de sorties positives, mais aussi l'appréciation de l'amélioration de la coordination entre des structures partenaires).

La mise en œuvre d'un partenariat repose également sur un ensemble de facteurs clés :

- **Partager les informations, un langage et des outils communs.** Lorsqu'il ne fait pas l'objet du partenariat en tant que tel, l'échange d'informations est l'un des éléments structurants de toute démarche partenariale. Or, un acteur ne travaille en transparence que lorsqu'il y a un intérêt et qu'il fait confiance à ses partenaires, d'où les étapes mentionnées *supra*.

Les partenaires doivent partager un langage commun. Il est essentiel par exemple que les actes professionnels soient décrits avec des termes sur lesquels les partenaires se sont mis d'accord et auxquels ils accordent la même signification. Un langage commun s'acquiert par une communication régulière entre les partenaires conduisant à une bonne connaissance de la culture professionnelle de l'autre. Il peut également être favorisé par la mise en place de formations communes, d'échanges de pratiques entre les acteurs opérationnels.

Enfin, avoir des outils communs est un levier essentiel pour accroître le partage d'informations. La réciprocité est mieux garantie et rend l'information de l'autre beaucoup plus accessible en faisant tomber la barrière de la nécessaire compréhension d'un autre outil.

Ces efforts de compréhension réciproques favorisent l'intégration de pratiques professionnelles d'un réseau vers un autre, enrichissant les pratiques de chacun.

- **Dégager les moyens pour mettre en œuvre le partenariat.** Les négociations engagées doivent aboutir à des engagements que chacune des parties est matériellement en mesure de tenir. Il est nécessaire de s'assurer en particulier que les équipes responsables de la mise en œuvre du partenariat ont une capacité à agir et les moyens de concrétiser les possibilités offertes par les marges de manœuvre, sur le plan financier, humain (ETP disponibles) et des compétences (il peut y avoir un besoin de mise à disposition d'outils d'aide au repérage des acteurs opérants, à la décision, à la négociation etc.). **Pour Pôle emploi, cela pourrait se traduire par la mise en place de chefs de projet régionaux, en charge de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie de territorialisation.**
- **Donner les moyens de suivre et d'évaluer le partenariat,** ce qui suppose de disposer des outils permettant d'assurer le suivi des indicateurs définis *supra*. Si des indicateurs sont souvent prévus dans les négociations, ils sont parfois difficiles à suivre, Pôle emploi ou/ et le partenaire n'étant pas toujours en mesure de les produire. De plus, l'évaluation est parfois un sujet délicat à aborder. **Il s'agit bien d'évaluer le travail fait en commun, l'objet du partenariat, et non par l'un des partenaires.** Enfin, chacune des parties doit être à même de tirer les enseignements de ces évaluations, afin de faire évoluer le partenariat vers une plus grande efficacité lors de sa renégociation, dans une logique de pérennisation ou d'arrêt des partenariats.

2.4 Déléguer à chaque niveau de Pôle emploi la responsabilité de mettre en œuvre les partenariats

La territorialisation de Pôle emploi suppose une implication forte des managers du directeur d'agence à la direction générale. Aussi, les objectifs de la stratégie de territorialisation ne sauront faire l'objet d'une application verticale dans tout le réseau : chaque niveau (direction régionale, territoriale et agence) doit s'en réapproprier les enjeux, faire l'analyse des acteurs opérants sur leur

territoire et s'efforcer de définir les objectifs et les moyens pour les atteindre. La capacité d'apprécier l'opportunité de nouer ou non un partenariat, ou de le nouer à des degrés d'implication plus ou moins importants, devra être déléguée à chaque niveau, dans le respect des obligations de moyens, de la motivation des choix et des objectifs fixés au niveau national.

La délégation de responsabilité permet à chacun de s'approprier les partenariats en les renégociant réellement dans le respect du cadre. Pour que ce soit efficace, les lignes directrices de la stratégie doivent inclure pour le réseau **des obligations de moyens à remplir**. Par exemple, Pôle emploi doit imposer à chaque niveau l'analyse du territoire, la cartographie et l'identification des acteurs locaux majeurs et opérants, préalablement à la conclusion des partenariats. De plus, chaque niveau de mise en œuvre du partenariat doit avoir des comptes à rendre au niveau supérieur et être capable de motiver ses choix de partenariat (en particulier s'il choisit de ne pas mettre en place un partenariat repéré ou au contraire d'en intégrer un nouveau).

Ce système de délégation suppose d'accepter des différences de profondeur de partenariat en fonction des situations locales. Ainsi, pour les partenariats nationaux devant être déployés par tous, un seuil minimal de partenariat à mettre en œuvre pourra être défini conformément à ce qui a été négocié lorsqu'il y a un accord cadre. Les équipes de Pôle emploi impliquées pourront ainsi elles-mêmes évaluer l'opportunité d'aller plus loin.

Chaque direction régionale devra redéfinir, en impliquant ses directeurs territoriaux, sa propre stratégie de territorialisation à partir des objectifs définis nationalement. Celle-ci devra être cohérente avec celle de l'établissement, intégrer les partenariats incontournables (du fait d'une obligation légale incombant à Pôle emploi ou d'une décision de l'établissement) et proposer une hiérarchie des partenariats prioritaires adaptée à son territoire. Elle pourra y intégrer des partenariats non repérés nationalement, mais utiles à l'atteinte des objectifs fixés régionalement. La définition de cette stratégie régionale devra être partagée avec les instances paritaires régionales (IPR) associées au sein de Pôle emploi à la programmation annuelle régionale.

La direction régionale délèguera à ses directions territoriales et à ses directeurs d'agence, la capacité de mettre en œuvre des partenariats dans le cadre des priorités nationales et régionales. Elle leur délèguera la capacité d'apprécier, dans le respect des marges de manœuvre qu'elle aura définies, le niveau d'engagement, voire l'opportunité de nouer effectivement tel partenariat plutôt qu'un autre. Dans ce cadre, les Directions territoriales et les directeurs d'agence auront également toute latitude pour apprécier l'opportunité de répondre favorablement à des initiatives partenariales ou pour prendre toute initiative cohérente avec les objectifs de l'établissement.

Il est important que le réseau soit dans une posture de veille et ait une bonne connaissance de son écosystème afin d'être en mesure de décider vers quels acteurs aller pour développer une relation partenariale et dans quelles initiatives il est opportun ou non de s'inscrire.

Un système de délégations claires favorisera l'appropriation du sens et des enjeux de la stratégie de territorialisation par les managers de Pôle emploi. Le partenariat doit être intégré à l'offre de service comme l'un des moyens à mobiliser par les équipes de Pôle emploi pour atteindre leurs objectifs. **La mise en œuvre de la stratégie de territorialisation devra faire partie de l'évaluation des managers, les impliquant pleinement dans sa mise en œuvre.**

2.5 Préciser les grands objectifs de la stratégie partenariale de Pôle emploi et les intégrer dans le système de pilotage du réseau Pôle emploi

Le système de pilotage de Pôle emploi repose sur un dispositif mettant en cohérence une négociation annuelle et un suivi des objectifs et moyens, une grille d'indicateurs phares. Ce système n'intègre pas les objectifs de la politique partenariale et ne comporte que des objectifs attachés aux services ou actes métiers rendus aux demandeurs d'emploi et aux employeurs dans leur ensemble (sans définir à ce jour une cible résultant d'un travail de segmentation).

Pour piloter sa stratégie de territorialisation, Pôle emploi pourra définir des indicateurs qui ne soient pas tous spécifiques au partenariat, mais intégrés à des projets et à l'atteinte d'objectifs plus larges, définis dans le cadre du dialogue de performance des Directions régionales. Pôle emploi pourra ainsi par exemple se fixer des objectifs en termes d'insertion des jeunes ou des demandeurs d'emploi en difficultés. Le partenariat étant l'un des leviers pour une prise en charge adaptée de ces publics les plus éloignés de l'emploi, il pourra être évalué à ce titre, ou pour une meilleure intégration des enjeux territoriaux dans l'allocation des moyens et la mise en œuvre de l'offre de service.

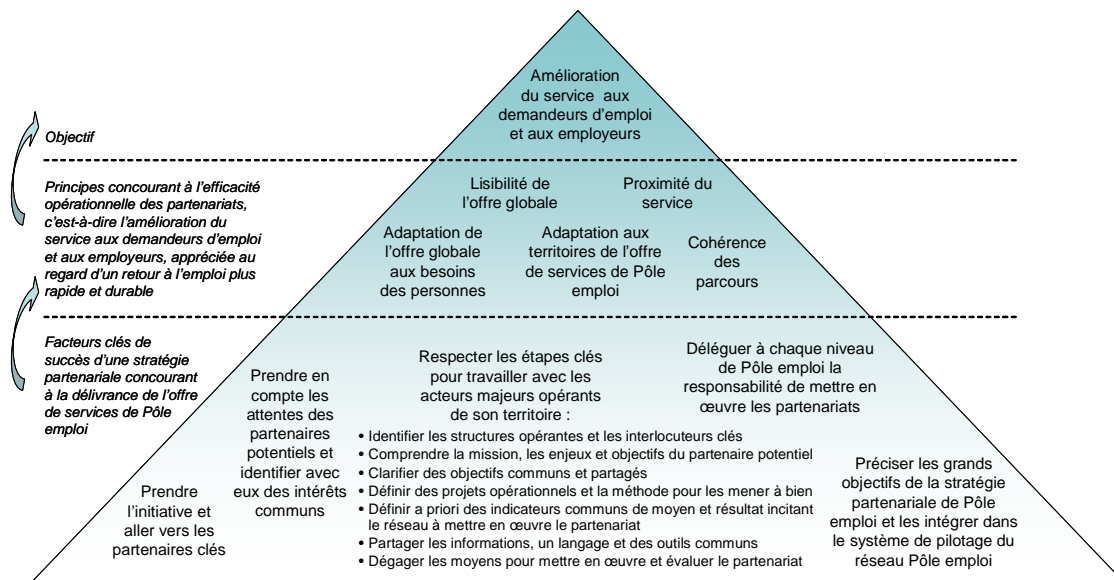
Tant au niveau de la direction générale qu'à celui des directions régionales, un effort supplémentaire d'adaptation des indicateurs phares doit être fait pour que ceux-ci intègrent mieux les enjeux de la stratégie de territorialisation. Cela fournira des incitations claires au réseau pour adapter son action, notamment en capitalisant plus et mieux sur son action partenariale. En effet, les meilleurs indicateurs ne sauraient garantir la mise en œuvre opérationnelle d'un partenariat auquel les équipes ne voient pas d'intérêt, car il ne contribue pas à l'atteinte des priorités qui leur ont été fixées et sur lesquels les managers sont évalués.

Le rôle du national sera donc de :

- **Proposer une stratégie de territorialisation de Pôle emploi** en définissant des objectifs prioritaires que le partenariat peut contribuer à atteindre ;
- **Intégrer les grands objectifs de la stratégie de territorialisation dans le système de pilotage du réseau de Pôle emploi.** Le partenariat doit être intégré à l'offre de service comme l'un des moyens à mobiliser par les agents pour atteindre leurs objectifs. La stratégie de territorialisation doit faire partie de l'évaluation des managers pour les impliquer pleinement dans sa mise en œuvre.
- **Rappeler les conditions d'un partenariat efficace et opérant ;**
- **Fournir au réseau un outillage et un support** pour l'appuyer dans l'élaboration de sa stratégie, dans la mise en œuvre des partenariats, aussi bien découlant de conventions cadres nationales que d'initiatives locales ;
- **Inciter à développer des partenariats locaux et à s'insérer dans des projets locaux** porteurs de valeur ajoutée pour les clients ;
- **Capitaliser les bonnes pratiques pour proposer des retours d'expérience utiles au réseau ;**
- **Expliquer le rôle et l'intérêt du partenariat.**

Les partenariats développés selon ces principes doivent permettre d'adapter un processus industriel à des problématiques locales et ainsi à Pôle emploi de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque territoire, en proposant les services adaptés et articulant son offre de service avec celles de ses partenaires.

De tels partenariats contribuent également à la plus grande intégration de Pôle emploi aux territoires en renforçant les réseaux d'acteurs, notamment grâce la mise en place d'une cartographie vivante des acteurs locaux.



PARTIE 2 :
Les axes d'une stratégie de territorialisation concourant à
la sécurisation des parcours et au renforcement des liens
avec les employeurs,
pour un accroissement durable du nombre et de la qualité
des placements

*Proposition de partenariats prioritaires à développer ou construire
pour impulser une dynamique territoriale de l'emploi*

Remarques préalables et principes généraux des partenariats proposés

Seuls les partenariats identifiés par la commission au niveau national comme prioritaires compte tenu de leur impact en termes d'amélioration du service aux demandeurs d'emploi et aux employeurs, figurent dans les propositions formulées dans cette seconde partie. Ils sont regroupés autour de deux axes, qui peuvent se recouper :

- développer des synergies pour concourir à la sécurisation des parcours ;
- renforcer les liens avec les employeurs pour accroître durablement le nombre et la qualité des placements.

Les propositions formulées dans chacun des axes se renforcent mutuellement du fait de leur complémentarité. Chaque niveau de décision de Pôle emploi impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie de territorialisation doit pouvoir se les réappropriier et les traduire en plans d'action opérationnels à son niveau.

Lorsque des partenariats bilatéraux sont proposés, ils sont souvent le préalable à la construction de partenariats multilatéraux, ceux-ci étant encore plus propices à la création de synergies sur les territoires autour d'objectifs partagés.

En cohérence avec ces axes et les principes développés dans la Partie 1, la commission préconise que Pôle emploi, à chaque niveau territorial, fasse preuve de souplesse, de disponibilité et d'ouverture pour répondre aux sollicitations dont il peut faire l'objet.

AXE 1 : DÉVELOPPER DES SYNERGIES POUR CONCOURIR A LA SÉCURISATION DES PARCOURS DES DEMANDEURS D'EMPLOI

1 S'appuyer sur le partenariat pour personnaliser le service aux demandeurs d'emploi sur trois missions clé : le diagnostic, l'orientation, la formation

L'intermédiation est au cœur des missions de Pôle emploi. Pour réussir le placement d'un demandeur d'emploi ne présentant pas de difficultés particulières, d'autres missions de l'établissement peuvent être mobilisées : la réalisation du diagnostic de la situation du demandeur d'emploi rapportée au marché du travail, l'orientation professionnelle et la formation.

Le partenariat doit permettre d'améliorer le service aux demandeurs d'emploi en construisant des réponses adaptées aux besoins de chacun. Pour cela, il faut **aller au-delà de l'articulation entre les interventions des diverses structures pour agir de façon concertée, construire ensemble une offre de service plus cohérente et, par suite, se donner les moyens d'accompagner la construction de parcours cohérents.**

1.1 Construire des diagnostics partagés et des échanges d'informations pour proposer un accompagnement adapté aux problématiques de chacun

Le diagnostic de la situation du demandeur d'emploi est le premier acte professionnel que réalise un conseiller Pôle emploi. C'est à partir de ce premier bilan qu'est défini le Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE). Lorsque Pôle emploi oriente un demandeur d'emploi vers une structure partenaire, celle-ci établit son propre diagnostic. La focale de chaque partenaire dépendant des problématiques qu'il prend en charge, son expertise peut être complémentaire du diagnostic de l'établissement centré sur l'emploi.

Pôle emploi pourrait initier le partage du diagnostic dans le cadre de réunions entre les partenaires. Cela n'implique pas que tous les diagnostics soient reconsidérés, mais que certains dossiers complexes soient étudiés par l'ensemble des professionnels mobilisés. En Nord Pas de Calais ont ainsi été mis en place par bassin d'emploi des Comités Locaux de Construction et Validation du Parcours – CLCVP, pour les personnes entrant dans un dispositif (Pôle emploi, Conseil régional, PLIE...).

Un diagnostic s'inscrit dans la durée et évolue au fil de l'accompagnement du demandeur d'emploi. Les échanges entre les structures partenaires intervenant dans sa prise en charge doivent nourrir ce processus. A de rares exceptions près en effet, le diagnostic initial permet de définir une orientation vers le bon dispositif d'accompagnement, qui peut être interne ou externe à Pôle emploi. En aval de cette phase, l'analyse de la situation du demandeur d'emploi peut évoluer : il se construit au fil de l'accompagnement et les échanges avec l'intéressé peuvent faire apparaître de nouveaux éléments.

Le partenariat doit permettre de sécuriser et d'enrichir le diagnostic de la situation du demandeur d'emploi. Les regards croisés des professionnels mobilisés de part et d'autre doivent conduire à une analyse étayée de la situation du demandeur d'emploi au service d'un meilleur accompagnement vers l'emploi.

Les échanges d'informations sont essentiels pour cette analyse partagée de la situation des demandeurs d'emploi, pour suivre l'évolution de leur parcours et le sécuriser lorsque plusieurs partenaires sont mobilisés. L'efficacité des interventions successives ou simultanées des professionnels pâtit souvent de la mauvaise connaissance, voire méconnaissance, les unes des autres ou de ce qu'elles ont produit. Des « passeports pour l'emploi », carnets ou fiches de liaison sont inventés et réinventés sans cesse, pour tenter de capitaliser des informations relatives au parcours d'un demandeur d'emploi (formations suivies, compétences acquises). Des échanges d'informations formalisés permettent d'éviter les doublons et réorientations multiples. Ils favorisent ainsi l'adhésion du demandeur d'emploi percevant cette cohérence.

Le DUDE³ a été créé par l'UNEDIC, l'Etat et l'ex ANPE pour créer un dossier dématérialisé accessible à différents acteurs, mais aussi mis à jour par différents acteurs. Actuellement ouvert aux cotraitants et aux sous-traitants de Pôle emploi, l'opportunité de l'étendre à d'autres partenaires pourrait être étudiée avec profit dans cet objectif.

