

# Étude

## Vers un Service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle ?

**Rapport** | Décembre 2022



# Synthèse

Ce rapport présente les résultats d'une étude réalisée entre juin et novembre 2022, et commandée par Régions de France. Cette étude a pour objectifs de faire état des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle en France et à l'étranger (**Partie 1**) et d'établir plusieurs scénarios susceptibles de mettre en œuvre leur proposition de « Service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle » (**Partie 2**). A savoir que n'est pas traité dans le cadre de ce rapport l'indemnisation des demandeurs d'emploi : seule la question des politiques actives de l'emploi est adressée ici.

Depuis plusieurs années, les Régions ont vu leurs compétences renforcées en matière de formation professionnelle, d'orientation et de développement économique. Hormis en 2018 où l'apprentissage leur a été retiré, un continuum logique s'est, dès lors, structuré à l'échelle régionale, autour du soutien aux entreprises, de la formation des personnes en recherche d'emploi et de l'orientation tout au long de la vie, avec un chaînon manquant : celui de l'emploi, limitant un véritable accompagnement des parcours professionnels tout au long de la vie. La nécessité d'**adresser la question de l'emploi au plus près des territoires** n'est plus à démontrer aujourd'hui, face un marché du travail confronté à des évolutions et mutations écologiques, numériques et sociétales toujours plus rapides, de grandes disparités entre les zones d'emploi, et une volatilité accrue par des crises qui impactent fortement les entreprises de nos territoires. (**Chapitre 1**)

Face à ce constat, les Régions ont souhaité dresser un **état des lieux comparatif auprès de 5 de nos voisins européens** : l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne et l'Italie. Il en ressort que pour tous nos pays voisins, la région est toujours plébiscitée comme animatrice sur son territoire de l'emploi et de la formation. (**Chapitre 2**)

En France, nous pouvons faire **l'état des lieux d'une complexité** certaine, notamment au regard de la multiplicité des acteurs et des contractualisations qui existent dans la mise en œuvre de nos politiques de l'emploi. Une complexité qui se réalise au détriment du citoyen avec en bout de chaîne, une concurrence sur les dispositifs, une perte de visibilité et de lisibilité pour le bénéficiaire et un manque de réactivité dans les réponses apportées aux entreprises et aux individus. L'enjeu central est donc bien celui de la recherche d'une meilleure coordination et complémentarité entre les acteurs. (**Chapitre 3**)

Malgré certains obstacles et contraintes, les Régions montrent une capacité d'innovation et d'adaptation aux réalités de leur territoire dans les réponses déployées sur les politiques emploi-formation. **150 initiatives** ont été recensées et révèlent des solutions en matière de coopération, d'innovation ou de plus d'agilité dans les territoires. (**Chapitre 4**)

Fort des enseignements tirés de cet état des lieux, des propositions clés pour la **construction d'un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (SPREFOP) efficace** peuvent être dressées. Elles se fondent sur le principe d'une mobilisation « au bon endroit au bon moment » de l'ensemble des acteurs, sur l'ordonnancement du caractère cyclique des politiques de l'emploi-formation-orientation (vision des différentes échelles de temps). (**Chapitre 5**)

Pour la mise en œuvre de ce SPREFOP cible, **différents scénarios de régionalisation** ont pu être étudiés. Des différences dans leur mise en œuvre sont à noter en matière de responsabilité, gouvernance, processus et outils juridiques, financement et pilotage. (**Chapitre 6**)

Enfin, il est intéressant de mettre en perspective cette étude au regard du **projet France Travail** dont l'exercice de concertation a débuté en septembre 2022. Des questionnements se posent autour d'une complexification par la gouvernance, de concurrence sur les compétences et d'un pilotage par la donnée. Au regard des travaux réalisés, des propositions, conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un tel projet, sont posées. (**Chapitre 7**)

# Sommaire

## Partie 1 – Etat des lieux

---

- P 7 **01** Éléments d'introduction et de contexte à l'étude
- P 16 **02** État des lieux comparé chez nos voisins européens
- P 41 **03** Un système institutionnel français complexe pour l'emploi et la formation professionnelle
- P 56 **04** 150 initiatives des Régions en matière de coordination, d'innovation et d'agilité

## Partie 2 – Cible et scénarios

---

- P 79 **05** Vers la création d'un Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles (SPREFOP) ?
- P 107 **06** Vision sur les 3 scénarios de régionalisation étudiés
- P 124 **07** Zoom sur le projet France Travail

