



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DU PLEIN EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Haut-commissariat
à l'emploi et à l'engagement
des entreprises**

PRÉFIGURATION FRANCE TRAVAIL

GROUPE DE TRAVAIL GOUVERNANCE ET PILOTAGE

PRÉCONISATIONS CIBLES

Document de travail

LUNDI 9 JANVIER 2023

Objectifs de transformation

Document de travail

Avant

- **Défaut d'instance stratégique d'animation politique nationale du Service public de l'emploi**
- **Dans les territoires, des instances disparates multiples, complexes :**
 - avec un nombre souvent important de membres
 - à la vitalité hétérogène
 - à la gouvernance à géométrie variable
- **Logique conventions/contrats fragillement installée :**
 - confortée par les contrats (PIC, CALPAE, ...) :
 - mais limitée à un seul opérateur ou un seul dispositif
 - en concurrence avec les AAP ou les AMI ouverts sur les mêmes champs
 - l'ensemble conduisant à une surcharge administrative
 - à la démultiplication d'indicateurs peu ou pas suivis, parfois contradictoires, sources d'erreur d'interprétation
- Un « **maquis** » de solutions mobilisables pour les usagers
- **Grand nombre de SI non interconnectés et au performance usagers faibles, pas de référentiel de données**
- **Une approche partagée du pilotage par indicateurs, encore récente, et confrontée à la faiblesse des outils**



Après

- **Création d'un Comité France Travail**, distinct des instances de gouvernance des opérateurs, avec un plénier et un comité exécutif
- **Trois niveaux de gouvernance territoriale France Travail** : région, département, bassin d'emploi, avec pour chaque niveau :
 - Une démarche de **simplification des instances en place** (vers une seule formation d'échange sur les sujets emploi-formation-insertion, sauf cas particuliers)
 - Des **focales particulières**
 - Région : emploi, formation et orientation
 - Département : insertion des personnes éloignées de l'emploi (dont BRSA)
 - Bassin d'emploi : feuille de route opérationnelle partagée, besoins/solutions, aller vers
 - Un **principe de co-présidence** (des comités) **Etat-collectivité**
 - Régional : Etat-Conseil régional
 - Départemental : Etat-Conseil départemental
 - Local : Etat-collectivités (région souvent chef de file / EPCL et département)
 - **Bassin de vie/bassin d'emploi institué comme échelon clé de l'opérationnel**
- Un rôle d'opérateur « **ensemblé** » de l'offre de service associant étroitement les opérateurs associés de France Travail (Milo, APEC, Cap emploi), les partenaires associés (AFPA, PLE, associations, SIAE, ...) et de « **facilitateur** » de parcours, appui et soutien aux instances dans les territoires.
- Un **objectif de dialogue nourri dans chaque instance**
 - Partage de données / animation des communs numériques, physiques et méthodes
 - Idéalement, une logique contractuelle unifiée, pluriannuelle et mieux pilotée
 - Avec maintien du principe de filât des compétences
 - *Sous réserve*, plus de fongibilité (moyens déconcentrés de l'Etat), et éventuelles enveloppes partagées (Fonds locaux, par exemple pour renforcer le « aller vers »)

Gouvernance du réseau des acteurs France Travail

PARADOXE FRANÇAIS

Un grand nombre de personnes demeure dépourvues d'emploi
 3,1 millions de demandeurs d'emplois en catégorie A
 17% de BRSA non accompagnés

VS

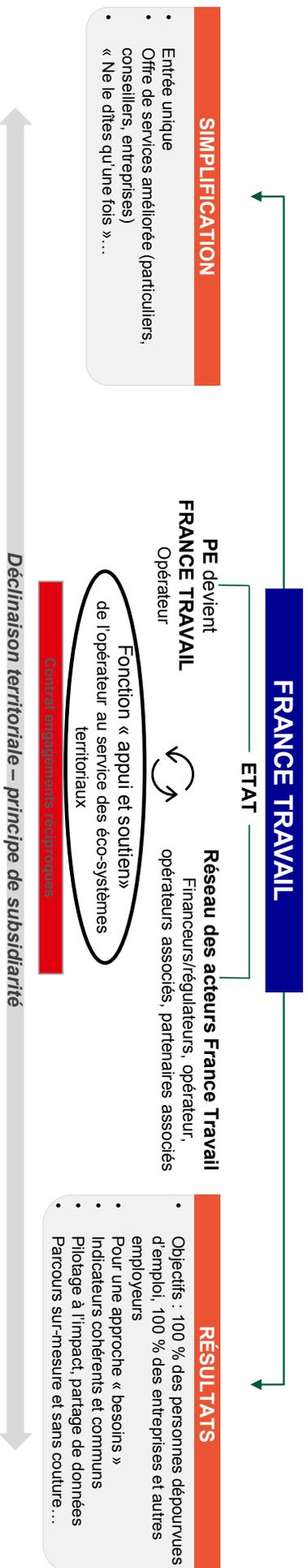
Des entreprises qui peinent souvent à recruter
 58% des recrutements jugés difficiles par les entreprises
 (+13 pts vs. 2021)