L'échange d'informations réciproque entre les partenaires est un important levier d'amélioration du service, contribuant à la sécurisation des parcours des demandeurs d'emploi. C'est pourquoi l'opportunité d'étendre le DUDE à de nouveaux partenaires pourrait être étudiée au cas par cas.

Des échanges d'informations pourraient également être développés non seulement entre les acteurs intervenant pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi mais aussi avec ceux ayant une bonne connaissance des employeurs et de la situation économique locale. Ils seraient ainsi un levier pour orienter l'accompagnement au vu des débouchés, un parcours devant à la fois être lié à un projet professionnel et à un métier et faire partie d'un projet réaliste au regard du marché du travail⁴.

1.2 Contribuer à la structuration du droit à l'orientation professionnelle

Le diagnostic permet non seulement de définir la nature de l'accompagnement nécessaire et la (ou les) structure la mieux adaptée pour un retour à l'emploi durable, mais aussi de mesurer l'écart entre les souhaits du demandeur d'emploi, ses compétences et les postes à pourvoir. Lorsque cet écart est important, Pôle emploi peut lui proposer une prestation d'orientation professionnelle spécialisée : pour accompagner une reconversion car son profil le destine à des secteurs qui ne recrutent pas, ou pour l'acquisition de compétences lui permettant de répondre aux exigences du métier souhaité.

L'orientation professionnelle permet de travailler à l'adéquation entre les souhaits des demandeurs d'emploi et les besoins des employeurs. Plusieurs réformes et rapports récents⁵ ont révélé une volonté de structurer un « *service public de l'orientation tout au long de la vie* »⁶, finalement créé par la loi du 24 novembre 2009. Celle-ci introduit un « *droit à l'orientation* », se traduisant notamment par un accès pour tous à une « *information gratuite, complète et objective sur les métiers, les formations, les certifications, les débouchés et les niveaux de rémunération, ainsi que l'accès à des services de conseil et d'accompagnement en orientation de qualité et organisés en réseaux* ». Elle ne définit pas quel acteur doit réaliser quelle action, mais reconnaît la nécessité de mettre en relation la multiplicité des structures intervenant (Etat, régions, ONISEP⁷, CIDJ⁸, CENTRE INFFO, etc.), celle-ci étant source de confusion pour les usagers.

Pôle emploi, acteur pivot de l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi, doit favoriser cette mise en relation entre les acteurs. Il peut pour cela apporter sa contribution à la définition d'objectifs communs, piloter le parcours de certains demandeurs d'emploi, et contribuer à l'articulation des dispositifs notamment en apportant des informations aux autres structures et aux usagers. L'orientation visant à développer l'employabilité de chacun, elle inclut une dimension d'anticipation : la connaissance de la situation économique que produit Pôle emploi est un apport important pour les autres structures intervenant dans l'information et l'orientation.

Le droit à l'orientation professionnelle représente un enjeu particulièrement important pour les jeunes, pour lesquels il n'est pas évident de décrypter le marché du travail et de s'y positionner. Plusieurs structures peuvent les appuyer dans ce domaine à l'heure actuelle. L'**ONISEP** propose de l'information sur les métiers et les formations complémentaires nécessaires le cas échéant. Les **CIDJ** ont pour mission d'informer les jeunes sur tous les sujets les concernant (initiatives, projets, métiers, formation continue et en alternance, orientation, emploi, stages en entreprise...). L'**AFIJ**⁹, dont la finalité est de « faciliter et améliorer l'insertion professionnelle des étudiants et des jeunes sortant de

³ Dossier Unique du Demandeur d'Emploi, inscrit dans la loi de cohésion sociale

⁴ Les démarches de GPEC territorialisée sont dans cette optique des initiatives à favoriser (voir p.35, axe 2, 1.3)

⁵ Rapport de au premier ministre de Mme Françoise GUEGOT, députée de Seine Maritime, « Développement de l'orientation professionnelles tout au long de la vie » décembre 2009.

⁶ Mise en place d'un délégué interministériel à l'orientation en 2004-2005, renforcement du lien entre orientation scolaire et monde de l'entreprise à travers des réformes de l'éducation nationale (option « découverte professionnelle » au collège, parcours « découverte des métiers » de la 5^e à la terminale et « orientation active » en terminale), loi Pécresse, etc.

⁷ Office national d'information sur les enseignements et les professions

⁸ Centres d'Information et de Documentation Jeunesse

⁹ Association pour Faciliter l'Insertion Professionnelle des Jeunes diplômés

l'enseignement supérieur diplômés ou non, en les préparant à l'accès à l'emploi¹⁰ met notamment en place des modules collectifs de formation aux stratégies de recherche d'emploi et des événements interfaces entre jeunes et professionnels. L'APEC¹¹ propose une offre de service spécialisée pour aider au placement des jeunes diplômées, etc. Elles travaillent cependant peu ensemble, si bien qu'il est difficile pour les jeunes de se repérer et de savoir à qui s'adresser.

Proposition 1 : Pôle emploi pourrait développer des partenariats multilatéraux avec les autres structures intervenant dans l'information et l'orientation des jeunes (ONISEP, CIDJ, AFIJ, APEC, CENTRE INFO, Cité des métiers, Missions locales, CIO, etc.) pour mettre en place des synergies. De telles collaborations entre les services d'orientation pour les jeunes et le service d'orientation professionnelle de Pôle emploi permettraient d'accroître l'accès des jeunes à ces différents services et diminuer le nombre d'entre eux qui restent isolés dans leur recherche d'emploi.

Pôle emploi pourrait notamment mettre à disposition des autres structures sa connaissance de la situation économique, contribuant ainsi à renforcer les liens entre et l'orientation initiale et les besoins du marché du travail¹².

Pôle emploi pourrait dans cette optique travailler avec les universités et apporter sa contribution au développement de la mission d'insertion professionnelle que leur a confié la « loi Pécresse »¹³. Cette loi a donné naissance, pour répondre à cette nouvelle mission, aux BAIP¹⁴, chargés de diffuser des offres de stage et d'emplois, assister et conseiller les étudiants dans leur recherche et rédiger un rapport sur les stages et l'insertion professionnelle des étudiants de l'université. Ceux-ci sont en cours de mise en place, mais très marqués par une logique académique et de niveau de diplômes, l'adéquation des contenus pédagogiques avec les besoins du marché du travail n'est pas aisée à mettre en œuvre.

Proposition 2 : Pôle emploi pourrait développer au plan local des partenariats avec les universités et proposer aux BAIP de :

- leur communiquer des données sur le marché du travail relatives aux diplômés dont ils ont la charge et les aider à identifier les transferts possibles vers d'autres filières ou vers d'autres métiers pour les élèves en difficulté d'insertion professionnelle ;
- créer des parcours permettant d'orienter leurs étudiants à la sortie vers certains métiers cibles, en mobilisant au besoin des formations complémentaires et des méthodes d'accompagnement au projet professionnel.

1.3 S'appuyer sur le partenariat pour augmenter l'accès à la formation des demandeurs d'emploi en accroissant la lisibilité, la complémentarité et l'individualisation de l'offre

La formation est l'une des étapes possibles dans la recherche d'emploi. Elle est insuffisamment mobilisée en faveur des demandeurs d'emploi.

Un des facteurs majeurs limitant l'accès à la formation pour les demandeurs d'emploi les moins qualifiés réside dans la complexité du secteur de la formation où cohabitent de multiples financeurs dont les priorités ne sont pas toujours coordonnées. Il en résulte que nombre de personnes ne sont éligibles sur aucun critère, ou à une partie d'entre eux seulement, ce qui concrètement se traduit par l'impossibilité de mobiliser un financement pour les frais pédagogiques, ou pour la rémunération de stage ou pour les frais annexes... et parfois au final par un renoncement ou une impossibilité d'accès à la formation.

On note de plus une forte déperdition entre le besoin de formation et sa réalisation : si la formation est évoquée dans 44% des entretiens professionnels auprès des demandeurs d'emploi, cela se traduit

¹⁰ Tel qu'indiqué sur son site Internet

¹¹ Agence pour l'Emploi des Cadres

¹² Sur le rapprochement entre orientation et formation initiales, voir p.31, axe 1, 2.4

¹³ La loi Relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) dite « loi Pécresse » du 10 août 2007 a confié au service public de l'enseignement supérieur une nouvelle mission, « l'orientation et l'insertion professionnelle » (article L123-3 du code de l'éducation).

¹⁴ Un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle des étudiants doit être créé dans chaque université

seulement par 16% de prescriptions, et environ 7% d'entrées effectives en formation à 6 mois¹⁵. Par ailleurs, on estime par exemple que le taux de saturation des formations serait de 90% des places de l'AFPA, 80% pour la région Picardie, 60 à 80% pour les achats de formation de Pôle emploi¹⁶. Cela s'explique par plusieurs facteurs :

- Un manque de souplesse et de réactivité de l'offre structurée par des marchés publics importants (Conseils régionaux, Etat et Pôle emploi). En effet, l'adaptation de l'offre, entre le moment où elle est conçue en fonction d'une analyse des besoins élaborée à un moment donné, et les évolutions de la situation économique et des besoins est difficile à faire.
- Les difficultés à mobiliser certains publics, en raison de comportements d'autocensure, mais aussi de problématiques périphériques (rémunération de la formation, garde d'enfants, mobilité, etc.). La formation est ainsi en grande partie utilisée par des personnes ayant déjà un niveau de qualification relativement élevé et surtout ayant connaissance de leur besoin de formation complémentaire.
- Un délai moyen d'entrée en formation trop long (4 mois environ après la prescription) dû à une saisonnalité forte (50% des entrées en formation se font en septembre)¹⁷ source de démobilitation importante des demandeurs d'emploi. Les entrées sont calées sur les calendriers de formation existants, ce qui est en partie dû aux procédures de certification, faites par des jurys nationaux qu'il serait plus coûteux de réunir plus fréquemment. Mettre en place des entrées continues en formation pourrait cependant être un bon investissement, notamment pour les publics les moins qualifiés. Cela supposerait de travailler sur d'autres indicateurs d'évaluation de l'efficacité des formations que la sortie emploi, car les parcours de ces personnes supposent parfois plusieurs étapes avant le retour à l'emploi.

Cela révèle une inadéquation entre les besoins et l'offre de formation et plus largement, un dysfonctionnement du secteur imputable en grande partie au défaut d'articulation entre les acteurs majeurs et structurants. Aucun acteur de la formation ne peut agir seul sur ces différents leviers pour faire évoluer la situation de façon favorable. Des dynamiques partenariales doivent nécessairement être mises en œuvre pour tenter d'agir efficacement sur ces sources de dysfonctionnement. C'est pourquoi, dans l'esprit de la l'ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie et de la loi Orientation Formation du 24 novembre 2009, **Pôle emploi pourrait prendre part, voire initier, des stratégies partenariales avec les différents acteurs du champ.**

Pôle emploi pourrait développer des partenariats avec les acteurs de la formation professionnelle pour améliorer le service délivré aux demandeurs d'emploi et aux employeurs en contribuant à construire et mobiliser une offre de formation notamment pour :

- répondre aux besoins du développement économique du territoire,
- adapter les compétences des demandeurs d'emploi aux besoins du marché du travail tels que diagnostiqués,
- permettre la réadaptation au travail de personnes qui en sont éloignées.

Face à cette complexité, les conseillers n'ont pas les moyens de connaître l'ensemble des dispositifs existants, ni la totalité des outils de formation auxquels ils peuvent avoir accès car l'information est diffuse. De plus, chaque financeur a ses propres supports de prescription, ce qui accroît la complexité et les risques de déperdition de l'offre.

Le partage d'informations sur l'offre disponible est nécessaire pour accroître l'efficacité de la prescription de formation. Il est essentiel de partager les outils, ce qui signifie y donner accès mais aussi les expliciter, en formant les équipes des autres organismes à leur utilisation ; accessoirement, cela peut contribuer à développer les rapprochements entre professionnels de structures différentes.

¹⁵ DARES, premières informations premières synthèses n°29-2, juillet 2006

¹⁶ Rapport du groupe de travail présidé par Jean Marie Marx : la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, remis à Christine LAGARDE en janvier 2010.

¹⁷ Ibid.

La concentration de l'offre de formation régionale, ou nationale¹⁸, en un seul lieu, probablement un extranet partagé, est indispensable. La possibilité de communiquer sur un seul portail pourrait être rendue opérationnelle grâce à des clés de répartition géographique, par métier, financeur et statut du demandeur, accessibles en interne (prescripteurs et financeurs) et en externe (demandeurs d'emploi et employeurs). Cela contribuerait à la lisibilité de l'offre globale. De plus, en ayant un format et un lieu unique où rechercher, les conseillers pourraient concentrer leur temps de recherche sur l'identification de la formation la plus pertinente : l'expertise des conseillers ne doit pas servir à décrypter le système mais à répondre aux besoins des personnes. Des initiatives locales sont d'ores et déjà prises sur certains territoires. Ainsi, en Auvergne, l'outil unique du CARIF OREF, utilisé notamment par les conseillers Pôle emploi, permet d'avoir de la visibilité sur les formations disponibles, quasiment en temps réel (mise à jour à J+1). Le pôle formation de Dunkerque a quant à lui mis en place un progiciel pour la prescription, permettant à l'ensemble des partenaires d'avoir accès au nombre total de places disponibles.

Proposition 3 : Pour garantir la lisibilité de l'offre de formation, son accessibilité et l'efficacité de la prescription, Pôle emploi pourrait participer à l'élaboration d'un outil commun de mise à disposition de l'offre de formation avec les autres acheteurs de formation pour les demandeurs d'emploi, notamment les Conseils régionaux, l'Etat, les OPCA et l'AGEFIH.

Ce pourrait être un outil national, comme le propose Jean-Marie MARX dans son récent rapport sur la formation professionnelle des demandeurs d'emploi¹⁹, ou régional en s'appuyant sur l'outil des CARIF OREF lorsqu'il est opérant.

La lisibilité de l'offre globale est une condition essentielle à la mise en place d'une réelle coordination et à une bonne répartition des offres de formation. Cependant, elle ne suffit pas à la garantir. **Les politiques d'achat des grands acheteurs publics que sont Pôle emploi, les Conseils régionaux, l'Etat et les OPCA doivent être le plus possible concertées à partir de diagnostics sectoriels et géographiques partagés.** A défaut, le risque est de sur-doter certains domaines considérés comme prioritaires par plusieurs acteurs et de ne pas avoir les moyens de répondre à la demande dans d'autres domaines

Face aux différents niveaux de contraintes des partenaires concernant les achats de formation, il est essentiel de travailler en complémentarité : la mise en place de politiques d'achat concertées entre les acteurs de la formation professionnelle apparait donc comme un enjeu stratégique.

Une spécialisation sur un type d'offre de formation pourrait être envisagée, au vu des spécificités de chacun. Par exemple :

- L'Etat financerait les formations relatives aux compétences clés (compétences de base et transverses)
- Les Conseils régionaux proposeraient des formations longues et qualifiantes pour accompagner les mutations économiques ;
- Pôle emploi pourrait se spécialiser plutôt sur l'achat de formations collectives, tout en étant également prescripteur de formations individuelles, notamment dans le cadre de l'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR), de la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) et de l'aide individuelle à la formation.
- Les OPCA (ainsi que l'AGEFIPH dans une moindre mesure) non soumis aux appels d'offres et pouvant donc plus aisément répondre à des besoins individuels, sur des formations courtes « à la carte » d'adaptation sur des compétences ciblées.

Il serait également opportun d'articuler les différents dispositifs de formation pour répondre à des projets précis. Pôle emploi pourrait ainsi financer une formation longue, suivie d'un module complémentaire très pointu financé par un OPCA. Le partenariat permet ainsi de traiter la complexité en « back office » : une solution intégrée pourrait être proposée au demandeur d'emploi de l'acquisition d'une qualification aux ajustements nécessaires entre les compétences acquises et leur mobilisation dans le cadre du poste de travail.

¹⁸ Rapport du groupe de travail présidé par Jean Marie Marx : la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, remis à Christine LAGARDE en janvier 2010. La recommandation 10 préconise de « faciliter l'accès à une information pertinente en renforçant, notamment dans le cadre de la création d'un portail fédérateur, la coordination des informations sur la formation ».

¹⁹ Ibid.

Enfin, pour des formations en adéquation avec les besoins, il faut pouvoir adapter l'offre aux spécificités territoriales. Dans le domaine de la formation, les attentes s'expriment au niveau d'un territoire assez réduit. La maille régionale est souvent trop grande : l'animation, la coordination et la mise en cohérence doivent être faites au niveau département. De plus, les besoins des sites remontant à la région ne pouvant pas toujours être satisfaits, des échanges réguliers peuvent réduire les tensions en faisant prendre à chacun conscience des contraintes de l'autre. Pour cela, il pourrait être envisagé d'assouplir les conditions d'achat des formations individuelles, ou de réserver une partie du budget à des achats de formations nécessitant un fort degré d'individualisation et d'urgence.

Une enveloppe, dont le poids reste à définir, pourrait être confiée aux directions régionales de Pôle emploi, mais aussi au niveau départemental, voire local, pour acheter des formations individuelles répondant aux projets précis s'inscrivant dans le cadre de parcours.

Proposition 4 : Pôle emploi pourrait se donner la capacité de participer à des tours de tables avec les autres acteurs de la formation ; notamment pour prendre part à des opérations d'achat réunissant plusieurs financeurs et amplifier la complémentarité de sa politique d'achat avec celle des Conseils régionaux, des OPCA, de l'Etat et de l'AGEFIPH.