# Sommaire

## Annexes

---

- P 133** 01 Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe
- P 160** 02 Panorama des bonnes pratiques et initiatives des Régions
- P 203** 03 Méthodologie de l'étude
- P 206** 04 Entretiens réalisés
- P 211** 05 Sources bibliographiques
- P 219** 06 Glossaire

# Partie 1

## État des lieux

Un aperçu du système institutionnel  
et des bonnes pratiques en France  
et à l'international



# Partie 1

## État des lieux

Un aperçu du système institutionnel et des bonnes pratiques en France et à l'international



01

Éléments d'introduction et de contexte à l'étude

02

État des lieux comparé chez nos voisins européens

03

Un système institutionnel français complexe pour l'emploi et la formation professionnelle

04

150 initiatives des Régions en matière de coordination, d'innovation et d'agilité

01

# Éléments d'introduction et de contexte à l'étude

A.

La question posée du continuum des compétences en région

B.

Réalités territoriales et enjeux de mutation du marché du travail

C.

Le va-et-vient législatif Etat-Régions, dans la mise en œuvre d'une politique emploi-formation-orientation dans les territoires

## En quelques lignes

Dans son livre blanc « *Vers une République de la confiance* » de mars 2022, le collectif des Régions de France propose la création d'un service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle. Les Régions font en effet le constat du manque d'une politique publique cohérente et coordonnée en matière d'emploi dans les territoires et d'une action qui reste parcellisée entre les différents acteurs.

Le marché de l'emploi est confronté à différentes problématiques :

- Évolutions rapides des métiers et des compétences induites par les transitions
- Disparité territoriale sur le taux de chômage et le taux d'emploi
- Volatilité du marché du travail avec des pénuries de compétences (difficultés de recrutement) versus des vagues de licenciement induites par les crises.

Dans ce contexte inédit d'évolutions toujours plus rapides et d'instabilité du marché du travail, la nécessité d'une action locale et coordonnée est d'autant plus nécessaire. Pourtant, la place donnée aux Régions dans la construction législative des politiques de l'emploi et de la formation a été plutôt hésitante depuis les premières lois de décentralisation. Or il semble nécessaire aujourd'hui de définir clairement les rôles et responsabilités de chacun, et notamment de reposer la question des prérogatives des Régions en matière de politiques de l'emploi, en capacité d'animer et de coordonner des acteurs sur les territoires.

## A. La question posée du continuum des compétences en région

Dans son livre blanc « Vers une République de la confiance » de mars 2022, le collectif des Régions de France propose la création d'un **service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle, avec deux constats principaux** :

- Entre formation professionnelle, orientation et développement économique, apparaît un chaînon manquant : celui de l'emploi
- L'organisation et les compétences transmises aux Régions constituent un frein à l'exercice de leurs compétences face à un enjeu clé : celui du « bon emploi, au bon moment, au bon endroit »

Les constats qu'elles dressent sont les suivants :

- Un manque de politique publique cohérente et coordonnée en matière d'emploi en Région et une action qui reste parcellisée pour l'emploi et dans les territoires
- Un morcellement de la chaîne Orientation – Formation – Emploi et un manque pour la Région du chaînon essentiel de conseil et de l'accompagnement vers l'emploi dans la Région
- Une multitude d'acteurs avec un pilotage et une coordination non optimaux, une existence de doublons, aux interventions multiples
- Une décentralisation restée « au milieu du gué » et des Régions ne disposant pas de tous les moyens nécessaires

Dans un contexte d'évolutions toujours plus rapides, les acteurs

des politiques publiques en matière d'emploi se doivent de répondre aux deux problématiques clés suivantes :

→ Comment **adresser l'ensemble des individus**, quelque soit leur statut et lieu de vie, dans l'accompagnement de leur parcours vers et dans l'emploi ?

→ Comment **répondre à cette grande dynamique** actuelle **du marché du travail**, dans lequel les entreprises du territoires sont confrontées à une pénurie de candidats ?

Face à ces enjeux clés, les Régions affirment qu'elle sont en capacité de réaliser l'animation nécessaire sur leur territoire, et de le faire pleinement sous condition d'un nouveau contrat de légitimité, pour pouvoir mobiliser et coordonner efficacement les acteurs de son territoire.