Des instances disparates et segmentées
 aux gouvernances multiforme et hétérogènes

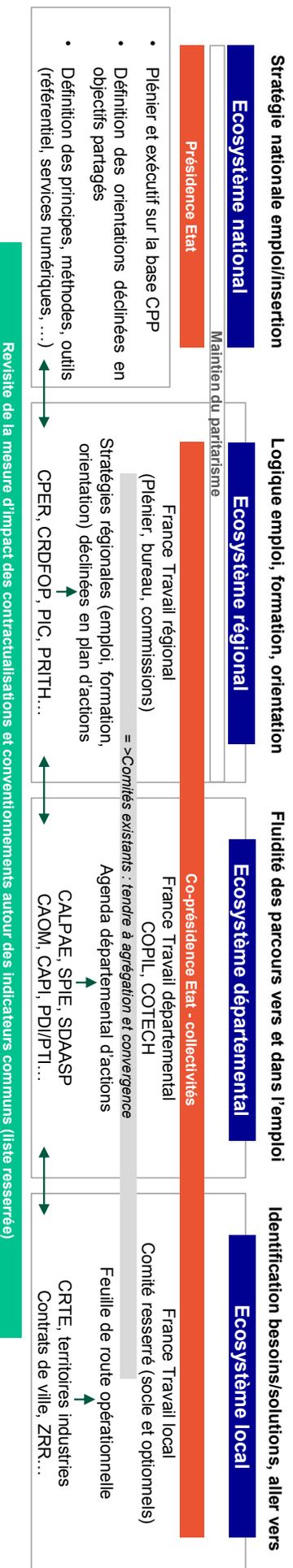
Un fonctionnement en silo,
 peu ou pas coordonné