- **en articulant l'analyse des besoins (et non de l'offre) sectorielle** (partagée avec les branches et les OPCA) **et territoriale**, à partir des besoins définis avec les Conseils régionaux au regard de leur politique de développement économique et des diagnostics partagés qui auront pu être élaborés ;
- **en proposant une spécialisation des politiques d'achat par type d'offre de formation** (longue, courte, collective, individualisée) là où c'est pertinent ;
- **en se donnant la capacité de participer à des opérations d'achats réunissant plusieurs financeurs.** La loi Orientation, Formation du 24 novembre 2009, incite à développer des cofinancements de formation et suscite des rapprochements entre Pôle emploi et les OPCA notamment à travers : le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), la mise en place de la POE et la transférabilité du DIF. Pôle emploi pourrait développer une stratégie volontariste pour s'impliquer dans des opérations d'achats collectifs ;
- **en développant la capacité de monter des parcours de formation mobilisant successivement différents financements et différents dispositifs** pour une plus grande individualisation des parcours de formation.

Pour cela, Pôle emploi pourrait :

- **réserver une partie de son budget d'achats de formation** pour prendre part à des projets d'achats de formation réunissant plusieurs acheteurs ;
- **déléguer la possibilité de monter ou prendre part à des projets d'achats collectifs** de formation y compris au niveau infra régional.

2 Développer des partenariats multilatéraux pour une prise en charge effective et cohérente des bénéficiaires du RSA et plus largement des demandeurs d'emploi les plus en difficulté

L'objectif des dispositifs d'insertion est de conduire à l'emploi ordinaire par des voies spécifiques des personnes qui ne peuvent, en raison de difficultés particulières, y accéder directement (chômeurs de longue durée, bénéficiaires du RSA, jeunes de moins de 26 ans en rupture et exclus des dispositifs traditionnels, personnes sous main de justice, etc.). Ces dispositifs comportent des étapes intermédiaires visant un objectif : l'accès à l'emploi durable. **Par rapport à l'offre de service de Pôle emploi, dont l'une des missions est de « participer au parcours d'insertion sociale et professionnelle »²⁰, ils interviennent :**

- **en amont** : lorsque la distance à l'emploi et les problématiques sociales sont trop importantes pour une insertion professionnelle à court terme, une structure spécialisée est chargée de l'accompagnement dans un premier temps.

²⁰ Loi du 13 février 2008 « relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi ».

- simultanément, à titre complémentaire : certaines problématiques d'insertion permettent d'engager un accompagnement professionnel, tout en travaillant en parallèle à la résolution des difficultés périphériques à l'emploi. Pôle emploi doit travailler en concertation avec les acteurs traitant ces autres difficultés, ces différents accompagnements menés conjointement ne devant surtout pas être contradictoires.
- en lieu et place : Pôle emploi a choisi de conforter les partenariats de cotraitance engagés par l'ANPE avec les Missions locales et les Cap emploi, qui apportent un service spécialisé respectivement aux jeunes et aux travailleurs handicapés.

Les partenariats que Pôle emploi pourrait développer pour améliorer la prise en charge des personnes en difficultés viseront à :

- **concourir à l'accessibilité effective de tous au service public de l'emploi.** L'amélioration du service consiste alors à le rendre plus accessible à ces publics « fragiles » ;
- **améliorer la coordination entre les multiples interventions afin de les rendre transparentes pour les personnes en situation de vulnérabilité.** Pour Pôle emploi et les acteurs de l'insertion, il s'agit d'intervenir de façon concertée pour sécuriser les parcours et ne pas faire peser sur ces personnes des questions qui doivent se régler entre professionnels.

2.1 S'appuyer sur des partenaires pour aller vers les demandeurs d'emploi en difficulté qui ne s'inscrivent pas à Pôle emploi

Les personnes sans emploi mais non inscrites à Pôle emploi, sont souvent parmi celles qui ne peuvent prétendre à aucune indemnisation, ne croient pas en l'utilité du système ou n'ont pas connaissance de ce à quoi elles pourraient prétendre. Pôle emploi ayant un rôle pivot dans le domaine de l'intermédiation, il doit être accessible effectivement pour toutes les personnes en recherche d'emploi. Or, un grand nombre d'entre elles n'accèdent pas à ses services parce qu'elles ne les sollicitent pas. Si Pôle emploi n'a pas directement les moyens d'aller chercher ces personnes, certains acteurs de l'insertion le peuvent, notamment les associations de solidarité. En partenariat avec l'établissement, elles sont en mesure de les inciter et les accompagner à s'inscrire à Pôle emploi pour qu'elles accèdent à ses services.

Proposition 5 : Pôle emploi pourrait proposer des partenariats aux associations de solidarité gérant des dispositifs sociaux ou offrant différentes formes d'accompagnement social, voire social et professionnel. L'un des objectifs de ces partenariats serait de faciliter la mobilisation de l'offre de service de Pôle emploi par les personnes que ces associations accompagnent et qui ne font pas d'elles-mêmes la démarche de mobiliser le service public de l'emploi.

Il s'agit d'acteurs très nombreux et très hétérogènes. Les associations nationales et réseaux associatifs nationaux pourraient être sollicités.

Développer des partenariats avec les associations de solidarité permettrait d'activer des leviers pour améliorer le service rendu aux publics en grande difficulté sur plusieurs axes :

- **L'accueil et l'orientation** : toutes les associations de solidarité accueillent et beaucoup ont la capacité d'aller vers les personnes exclues de tout dispositif. Elles peuvent donc établir effectivement le lien entre le dispositif d'insertion (fondé sur la discrimination positive) et le service public de droit commun (l'offre de service de Pôle emploi) ;
- **Le diagnostic et l'accompagnement** : elles établissent un diagnostic de la situation des personnes qu'elles accueillent et accompagnent. Dans le respect du secret professionnel, ces diagnostics pourraient être utiles aux conseillers Pôle emploi pour traiter des questions afférentes à l'insertion professionnelle. Les modalités d'accompagnement délivrées par Pôle emploi et par ces associations pourraient être articulées opérationnellement. Des modalités d'échanges d'informations pourraient être imaginées et sécurisées.
- **L'accès au marché caché** : certaines développent des initiatives de prospection et de placement ciblées, démarchant les employeurs pour les associer à leur objectif d'intégration sur le marché du travail de personnes ayant des difficultés à y entrer. Par exemple, les associations qui portent des équipes IOD « intervention sur l'offre et la demande » sont des associations qui vont chercher des emplois cachés.

Pôle emploi pourrait organiser des informations collectives chez des partenaires qui accompagnent les personnes en difficulté d'insertion et établir des diagnostics emploi sur place pour les volontaires, pour rendre le service public effectivement accessible et casser les représentations d'un établissement inaccessible ou inapproprié pour les personnes en difficulté.

De tels partenariats ne doivent pas être évalués sur le seul critère du retour à l'emploi, qui présente le risque d'une sélection adverse : les indicateurs doivent notamment révéler comment les personnes les plus en difficulté comprennent un dispositif et peuvent s'en emparer.

2.2 Construire des partenariats qui placent les usagers réellement au centre des dispositifs

Plus la situation des personnes est complexe, plus elle mobilise une pluralité d'acteurs et plus leur coordination est essentielle. Le partenariat doit concourir à surmonter cette complexité, la rendre transparente pour les demandeurs d'emploi et réduire le risque de ruptures induit par le nombre des intervenants. Pour cette raison, les conclusions du Grenelle de l'insertion ont beaucoup insisté sur la nécessité de désigner un référent unique qui gère cette complexité des interventions pour l'utilisateur. Puisque le conseiller Pôle emploi peut être désigné comme le référent unique du bénéficiaire du RSA, il doit pouvoir mobiliser un réseau de partenaires qui interviennent de façon complémentaire sur des champs autres que l'emploi. Ces acteurs contribuent à améliorer la situation du demandeur d'emploi en intervenant par exemple sur la santé, la mobilité, la garde d'enfants, le logement ou l'accès aux droits sociaux.

Les conseillers Pôle emploi doivent **développer des relations opérationnelles avec les travailleurs sociaux** intervenant dans les structures opérantes de leur territoire pour mettre en œuvre des parcours d'insertion cohérents.

Cela suppose également que les conseillers de Pôle emploi mettent ces demandeurs d'emploi en capacité d'être acteurs et non sujets du service qui leur est proposé. Ils doivent pour cela adopter une posture consistant à associer le demandeur d'emploi au choix des solutions proposées. Cela facilite leur adhésion et les responsabilise, ce qui est déterminant pour atteindre les objectifs fixés dans un parcours. L'écoute des usagers peut également conduire à revoir le diagnostic initial de leur situation. Les objectifs ou étapes du parcours, donc les prescriptions, peuvent évoluer lorsque la construction d'une relation de confiance fait émerger de nouveaux éléments (problématique de santé, de logement...).

Cette posture est en résonance avec la mise en place des comités de liaison de chômeurs au sein de Pôle emploi. Elle contribue à rétablir, pour ces personnes en difficulté, la confiance envers le service public et à renforcer le lien social.

Cette démarche consistant à placer l'utilisateur réellement au centre des dispositifs peut être confortée par le partenariat. Celui-ci concourt alors à appréhender le demandeur d'emploi dans sa globalité, en traitant des problématiques périphériques à l'emploi, mais dont la résolution est indispensable à l'insertion professionnelle.

2.3 Développer le partenariat multilatéral avec les acteurs de l'insertion

Les missions de Pôle emploi lui font obligation d'accompagner un public plus large, intégrant explicitement les demandeurs d'emploi en difficulté d'insertion. **Aussi, si les partenariats engagés par l'ANPE sont structurants, ils s'avèrent insuffisants aujourd'hui pour assurer un réel accès aux services de Pôle emploi pour tous et pour sécuriser les parcours de ceux qui nécessitent des interventions plurielles.**

Ces partenariats hérités de l'ANPE visent principalement à adresser des groupes de demandeurs d'emploi ciblés vers des acteurs ayant une offre de service spécifique. Il s'agit principalement des cotraitants avec lesquels Pôle emploi a organisé les modalités de délégation de suivis d'un volume donné de demandeurs d'emploi en contrepartie d'une subvention concourant au financement de cette mission de service public. Ce sont les Cap emploi pour les travailleurs handicapés et les Missions locales pour les jeunes. Suivant des modalités opérationnelles sensiblement différentes, Pôle emploi

adresse aux PLIE²¹ des demandeurs d'emploi en difficulté et contribue à leur fonctionnement en mettant à disposition des agents de Pôle emploi avec contrepartie financière. Esquisse de ce qui pourrait se faire plus largement, l'accompagnement délivré par les PLIE à des personnes connaissant des difficultés d'insertion, peut conduire à leur inscription à Pôle emploi, donc à leur accès au SPE de droit commun. Il y a cependant un peu moins de 200 PLIE pour près de 1000 agences Pôle emploi et ils ne touchent pas l'ensemble des publics en difficulté.

Enfin, Pôle emploi est partenaire avec les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) et devrait l'être de façon systématique depuis 1998²². Les agences délivrent en effet un agrément pour les demandeurs d'emploi recrutés par ces employeurs spécifiques. Cet agrément atteste des difficultés particulières de ces personnes, lesquelles justifient leur recrutement par une association ou entreprise conventionnée IAE, bénéficiant de fonds publics destinés principalement au financement de l'accompagnement social et professionnel qu'elles délivrent. Un accord cadre doit être signé au printemps 2010 entre les principaux réseaux de ce secteur, l'Etat et Pôle emploi pour réactualiser et renforcer les coopérations entre Pôle emploi et les SIAE dans le cadre du plan de modernisation de l'IAE.

Proposition 6 : Pour rendre effectif l'accès au service public de l'emploi pour les bénéficiaires du RSA, plus largement les personnes les plus en difficulté, et pour garantir la cohérence des multiples interventions dont ils peuvent faire l'objet, les agences de Pôle emploi gagneraient à développer des partenariats multilatéraux avec les acteurs majeurs opérants de l'insertion sur leur territoire : Missions locales, Cap emploi, PLIE, structures d'insertion par l'activité économique, avec lesquels existe déjà un partenariat bilatéral, mais aussi CCAS²³, services sociaux polyvalents départementaux, services pénitentiaires d'insertion et de probation, associations de solidarité, etc.

Développer des partenariats entre Pôle emploi et les acteurs du social, c'est travailler à l'adéquation et l'articulation entre deux cultures professionnelles parfois très différentes. Schématiquement, avec tout ce que cela peut comporter de réducteur, c'est organiser la rencontre entre un accompagnement organisé en fonction d'une connaissance du marché du travail et un accompagnement centré sur les désirs et la singularité de la personne. Or si ces approches sont très complémentaires, elles peuvent parfois, si les professionnels ne se parlent pas, conduire à mettre les personnes dans des injonctions paradoxales : le conseiller Pôle emploi donnant une priorité incompatible, voire opposée aux démarches proposées par l'assistante sociale... Orienter un demandeur d'emploi vers un service social n'est pas toujours aussi aisé que de prescrire une formation ou une prestation. Lorsqu'il y a un sujet délicat à aborder (illettrisme, dépendance, etc.), cela fait appel à un véritable savoir faire professionnel qui ne fait pas partie de la formation de base délivrée aux conseillers de Pôle emploi.

La formation des conseillers Pôle emploi pourrait être complétée (obligatoirement ou à la demande) par des compétences permettant de proposer une orientation à un demandeur d'emploi, de la mettre en œuvre et de la suivre avec les professionnels du social mobilisés.

Une stratégie reposant sur un réseau d'acteurs dans le cadre de partenariats multilatéraux, plutôt qu'avec une somme de partenariats bilatéraux, présente l'avantage de générer de la cohérence non seulement entre Pôle emploi et tel ou tel acteur, mais plus largement entre l'ensemble des acteurs impliqués. Cela permet de construire collectivement des modes opérationnels entre les professionnels dont l'objet commun est l'amélioration de la situation des personnes auprès desquelles ils interviennent. Il s'agit pour ces professionnels d'articuler leurs interventions en « back office » pour délivrer un service lisible et intégré et donc en principe libéré d'éventuelles contradictions.

Au niveau départemental, le Conseil général, responsable de la définition et la mise en œuvre des Programmes Départementaux d'Insertion, est l'acteur pivot qui organise la cohérence des interventions au niveau départemental pour les bénéficiaires du RSA, ce que traduisent les conventions d'orientation et d'accompagnement. Ce travail est central pour mener à bien une politique d'insertion conduisant à l'emploi. Il n'épuise cependant pas l'effort de coordination et de coopération qui doit être fait au niveau des agences Pôle emploi. Ainsi, **d'autres acteurs pivots peuvent émerger plus localement** et prendre l'initiative de construire de la cohérence entre les différentes

²¹ Plan Locaux Pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi

²² Loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions.

²³ Centres Communaux d'Action Sociale.

interventions : c'est ce que font les PLIE là où ils sont ; ce que pourraient initier des CCAS ou CIAS, des réseaux associatifs, etc. La mise en place d'une action globale concertée au niveau local est un enjeu particulièrement essentiel dans certaines zones très difficiles, comme les ZUS ou certaines zones rurales.

A. Elargir les coopérations avec les Conseils généraux à partir de l'effort accompli pour la mise en œuvre du RSA :

La coopération avec les départements pour la mise en œuvre du RSA constitue un élément structurant de toute politique d'insertion conduisant à l'emploi ordinaire. La mise en place du RSA entraîne un réajustement progressif des relations entre Pôle emploi et les Conseils généraux, par rapport aux collaborations installées avec l'ANPE dans le cadre du RMI. L'essentiel du dispositif est maintenant installé en métropole. Un travail complémentaire pourrait être fait avec les CAF et les Conseils généraux pour sécuriser la transition entre l'indemnisation chômage versée par Pôle emploi et le RSA pour les personnes éligibles.

Pôle emploi pourrait proposer aux Conseils généraux de renforcer la collaboration opérationnelle pour que les référents des bénéficiaires RSA, désignés au sein de Pôle emploi ou du Conseil général, aient un interlocuteur dans l'autre structure. Il s'agit ainsi travailler simultanément (et non successivement) afin de renforcer l'articulation entre insertion professionnelle et sociale.

Beaucoup de Conseils généraux développent des initiatives au-delà de leurs compétences obligatoires :

- **pour former les bénéficiaires du RSA**, en partenariat avec le Conseil régional et parfois Pôle emploi, par exemple dans l'Allier ;
- **pour favoriser le développement économique**, notamment en milieu rural comme le fait la Haute Vienne, où le rapprochement entre conseillers Pôle emploi et les animateurs activité-emploi du Département renforce la connaissance du marché et facilite l'intermédiation.

Pôle emploi pourrait proposer d'apporter sa contribution à ces projets, intégrant ainsi concrètement son offre de service à des projets de territoire.

Il pourrait également proposer aux Conseils généraux et à l'Etat de travailler en concertation plus étroite **pour mobiliser l'offre d'insertion proposée par les structures d'insertion par l'activité économique aux demandeurs d'emploi présentant des difficultés particulières, qu'ils soient ou non bénéficiaires du RSA.**

Pour les agences Pôle emploi, la première étape pour s'intégrer et prendre part à ces réseaux de professionnels du social (réseaux de fait ou organisés) est l'identification des acteurs opérants. Celle-ci reposerait à la fois sur un **réseau de partenaires identifiés au niveau national et sur le repérage d'acteurs très efficaces localement**, ou à l'échelle d'un département ou d'une région, mais non représentés au niveau national.

- Parmi les acteurs organisés en réseau et avec lesquels Pôle emploi pourrait organiser les cadres d'une coopération au niveau national figurent :
 - Les CCAS ;
 - Les associations de solidarité fédérées par de grands réseaux (FNARS) ou organisées en réseau (Secours catholique, Secours populaire, Emmaüs, Croix rouge, etc.) ;
 - Des réseaux associatifs ou coopératifs agissant sur une thématique particulière (mobilité, accompagnement à la création d'entreprises, etc.), ou un public particulier (sortants de prison, personnes dépendantes, prostitués, etc.).