## B. Réalités territoriales et enjeux de mutation du marché du travail

### Une dynamique engagée vers l'ambition du plein emploi

Le taux de chômage est en baisse constante depuis 2014 et celui des jeunes est historiquement bas ces deux dernières années. Depuis le début de l'année, malgré une activité économique stable, la création nette d'emploi reste positive. Le taux d'emploi est historiquement élevé à 68%<sup>1</sup>. Si nous avons connu une hausse de démissions en 2022, le taux de retour à l'emploi, à plus de 80%<sup>2</sup> reflète un marché de travail dynamique aidé par un effort de formation sans précédent (en février 2022 31% des actifs étaient partis en formation au cours des 12 derniers mois selon une étude de BVA<sup>3</sup>). Dans cette dynamique optimiste pour le marché de l'emploi, nous sommes cependant confrontés aujourd'hui à deux paradoxes clés.

### Le marché du travail reste très disparate selon les zones d'emploi

Malgré un marché du travail très dynamique, il reste très disparate selon les zones d'emploi. Cette disparité s'observe à la maille départementale comme à la maille régionale. Dans ce contexte, l'ambition du gouvernement de créer un million d'emplois d'ici 2025<sup>4</sup>, ne pourra être atteinte que par une politique fine au plan territorial, adaptée à la réalité socio-économique des bénéficiaires dans les bassins d'emploi. Il s'agira de passer par des politiques intégrées locales pour être au rendez-vous des ambitions.

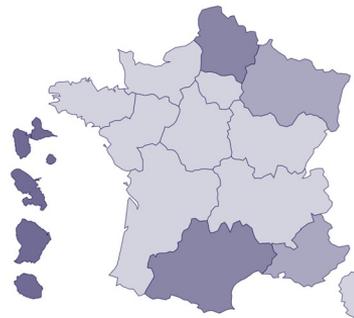
<sup>1</sup> - INSEE, troisième trimestre 2022

<sup>2</sup> - DARES, *La France vit-elle une "Grande démission" ?* 11 octobre 2022

Avec 7,4% de taux de chômage, le marché du travail est très dynamique mais il reste très disparate selon les zones d'emploi.

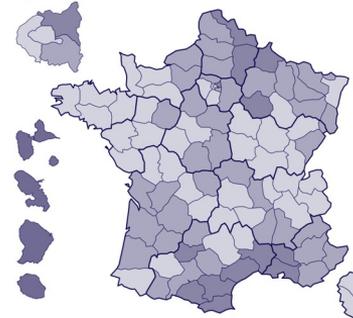
1<sup>er</sup> trim. 2022 (p)  
Données CVS, en moyenne trimestrielle (en %)

- 12,3 ou plus
- de 8,7 à moins de 12,3
- de 7,1 à moins de 8,7
- Moins de 7,1



1<sup>er</sup> trim. 2022 (p)  
Données CVS, en moyenne trimestrielle (en %)

- 12,3 ou plus
- de 8,7 à moins de 12,3
- de 6,6 à moins de 8,7
- Moins de 6,6



Source : INSEE, Taux de chômage localisés au 1<sup>er</sup> trimestre 2022

<sup>3</sup> - BVA, *Les actifs français et la formation professionnelle en 2022*, 2 février 2022.

<sup>4</sup> - News Tank RH, REF 2022 : « Le plein et bon emploi » c'est un objectif « que l'on peut se partager » (Olivier Dussopt), Article n°262193, 30 août 2022.

## B. Réalités territoriales et enjeux de mutation du marché du travail

### Les entreprises sont confrontées à une pénurie des compétences, alors que nous ne sommes pas en plein emploi

Le deuxième paradoxe auquel est confronté le marché du travail est celui d'un taux de chômage qui reste relativement élevé, alors que les entreprises de très nombreux secteurs professionnels sont confrontées à des pénuries massives de compétences. Les difficultés de recrutement de ces entreprises s'imposent (au-delà de la crise énergétique que nous vivons actuellement) comme la problématique numéro 1 de nos employeurs.

Il est à noter que les récentes crises (guerre en Ukraine, crise énergétique) impactent également rapidement les entreprises, avec pour conséquence des licenciements importants dans différents secteurs. Le marché du travail est a minima confronté à une très forte volatilité nécessitant une adaptation très rapide dans les territoires.

### Une réalité qui provient de 3 grands types d'évolutions

Cette pénurie de compétences prend largement sa source dans les grandes évolutions environnementales, technologiques et sociétales auxquelles notre société est confrontée.