Une marge de progrès sur le pilotage général

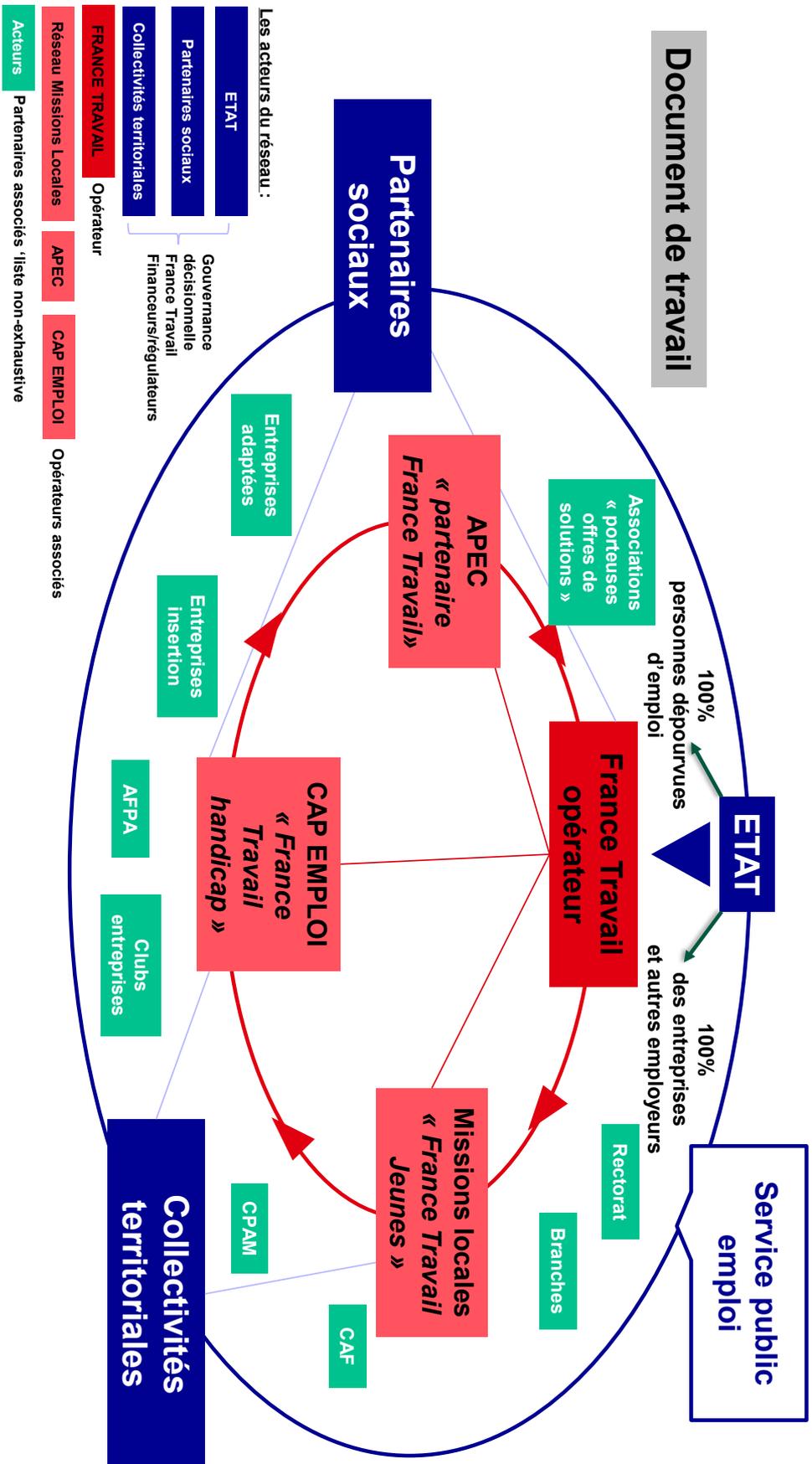
Une logique de conventionnement à parfaire



Document de travail



Dynamique France Travail pour le Service public de l'emploi



Gouvernances exécutives et plénières

Document de travail

	Missions	Niveau national	Niveau régional	Niveau départemental	Niveau local
Pléniers	<ul style="list-style-type: none"> • Avis sur orientations stratégiques • Validation des priorités d'actions et du calendrier • Partage : objectifs, indicateurs, principes , méthode • Veille au respect de la charte d'engagements réciproques • Assure le lien et la fluidité avec les autres niveaux de gouvernance de l'écosystème 	<p>Comité des parties prenantes devient Comité plénier France Travail national, présidé par le Ministre du travail, du plein emploi et de l'insertion, à structurer en collèges</p> <p>Participation interministérielle pour articuler avec le enjeux de solidarités, éducation, de mobilité, de logement, de territoires...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • y intégrer tous les niveaux de collectivités territoriales • y renforcer la représentations des entreprises et des usagers 	<p>Préfet(e), Président(e) du Conseil départemental, Conseil régional, collectivités infra. DASEN, DDETS ou DDETS-PP, France Travail, Missions locales, Cap emploi, MDPH, CAF, MSA, CPAM, UDCCAS, IAE, associations « lutte contre la pauvreté » et inclusion..</p>	<p>Socle (10) : Sous-préfet(e), Président EPCL, Conseil régional, Conseil départemental, DDETS ou DDETS-PP, France Travail, Missions locales, 1 représentant EN, CAF, CCAS ou CIAS</p>
Comités exécutifs	<ul style="list-style-type: none"> • Ecriture des feuilles de route annuelles / pluri-annuelles • Suivi de la mise en œuvre des actions • Suivi des objectifs et des indicateurs • Propositions des mesures correctives 	<p>Etat : DGEFP, DGCS</p> <p>Collège partenaires sociaux</p> <p>Collège collectives : RDF, ADF, ADCF, France Urbaine</p> <p>Collège opérateurs: opérateur France Travail, Missions locales, Cap emploi, APEC</p>	<p>Commission exécutive France Travail « emploi/formation »</p> <p>Membres de droit : DREETS, Conseil régional, 2 représentants des collectivités infra, France Travail opérateur, ARML, Cap emploi, APEC</p>	<p>DDETS ou DDETS PP, Conseil départemental, Conseil régional, France Travail, un représentant Missions locales, un CAP emploi, un MDPH</p>	<p>+ 6 membres (conseillés) pouvant être désignés par le Sous-préfet en accord avec collectivités</p>
Commissions	<p>Commissions (exemples)</p> <p>Commissions éventuelles pouvant se saisir d'un sujet spécifique, traiter d'une thématique saillante,...</p>	<p><u>Communs numériques</u> :</p> <p>Etat/Collectivités/FT/ UNIML/CAP EMPLOI / APEC /AIFPA</p>	<p><u>Commissions techniques possibles (par ex) :</u></p> <p>Prospective territoriale (besoins grands projets, besoins 5-10 ans..)</p> <p>Relations écoles/entreprises (orientation, lutte décrochage, insertion jeunes..)</p>	<p><u>Commissions techniques possibles (par ex) :</u></p> <p>Suivi offre IAE/inclusion, Offres freins périphériques</p> <p>Club des usagers...</p>	