Auxquels s'ajoutent ceux avec qui une coopération est déjà organisée par des accords cadres :

- Les PLIE (accord cadre signé avec Alliance Villes Emploi le 11 février 2010) ;
- Les réseaux de l'insertion par l'activité économique (un accord cadre doit être signé avec les têtes de réseau et la DGEFP au printemps 2010) ;

- Des organismes publics intervenant sur des problématiques particulières (OFII²⁴, MIR²⁵, etc.) ;
- Des ministères ou administrations centrales (Défense, Administration pénitentiaire, etc.).
- Localement, les agences, appuyées par leur Direction territoriale, auront à repérer les partenaires présents et actifs parmi ceux avec lesquels sont signés des accords nationaux, mais aussi s'efforcer d'identifier les autres acteurs opérants dans le champ social sur leur territoire.

Le partenariat multilatéral ne se décrète pas, il se construit à partir de relations de confiance, mais aussi de l'efficience de ce qui est progressivement construit et partagé.

Pôle emploi pourrait construire des relations bilatérales avec les grands réseaux d'acteurs, avant de leur proposer une réflexion collective. Ce type d'initiative pourrait être pris au **niveau national** et conduire à la production de repères structurants et partagés.

Les agences Pôle emploi, appuyées par leur direction territoriale, **pourraient**, sans attendre les résultats des initiatives nationales, **aller au-devant des acteurs de l'insertion sur leur propre territoire avec une finalité immédiatement opérationnelle.**

2.4 Initier des coopérations locales avec l'Education nationale et créer des synergies avec les acteurs de l'insertion professionnelle des jeunes

L'insertion professionnelle des jeunes, en particulier peu qualifiés ou dont la situation personnelle ne favorise pas l'entrée dans la vie professionnelle, reste un problème majeur :

- Certains quittent le système scolaire sans avoir de qualification ou de diplôme : l'enjeu pour Pôle emploi est d'identifier ces « décrocheurs »²⁶ et de leur proposer un accompagnement dans leur insertion professionnelle.
- D'autres s'adressent à Pôle emploi, mais la complexité de leur situation justifie soit une intervention spécialisée (Pôle emploi s'appuie alors sur les Missions locales), soit des interventions croisées de plusieurs types d'acteurs qu'il faut coordonner²⁷.

Si l'obligation de scolarité concerne les jeunes jusqu'à 16 ans, le décrochage, décision d'abandonner l'école sans aller jusqu'à l'obtention du diplôme ou de la qualification auquel conduit la formation en cours, existe à tous les niveaux de scolarité. Il n'est pas aisé d'identifier les **élèves décrocheurs** et seule une faible part d'entre eux s'adressent à Pôle emploi. **Il faudrait favoriser leur accès au service public de l'emploi, Pôle emploi ou Missions locales, pour qu'ils soient effectivement accompagnés vers l'emploi et sans délai.** En effet, l'éloignement de l'emploi s'accroît d'autant plus rapidement que la situation d'échec scolaire est prédictive d'un risque fort de chômage de longue durée²⁸ et est généralement accompagnée d'une défiance envers les institutions.

Or, Pôle emploi et l'Education nationale constituent deux univers aux repères et cultures professionnelles tellement différents, que les tentatives de partenariat national n'ont pas pu les rapprocher à ce jour. Des initiatives sont pourtant prises qui pourraient servir de levier ou de modèle pour faire converger progressivement ces deux institutions vers l'objectif de prise en charge des jeunes « décrocheurs » et plus largement pour favoriser des liens plus étroits entre la formation initiale et les besoins du marché du travail.

L'image de Pôle emploi, très tournée vers des demandeurs d'emploi, pourrait être un frein à sa participation à de telles initiatives. Son rôle est cependant d'offrir un service d'orientation professionnelle à « toute personne quels que soient son âge ou son statut », comme l'expose la loi

²⁴ Office Français de l'Immigration et de l'Intégration

²⁵ Mission interministérielle aux Rapatriés

²⁶ Selon les données de l'enquête emploi de l'INSEE, en 2007, l'ensemble de ceux n'ayant ni CAP, ni BEP, ni baccalauréat représentait 18 % des jeunes âgés de 20 à 24 ans, soit environ 130 000 jeunes sortis du système éducatif en moyenne à 18 ans. Le taux de chômage des jeunes actifs âgés de 15 à 24 ans était cette même année de 19%, les moins diplômés étant beaucoup plus touchés que ceux ayant au moins un baccalauréat (environ 45% contre moins de 15%).

²⁷ Voir supra p. 27, axe 1, 2.3

²⁸ Ainsi, selon l'étude Génération 1998 du CEREQ, 7 ans après la fin de leurs études, le taux de chômage de ceux qui ont au mieux un brevet est de 22%, contre 9% des diplômés de l'enseignement secondaire et 5% de l'enseignement supérieur.

relative à l'orientation et à la formation tout au long de la vie²⁹. Dans cette optique, **l'articulation entre orientation scolaire et orientation professionnelle est essentielle.**

Plusieurs initiatives pourraient être développées pour répondre à cet enjeu et :

- **Faciliter les rapprochements entre les lycées professionnels et les employeurs.** Les agences Pôle emploi pourraient proposer aux lycées professionnels de les aider à enrichir leurs contacts avec le monde de l'entreprise, en apportant un service aux entreprises. Elles pourraient faciliter l'intervention dans les lycées de grandes entreprises qui peinent à recruter pour présenter leurs métiers et inciter des élèves à s'y préparer. Elles pourraient également organiser des rapprochements entre plusieurs petites entreprises qui ont peu de moyens mais des besoins de **recrutement** ciblés pour les aider à monter de telles interventions et les encourager à recruter des jeunes. Ce type de rapprochement entre agences et lycées pourraient faciliter également le développement de **l'alternance**, mais aussi la mobilisation d'employeurs pour ouvrir des **stages** pour les lycéens.
- **Favoriser les rapprochements entre acteurs de l'orientation scolaire et universitaire, enseignants et le monde du travail.** Pôle emploi pourrait proposer d'organiser des périodes d'information sur le marché du travail à l'attention des professionnels de l'éducation nationale. Des périodes d'immersion en entreprise pourraient également être organisées pour les conseillers d'orientation psychologues (les « COPsys ») et, de manière progressive, pour les enseignants, les réformes récentes de l'orientation allant dans le sens d'une intégration de cette fonction dans l'enseignement lui-même.
- **Mieux anticiper et prévenir les risques de chômage en faisant évoluer les formations à l'aune des besoins du marché.** Pour les formations professionnalisantes, il s'agit de prendre en compte les évolutions des besoins du marché du travail (en termes de compétences et de nombre de postes) dans l'évolution des formations initiales (contenus pédagogiques et nombre de places disponibles). En apportant des informations à l'Education nationale, Pôle emploi pourrait contribuer à l'évolution de l'offre de formation initiale et accroître les possibilités de débouchés.

Proposition 7 : En partant d'initiatives locales et très opérationnelles (entre le rectorat et la direction régionale, ou entre une agence et un établissement scolaire), **Pôle emploi pourrait initier des coopérations opérationnelles avec l'Education nationale** pour favoriser les rapprochements entre les professionnels de l'Education nationale et l'entreprise.

Des telles initiatives doivent se nourrir d'une connaissance et d'une compréhension réciproque, facteurs d'une relation de confiance, entre les équipes de Pôle emploi, les membres des établissements et les acteurs économiques d'un territoire.

Pour les jeunes qui ne parviennent pas à entrer sur le marché du travail et s'inscrivent à Pôle emploi, l'établissement n'a pas d'offre de service spécifique. C'est pourquoi pour accompagner ceux qui présentent des difficultés particulières, l'ANPE, maintenant Pôle emploi **s'appuie sur le réseau de Missions locales** auxquelles il délègue le suivi de 150 000 jeunes pour les années 2010-14 dans le cadre de la cotraitance.

Les missions locales touchent un grand nombre de jeunes et facilitent, tout en poursuivant leur accompagnement, leur accès aux services de Pôle emploi. Le contact avec les missions locales est plus simple et plus spontané pour les jeunes. Ils y viennent souvent motivés par le bouche à oreille, bénéficient d'un accueil chaleureux. De plus, le conseiller qui inscrit le jeune lorsqu'il se présente devient en principe son référent. Cette relation interpersonnelle favorise l'instauration de la confiance avec le jeune.

²⁹ L'exposé des motifs de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle précise ainsi que l'objectif de la création de ce service public est de « faire de l'orientation professionnelle une mission d'intérêt général permettant à toute personne quels que soient son âge ou son statut d'accéder à des services bien identifiés. »

Proposition 8 : Pôle emploi pourrait s'appuyer sur son partenariat avec les Missions locales pour travailler plus systématiquement avec les administrations (protection judiciaire de la jeunesse) et associations (prévention spécialisée) qui s'adressent aux jeunes, de façon à faciliter le relais ou la coordination entre ces services spécialisés et Pôle emploi.

Plus largement travailler en réseau y compris avec l'Education nationale est un levier pour construire une dynamique territoriale et pluridisciplinaire d'accompagnement des jeunes.

Par exemple, des plates-formes expérimentales ont été créées dans deux missions locales parisiennes pour repérer et suivre des jeunes décrocheurs (ou en passe de l'être). Cette expérimentation, portée par la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (DASES) de la Ville de Paris vise à développer et formaliser des collaborations opérationnelles avec les structures susceptibles de repérer et mobiliser les jeunes les plus éloignés des dispositifs (Education nationale, travailleurs sociaux, équipes de prévention spécialisée, antennes jeunes, centres sociaux, MJC...). Elle a également pour objectif d'impulser et d'accompagner la mise en œuvre d'actions de nature à prévenir le décrochage scolaire (actions d'immersion professionnelle de jeunes sous statut scolaire et d'information sur les métiers) et d'offrir une solution positive (par l'accès à l'emploi et à la formation en alternance) aux jeunes sortis prématurément de l'école.

Proposition 9 : Pôle emploi pourrait participer aux expérimentations visant à repérer et suivre les jeunes « décrocheurs » sortis (ou en passe de sortir) prématurément du système éducatif sans diplôme.

L'objectif d'une telle démarche n'est pas de ramener systématiquement les « décrocheurs » vers le système scolaire, mais de les aider à construire un projet professionnel, en ayant notamment recours à l'alternance.

Ces expérimentations doivent permettre de développer et formaliser des collaborations opérationnelles avec les structures susceptibles de repérer et mobiliser les jeunes les plus éloignés des dispositifs, telles que l'Education nationale, les travailleurs sociaux, les équipes de prévention spécialisée, les antennes jeunes, les centres sociaux, les MJC, les services départementaux de l'action sociale de l'enfance et de la santé, etc.

Cela pourrait notamment impliquer le transfert des données de l'Education nationale vers Pôle emploi pour nouer le contact avec les jeunes.

3 Développer des partenariats pour mieux accompagner les créateurs et sécuriser leur activité

L'accompagnement à la création et à la reprise d'activité nécessite des compétences spécifiques à tous les stades du projet pour qualifier sa faisabilité, mettre en place des montages financiers, sécuriser l'activité naissante, etc.

Pôle emploi propose un parcours « créateur d'entreprises » aux demandeurs d'emploi. Le conseiller du demandeur d'emploi inscrit dans ce parcours valide l'existence d'un projet, s'assure régulièrement de son avancement et y contribue chaque fois que son expertise le permet (notamment grâce à sa bonne connaissance du territoire). Cependant, au-delà de quelques prestations visant à apprécier la maturité du projet, Pôle emploi ne peut proposer un accompagnement spécialisé au créateur.

Le développement de collaborations avec les autres structures intervenant dans l'accompagnement des projets est important pour sécuriser les parcours des créateurs. Or, de nombreux acteurs interviennent dans ce champ :

- pour accompagner des projets : l'Etat qui gère le dispositif Nacre, les Chambres consulaires³⁰, des réseaux associatifs : boutiques de gestion, l'APCE, PlaNet Finance France, etc.
- pour financer des projets : France initiatives, France Active, ADIE, les Cigales, la Caisses des Dépôts et Consignations, les collectivités, etc.

³⁰ Chambresde commerce et d'industrie, Chambres de métiers et de l'artisanat, Chambres d'agriculture.

Proposition 10 : L'offre de service proposée aux créateurs par Pôle emploi pourrait se doter d'une brique complémentaire par le biais du partenariat. Cela permettrait de mieux orienter les demandeurs d'emploi vers les interlocuteurs adéquats en fonction de la nature et du degré de maturité des projets.

Cela suppose que Pôle emploi renforce sa connaissance des structures qui interviennent dans le champ de la création et se donne les moyens d'identifier agence par agence les acteurs majeurs opérants.

Dans cette optique de renforcement des relations avec les acteurs de la création d'entreprise, une agence Pôle emploi spécialisée sur l'accueil et l'accompagnement des profils créateurs d'entreprise, du nom de Paris Creapass, a été créée. Son rôle est de tester la réalité du projet et de travailler ensuite avec le réseau de partenaires experts sur la création d'entreprise : Boutiques de gestion, ADIE, etc. Les modalités de coopération mises en place par cette agence avec les acteurs opérants sur son territoire pourraient être reproduites sur d'autres territoires.

Un partenariat en réseau avec les acteurs de la création favoriserait la mobilisation articulée de la diversité des offres de service des partenaires dans la durée. En effet, les créateurs ont un besoin d'appui depuis la conception du projet jusqu'à la sécurisation de l'entreprise, un grand nombre de TPE n'atteignant pas les 5 ans. L'intervention des partenaires doit être séquencée dans le temps, afin de répondre aux besoins des diverses étapes : étude d'opportunité, conception d'un rétro-planning, étude de marché, recherche de local, réalisation d'un plan de financement, accompagnement vers les financeurs, installation, puis formation, recrutement du premier salarié, etc.³¹

L'enjeu est de développer des complémentarités entre les acteurs existants. Les expériences de co-animations par le Réseau Espace Gestion et la Chambre de commerce ont ainsi eu un impact très positif.

Pôle emploi pourrait développer des partenariats visant à mettre en place un suivi coordonné des créateurs inscrits, avec les Chambres consulaires et/ou les acteurs locaux majeurs opérants sur le territoire, identifiés par les équipes. Ces partenariats reposent le plus souvent sur des structures de proximité, c'est pourquoi l'analyse préalable des acteurs locaux majeurs et opérants est déterminante.

³¹ L'accompagnement des jeunes TPE est développé p 37, dans l'axe 2, 1.2 sur les logiques de GPEC territorialisées.

AXE 2 : RENFORCER LES LIENS AVEC LES EMPLOYEURS POUR ACCROÎTRE DURABLEMENT LE NOMBRE DE PLACEMENTS

La stratégie de territorialisation comprend un axe de développement de partenariats avec des acteurs qui pourront aider Pôle emploi à proposer ses services à un plus grand nombre d'employeurs. En effet, l'amélioration du service aux demandeurs d'emploi est indissociable de la relation avec les employeurs. C'est pourquoi Pôle emploi a inscrit au cœur de sa stratégie 2010 le service aux employeurs.

Pôle emploi ne doit pas se poser seulement en offreur de « possibles », mais construire une réponse personnalisée et adaptée à la situation particulière de l'employeur. Renforcer les liens avec les employeurs pour mieux répondre aux besoins spécifiques de chacun est une source d'accroissement du placement, à court et long terme. C'est également un moyen de prévenir les risques de chômage. Développer une relation de confiance avec les employeurs permet à Pôle emploi d'être informé des postes à pourvoir, du type de compétences requises et de mieux savoir de quelle façon répondre à leurs besoins. Cela conduit naturellement à **entrer dans une démarche d'anticipation et d'accompagnement des évolutions des entreprises. Pôle emploi doit être en capacité de répondre à leurs besoins immédiats et futurs, y compris en les aidant à les définir.**

C'est pourquoi certains acteurs ont été identifiés pour construire des partenariats contribuant au renforcement des liens de Pôle emploi avec les employeurs.

1 Travailler avec un plus grand nombre d'employeurs et développer des diagnostics locaux partagés

Pour renforcer les liens avec les employeurs, il est nécessaire dans un premier temps de construire avec eux une relation de confiance au quotidien et de satisfaire leurs besoins de court terme. Capitalisant sur cette première étape, il est plus aisé de mener efficacement une démarche prospective relevant de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

1.1 Coordonner l'effort de prospection avec les partenaires de l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Tous les acteurs du placement visitent les mêmes entreprises : celles qui apparaissent comme ayant le plus de potentiel de recrutement. Cette situation a le double inconvénient vis-à-vis des employeurs de générer de l'agacement et de produire une impression d'illisibilité qui dessert tous les acteurs.

La coordination des actions de prospection permet une collecte plus intensive et une diversification des cibles puisque l'augmentation des moyens permet de toucher des employeurs habituellement évalués comme non prioritaires. Une stratégie de prospection partagée doit éviter les actions redondantes et permettre de repérer un plus grand nombre d'opportunités. Elle est un facteur d'amélioration à plusieurs titres :

- **Capter les besoins d'un plus grand nombre d'employeurs, donc un plus grand nombre d'offres.** La diversification des cibles permet d'approcher le marché caché et en particulier d'avoir accès à certains types d'employeurs généralement peu sollicités. La répartition de l'effort de prospection permet en effet de solliciter plus d'employeurs. Là où les équipes de prospection de diverses structures sont partenaires, elles augmentent significativement leurs moyens d'action et le nombre d'offres d'emploi recueillies est supérieur à la somme de ce qu'elles auraient prospecté séparément. 350 postes ont émergé dans l'Oise grâce à une démarche concertée auprès des PME.
- **Mieux répondre aux besoins des employeurs.** La prospection coordonnée produit une amélioration qualitative des résultats en termes de réponse aux attentes des employeurs : amélioration de la relation client et meilleure adéquation du profil des candidats proposés. En effet, le vivier de candidats est plus important, ce qui accroît la probabilité de trouver le profil adéquat pour chaque offre. Enfin, chaque structure concentre ses efforts sur le type d'employeur qu'elle connaît le mieux, elle est plus efficace.