1. **Les mutations environnementales et technologiques** impactent en effet largement les métiers, les activités et donc les besoins en compétences des individus et des entreprises. Ces dernières doivent s'adapter dans un contexte à la mouvance toujours plus rapide pour rester compétitives.

L'anticipation des besoins en compétences et formation est affaire des branches professionnelles mise en tension aujourd'hui face à la rapidité de ces évolutions et des besoins induits, et implique un travail fin et précis au niveau des territoires pour éviter tout cycle long « observation des besoins – réponses ».

2. **Les entreprises ont également rapidement évolué dans leur organisation du travail**, catalysé par les dernières crises notamment celle du COVID : télétravail, nouveaux modes de gouvernance, changement du rapport aux salariés, transformations des modèles vers plus d'impact social, émergence des entreprises à mission ...
3. **Enfin, les évolutions sociétales sont également très marquées chez les individus**. Le rapport au travail et les logiques autour de l'emploi et des parcours professionnels ont évolué. Les individus construisent aujourd'hui leurs parcours comme des projets de vie, valorisant de plus en plus les CDD au détriment des CDI, évoluant volontiers d'une entreprise à une autre de façon récurrente, voire même envisagent sur toute une vie d'exercer des métiers très variés.

Les systèmes de formation, avec un adressage différencié entre formation des salariés et formation des demandeurs d'emploi, et celui de l'accompagnement fractionné par public, ne correspond plus aux réalités des parcours d'aujourd'hui.

Les difficultés de recrutement actuelles impliquent une nécessité

## C. Le va-et-vient législatif Etat-Régions, dans la mise en œuvre d'une politique emploi-formation-orientation dans les territoires

de coordination encore plus importante qu'hier, avec un besoin de créer des dynamiques collectives en réponse à des problématiques de territoires. Il s'agit également d'accompagner « en cycle court » les disparités territoriales face aux mutations économiques, démographiques, numériques et écologiques. C'est le défi que souhaitent relever les Régions.

### Retour sur les conséquences pour les Régions de la loi Avenir Professionnelle de 2018

De l'ensemble des nouveautés amenées par la Réforme du 5 septembre 2018, les spécialistes ont principalement retenu les questions de financement, la mise en œuvre du CPF par la Caisse des Dépôts ou encore les rôles dévolus respectivement à France Compétences et aux OPCO, mais l'un des points essentiels de cette réforme était celui du **pas en arrière de la décentralisation avec la restriction de compétence des Régions** en matière de contrat d'apprentissage.

Avec la loi Avenir professionnel, les Régions ne sont plus chargées de définir la stratégie régionale de l'apprentissage et perdent 50% des ressources de la taxe d'apprentissage. Pour autant, les Régions ont gardé juridiquement leur compétence en matière de formation des personnes en recherche d'emploi et elles peuvent arrêter la carte des formations initiales sous statut scolaire.

Dans le cadre du **Plan d'Investissement dans les Compétences**

(**PIC**) lancé par le gouvernement dès 2018, dans un objectif de réduction du taux de chômage structurel, ont été mis en œuvre des **pactes (PRIC) entre l'État et les Régions pour développer des parcours certifiants** afin d'accélérer la transformation des contenus de formation et **d'encourager le développement au niveau local pour l'insertion** des publics les plus fragiles.

### Un contexte de crise propice à infléchir les grandes évolutions ayant affecté le rôle et la place des Régions

Depuis la loi du 5 mars 2014 s'était engagée une logique de construction législative, certes timorée mais en faveur des Régions dans la coordination et la mise en œuvre des politiques emploi-formation-orientation dans les territoires. (*cf. illustration ci-après*) Mais, à l'aune du contexte de crise sanitaire et économique que nous connaissons depuis 2020, plusieurs éléments sont à mettre en exergue :

- La **crise a bousculé les politiques publiques** portées par le Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion mobilisant significativement le financement de ces politiques par France compétences. Le **plan France Relance** au printemps 2020 a financé des mesures d'urgence ayant permis l'allocation de dotations aux Régions notamment.
- Bien que les Régions se sont vues dotées de ressources d'intervention par le biais de la mise en œuvre du PIC, les

## C. Le va-et-vient législatif Etat-Régions, dans la mise en œuvre d'une politique emploi-formation-orientation dans les territoires

politiques d'emploi et de formation ont été inscrites dans un **cadre fixé par l'État, tant par le recours à la loi que dans la mise en œuvre d'une politique de formation d'urgence** renforcée du fait de la crise sanitaire.