Changement d'échelle dans la coordination des parcours usagers

France Travail : 100 % des personnes dépourvues d'emploi, 100 % des entreprises et autres employeurs

Un objectif ambitieux qui oblige à :

- **la transformation de Pôle Emploi en « France Travail opérateur » :**
 - aux objectifs alignés à ceux de l'Etat, des partenaires sociaux et des collectivités (100 % des personnes dépourvues d'emploi, 100 % des entreprises et autres employeurs)
 - à la responsabilité collective étendue :
 - Maître d'œuvre des « communs » physiques, numériques, et méthodologiques
 - Rôle de « facilitateur » des parcours en lien avec les opérateurs associés et associant tous les contributeurs utiles
 - Adaptation de l'offre de services aux territoires et à leurs dynamiques
- **la coopération du réseau des acteurs France Travail, pour co-construire et mettre en œuvre les plans d'action opérationnels :** selon domaines d'intervention et d'expertises (ex Apec pour cadres, Missions Locales pour FT jeunes, cap emploi pour Inclusion, Afpa pour lieux & formation).
- **Renforcer les coopérations et faciliter l'action de l'écosystème d'acteurs privés et publics** à tous les niveaux afin de pouvoir répondre plus efficacement et plus globalement aux :
 - besoins des personnes les plus éloignées
 - besoins de recrutement des entreprises et autres employeurs

Conduisant à :

poser, en logique de « patrimoine commun », le(s) cadre(s) opérationnel(s) de l'offre de service France Travail et des outils communs

qualifier la nouvelle relation entre la gouvernance décisionnelle France Travail avec l'opérateur France Travail et les opérateurs associés (AFPA, APEC, Cap emploi, UNML) permettant d'assurer la contribution de chacun des acteurs à la fluidité des parcours et réponse aux employeurs

3 leviers pour plus de cohérence, de complémentarité et d'efficience

1. Logique de patrimoine commun

- ❖ Nouveaux cadres opérationnels entre opérateur France Travail et acteurs définis et suivis en logique de patrimoine commun (communs numériques, process, méthode, indicateurs, labellisation ...)

2. Gouvernance simplifiée

- ❖ Instance nationale pilotage stratégique de l'écosystème en « patrimoine commun »
- ❖ Instances territoriales : une instance par niveau d'intervention avec co-pilotage Etat/collectivité

3. Objectifs et indicateurs partagés

- ❖ une feuille de route territoriale partagée pour éclairer :
 - Choix budgétaires dans une logique de conférence des financeurs
 - Priorités annuelles du territoires (publics/entreprises)
 - Evaluation impact/amélioration continue

Gouvernance nationale du service public France Travail

Document de travail

Membres

Etat, partenaires sociaux, collectivités (régulateurs/financeurs)

France Travail (opérateur) et associant sur leur champ les **Missions locales, APEC, CAP EMPLOI** (opérateurs associés France Travail)

Principales composantes du patrimoine commun

- **Process communs et engagement d'offres de services pour usagers**
 - Service aux personnes (ex: critères d'orientation, référentiel d'accompagnement, labellisation des procédures, ...)
 - Service aux entreprises et autres employeurs
- **Communs numériques**
 - Obligation, conditions, facilités d'utilisation
 - Interopérabilité des outils numériques propres aux acteurs
- **Compétences et expertises**
 - Outils « métier », référentiel, formations, accompagnement changement
 - Processus éventuels de labellisation-certification externes
- **Indicateurs**
 - Principes et modalités de mise en partage, d'accès et de pilotage de la donnée
 - Production des tableaux de bord des Indicateurs