- **Améliorer la relation de confiance avec les employeurs.** Avoir une approche concertée et cohérente de la prospection donne une image d'unité aux employeurs, constitutive d'une relation de confiance.

Proposition 11 : Pôle emploi pourrait initier une démarche de coordination de l'effort de prospection et de partage des offres avec des partenaires avec lesquels il est d'ores et déjà engagé autour de l'objectif commun d'accompagner et placer certains types de demandeurs d'emploi : PLIE, missions locales, SIAE, Cap emploi, etc.

La renégociation en 2010 de partenariats de l'ex-ANPE, prolongés par avenant en 2009 à la création de Pôle emploi, a permis d'imprimer un mouvement en ce sens. L'accord de partenariat renforcé avec l'AGEFIPH et le FIPH FP permet aux conseillers des Cap emploi d'avoir accès aux offres de Pôle emploi identifiées comme pouvant convenir à des demandeurs d'emploi bénéficiant de l'obligation d'embauche et de procéder à des mises en relation sur ces offres. Ils se sont également engagés à publier sur le site de Pôle emploi les offres qu'ils n'auraient pas pu pourvoir après 15 jours. Les PLIE ont pris le même engagement dans l'accord cadre signé entre Pôle emploi et Alliance Villes emploi. Ils se sont engagés, comme les Missions locales et les agences de Pôle emploi à construire des plans de prospection concertée.

Ces accords étant signés, tout reste à faire : mettre en place les moyens pour que concrètement ces projets de plans d'action communs voient le jour, puis qu'ils soient évalués. Une première étape pourrait consister à définir une segmentation des entreprises à prospector en fonction des fichiers de chacun et des nouveaux prospects identifiés. Cela peut notamment être fait via une structure de concertation, impliquant l'ensemble des acteurs locaux. Des études terrain ont par exemple permis de découvrir sur le marché caché des postes à pourvoir, en particulier dans des PME.

Un des axes de développement d'un partenariat multilatéral avec les acteurs agissant dans le domaine de l'insertion³² pourrait également être le partage des offres qu'ils collectent, souvent sur le marché caché. Ce sont le plus souvent des offres réservées au public qu'ils s'attachent à placer en priorité.

Une expérimentation pourrait être mise en place pour construire une stratégie de prospection globalisée et partagée sur un territoire. Cet objectif pourrait être d'atteindre « zéro poste vacant » en s'appuyant par exemple sur l'enquête BMO, aujourd'hui partiellement exploitée (les entreprises ne sont pas systématiquement recontactées pour s'assurer que leurs intentions ont donné lieu à des embauches). Pôle emploi pourrait mettre à disposition des partenaires avec lesquels il s'engage sur des objectifs de placement sur un territoire les données de cette enquête communicables (au regard des engagements pris auprès des personnes interrogées). Tous les partenaires pourraient avoir un intérêt à collaborer car l'utilisation de ces données permettrait de découvrir des postes vacants, d'être collectivement plus réactifs vis-à-vis des besoins des entreprises, d'accroître les possibilités de placements en proposant des profils plus adaptés tout en s'assurant que les employeurs sont sollicités par le partenaire les connaissant le mieux.

1.2 Mutualiser la relation aux employeurs

Pôle emploi ne peut pas développer directement une relation privilégiée avec tous les employeurs et les travaux engagés sur la segmentation des entreprises seront très contributifs d'un effort ciblé. Le grand nombre de TPE et PME rend difficile la connaissance de leurs besoins spécifiques, alors que d'autres structures spécialisées sont en relation avec une partie d'entre elles compte tenu de leurs propres missions.

Proposition 12 : Des partenariats pourraient être développés pour aller chercher, faire remonter, voire susciter les offres des plus petites entreprises.

Pôle emploi pourrait s'appuyer sur des acteurs ayant une relation étroite avec les employeurs (OPCA, Chambres consulaires, branches, Maisons de l'emploi, collectivités territoriales) pour proposer ses services à un plus grand nombre d'entre eux.

³² Voir supra p.27, axe 1, 2.3

Développer des partenariats plus systématiquement avec les Chambres consulaires pourrait permettre à Pôle emploi de proposer ses services à de nouvelles entreprises ; les Chambres consulaires pourraient de leur côté compléter ou élargir l'offre de service qu'elles proposent à leurs ressortissants.

- Pôle emploi pourrait proposer des candidats et travailler localement avec les **Chambres de métiers et de l'artisanat** pour les préparer aux spécificités du travail proposé dans une entreprise artisanale. Les Chambres des métiers sont généralement informées des besoins de recrutement de leurs ressortissants. Elles apportent surtout la maîtrise de la spécificité de ces recrutements où l'écart entre l'emploi, le référentiel de compétences qui lui est attaché, et l'offre de travail est souvent important. Les Chambres font également un travail important sur l'évolution démographique des artisans et l'analyse prospective des besoins du territoire (besoins de boulanger, garagistes etc.) en mobilisant les données des observatoires des branches, celles produites par les collectivités et leurs propres données. Les artisans ont tendance à céder leur activité à quelqu'un qu'ils connaissent, ou à défaut quelqu'un du territoire. Pôle emploi pourrait proposer des candidats plus appropriés pour ces reprises à partir de son fichier national.

Les coopérations localement initiées entre Pôle emploi et les Chambres **consulaires** pourraient être ainsi généralisées sur différents registres, notamment **l'alternance, l'apprentissage, l'accompagnement RH des entreprises, mais aussi la création ou reprise d'entreprises.**

- **Les collaborations entre Pôle emploi et les OPCA vont se développer rapidement** avec la mise en œuvre progressive des dispositions de la loi Orientation Formation du 24 novembre 2009 (POE³³, portabilité du DIF³⁴, FPSPP³⁵, mais aussi réforme des OPCA eux-mêmes). Si la formation sera l'objet principal de ces nouveaux partenariats, le placement pourrait rapidement être un deuxième objet de collaboration. Les OPCA ont une mission de conseil et d'appui à leurs adhérents. Ils ont ainsi connaissance et peuvent contribuer à l'émergence de leurs besoins de compétence et de recrutement. Pôle emploi pourrait proposer ses services pour identifier les bons candidats pour répondre à ces besoins et aurait ainsi de nouvelles opportunités de placement. **Ce rapprochement pourrait ainsi être l'opportunité d'ajuster les services de Pôle emploi aux besoins spécifiques des adhérents des OPCA, que ce soit en matière de formation ou de service client.**
- Pôle emploi pourrait plus systématiquement prendre part aux projets de développement économique portés par les **collectivités territoriales**, en particulier les conseils régionaux, mais aussi les agglomérations et les conseils généraux. **Son offre de service aux employeurs serait ainsi plus directement ajustée à des projets de territoire.**

B. Renforcer les coopérations avec les communes et communautés de communes :

Pôle emploi a conclu des conventions particulières avec des communes et communautés de communes, notamment au travers des différents dispositifs qu'elles gèrent (maisons de l'emploi, Missions locales, PLIE), mais n'a pas aujourd'hui de stratégie globale vers ces collectivités locales. Or, s'appuyer sur la connaissance fine du terrain des élus locaux est déterminant pour apporter des réponses adaptées aux besoins spécifiques de chaque demandeur d'emploi, employeur et territoire. Renforcer les collaborations avec ces acteurs permettrait d'activer plusieurs leviers pour améliorer le service aux demandeurs d'emploi et aux employeurs :

Contribuer au développement économique et à la construction de diagnostics territoriaux partagés :

- **Les maires ont souvent une très bonne connaissance du tissu économique de leur territoire**, entretenant une relation de proximité avec les chefs d'entreprise, en particulier dans les zones rurales. **Développer des collaborations avec les élus locaux favoriserait l'émergence des besoins (recrutement et formation) des artisans et petites entreprises** qui parviennent peu à Pôle emploi, mais peuvent être critiques pour la pérennité de ces activités.
- Les maires sont informés de tous les **projets d'implantation d'entreprises sur leur territoire**, grâce à leurs compétences en matière d'aménagement du territoire et d'urbanisme. Mettre en place de façon

³³ Préparation opérationnelle à l'Emploi.

³⁴ Droit individuel à la formation

³⁵ Fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels

plus systématique un **partage d'informations avec Pôle emploi** dans ce domaine pourrait permettre d'identifier des profils parmi les demandeurs d'emploi et donc favoriser le placement.

- **Pôle emploi pourrait de façon plus systématique proposer de participer à l'élaboration des diagnostics initiés par les communes ou communautés de communes**, notamment à travers sa participation aux maisons de l'emploi ou à partir de collaborations à développer avec les CCAS.
- Ces collectivités, les agglomérations en particulier, peuvent également financer directement ou indirectement des entreprises avec l'accord de la région, ou encore se porter caution pour une entreprise par exemple. **Construire une politique commune et complémentaire sur les aides aux entreprises favoriserait la contribution de Pôle emploi à l'attractivité des territoires, en particulier vis-à-vis des TPE et PME.**

Améliorer la prise en charge des demandeurs d'emploi présentant des difficultés particulières :

Les CCAS ont des compétences en matière d'aide sociale légale et d'action sociale facultative. Pôle emploi pourrait développer des coopérations plus systématiquement avec eux pour contribuer à l'élaboration de diagnostics territoriaux³⁶ et pour améliorer la prise en charge de certains demandeurs d'emploi en sécurisant les articulations opérationnelles entre les interventions des assistantes sociales et des conseillers Pôle emploi.

Accroître la proximité du service :

L'accès aux agences de Pôle emploi n'est pas toujours aisé en milieu rural, en particulier pour les demandeurs d'emploi ayant des problèmes de mobilité en l'absence de moyen de transport personnel ou collectif. Pôle emploi pourrait proposer plus systématiquement aux élus de développer avec eux des solutions pour renforcer la proximité du service pour leurs administrés (demandeurs d'emploi et employeurs), comme les permanences, les visio-guichets, bus de l'emploi...

1.3 Développer des partenariats au service de logiques de GPEC territorialisée

Le partenariat est un levier clé pour renforcer la connaissance de la situation économique et sociale locale, par le partage des informations et la publication de diagnostics concertés. Cette connaissance fine du territoire est nécessaire pour identifier les besoins immédiats et à venir des employeurs. C'est une base incontournable pour développer la capacité d'agir en amont des disparitions d'emploi. Or cette anticipation est un facteur essentiel de succès pour traiter les situations individuelles (licenciement, cession d'entreprise...) comme collectives (secteurs en développement et en déclin). Par exemple, en Nord Pas de Calais, des contractualisations ont été instaurées au niveau de la région et déclinées dans les territoires, pour développer une GPEC territorialisée. Un comité de pilotage a été mis en place sous l'égide de l'Etat, de la Région et des Chambres consulaires, auquel participent les partenaires sociaux (Medef, CGPME et IUMM), Pôle emploi et les Maisons de l'Emploi. Ces dispositifs, ciblant les petites entreprises, permettent aux partenaires de faire une prospection commune et partagée, de partager de l'information sur les entreprises, et de construire une cartographie des métiers sur un territoire. Une démarche similaire a été développée en Haute Savoie, où est en cours une expérimentation de prospection partagée auprès des principaux employeurs d'un bassin d'emploi. Elle vise à permettre aux acteurs de travailler sur un projet commun sur le territoire et d'inscrire leur réflexion dans une problématique globale prospection / information / placement, incluant le cas échéant les nécessaires adaptations de compétences.

Il serait donc opportun de favoriser les partenariats multilatéraux s'inscrivant dans une logique de GPEC territorialisée avec les acteurs locaux majeurs opérants. Pôle emploi pourrait définir le panier de données de l'établissement à partager, facilitant le travail des services statistiques régionaux et démontrant l'ouverture de l'établissement.

Proposition 13: A l'échelle régionale, Pôle emploi pourrait favoriser les partenariats pour croiser une approche territoriale, celle de la région, avec l'approche sectorielle des branches, OPCA ou à d'autres égards des Chambres consulaires.

³⁶ Voir infra, p 38, axe 2, 1.3

Pôle emploi pourrait, dans les secteurs stratégiques, contribuer à une analyse partagée avec les Chambres consulaires, les branches et les OPCA, ouvrant la perspective de plans d'actions communs pour accompagner l'évolution d'un secteur économique donné, sur un territoire donné :

- Les Chambres consulaires ont une connaissance riche de leurs ressortissants, statistique et interpersonnelle.
- Les branches et les OPCA ont des observatoires qui analysent l'évolution des besoins de leurs adhérents et produisent des études prospectives.

C. Elargir la coopération avec les Conseils régionaux de la formation au développement économique et à l'orientation :

Les coopérations entre Pôle emploi et les Conseils régionaux portent majoritairement sur les achats de formation. Elles pourraient se développer plus systématiquement sur la prescription et la lisibilité de l'offre et plus largement dans les domaines de l'orientation et du développement économique, concourant ainsi à des logiques de GPEC territoriales, afin de :

Renforcer la complémentarité des politiques d'achat et développer la possibilité de procéder à des achats conjoints

Les habitudes d'achats concertés ou en commun des Assédic et des Conseils régionaux se sont globalement bien réorganisées grâce à la volonté partagée de maintenir la complémentarité entre les deux acheteurs, malgré les bouleversements provoqués par les procédures d'achat auxquelles est soumis Pôle emploi. Cette coopération pourrait se renforcer autour de quelques axes :

- la recherche de complémentarité par types d'offre de formation (courtes, longues, collective, individualisée) et par secteur ;
- le développement de projets d'achats de formation groupant plusieurs acheteurs (OPCA, Etat, Conseils généraux, AGEFIPH, etc.).

Conforter les efforts conjoints, avec les autres acheteurs, pour améliorer la lisibilité de l'offre de formation disponible dans la région et, par suite, la prescription

Pôle emploi pourrait plus systématiquement contribuer aux actions conduites par les Conseils régionaux, souvent avec l'appui des CARIF³⁷, en matière de lisibilité de l'offre de formation, en cohérence avec l'éventuel développement d'un extranet national visant à rendre accessible l'essentiel de l'offre de formation disponible pour les demandeurs d'emploi au niveau national³⁸.

S'efforcer de systématiser l'élaboration de diagnostics régionaux partagés

Pôle emploi pourrait plus systématiquement s'associer aux diagnostics produits par les Conseils régionaux en matière d'analyse de besoins de formation et plus largement en termes de développement économique. Cela permettrait d'avoir une vision partagée des compétences et besoins des territoires, présents et anticipés.

Mieux répondre aux besoins des entreprises en intégrant l'offre de service de Pôle emploi aux politiques de développement économique portées par les Conseils régionaux

Pôle emploi et les Conseils régionaux ont développé peu de coopérations sur le champ du développement économique, pourtant très complémentaire de celui de la formation. Ces coopérations pourraient notamment contribuer à renforcer l'attractivité des territoires, par la construction de solutions communes, notamment pour :

- identifier et préparer des ressources lorsque cela conditionne l'installation d'une entreprise ;
- éviter le chômage de croissance lié à l'arrivée des conjoints et enfants de ceux dont l'entreprise est délocalisée ;
- ou encore favoriser l'acceptation de la mobilité géographique en donnant au conjoint une chance raisonnable de trouver un emploi (en Aquitaine par exemple, Pôle emploi a conclu des partenariats dans cette optique).

³⁷ Centre d'animation, de ressource et d'information sur la formation. Organismes financés par l'Etat et la Région dans le cadre du contrat de projet Etat Région.

³⁸ Voir supra partie sur la formation, axe 1, 1.3

Ces coopérations pourraient permettre de mieux répondre aux besoins immédiats des entreprises, en étant plus à même de leur proposer des profils appropriés (identifiés notamment parmi les demandeurs d'emploi inscrits), de leur faire suivre une formation lorsque cela est nécessaire, et ainsi d'accroître le nombre de placements.

De telles démarches favoriseraient la construction d'une stratégie de développement du territoire, à laquelle d'autres structures pourraient être associées. Plus les acteurs locaux majeurs opérants partagent leurs informations sur les demandeurs d'emploi et les employeurs, plus ils sont à même d'anticiper, de dimensionner de façon adéquate les achats de formation, de réfléchir à des solutions périphériques favorisant l'implantation d'entreprises (infrastructures...)... autant de facteurs d'accroissement de l'attractivité d'un territoire et de prévention des risques de chômage.

L'accompagnement à la reprise d'activité nécessite des compétences spécifiques, mais aussi une connaissance fine des ressources du territoire. Les démarches de GPEC territorialisées offrent un contexte favorable.

La transmission d'activité est un sujet complexe car elle est : soit entourée d'une dimension confidentielle, le cédant craignant qu'une publicité autour de sa volonté de transmettre dévalue son entreprise ; soit non préparée, le cédant n'ayant pas conscience de sa valeur et la laissant décroître (c'est en particulier souvent le cas des entreprises artisanales). Pour la transmission, le premier enjeu est d'identifier un repreneur : chaque année, quelques 40 000 emplois industriels sont perdus en France par défaut de transmission. Celui-ci est d'autant plus important qu'un très grand nombre d'entreprises vont être face à cette situation dans un avenir proche. Ainsi, en Aquitaine, 40% des entreprises vont être transmises d'ici 2012. De plus, tandis qu'en Europe 70% des transmissions d'entreprises se font dans un cadre familial, celles-ci représentent moins de 15% des transmissions en France. Or, la valeur affective investie par la famille, en particulier pour l'artisanat, est telle que lorsque le dirigeant n'a pas d'héritier en ligne directe souhaitant reprendre l'entreprise, le risque de disparition est statistiquement supérieur.

Pôle emploi pourrait apporter un appui aux acteurs qui accompagnent les cédants en identifiant et préparant des candidats et en favorisant la mobilité des personnes.

Le conseiller peut notamment identifier des demandeurs d'emploi qui n'avaient pas pensé à s'inscrire dans un projet de reprise. Il peut également orienter des demandeurs d'emploi, repreneurs potentiels, vers des zones géographiques auxquelles ils n'auraient pas pensé et sur lesquelles Pôle emploi pourrait éventuellement proposer une offre au conjoint.