- Depuis les premières lois de décentralisation de 1982, l'action et la place de l'Etat en régions est restée centrale. L'État intervient notamment au travers des compétences dévolues à de nouveaux acteurs (France Compétence, Caisse des Dépôts, Pôle Emploi), et aussi dans l'encadrement d'opérateurs de type associations Transition Pro ou de type OPCO, notamment via l'action croisée du Plan de Relance. Ce **renforcement de la place de l'Etat dans la gouvernance des politiques d'emploi et de formation** s'est traduit majoritairement par la signature de contractualisation avec les différents acteurs sur l'aiguillage d'actions et dispositifs particuliers à moyen terme et le déploiement de plans d'urgence, en particulier pour pallier les conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire.

### De nombreux acteurs revendiquent maintenant une place dans la coordination et le pilotage des politiques d'emploi

Les **partenaires sociaux**, dans le cadre de la rénovation de l'accord national interprofessionnel (ANI du 14/04/22), souhaitent clarifier l'articulation du rôle respectif des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Ils revendiquent l'emploi et la formation professionnelle ainsi que la sécurisation des parcours professionnels comme étant des domaines relevant de la **négociation nationale interprofessionnelle**. Ils ont pointé, en

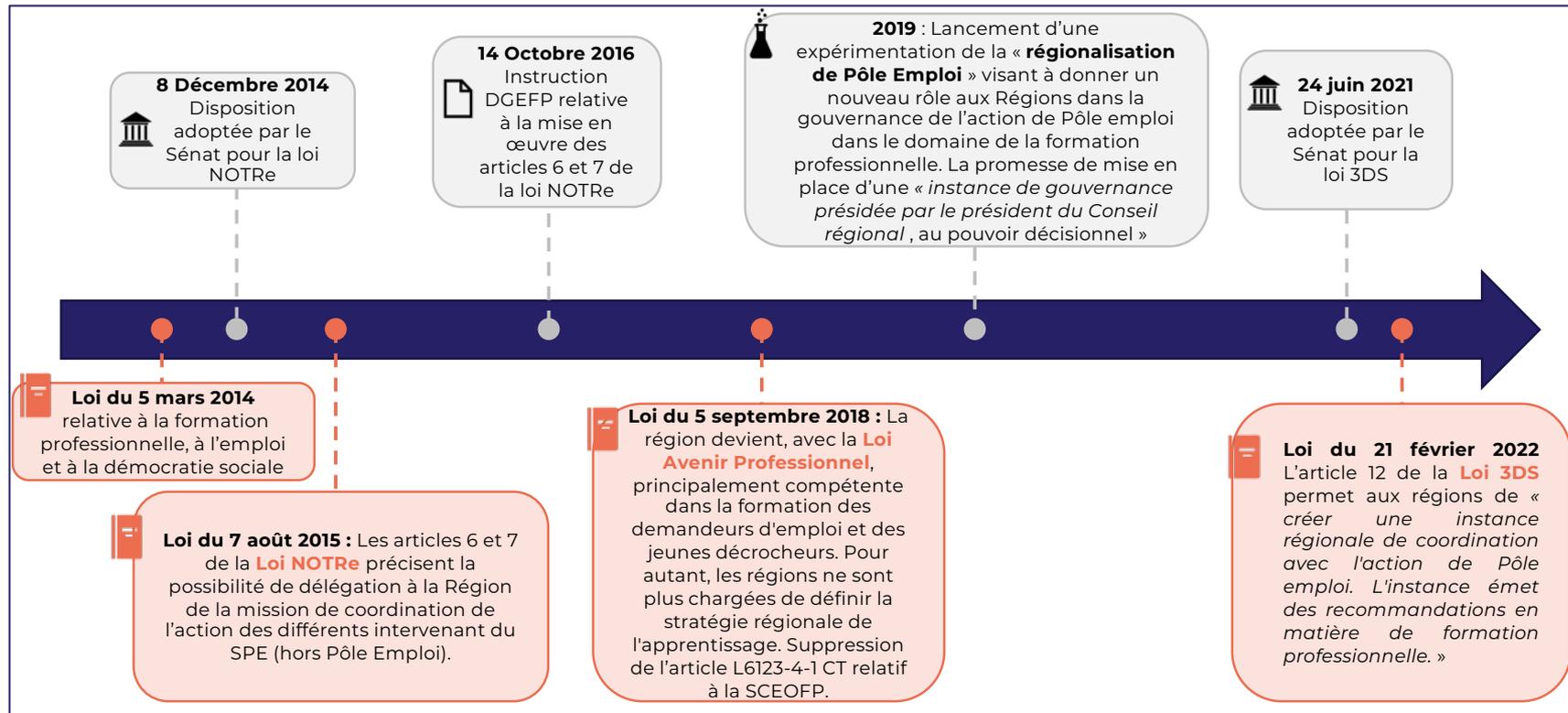
particulier sur la question des parcours professionnels, les difficultés d'accompagnement des transitions sans coutures et souhaitent **renforcer les compétences des outils qu'ils administrent sous le contrôle de l'État**.