Le Comité France Travail National

Finalités

- **Définit**
 - des orientations déclinées en objectifs partagés
 - des principes, méthodes, outils
 - des modalités de suivi des engagements de chacun
- **Propose**
 - des modalités de « contractualisations »
 - des moyens mobilisables
 - des évolutions des instances de gouvernance territoriales (rôle, composition, co-présidence, animation, ...)
- **Adopte des orientations, émet des avis, sollicite des évaluations**
 - **Composition/fréquence**
- **Plénier présidé par le MTPPI**
 - Composition à arrêter sur la base des participants au CPP concentration France travail
 - Deux fois par an (*indicatif*)
- **Exécutif : financeurs/régulateurs, opérateur et opérateurs associés** (une fois par trimestre)

=> Charte d'engagements réciproques

Gouvernance territoriale France travail – Schéma cible (1/2)

Document de travail

Objets	Missions principales*	Compositions	Présidence
<p>Niveau régional</p> <p>→ CREFOP/SPER Comité FT Régional</p> <p>De 7 à 1 comité</p>	<p>Être le garant du déploiement de la politique Etat, de sa coordination avec les stratégies régionales emploi/formation/ Orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> Articulation des politiques de l'Etat et du Conseil régional en matière d'emploi, de formation, d'orientation (lutte contre le décrochage, promotion des métiers, ...) Identification des besoins des branches Mise en œuvre du PACTE V2, en intégrant les besoins exprimés infra (métiers) et en adaptant l'offre aux besoins des publics Mobilisation des réponses « mobilités » et des actions ciblées vers certains publics (jeunes, PSH, ...) 	<p>Plénier : actuels membres du CREFOP + 1 Président(e) de département + 1 Président(e) EPCI + Les entreprises s'engagent</p> <p>Bureau : inchangé</p> <p>Commission emploi/formation: membres actuels + SPER (DREETS, Conseil régional, France Travail, ARML, Cap emploi, APEC), cette commission devient « commission France Travail » et intègre les champs « emploi, formation »</p> <p>Autres commissions envisagées : GPEC territorialisée, relations écoles/entreprises, lutte contre le décrochage scolaire, ...</p>	Conseil régional/ préfet
<p>Niveau départemental</p> <p>SPE-D et COPIL DIVERS → Comité FT départemental</p> <p>De 5/10 à 1 comité</p>	<p>Être garant de l'équité territoriale en matière d'accès à l'accompagnement individuel vers l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi de la bonne exécution des parcours d'accompagnement des personnes (focus BRSA, PSH, jeunes) Conception et partage de la cartographie des solutions de levée des freins périphériques Soutien et accompagnement de l'offre d'insertion par l'activité économique Suivi et coordination des contractualisations Etat/Conseil départemental (avec revue de projet et agenda annuel d'actions) des autres conventions 	<p>COPIL (13) : Préfet(e), Président(e) département, Conseil régional, représentants collectivités infra, DDETS ou DDETS – PP, DASEN, France Travail, Mission locale, Cap emploi, MDPH, CAF, MSA, CPAM, UDCAS, IAE, associations « lutte contre la pauvreté » et « inclusion »</p> <p>Cotech (7) : Département, Région, DDETS, France Travail, Mission locale, Cap emploi, MDPH</p> <p>Comité élargi : acteurs départementaux</p>	Conseil départemental/ préfet
<p>Niveau local</p> <p>Comité FT local institué</p> <p>1 comité</p>	<p>Être le garant de la mise en œuvre opérationnelle et territoriale des politiques emploi et insertion : repérage des besoins non satisfaits</p> <ul style="list-style-type: none"> Calendrier annuel opérationnel de mise en œuvre avec trois axes prioritaires : aller vers, contact des employeurs et tensions de recrutement Réponses aux AAP/AMI Identification des besoins non satisfaits, remontée au niveau supra, ou innovation territoriale (expérimentations) <p>*Missions communes à toutes les instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> S'assurer du respect des principes de France Travail (coopération, partage d'informations et de données, pilotage à l'impact) Animer et coordonner les acteurs du niveau ad hoc Réaliser le diagnostic du territoire, partager les objectifs d'actions, les organiser dans le temps (feuilles de route, calendrier d'actions, ...) Analyser les tableaux de bord, proposer les actions correctives, valoriser les actions inspirantes « impactantes » grâce à une évaluation au fil de l'eau Promouvoir offre de services France Travail à destination des publics cibles France Travail (demandeurs d'emploi, employeurs) 	Sous-préfet(e)/ collectivité(s)	