Les Chambres de métiers ont une bonne visibilité sur les évolutions démographiques des artisans et sur les besoins d'un bassin d'emploi en termes de consommation, de services de proximité etc. Elles travaillent souvent avec les élus locaux pour anticiper et accompagner ces évolutions. Leur bonne connaissance micro-locale est essentielle car les profils des entreprises changent et par conséquent les profils des repreneurs nécessaires. Il ne suffit pas de connaître le nombre de chefs d'entreprises artisanales proches de la retraite pour bien définir un besoin : par exemple, un coiffeur possédant cinq salons pourrait avoir besoin d'un gestionnaire plutôt que d'un coiffeur pour le remplacer.

Proposition 14 : A l'échelle des bassins d'emploi, Pôle emploi pourrait participer aux initiatives des Chambres consulaires et des élus locaux pour anticiper et accompagner les évolutions du tissu économique local. Il pourrait notamment :

- **prendre appui sur sa participation à la gouvernance des maisons de l'emploi pour accompagner la généralisation des diagnostics territoriaux** qu'elles doivent produire et contribuer à leur élaboration. Ces diagnostics peuvent être très précieux pour anticiper et accompagner les évolutions du tissu économique local.
- **travailler avec les CCAS pour produire une vision du territoire** à partir de l'analyse des Besoins Sociaux de la population du territoire communal qu'ils réalisent chaque année et les données emploi produites par l'établissement. Ce croisement pourrait faire émerger des besoins et, logiquement, des solutions pour régler collectivement des problèmes sociaux probablement partagés par une partie des demandeurs d'emploi inscrits sur la ou les communes concernées.
- **développer des collaborations avec les Chambres consulaires et les élus locaux** pour identifier en amont les besoins de chefs d'entreprise, de repreneurs, etc., en particulier dans le domaine de l'artisanat.

De telles coopérations supposent de mettre en place un partenariat de proximité avec les Chambres consulaires, ou d'autres acteurs majeurs opérants. Cela suppose également que les conseillers Pôle emploi puissent d'une agence à l'autre s'interpeller et orienter les candidats potentiels vers les besoins identifiés.

Dans cette même optique de préservation du tissu économique local, Pôle emploi pourrait par exemple participer au Forum national annuel « projet en campagne », qui vise à inciter à venir s'installer et reprendre des entreprises en milieu rural, contribuant également ainsi à conserver le tissu rural.

Les logiques de GPEC territorialisées sont également un levier pour accompagner les jeunes TPE et les petites entreprises en général, très nombreuses et parmi les plus fragiles (90% des entreprises industrielles d'Aquitaine ont moins de 10 salariés par exemple). Les chefs de TPE et PME peuvent avoir des difficultés à identifier leurs besoins et à en faire part, si bien qu'il est nécessaire de créer une relation de confiance pour les inciter à les exprimer. Ils ont notamment souvent besoin de conseil pour les orienter dans la prise de décisions pouvant être critiques :

- pour orienter leur recrutement, ce qui transparaît dans les prestations que développent des experts comptables pour conseiller les entreprises sur le type d'embauche à privilégier ;
- pour faire monter en compétence leur personnel ;
- pour mettre en œuvre les politiques l'emploi, ce qu'elles ont notamment exprimé face au Plan jeunes.

Le développement de partenariats en synergie avec les acteurs locaux proches des entreprises, pourrait notamment favoriser des rapprochements et une meilleure connaissance des besoins des TPE et PME au-delà des situations critiques telles que la création et la cession.

En effet, s'appuyer sur un partenariat avec un ancrage régional ou local est essentiel pour faire émerger les besoins des TPE. Cela peut notamment consister pour Pôle emploi à :

- collaborer étroitement avec **les collectivités territoriales**, qui peuvent avoir une bonne connaissance des structures locales opérantes.
- croiser les fichiers entreprises avec les **Chambres consulaires, le Conseil régional** et Pôle emploi pour avoir une large visibilité sur un tissu économique local.

La connaissance des bassins d'emploi (entreprises, situation économique, ressources disponibles, demandeurs d'emploi, réseaux de personnes...) **peut être une contribution de Pôle emploi à apporter à ses partenaires locaux ; elle pourrait être systématisée dans le cadre d'une stratégie de territorialisation.**

Pôle emploi et ses partenaires peuvent construire ensemble une vision complète des besoins présents et à venir d'un territoire en élaborant des diagnostics partagés et en coordonnant et mutualisant leurs efforts pour aller vers les employeurs. En identifiant les articulations entre leurs interventions respectives, ils seront collectivement mieux en mesure d'accompagner les entreprises

dans leur projet économique, d'identifier leurs besoins en compétence et de définir les besoins de formation. L'articulation de leurs connaissances doit permettre de répondre aux besoins immédiats des employeurs sans entraver les logiques de parcours.

La communication de ces diagnostics partagés auprès de la population impactée est également un élément important. Le nombre de demandeurs d'emploi inscrits tend à augmenter lorsqu'il y a une reprise et diminuer lorsque les chances de trouver un emploi semblent plus faibles. On observe en effet très clairement dans certaines régions qu'une partie des demandeurs d'emploi cesse de renouveler leur inscription lorsqu'ils ne sont plus indemnisés et que le marché du travail leur semble fermé. Or, quelle que soit la situation, certains secteurs recrutent plus que d'autres. Il est donc important d'informer sur les métiers et secteurs en tension, pour inciter les gens à suivre un accompagnement, chercher un emploi, entrer en formation, etc.

2 Répondre aux besoins de court et long terme des secteurs en mutation et agir en amont des difficultés

Proposition 15 : Pôle emploi pourrait participer aux projets ou initiatives portés par les acteurs responsables de l'accompagnement des secteurs en mutation : Etat, Conseil régional, agglomérations, branches, Chambres consulaires, etc.

A court terme, lorsque des entreprises rencontrent des difficultés, **l'enjeu est de détecter les fins de contrat sur un territoire pour agir le plus en amont possible.** S'il n'est pas toujours possible d'éviter les licenciements, la recherche d'emploi pourrait être encouragée avant la suppression du poste. Il est en effet plus aisé de retrouver un emploi en étant encore en poste. **Pour faire face à cet enjeu, Pôle emploi doit :**

- **multiplier ses interventions dans les entreprises**, notamment dans le cadre de la CRP et du CTP ainsi que lors de plans de départ volontaire ;
- **se positionner pour être plus connu des cellules de reclassement** et proposer son aide pour mettre en œuvre leur offre de service. Par exemple, il peut donner aux salariés en situation de perte d'emploi des informations sur les services du SPE et simuler leur indemnisation chômage, ce qui est complémentaire des services des cellules de reclassement ;
- **participer à des opérations conduites par l'Etat**, telles que « former plutôt que licencier », conduite par les DIRECCTE, qui peuvent lui permettre de disposer d'informations sur les métiers en tension et sur les compétences recherchées, ou les expérimentations de la DGEFP autour des secteurs en mutations actuellement conduites dans quatre régions ;
- **faire davantage appel à la MRS³⁹ pour identifier de possibles reconversions.**

La considération des difficultés et souhaits des salariés hors des problématiques de licenciement leur permet d'anticiper s'ils viennent à perdre leur emploi et d'être mieux préparés à se reconvertir le cas échéant. Dans cette optique pourraient notamment être mis en place dans les agences **des guichets d'information pour les actifs occupés**, notamment sur l'évolution des compétences. La mobilité des actifs est un axe de développement important de l'offre de services pour Pôle emploi, pouvant faire l'objet de partenariats directement avec les entreprises ou avec d'autres structures agissant auprès d'elles pour identifier les besoins de mobilité.

Le développement de relations avec les entreprises en amont des suppressions de poste représente un réel enjeu pour Pôle emploi. L'établissement doit pour cela s'appuyer sur des partenaires qui ont connaissance de ces situations. En effet, l'identification des compétences acquises par les salariés et le développement de leur transférabilité d'un métier vers un autre peut être un levier à la fois de prévention du chômage et de réponse aux besoins des métiers en tension.

Pour accroître l'activité d'un secteur ou d'un territoire en difficulté, des stratégies défensives peuvent être développées. Pôle emploi peut y contribuer par sa connaissance fine des bassins d'emploi.

L'initiative peut provenir de grands groupes qui ont besoin de préserver le tissu industriel local. Cela peut les conduire à se mobiliser pour protéger les petites entreprises, plus fragiles. EADS a

³⁹ Méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi et mobilisée sur des plateformes de services Pôle emploi.

notamment mis en place une cellule de crise se réunissant chaque semaine pour suivre les PME stratégiques et garantir leur survie par des financements. Pôle emploi pourrait participer à ce type d'initiatives favorisant sa connaissance de ces entreprises et proposant ses services pour apporter ou transformer les compétences dont a besoin le secteur visé.

L'initiative peut également provenir d'acteurs économiques locaux promoteurs d'un développement endogène à partir des forces vives du territoire. Ainsi, le groupe Archer, à Romans dans la Drôme, a développé un groupement économique solidaire associant structures d'insertion par l'activité économique, entreprises commerciales et une coopérative d'activités et d'emplois. Son développement a reposé sur 2 axes :

- **La création, le développement et la sauvegarde de l'emploi.** La mise en place d'un pôle de coopération économique, « Pôle sud », regroupant dans un seul lieu l'ADIE, la CRESS⁴⁰ et le Coorace (fédération d'entrepreneurs sociaux de l'IAE et des services à la personne) a notamment permis de sauvegarder des emplois qui auraient dû disparaître en raison de délocalisations de productions dans le secteur de la chaussure.
- **Un travail sur les sinistres d'entreprises et la délocalisation d'activité.** La coopérative reprend par exemple des parts d'activité d'entreprises en liquidation afin de sauvegarder certains emplois attachés à une activité viable.

Pôle emploi contribue à cette démarche par sa connaissance de la situation économique locale et par une mise en relation entre les demandeurs d'emploi et le groupe Archer, compte tenu de ses capacités de recrutement.

Proposition 16 : Pôle emploi pourrait se rendre plus systématiquement capable de prendre part à des stratégies défensives visant à accroître l'activité d'un secteur ou d'un territoire en difficulté portées par des acteurs économiques : grands groupes, acteurs locaux promoteurs d'un développement endogène, etc., pour adapter son offre de service aux problématiques du territoire.

A plus long terme, le partenariat est un levier pour développer de la veille sur les secteurs et anticiper les nécessaires reconversions. Plusieurs pistes de partenariats dans cette perspective ont été identifiées :

- **Pôle emploi pourrait renforcer son partenariat avec le Conseil régional** et généraliser sa participation aux travaux permettant d'élaborer les contrats d'objectifs de branches pour partager en amont les indicateurs avancés permettant une alerte sur certains secteurs (en lien avec la DIRECCTE).
- **Pôle emploi pourrait développer un partenariat avec les acteurs économiques opérants** (branches professionnelles le plus souvent, mais aussi entreprises, groupements d'entreprises ou OPCA) pour anticiper les baisses de l'activité et les besoins de reconversion (par exemple pour les activités saisonnières dont les fluctuations masquent parfois une tendance plus structurelle). Pôle emploi pourrait leur proposer des solutions « RH » afin d'éviter les ruptures de parcours des salariés.
- **Pôle emploi pourrait participer au développement des plateformes d'accompagnement des mutations industrielles**, qui peuvent rassembler l'Etat, les collectivités territoriales, des représentants des organisations de salariés et des employeurs, des OPCA, etc. Celles-ci ont une forte valeur ajoutée dans les zones où l'industrie est en déclin à l'image de la PAMID en Dordogne.

Proposition 17 : Pour anticiper et agir en amont des difficultés, Pôle emploi pourrait renforcer son partenariat avec le conseil régional, développer un partenariat avec les acteurs économiques opérants d'un territoire (branches, entreprises, groupement d'entreprises, OPCA) et participer aux accompagnements des mutations industrielles.

⁴⁰ Chambre régionale d'économie sociale et solidaire

3 Développer la capacité de monter des projets complexes pour répondre aux besoins spécifiques de recrutement et de formation des secteurs en tension

Le partenariat doit permettre de mieux répondre au besoin récurrent d'adéquation entre les secteurs d'activité en développement et les demandeurs d'emploi, notamment dans l'industrie, les services à la personne et les emplois verts.

Le rôle de Pôle emploi est de favoriser la naissance d'appétences, de réorienter certaines demandes de formation et de mettre en place les partenariats permettant de faire un saut qualitatif pour travailler sur les bas niveaux de qualification.

Certains secteurs d'activité ne parviennent pas à pourvoir leurs postes en raison d'un déficit d'image, de leur activité ou du territoire dans lequel ils sont implantés. Un Conseil régional, une Chambre de commerce ou Pôle emploi peuvent accompagner la promotion d'un secteur, pour permettre la meilleure connaissance d'un métier et de ses besoins. Des associations régionales des industries agro-alimentaires se sont ainsi installées dans des bâtiments universitaires afin d'accroître leur attractivité. Dans les zones rurales, des entreprises peuvent voir leur croissance limitée en raison de problématiques annexes telles que le manque d'infrastructures (logement et en particulier solutions locatives, crèches, etc.)

Proposition 18 : Pour aider certains secteurs d'activité ou zones géographiques qui ne parviennent pas à pourvoir leurs postes, Pôle emploi pourrait contribuer à la mise en place d'ingénieries territoriales pour mieux répondre aux besoins en compétences des employeurs. Il pourrait notamment :

- **établir une relation de confiance avec les entreprises afin de faire émerger leurs besoins en compétence** à court et moyen terme (en particulier pour les PME).
- **mettre en place des collaborations avec les collectivités locales et les entreprises pour accroître l'attractivité de certains secteurs ou de certaines zones géographiques.** L'industrie et les services à la personne pourraient notamment être la cible de telles démarches. Cela peut également être le cas de zones rurales dans lesquelles le manque d'infrastructures est un frein à l'installation.
- **mettre en place des parcours de formation quasi « sur mesure »** composés de plusieurs modules et nécessitant des enveloppes dédiées à des ingénieries locales⁴¹.
- **faciliter les entrées en formation lorsque la probabilité de trouver un emploi ensuite est très forte.** Ainsi, en Auvergne, une convention pour le partage de l'information et du financement sur la formation professionnelle entre l'Etat, la région et Pôle emploi a permis d'assurer la gratuité des formations d'aides soignantes et de rendre la répartition du financement entre le Conseil régional et Pôle emploi transparente pour le demandeur d'emploi⁴².
- **sensibiliser les entreprises à l'évolution des métiers et de la demande** afin de les inciter à anticiper et développer les compétences prochainement requises.
- **développer les formations en alternance.**
- **recourir davantage à la méthode de recrutement par simulation (MRS) au service de projets de territoires.**

Développer les formations en alternance est un levier important pour répondre aux besoins de secteurs en tension. Pôle emploi pourrait mettre en place des partenariats gagnant / gagnant avec les employeurs, les deux parties ayant intérêt à ce que les personnes impliquées aillent au bout de leur formation. Certaines entreprises peuvent accueillir, au delà de leurs besoins directs, des personnes pour les former : l'enjeu est de les convaincre de l'intérêt de cette démarche, qui n'est pas pour eux le seul moyen de recruter. Suite aux travaux de la mission confiée par le gouvernement à JF PILLARD sur le développement de l'alternance, des partenariats ont été signés entre Pôle emploi et des branches professionnelles ; cette démarche est à approfondir. Par ailleurs, dans les lycées professionnels, il y a parfois des gens qui connaissent très bien les problèmes de renouvellement des entreprises et entretiennent un dialogue très fréquent avec les employeurs, y compris de PME. Un

⁴¹ La question des achats de formation est abordée de façon plus détaillée dans l'axe 1, 1.3

⁴² Ibid.

croisement de regards entre eux et des équipes de Pôle emploi pourrait être très enrichissant et profiter à la fois à des jeunes diplômés et à des demandeurs d'emploi en reconversion.

La MRS peut être très utilement mobilisée pour susciter une appétence à des métiers dévalorisés ou peu connus. Beaucoup de jeunes peu qualifiés n'ont jamais reçu de proposition de formation et ne se projettent pas dans un métier. Cette méthode leur permet de découvrir des domaines auxquels ils n'auraient pas pensé et pour lesquels ils se découvrent des habiletés. Par exemple, Pôle emploi met aujourd'hui en place des formations initiales et continues et fait appel à la MRS pour répondre à la prévision de 800 emplois prochainement nécessaires pour construire et installer des panneaux photovoltaïques.

Pour ces profils, la seule formation n'est souvent pas suffisante et il est nécessaire de procéder par des montages assez complexes, impliquant l'entreprise ayant un besoin de recrutement et souvent plusieurs autres structures. Par exemple, le groupe Korian qui rassemble 218 établissements pour personnes âgées rencontre des difficultés pour recruter des aides soignantes. Un partenariat a été construit à son initiative avec la Croix Rouge et Pôle emploi pour réaliser l'identification, par la méthode de recrutement par simulation, des personnes ayant les aptitudes pour devenir aides soignantes, puis leur recrutement en alternance par le groupe, la Croix rouge apportant la formation. Une démarche similaire a conduit à un partenariat entre Pôle emploi et l'OPCA du secteur bancaire.

Proposition 19 : Pôle emploi pourrait développer des capacités d'ingénierie pour se rendre plus systématiquement capable de construire des réponses ciblées, parfois complexes, aux besoins de recrutements de groupes ou de grandes entreprises.

Des expérimentations pourraient être mises en œuvre pour construire des montages permettant d'identifier des candidats et réaliser des parcours de formation complets, afin de répondre aux besoins spécifiques d'entreprises ayant des difficultés à pourvoir certains postes.

Ces pilotes pourraient faire l'objet de partenariats entre Pôle emploi, des entreprises demandeuses et des organismes de formations. Ils pourraient ensuite le cas échéant être généralisés à des secteurs.