L'État également semble avoir pris la mesure des difficultés à **l'échelle des territoires pour mieux sécuriser les transitions professionnelles** :

- Le Plan de Relance, arrivant à son terme fin 2022, a révélé les difficultés d'accompagnement des parcours professionnels de reconversion. Pour cela, l'Etat a décidé d'assurer un meilleur appariement de l'offre et de la demande de travail en procédant à la **création de délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles au plan régional comme au plan départemental (DARP)**. Il s'agit de coconstruire avec les branches professionnelles, le milieu économique, les opérateurs du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) habilités et les associations Transition Pro, une **meilleure action publique en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels sur le plan local**.
- L'État, a annoncé, à plusieurs reprises, sa volonté de renforcer Pôle Emploi, son outil premier en matière de politique de l'emploi. Cette volonté s'est traduite en septembre 2022 dans le lancement du **projet France Travail**, que nous présentons et intégrons à nos réflexions dans le chapitre 7 du présent rapport.

## C. Le va-et-vient législatif Etat-Régions, dans la mise en œuvre d'une politique emploi-formation-orientation dans les territoires

### Schéma illustratif de la construction législative vis-à-vis des Régions en matière d'emploi-formation professionnelle



Face à un environnement économique, social et conjoncturel très mouvant ces dernières années, et en particulier ces derniers mois, la question du besoin de réactivité face aux problématiques d'emploi et de compétences ne se pose plus.

Dans ce contexte, les Régions pointent un manque d'alignement des stratégies emploi avec les stratégies économiques, formation et orientations régionales, et notamment l'existence d'un « chaînon manquant » au continuum des compétences.

Afin d'identifier des pistes de solutions, il semble opportun d'étudier les situations et bonnes pratiques chez nos voisins européens.



# Partie 1

## État des lieux

Un aperçu du système institutionnel et des bonnes pratiques en France et à l'international



01

Éléments d'introduction et de contexte à l'étude

02

État des lieux comparé chez nos voisins européens

03

Un système institutionnel français complexe pour l'emploi et la formation professionnelle

04

150 initiatives des Régions en matière de coordination, d'innovation et d'agilité

02

# État des lieux comparé chez nos voisins européens

A.

La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

B.

Les bonnes pratiques de nos voisins européens

## En quelques lignes

« L'animation de la politique de proximité » par la Région constitue le modèle d'action publique dominant chez l'ensemble de nos voisins européens étudiés, à savoir l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne et l'Italie. En Europe, l'adaptation des politiques aux besoins territoriaux est une évidence qui paraît indiscutable. **Le rôle imbriqué et complexe du pouvoir central vis-à-vis du pouvoir régional constitue une singularité française** en particulier en matière d'emploi et de formation professionnelle.

**L'intégration de l'économie, du développement territorial, de l'emploi et de la formation professionnelle** fonde, chez nos pays voisins, le rôle stratégique de l'échelon régional. En matière de politiques d'emploi et de formation professionnelle, le rôle décisionnel d'agences d'État, comme en France, n'est pas répandu dans ces pays, bien qu'il existe également des agences nationales ou fédérales.

Le **fonctionnement des systèmes institutionnels en matière d'emploi et de formation au niveau régional et de proximité** est présenté pour chacun de ces 5 pays européens avec une attention particulière portée :

- Au cadre général qui organise le système de chaque pays,
- Au rôle des agences et opérateurs en appui à la coordination,
- À la place variable des branches professionnelles et des acteurs paritaires,
- À la marchandisation des droits de formation, avec une comparaison au compte personnel de formation confirmant une autre singularité française.