Gouvernance territoriale France Travail – Schéma cible (2/2)

Objets principaux

Fonctionnement (indicatif)

Leviers

Outils/livrables

Niveau régional

Être le garant du déploiement de la politique Etat, de sa coordination avec les stratégies régionales emploi/formation/orientation

Maintien du fonctionnement actuel du CREFOP en plénier, bureau et commissions

Objectif : renforcement opérationnalité, CREFOP devient Comité France Travail régional

A cette fin, parmi les commissions, une principale commission exécutive France Travail

Commission Exécutive : intègre sujets emploi et assure animation opérationnelle des acteurs (emploi/formation/décrochage)

Mobilisation des moyens des politiques publiques par l'Etat et par le Conseil régional

Contractualisations avec l'Etat : CPER, PACTE V2, ...

Conventions avec opérateurs régionaux

Déclinaison annuelle stratégies régionales

Adaptation du catalogue de formations en temps réel

Cartographies des autres solutions (mobilités, obligation de formation, ...)

Bonnes pratiques : recueil, évaluation, essai/mage

Niveau départemental

Être garant de l'équité territoriale en matière d'accès à l'accompagnement individuel vers l'emploi

Comité technique : 8 à 10 fois par an

COPL : 1 fois par trimestre

Comité élargi : 1/2 fois par an (indicatif), format « *conférence des acteurs* »

Mobilisation des moyens des politiques publiques par l'Etat et par le Conseil départemental

Contractualisations avec l'Etat (Pacte des solidarités) et schémas et plans départementaux (PDI/PTI/CDIAE)

Conventions départementales avec les opérateurs

Cartographies de solutions : insertion, levée des freins, accueils de proximité, ...

=> Lien « *village solutions AFPA* », par exemple

Plans d'actions départementaux et calendrier

Niveau local

Être le garant de la mise en œuvre opérationnelle et territoriale des politiques emploi et insertion, en veillant au repérage des besoins non satisfaits (demandeurs d'emploi et employeurs)

8 à 10 réunion/an

Bassins d'emplois

Zonage arrêté une fois par an par le Préfet, en lien avec les collectivités territoriales et France Travail

Mobilisation des moyens issus des niveaux supra (« droit commun »)

Mobilisation des opérateurs locaux par l'exécution des conventions signées

Activation et incitation des autres solutions locales

Feuille de route opérationnelle annuelle, dont actions « aller vers » et contact employeurs

Besoins complémentaires, fonibilité des enveloppes

Valorisation des pratiques innovantes

Moyens déconcentrés de l'Etat : circulaires, AAP, AMI, ...

Fonctions co-présidents et appui France Travail

Fonctions des co-présidents représentants de l'Etat et des collectivités

- invitent, valident les feuilles de route opérationnelles, les moyens associés dans une logique de conférence des financeurs
- facilitent la mise en synergie des acteurs
- veillent à l'articulation des travaux des Comités France Travail avec les autres politiques publiques concourant à la progression des indicateurs France Travail
- font respecter les engagements et les principes communs France Travail par tous les acteurs de l'écosystème
- définissent les indicateurs de pilotage, s'assurent de l'adéquation des moyens aux objectifs
- régulent et arbitrent le cas échéant, en veillant au respect de l'équité de traitement des publics et des territoires

Document de travail

Fonction France Travail, opérateur de l'Etat

- **Au titre la fonction appui et soutien de France Travail au service des territoires (avec et pour tous les partenaires de l'écosystème) :**
- produit le diagnostic partagé pour chaque niveau de territoire pour **tous** les acteurs concernés
- Propose, en lien étroit et régulier avec les autres opérateurs sur le champ d'intervention (réseau des missions locales, CAP EMPLOI, APEC) les priorités et plans d'actions opérationnels et les moyens associés nécessaires
- Veille en lien étroit avec les autres opérateurs et en associant les acteurs du territoire à la :
 - mise en place des communs numériques, physiques et méthodologiques
 - animation des synergies opérationnelles (projets communs, formations partagées, innovations et partagées de pratiques, etc)
 - production des données de pilotage et analyses nécessaires pour éclairer les décisions
- favorise le dialogue et la transversalité des membres des instances
- assure le secrétariat des instances, propose ordres du jour, méthodes et calendriers de travail