CONCLUSION

Au cours des derniers dix-huit mois l'essentiel de l'énergie des équipes de Pôle emploi a été mobilisé pour la construction et le déploiement de l'offre de service. A présent, l'établissement doit s'ouvrir pour consolider son positionnement dans ses différents domaines d'intervention - intermédiation, orientation, formation, insertion, développement économique - et organiser les articulations opérationnelles efficaces pour l'amélioration du service aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Adopter cette posture contribue à la construction de l'image d'un établissement ouvert, favorable à la création d'un maillage fort avec les acteurs opérants des territoires et à son insertion dans l'environnement régional et local.

Mettre en place la stratégie de territorialisation de Pôle emploi, c'est développer sa capacité à déployer son offre de service, organisée par des processus industriels et verticaux, en l'adaptant à la diversité des problématiques des territoires. Cela implique d'intégrer pleinement le partenariat, entendu comme l'ensemble des relations opérationnelles que Pôle emploi noue avec un ou plusieurs acteurs dans un objectif défini en commun, comme partie prenante de l'offre de service. Pour cela, Pôle emploi doit identifier dans les territoires les acteurs majeurs opérants des domaines où il intervient, aller vers eux et leur proposer de construire ensemble les modalités d'une coopération pour l'amélioration des services rendus aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Cela suppose aussi que Pôle emploi exerce une veille sur les initiatives prises sur les territoires et puisse, quel que soit l'échelon concerné (agence, direction territoriale, régionale ou générale) y prendre part, dès lors que c'est cohérent avec la stratégie de l'établissement. C'est en délivrant son offre de service dans le cadre de projets de territoire que Pôle emploi l'adapte et l'ajuste aux problématiques locales.

Pour que la stratégie de territorialisation concoure efficacement aux objectifs de l'établissement, ses objectifs prioritaires doivent être définis en fonction de ces derniers : l'entreprise et l'accès à la formation en 2010. Ainsi certains partenariats semblent incontournables pour contribuer à la construction de réponses adaptées aux besoins de chaque demandeur d'emploi, employeur et territoire. Ce sont les coopérations avec les Conseils régionaux et généraux qui sont, du fait de leurs compétences respectives, les porteurs des projets les plus structurants pour les territoires ; avec les communes et communautés de communes en particulier dans certains territoires sensibles (ZUS et zones rurales) ; et, compte tenu des forts enjeux de la période, avec les OPCA et l'Education nationale avec lesquels le développement de partenariats pourrait être très bénéfique, respectivement aux demandeurs d'emploi et aux jeunes.

Déployer la stratégie de territorialisation, c'est ainsi :

- **Appliquer une méthode exigeante garantissant la mise en œuvre de coopérations efficaces.**
- **Construire ou renforcer les partenariats concourant aux priorités de l'établissement, tout en sachant abandonner ceux qui ne sont plus opportuns.**
- **Intégrer ces coopérations au déploiement de l'offre de service, pour qu'elles favorisent son adaptation aux problématiques des territoires.**
- **Impliquer et responsabiliser fortement les équipes, en tout premier lieu les managers, en les impliquant dans son élaboration et en les responsabilisant dans sa mise en œuvre à chaque niveau de l'établissement.**

Chacun pourra tirer profit des partenariats qui en découleront : les demandeurs d'emploi et les employeurs par l'amélioration des services, c'est l'objectif premier ; mais aussi les équipes par l'enrichissement de leurs pratiques professionnelles au contact les unes des autres et la progression, par ce phénomène d'altérité, dans le processus d'identification à l'établissement Pôle emploi qu'ils sont en train de construire.

ANNEXES

ANNEXE 1 – LISTE DES PROPOSITIONS

Proposition 1 : Pôle emploi pourrait développer des partenariats multilatéraux avec les autres structures intervenant dans l'information et l'orientation des jeunes (ONISEP, CIDJ, AFIJ, APEC, CENTRE INFFO, Cité des métiers, Missions locales, CIO, etc.) pour mettre en place des synergies.

De telles collaborations entre les services d'orientation pour les jeunes et le service d'orientation professionnelle de Pôle emploi permettraient d'accroître l'accès des jeunes à ces différents services et diminuer le nombre d'entre eux qui restent isolés dans leur recherche d'emploi.

Proposition 2 : Pôle emploi pourrait développer au plan local des partenariats avec les universités et apporter sa contribution au développement de la mission d'insertion professionnelle qui leur a été confiée en travaillant avec les Bureaux d'Aide à l'Insertion Professionnelle des étudiants (BAIP)

Il pourrait notamment proposer aux BAIP de leur communiquer des données sur le marché du travail relatives aux diplômés dont ils ont la charge et les aider à identifier les transferts possibles vers d'autres filières ou vers d'autres métiers pour les élèves en difficulté d'insertion professionnelle, ainsi que de créer des parcours permettant d'orienter leurs étudiants à la sortie vers certains métiers cibles, en mobilisant au besoin des formations complémentaires et des méthodes d'accompagnement au projet professionnel.

Proposition 3 : Pour garantir la lisibilité de l'offre de formation, son accessibilité et l'efficacité de la prescription, Pôle emploi pourrait participer à l'élaboration d'un outil commun de mise à disposition de l'offre de formation avec les autres acheteurs de formation pour les demandeurs d'emploi, notamment les Conseils régionaux, l'Etat, les OPCA et l'AGEFIPH.

Ce pourrait être un outil national, comme le propose Jean-Marie MARX dans son récent rapport sur la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, ou régional en s'appuyant sur l'outil des CARIF OREF lorsqu'il est opérant.

Proposition 4 : Pôle emploi pourrait se donner la capacité de participer à des tours de tables avec les autres acteurs de la formation ; notamment pour prendre part à des opérations d'achat réunissant plusieurs financeurs et amplifier la complémentarité de sa politique d'achat avec celle des Conseils régionaux, des OPCA, de l'Etat et de l'AGEFIPH.

- **en articulant l'analyse des besoins (et non de l'offre) sectorielle** (partagée avec les branches et les OPCA) **et territoriale**, à partir des besoins définis avec les Conseils régionaux au regard de leur politique de développement économique et des diagnostics partagés qui auront pu être élaborés ;
- **en proposant une spécialisation des politiques d'achat par type d'offre de formation** (longue, courte, collective, individualisée) là où c'est pertinent ;
- **en se donnant la capacité de participer à des opérations d'achats réunissant plusieurs financeurs**, comme y incite la loi Orientation, formation du 24 novembre 2009
- **en développant la capacité de monter des parcours de formation mobilisant successivement différents financements et différents dispositifs** pour une plus grande individualisation des parcours de formation.

Il pourrait dans cette optique réserver une partie de son budget d'achats de formation pour prendre part à des projets d'achats de formation réunissant plusieurs acheteurs ou déléguer la possibilité de monter ou prendre part à des projets d'achats collectifs de formation y compris au niveau infra régional.

Proposition 5 : Pôle emploi pourrait proposer des partenariats aux associations de solidarité gérant des dispositifs sociaux ou offrant différentes formes d'accompagnement social, voire social et professionnel.

L'un des objectifs de ce partenariat serait de faciliter la mobilisation de l'offre de service de Pôle emploi par les personnes que ces associations accompagnent et qui ne font pas d'elles-mêmes la démarche de mobiliser le service public de l'emploi.

Pôle emploi pourrait notamment organiser des informations collectives chez des partenaires qui accompagnent les personnes en difficulté d'insertion et établir des diagnostics emploi sur place pour les volontaires.

Proposition 6 : Pour rendre effectif l'accès au service public de l'emploi pour les bénéficiaires du RSA, plus largement les personnes les plus en difficulté, et pour garantir la cohérence des multiples interventions dont ils peuvent faire l'objet, les agences de Pôle emploi gagneraient à développer des partenariats multilatéraux avec les acteurs majeurs opérants de l'insertion sur leur territoire : Missions locales, Cap emploi, PLIE, structures d'insertion par l'activité économique, avec lesquels existe déjà un partenariat bilatéral, mais aussi CCAS, services sociaux polyvalents départementaux, services pénitentiaires d'insertion et de probation, associations de solidarités, etc.

Cette construction pourrait s'opérer à partir d'initiatives nationales et locales simultanément. Pôle emploi pourrait commencer par construire des relations bilatérales avec les grands réseaux d'acteurs au niveau national, avant de leur proposer une réflexion collective. Au niveau local, les agences Pôle emploi, appuyées par leur direction territoriale, pourraient aller au-devant des acteurs de l'insertion de leur territoire avec une finalité immédiatement opérationnelle.

La formation des conseillers Pôle emploi pourraient être complétée (obligatoirement ou à la demande) par des compétences permettant de proposer une orientation à un demandeur d'emploi, de la mettre en œuvre et de la suivre avec les professionnels du social mobilisés.

Proposition 7 : En partant d'initiatives locales et très opérationnelles (entre le rectorat et la direction régionale, ou entre une agence et un établissement scolaire), Pôle emploi pourrait initier des coopérations opérationnelles avec l'Education nationale.

Pour favoriser les rapprochements entre les professionnels de l'Education nationale et l'entreprise, il pourrait :

- **Favoriser les rapprochements entre les lycées professionnels et les employeurs**, en facilitant l'intervention dans les lycées d'entreprises ayant des difficultés de recrutement ou des besoins ciblés, pour présenter leurs métiers et inciter des élèves à s'y préparer. Ce type de rapprochement entre agences et lycées pourraient également faciliter le développement de l'**alternance** et la mobilisation d'employeurs pour ouvrir des **stages** pour les lycéens.
- **Favoriser les rapprochements entre acteurs de l'orientation scolaire, enseignants et monde du travail**, en proposant d'organiser des périodes d'information sur le marché du travail et des périodes d'immersion en entreprise à l'attention des professionnels de l'éducation nationale (conseillers d'orientation psychologues et de manière progressive enseignants).
- **Contribuer à mieux anticiper et prévenir les risques de chômage en faisant évoluer les formations à l'aune des besoins du marché**, par l'apport d'informations sur les évolutions des besoins des différents secteurs, en termes de compétences et de nombre de postes.

Proposition 8 : Pôle emploi pourrait s'appuyer sur son partenariat avec les Missions locales pour travailler plus systématiquement avec les administrations (protection judiciaire de la jeunesse) et associations (prévention spécialisée) qui s'adressent aux jeunes, de façon à faciliter le relai ou la coordination entre ces services spécialisés et Pôle emploi.

Plus largement travailler en réseau y compris avec l'Education nationale est un levier pour construire une dynamique territoriale et pluridisciplinaire d'accompagnement des jeunes.

Proposition 9 : Pôle emploi pourrait participer aux expérimentations visant à repérer et suivre les jeunes « décrocheurs » sortis (ou en passe de sortir) prématurément du système éducatif sans diplôme.

L'objectif d'une telle démarche n'est pas de ramener systématiquement les « décrocheurs » vers le système scolaire, mais de les aider à construire un projet professionnel, en ayant notamment recours à l'alternance.

Ces expérimentations doivent permettre de développer et formaliser des collaborations opérationnelles avec les structures susceptibles de repérer et mobiliser les jeunes les plus éloignés des dispositifs, telles que l'Education nationale, les travailleurs sociaux, les équipes de prévention spécialisée, les antennes jeunes, les centres sociaux, les MJC, les services départementaux de l'action sociale de l'enfance et de la santé, etc.

Cela pourrait notamment impliquer le transfert des données de l'Education nationale vers Pôle emploi pour nouer le contact avec les jeunes.

Proposition 10 : L'offre de service proposée aux créateurs par Pôle emploi pourrait se doter d'une brique complémentaire par le biais du partenariat. Cela permettrait de mieux orienter les demandeurs d'emploi vers les interlocuteurs adéquats en fonction de la nature et du degré de maturité des projets.

Cela suppose que Pôle emploi renforce sa connaissance des structures qui interviennent dans le champ de la création (pour l'accompagnement l'Etat qui gère le dispositif Nacre, les Chambres consulaires, des réseaux associatifs comme les boutiques de gestion, l'APCE et PlaNet Finance France, etc. ; pour le financement des projets France initiatives, France Active, ADIE, les Cigales, la Caisse des Dépôts et Consignations, les collectivités, etc.) et se donne les moyens d'identifier agence par agence les acteurs majeurs opérants.

Proposition 11 : Pôle emploi pourrait initier une démarche de coordination de l'effort de prospection et de partage des offres avec des partenaires avec lesquels il est d'ores et déjà engagé autour de l'objectif commun d'accompagner et placer certains types de demandeurs d'emploi : PLIE, missions locales, SIAE, Cap emploi, etc.

Proposition 12 : Pôle emploi pourrait s'appuyer sur des acteurs ayant une relation étroite avec les employeurs (OPCA, Chambres consulaires, branches, Maisons de l'emploi, collectivités territoriales) pour proposer ses services à un plus grand nombre d'entre eux.

De tels partenariats pourraient permettre de faire émerger voire susciter les offres des plus petites entreprises :

- Pôle emploi et les OPCA se rapprochent pour mettre en œuvre les dispositions de la loi Orientation/Formation. **Ce pourrait être l'opportunité d'ajuster les services de Pôle emploi aux besoins spécifiques de leurs adhérents, que ce soit en matière de formation ou de service client.**
- Pôle emploi et les Chambres consulaires ont initié localement des coopérations : elles pourraient être généralisées sur différents registres, notamment l'alternance, l'apprentissage, l'accompagnement RH des entreprises, mais aussi la création ou reprise d'entreprises.
- Les collectivités territoriales, en particulier les conseils régionaux, mais aussi les agglomérations et les conseils généraux, portent des projets de développement économique auxquels Pôle emploi pourrait plus systématiquement prendre part. **Son offre de service aux employeurs serait ainsi plus directement ajustée à des projets de territoire.**

Proposition 13 : A l'échelle régionale, Pôle emploi pourrait favoriser les partenariats pour croiser une approche territoriale, celle de la région, avec l'approche sectorielle des branches, OPCA ou à d'autres égards des Chambres consulaires.

- **Pôle emploi pourrait plus systématiquement s'associer aux diagnostics produits par les conseils régionaux en matière d'analyse de besoins de formation et plus largement en termes de développement économique.** C'est une façon d'engager une relation partenariale sur ces deux axes avec les élus régionaux et d'articuler la contribution de l'établissement à la politique de développement économique de la région, avec sa stratégie d'achats de formations.
- **Pôle emploi pourrait, dans les secteurs stratégiques, solliciter les Chambres consulaires, les branches et les OPCA pour une analyse partagée ouvrant la perspective de plans d'actions communs** pour accompagner l'évolution d'un secteur économique donné, sur un territoire donné. Les Chambres consulaires ont une connaissance riche de leurs ressortissants, statistique et interpersonnelle. Les branches et les OPCA ont des observatoires qui analysent l'évolution des besoins de leurs adhérents et produisent des études prospectives.

Proposition 14 : A l'échelle des bassins d'emploi, Pôle emploi pourrait participer aux initiatives des Chambres consulaires et des élus locaux pour anticiper et accompagner les évolutions du tissu économique local.

Pôle emploi pourrait notamment :

- **prendre appui sur sa participation à la gouvernance des maisons de l'emploi pour accompagner la généralisation des diagnostics territoriaux** qu'elles doivent produire et contribuer à leur élaboration, pour anticiper et accompagner les évolutions du tissu économique local.
- **travailler avec les CCAS pour produire une vision du territoire** à partir de l'analyse des Besoins Sociaux de la population du territoire communal qu'ils réalisent chaque année et les données emploi produites par l'établissement. Ce croisement pourrait faire émerger des besoins et, logiquement, des solutions pour régler collectivement des problèmes sociaux probablement partagés par une partie des demandeurs d'emploi inscrits sur la ou les communes concernées.
- **développer des collaborations avec les Chambres consulaires et les élus locaux** pour identifier en amont les besoins de chefs d'entreprise, de repreneurs, etc., en particulier dans le domaine de l'artisanat.

Proposition 15 : Pôle emploi pourrait participer aux projets ou initiatives portées par les acteurs responsables de l'accompagnement des mutations économiques : Etat, Conseil régional, agglomérations, branches, Chambres consulaires, etc.

Proposition 16 : Pôle emploi pourrait se rendre plus systématiquement capable de prendre part à des stratégies défensives visant à accroître l'attractivité d'un secteur ou d'un territoire en difficulté portées par des acteurs économiques : grands groupes, acteurs locaux promoteurs d'un développement endogène, etc.

Proposition 17 : Pour anticiper et agir en amont des difficultés, Pôle emploi pour pourrait renforcer son partenariat avec le conseil régional, développer un partenariat avec les acteurs économiques opérants d'un territoire (branches, entreprises, groupement d'entreprises, OPCA) et participer aux accompagnements des mutations industrielles.

- **Pôle emploi pourrait renforcer son partenariat avec le Conseil régional** et généraliser sa participation aux travaux permettant d'élaborer les contrats d'objectifs de branches pour partager en amont les indicateurs avancés permettant une alerte sur certains secteurs (en lien avec la DIRECCTE).
- **Pôle emploi pourrait développer un partenariat avec les acteurs économiques opérants** (branches professionnelles le plus souvent mais aussi parfois entreprises, groupements d'entreprises ou OPCA) pour anticiper les baisses de l'activité et les besoins de reconversion et proposer des solutions RH afin d'éviter les ruptures de parcours des salariés. Il est pour cela nécessaire de mener au préalable un travail d'identification des acteurs économiques locaux majeurs opérants.
- Pôle emploi pourrait participer au développement des plateformes d'accompagnement des mutations industrielles.

Proposition 18 : Pour aider certains secteurs d'activité ou zones géographiques qui ne parviennent pas à pourvoir leurs postes, Pôle emploi pourrait contribuer à la mise en place d'ingénieries territoriales pour mieux répondre aux besoins en compétences des employeurs.