De **nombreuses bonnes pratiques** peuvent être tirées de nos voisins européens dans la définition et la mise en œuvre de ces politiques emploi-formation à **l'échelle régionale**.

# A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

## Méthodologie

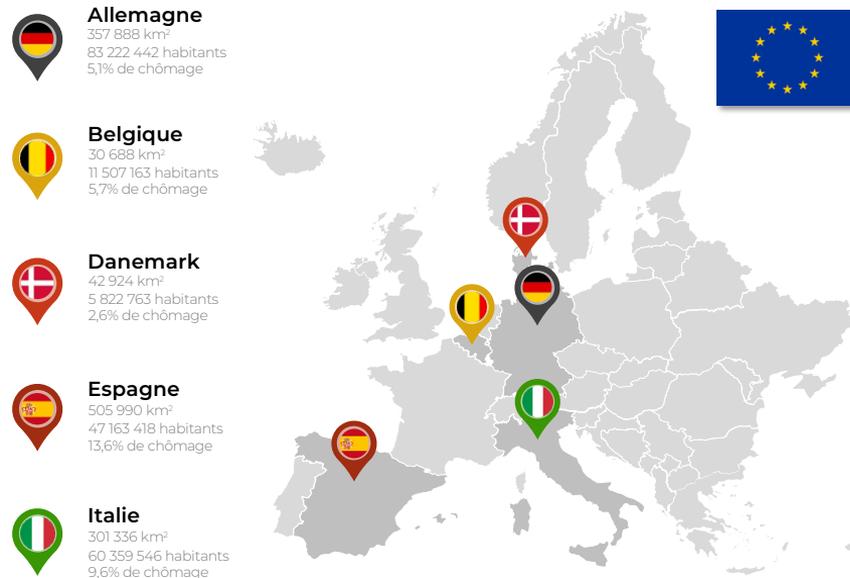
Dans le cadre de la première partie de l'étude, a été réalisé un benchmark international du fonctionnement institutionnel des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle dans cinq pays voisins européens, proches géographiquement et culturellement de la France, que sont l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, la Belgique et le Danemark.

Afin de mener à bien cette étude comparative ont été collectés et analysés des rapports<sup>1</sup>, et divers entretiens avec des experts de ces différents pays ont été réalisés.

Ces éléments ont permis de dresser pour chaque pays :

- Une **fiche de synthèse** présentée dans la partie 2.B de ce présent rapport et
- Une **monographie approfondie détaillant le fonctionnement du système institutionnel des politiques emploi-formation** présentée en annexes de ce présent rapport.

Il est à signaler que si « comparaison n'est pas raison », des analyses croisées sont intéressantes à présenter. Pour autant, chaque pays dispose d'une culture historique propre en matière de place et de rôle accordés à l'échelle régionale. Le cas des « petits » pays doit être regardé en fonction de leur taille (par exemple, le Danemark a la taille d'une grande région française).



<sup>1</sup> - Les sources utilisées et la liste des experts interviewés sont présentées en annexe.

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

*Cette analyse présente une comparaison de la gouvernance des politiques d'emploi et de formation en France avec ses principaux voisins étudiés : l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, le Danemark et la Belgique.*

### En Europe, la Région est animatrice des politiques emploi-formation sur son territoire

Nos voisins européens constituent tous des démocraties « avancées » sur le plan politique. Les instances constituées d'élus issus du suffrage électoral et légitimes devant leurs concitoyens, ont la responsabilité de l'animation de la politique développement économique, emploi, formation sur leur territoire. Le service public régional de l'emploi et de la formation - même lorsqu'il dépend d'une agence fédérale - est placé sous l'autorité de comités présidés par les élus régionaux qui ont une capacité décisionnelle.

**Les Régions définissent et mettent en œuvre les politiques de l'emploi et de la formation à leur échelon.** Elles détiennent un pouvoir « législatif » en la matière. **L'État conserve la définition de la stratégie générale pour l'emploi et l'administration des indemnités chômage.** Ce fonctionnement en matière d'emploi notamment, est bien différent à la situation française où les élus ont un simple pouvoir consultatif sur la politique d'emploi.