* Au niveau régional, cette fonction devra s'articuler avec celles déjà mises en œuvre par des opérateurs co-désignés Etat/Conseil régional

Construire un modèle de pilotage France Travail

Document de travail

- La gouvernance des Comités France Travail sera dotée d'outils de pilotage renouvelés grâce à la montée en production des communs numériques. Ceci permettra d'armer chaque niveau d'intervention d'outils ergonomiques de pilotage aux résultats et à l'impact.
- Cette démarche sera itérative, négociée et coconstruite tout au fil de l'année 2023, s'appuyant sur les travaux du LAB (29/11), sur les territoires pilotes et sur les futures autres expérimentations à venir.

Les objectifs de ce nouveau pilotage seront doubles :

- **Un socle commun d'indicateurs partagés, irriguant les conventions des opérateurs et pour tout ou partie les contractualisations Etat/collectivités, ou les AAP, avec au centre, indicateur du taux de pourvoi des offres**
- **Avec la montée en production des communs numériques, le requêtage deviendra possible à tous les niveaux et pour tous les opérateurs, permettant la production de tableaux de bord adaptés et « à la demande »**
- Le pilotage à l'impact permettra d'identifier plus finement :
 - **besoins à satisfaire et leviers d'action à mobiliser**
 - **actions correctives à mettre en œuvre**
 - **bonnes pratiques à essayer**

Un socle commun d'indicateurs (mise de jeux évolutive)



Indicateurs de captation des publics

- Nombre d'inscrits/enregistrés
- Flux entrants des nouveaux inscrits/enregistrés
- Flux sortants des inscrits / enregistrés
- Principales caractéristiques des inscrits :
 - Genre/âge - Niveau de formation
 - Type d'allocations (ARE, ASS, RSA, AAH, CEJ)
 - PSH
 - Résidents QPV, ZRR
 - Ancienneté d'inscription



Indicateurs de réalisation

- Délai entre inscription/enregistrement et diagnostic
- Nombre de personnes en attente de diagnostic
- Répartition par type d'accompagnement (dont parcours intensifs) et opérateurs en charge du suivi
- Délai entre diagnostic et mise en parcours
- Nombre de personnes en attente de mise en parcours
- Cordes de rappel (à définir : réorientations...)



Indicateurs de performance

- **Personnes en recherche d'emploi**
- Taux de retour à l'emploi
- Taux de retour à l'emploi durable
- Satisfaction des usagers
- Progression dans l'employabilité (formation, immersion ...)

Employeurs

- Taux de pourvoi des offres d'emploi
- Délai de pourvoi des offres d'emploi
- Satisfaction des employeurs

Prochaines étapes (prévisionnel)

Document de travail

Fin janvier : remise du rapport

Février 2023

LAB pour la rédaction du « guide référentiel de déploiement des Comités France Travail dans les territoires »

Printemps 2023

Dans les territoires pilotes volontaires, expérimentation des instances départementales et infra-départementales

Au fil de l'eau des régions candidates à la préfiguration, expérimentation de l'évolution des instances

Juin 2023

« en route vers France Travail ! », séminaire national DREETS/DDETS/DR/DT PE, avec travaux territoriaux ensuite

Septembre 2023

Réunion du CPP – création de trois groupes de travail :

- . charte d'engagements réciproques
- . communs numériques
- . indicateurs et évaluation

Octobre 2023

« en route vers France Travail ! », retour des travaux territoriaux

2^e séquence séminaire national DREETS/DDETS/DR/DT PE

Edition du guide des nouvelles pratiques professionnelles et relationnelles « And co » (coopération, coconstruction, copilotage, ...)

Novembre – décembre 2023

Sous la conduite des préfets de département, engagement des diagnostics territoriaux partagés dans les bassins d'emploi pour la préparation des feuilles de route 2024

Janvier 2024

Installation du Comité France Travail National

Présentation de la charte d'engagements réciproques

Signature par les parties prenantes intégrant le service public France Travail

Calendrier du déploiement des instances territoriales

Avant fin mars 2024

Comités France Travail territoriaux installés et en action.

Texte de loi, création de France Travail, négociation de la CPO du nouvel opérateur



MINISTÈRE DU TRAVAIL, DU PLEIN EMPLOI ET DE L'INSERTION

Liberté

Égalité

Fraternité

Haut-commissaire
à l'emploi et à l'engagement
des entreprises