Pôle emploi pourrait notamment :

- **établir une relation de confiance avec les entreprises afin de faire émerger leurs besoins en compétence** à court et moyen terme (en particulier pour les PME).
- **Mettre en place des collaborations avec les collectivités locales et les entreprises pour accroître l'attractivité de certains secteurs ou de certaines zones géographiques.** L'industrie et les services à la personne pourraient notamment être la cible de telles démarches. Cela peut également être le cas de zones rurales dans lesquelles le manque d'infrastructures est un frein à l'installation.
- **Mettre en place des parcours de formation quasi « sur mesure »** composés de plusieurs modules et nécessitant des enveloppes dédiées à des ingénieries locales.
- **Faciliter les entrées en formation lorsque la probabilité de trouver un emploi ensuite est très forte.**
- **Sensibiliser les entreprises à l'évolution des métiers et de la demande** afin de les inciter à anticiper et développer les compétences prochainement requises.
- **Développer les formations en alternance.**
- **Recourir davantage à la méthode de recrutement par simulation au service de projets de territoires.**

Proposition 19 : Pôle emploi pourrait développer des capacités d'ingénierie pour se rendre capable de construire des réponses ciblées, parfois complexes, aux besoins de recrutements de groupes ou de grandes entreprises.

Des expérimentations pourraient être mises en œuvre pour construire des montages permettant d'identifier des candidats et réaliser des parcours de formation complets, afin de répondre aux besoins spécifiques d'entreprises ayant des difficultés à pourvoir certains postes.

Ces pilotes pourraient faire l'objet de partenariats entre Pôle emploi, des entreprises demandeuses et des organismes de formations. Ils pourraient ensuite le cas échéant être généralisés à des secteurs.

Proposition 20 : Pour se rendre capable de délivrer ses services de façon souple et adaptable et de les intégrer, chaque fois que c'est pertinent, à des projets de territoire, Pôle emploi pourrait renforcer ses collaborations avec les collectivités territoriales

A. Pôle emploi pourrait élargir les coopérations avec les Conseils généraux à partir de l'effort accompli pour la mise en œuvre du RSA pour :

- **renforcer la collaboration opérationnelle dans le cadre de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA et améliorer l'articulation entre insertion sociale et professionnelle.** Par exemple, les référents des bénéficiaires RSA, désignés au sein de Pôle emploi ou du Conseil général, pourraient avoir plus systématiquement un interlocuteur dans l'autre structure. Il s'agit ainsi travailler simultanément (et non successivement) afin de renforcer l'articulation entre insertion professionnelle et sociale.
- **contribuer aux projets développés par les Conseils généraux au-delà de leurs compétences obligatoires.** Ce pourrait être des projets pour former les bénéficiaires du RSA, pour favoriser le développement économique notamment en milieu rural, etc.
- **mobiliser l'offre d'insertion des SIAE y compris pour les demandeurs d'emploi non bénéficiaires du RSA.** Pôle emploi pourrait proposer de travailler en concertation plus étroite, également avec l'Etat, pour mobiliser l'offre d'insertion proposée par les structures d'insertion par l'activité économique aux demandeurs d'emploi présentant des difficultés particulières, bénéficiaires ou non du RSA.

B. Pôle emploi pourrait renforcer les coopérations avec les communes et communautés de communes pour :

- **contribuer au développement économique et à la construction de diagnostics territoriaux partagés**
 - Développer des collaborations avec les élus pour favoriser l'émergence des besoins de recrutement et formation de petites entreprises et artisans.
 - Participer à l'élaboration de diagnostics locaux, notamment à travers sa participation aux MDE ou des collaborations à développer avec les CCAS.
 - Construire une politique commune et complémentaire avec les communes sur les aides aux entreprises pour contribuer à l'attractivité des territoires, en particulier vis-à-vis des TPE et PME.
- **améliorer la prise en charge des demandeurs d'emploi présentant des difficultés particulières**
 - Développer des coopérations avec les CCAS pour sécuriser les articulations opérationnelles entre les interventions des assistantes sociales et des équipes Pôle emploi.
- **renforcer la proximité du service**
 - Proposer aux élus de développer avec eux des solutions pour renforcer la proximité du service pour leurs administrés (demandeurs d'emploi et employeurs), comme les permanences, les visio-guides, bus de l'emploi...

C. Pôle emploi pourrait élargir la coopération avec Conseils régionaux de la formation au développement économique et à l'orientation, pour :

- **construire une vision partagée des compétences et besoins présents et anticipés**
 - Renforcer sa coopération avec les Conseils régionaux pour accroître la complémentarité des politiques d'achat de formation et développer la possibilité de procéder à des achats conjoints (avec des OPCA, l'Etat, les Conseils généraux, l'AGEFIPH, etc.)
 - Contribuer plus systématiquement aux actions conduites par les Conseils régionaux, souvent avec l'appui des CARIF, pour améliorer la lisibilité de l'offre de formation disponible dans la région et par suite la prescription, en cohérence avec l'éventuel développement d'un extranet national.
 - S'associer plus systématiquement aux diagnostics produits par les Conseils régionaux en matière d'analyse de besoins de formation et de développement économique.
- **mieux répondre aux besoins des entreprises**
 - Intégrer l'offre de service de Pôle emploi aux politiques de développement économique portées par les Conseils régionaux et construire des solutions communes pour mieux répondre aux besoins des entreprises et renforcer l'attractivité des territoires (identifier et préparer des ressources, éviter le chômage de croissance, favoriser l'acceptation de la mobilité géographique, etc.).
- **accroître l'attractivité des territoires**
 - Favoriser la construction d'une stratégie de développement du territoire et le partage d'informations sur les demandeurs d'emploi et les employeurs avec les acteurs majeurs opérants de la région pour anticiper, dimensionner de façon adéquate les achats de formation, réfléchir à des solutions périphériques favorisant l'implantation d'entreprises, etc.

ANNEXE 2 – LISTE DES PARTICIPANTS AUX TRAVAUX

Membres de la commission territorialisation

Matthieu ANGOTTI	CREDOC, Directeur du département Evaluation des Politiques Sociales
Thomas AUDIGE	Pôle emploi, Directeur régional adjoint Ile de France
Philippe BEL	Pôle emploi, Directeur général adjoint Pilotage et Performance du Réseau
Jean-Marc BOULANGER	Inspecteur Général des Affaires Sociales
Christophe CHEVALIER	Groupe Archer, Directeur général
Carine CHEVRIER	Pôle emploi, Directrice du Cabinet et du programme de transformation
Maryse DAGNICOURT-NISSANT	Pôle emploi, Directrice régionale Aquitaine
Pierre FERRACCI	Groupe Alpha, Président
Nathalie HANET	Pôle emploi, Directrice Collectivités Territoriales et Partenariats, rapporteur général
Karim KHETIB	Pôle emploi, Directeur régional Nord Pas de Calais
Pierre-Yves LECLERCQ	Pôle emploi, Directeur régional Alsace
Bruno LUCAS	Pôle emploi, Directeur général adjoint Clients Services Partenariats
Nicole MAESTRACCI	FNARS, Présidente
Joël RUIZ	AFEFOS PME, Directeur général
Frédéric TOUBEAU	Pôle emploi, Directeur régional Auvergne
Francis VERCAMER	Député – Maire (Département du Nord)
Rose-Marie VAN LERBERGHE	Groupe Korian, Présidente de la Commission Territorialisation

Rapporteurs

Lucie PENICAUD	Rapporteur
Léa TELLESCHI	Rapporteur

Experts contributeurs

Michel DINET	Conseil général de Meurthe et Moselle, Président
Serge LEMAITRE	Pôle emploi, Directeur Clients
Jean-Marie MARX	Directeur général d'Agefaforia et Président du groupe de travail sur la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, dont les conclusions ont été remises à Christine LAGARDE en janvier 2010
Vincent MERLE	Professeur au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) et Président du groupe de travail sur la VAE dont le rapport a été remis à Laurent Wauquiez en janvier 2009
Marc PICQUETTE	Pôle emploi, Directeur Orientation Formation
Isabelle SENTENBIEN	Pôle emploi, Direction Clients de Pôle emploi, chef de projet parcours créateur d'entreprise

Auditions de personnalités qualifiées

Françoise BOUYGARD	Cour des Comptes, Inspectrice
Jean LE GARREC	Alliance Villes emploi, Président
Jean-Baptiste DE FOUCAULD	SNC (Solidarités nouvelles contre le chômage), président d'honneur
Jean-Paul DENANOT	Conseil Régional du Limousin, Président et membre de l'ARF
Marie-Pierre ESTABLIE D'ARGENCE	Alliance Villes emploi, Déléguée générale
Jean-Patrick FARUGIA	APCM, Directeur de la formation et de l'emploi
Brigitte LE BONIEC	ACFCI, Directrice formation et compétences
Bernard LEGENDRE	ACFCI, Directeur général adjoint
Philippe PERFETTI	APCM, Adjoint au Directeur de la formation et de l'emploi
Claude SEIBEL	Président du Comité de pilotage de l'évaluation sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi et membre du Conseil d'Administration d'Alliance Villes Emploi
Dominique VERNAUDON-PRAT	Pôle emploi, Directrice de projet RSA
Sandrine WEHRLI	ACFCI, Déléguée générale
Daniel ZIELINSKI	UNCASS, Délégué Général
Christophe PITEUX	UNCASS, Responsable Pôle Juridique et Technique

Membres de la sous-commission Développement économique

Kader ADDA	Pôle emploi, Directeur de l'agence de Bayonne
Laurent ANTONINI	Pôle emploi, Directeur de l'agence de Saint Paul les Dax
Isabelle BARSACQ	Pôle emploi, chef de Cabinet Aquitaine
Nicole BESSOT	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, conseillère technique
Frédéric BOULARD	Chambre régionale de Commerce et d'Industrie d'Aquitaine
François COURTOT	Groupe Safran
Maryste DAGNICOURT-NISSANT	Pôle emploi, Directrice régionale Aquitaine - Présidente de la sous-commission
Hugues DAVIS	Pôle emploi, Directeur Bordeaux Nord
Michel DEHAN	Chambre de métiers d'Aquitaine
Marie-Ange DESCOMBES	Pôle emploi, Directrice Merignac
Robert GHILARDI DE BENEDETTI	BRA – Agence de développement économique de Bordeaux
Pascale GUILLEMET	Pôle emploi, responsable partenariat et stratégie marketing Aquitaine
Alain JAKUBIEC	DIRECCTE
Hervé JOULIA	Conseil régional
Bernadette LOUSTALOT	Aquitaine Cap métiers
Amélia MARTINEZ	Communauté de communes Pau Agglomération
Abdelhak NACHIT	Pôle emploi, Directeur territorial Dordogne
Jean-Philippe PARIAS	Association régionale des industries agro-alimentaires
Dominique RUSPIL	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, conseillère technique
Léa TELLESCHI	Rapporteur
Bernard THERET	Pôle emploi, directeur régional adjoint Aquitaine
Gilles de WAVRECHIN	Maison de l'emploi de Bordeaux

Membres de la sous-commission Formation

Anne-Marie BALADIER	Conseil Général du Puy de Dôme, Directrice de l'action sociale, insertion et lutte contre les exclusions
Philippe BLACHERE	Pôle emploi, Directeur territorial Puy de Dôme
Patricia BOILLAUD	DRTEFP Adjointe
Jean-Marc CALLOIS	Conseil régional d'Auvergne, Directeur de la formation
Nathalie CLOUX	Réseau d'animation des missions locales d'Auvergne, responsable
Brigitte CWILICH	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, chargée de mission
Anne DASSAUD	AGEFOS PME Auvergne, Directrice
Christian LAPORTA	Pôle emploi, responsable partenariats Auvergne
Arlette ARNAUD LANDAU	Conseil Régional d'Auvergne, Vice-présidente
Christian LUCSKO	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, chargé de mission
Pascale MABRU	Pôle emploi, collaboratrice partenariats Auvergne
Jean François de la RIVIERE	AGEFIPH, Délégué régional
Léa TELLESCHI	Rapporteur
Huguette TEYSSOT	Pôle emploi, Directrice de l'agence de Riom
Frédéric TOUBEAU	Pôle emploi, Directeur régional Auvergne - Président de la sous-commission
Alain VERNIOL	Pôle emploi, Directeur régional adjoint Auvergne

Membres de la sous-commission Insertion

Jacques ARMAND	Pôle emploi, chargé de mission à la direction régionale Alsace
Rémy BANULS	CUS, Chef du service emploi et économie solidaire
Sandrine BIANCHI	URSIAE, Directrice
Frédéric BIERRY	Maire de Schirmeck et Conseiller Général Bas-Rhin
André CORZANI	Conseil général Meurthe-et-Moselle, Vice-président
Francicia COURTOIS	Pôle emploi, Directrice territoriale Haut-Rhin
Jacques FOURNIER	Coopérateurs d'Alsace
Gérard GUILLEMAIN	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, chargé de mission
Jean-Claude HALLER	Conseil Général Bas-Rhin, Conseiller général en charge de l'insertion
Dominique HUARD	Maison de l'emploi de Mulhouse, Directeur
Pierre-Yves LECLERCQ	Pôle emploi, Directeur régional Alsace - Président de la sous-commission
Jérôme LESAVRE	Conseil général Meurthe-et-Moselle, Directeur de l'insertion
Antoine MALEZIEUX	AGEFIPH, Directeur régional
Lucie PENICAUD	Rapporteur
Michel PONTEZIERE	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, chargé de mission
Roger SENDEL	Coopération des hôteliers restaurateurs, Président
Ivane SQUELBUT	Pôle emploi, Directrice territoriale Bas-Rhin
Steven THENAULT	Conseil régional d'Alsace, directeur général adjoint en charge de l'éducation et de la formation

Membres de la sous-commission Intermédiation

Lory DEMAN	Pôle emploi, direction de cabinet Nord Pas de Calais
Françoise DEPECKER	Pôle emploi, Directrice de site mixte
Isabelle FORESTIER	Pôle emploi, Directrice Territoriale Déléguée Lille Intra
Karim KHETIB	Pôle emploi, Directeur régional Nord Pas de Calais - Président de la sous-commission
Pierre LOMBARD	Adecco, Directeur régional Nord Pas de Calais et Président de Prisme
Christian LUCSKO	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, chargé de mission
Fabien MANOUVRIER	Pôle emploi, Directeur Territorial Délégué Artois
Christophe MANKA	Conseil régional Nord Pas de Calais, chargé de mission Territorial
Fabienne MOUQUET	Pôle emploi, Directrice Territoriale Hainaut
Benôit PETIT	Pôle emploi, Directeur Support aux Opérations Nord Pas de Calais
Jean-Pierre RUCHOT	Pôle emploi, Conseiller Technique Nord Pas de Calais
Léa TELLESCHI	Rapporteur
Pascal Hervé WATINE	Altedia, Directeur régional

Membres de la sous-commission Orientation

Thomas AUDIGE	Pôle emploi, Directeur régional adjoint Ile de France - Président de la sous-commission
Nicole GRIVEL	Conseil régional d'Ile de France, Directeur de la Formation professionnelle
Gérard GUILLEMIN	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, chargé de mission
Christophe LECLERC	Pôle emploi, Directeur service partenariats Ile de France
Philippe MONTI	Pôle emploi, Directeur adjoint de cabinet Ile de France
Catherine NASSER	CARIF-IOREF d'Ile de France, Directrice
Lucie PENICAUD	Rapporteur
Dominique PICHON	Pôle emploi, responsable du pôle demandeurs d'emploi et actifs d'Ile de France
Dominique RUSPIL	Pôle emploi, Direction Collectivités territoriales et partenariats, conseillère technique

ANNEXE 3 – INDEX DES SIGLES UTILISÉS

ADIE	Association pour le Droit à l'Initiative Economique
AFIJ	Association pour Faciliter l'Insertion Professionnelle des Jeunes diplômés
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées
ANI	Accord National Interprofessionnel
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APCE	Agence pour la Création d'Entreprises
APEC	Agence Pour l'Emploi des Cadres
Assédic	Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce
BAIP	Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle
BEP	Brevet d'Etudes Professionnelles
BMO	Besoins en Main d'œuvre
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CARIF	Centre d'Animation de Ressources et d'Information sur la Formation
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CEREQ	Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications
CIAS	Centre Intercommunal d'Action Sociale
CIDJ	Centre d'Information et de Documentation Jeunesse
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CGPME	Confédération Générale du Patronat des Petites et Moyennes Entreprises
CNAF	Caisse Nationale d'Allocations Familiales
COPsy	Conseiller d'Orientation psychologue
CRESS	Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire
CRP	Convention de Reclassement Personnalisé
CTP	Contrat de Transition Professionnelle
DASES	Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé
DGEFP	Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DIF	Droit Individuel à la Formation
DIRECCTE	Direction Régionale de l'Entreprise, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DUDE	Dossier Unique du Demandeur d'Emploi
FIPH FP	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
FNARS	Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale
FPSP	Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IOD	Intervention sur l'Offre et la Demande
IPR	Instance Paritaire Régionale
IUMM	Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

MDE	Maison de l'emploi
Medef	Mouvement des Entreprises de France
MIR	Mission Interministérielle aux Rapatriés
MJC	Maison des Jeunes et de la Culture
MRS	Méthode de Recrutement par Simulation
OFII	Office Français des Immigration et de l'Intégration
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
ONISEP	Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions
OREF	Observatoire Régional Emploi Formation
PAMID	Plateforme d'Accompagnement des Mutations Industrielles de la Dordogne
PLIE	Plan Local Pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi
POE	Préparation Opérationnelle à l'Emploi
PME	Petites et Moyennes Entreprises (de 10 à 250 salariés)
RSA	Revenu de Solidarité active
SPE	Service Public de l'Emploi
TPE	Très Petites Entreprises (moins de 10 salariés)
Unédic	Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce
ZUS	Zone Urbaine Sensible