Il existe une réelle **singularité structurelle française** dans le fait de ne pas accorder une place pleine et entière à la proximité politique que représentent les élus régionaux. Et cette réalité française, unitarienne, n'est pas partagée par nos voisins malgré les différentes réformes des politiques de l'emploi qu'ils ont conduites, compte tenu des réalités culturelles régionales et parfois linguistiques très fortes.

- ▶ Ainsi, en Allemagne, la proximité politique est incarnée par les « Länder », résultat d'un compromis de l'après-guerre tournant le dos à l'État centralisateur prussien. L'arrivée des Länder de l'Est n'a fait qu'accroître le besoin d'identité régionale affirmée. Malgré l'unité linguistique de l'Allemagne, la proximité politique se combine très bien avec une logique fédérale du pouvoir au niveau du pays.
- ▶ L'Italie, par son unité linguistique, est dans une situation culturelle similaire à l'Allemagne. La place des Régions y est maintenant considérée comme essentielle, en comparaison à leur conception de l'État d'avant-guerre. Les identités régionales sont dominantes, fruits de l'histoire de l'unité composite italienne.

Dans les deux cas allemands et italiens présentés précédemment, **l'équilibre du pouvoir en matière de d'emploi et de formation se joue avec les partenaires sociaux**, que ce soit au sein des **branches professionnelles** en Allemagne ou au travers des **fonds paritaires** en Italie.

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

- Concernant l'Espagne, l'identité des Communautés Autonomes est là aussi très forte, fruit de l'histoire d'un pays où la régionalisation a fait partie du pacte politique démocratique auquel se sont ajoutées des revendications régionalistes linguistiques. Les politiques de l'emploi et de la formation sont adossées à cette proximité politique régionale. Cependant, l'équilibre des pouvoirs avec les partenaires sociaux est moins significatif.
- La Belgique est, elle aussi, confrontée à des identités culturelles très fortes avec ses trois régions autonomes. La situation linguistique présente de fortes analogies avec la situation espagnole mais avec un pays de taille plus petite.
- Enfin, il convient d'isoler dans cette analyse comparée la situation du Danemark, du fait de sa taille, où l'échelon local est déterminant. La décentralisation y est effective au niveau du bassin emploi dans l'équivalent des communes ou des intercommunalités en France.

Les échanges avec tous nos interlocuteurs ont montré que **l'animation territoriale politique par la décentralisation constitue une évidence culturelle qui est parfois source de confusion dans la comparaison avec la France.**

Les prérequis politiques et historiques sont tels, que parfois la traduction littérale des intitulés originaux en français empêchent la bonne compréhension des réalités pour l'emploi et la formation bute sur celui-ci. En effet, l'apparente similitude des moyens et instruments mobilisés dans les politiques actives pour

l'emploi et la formation ne doit pas cacher cette différence culturelle et cette évidence chez nos voisins, d'une **nécessaire démocratie de proximité incarnée par les élus régionaux**. Il y a donc là un piège et un biais méthodologique que des synthèses à plat ne peuvent mettre en exergue. La singularité française où l'État définit et met en œuvre les politiques de l'emploi avec une stratégie régionale pour l'emploi auquel sont « simplement » associées les Régions et les partenaires sociaux reste un étonnement pour nos interlocuteurs.

Il est donc plus facile d'échanger avec nos voisins européens, sur tel ou tel instrument de la politique régionale pour l'emploi et la formation plutôt que de comparer les instances de coordination ou la stratégie d'élaboration des plans d'action régionaux.

**La répartition des rôles semble claire entre les différents échelons territoriaux sur les politiques emploi-formation**

**La politique de l'emploi et la politique de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi sont, comme en France, le fruit d'une imbrication d'acteurs multiples dans tous les pays** que nous avons étudiés, coordonnées par la Région avec l'appui d'une agence spécialisée.

Dans de nombreux pays, il existe l'équivalent d'un schéma régional ou d'un contrat de plan régional de développement

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

économique, de l'emploi et de la formation. Ce **contrat ou stratégie régionale pour l'emploi est défini par la Région** et fait l'objet de concertation avec les ministères concernés et les partenaires sociaux. C'est à ce niveau-là qu'intervient la répartition des pouvoirs avec les acteurs économiques.

Par définition, la politique de l'emploi et de la formation nécessite d'associer des acteurs multiples. Ce sont des jeux assez complexes dans tous les pays, fruits de cette concertation, et qui permettent de croiser des moyens publics ou privés auxquels s'ajoutent les fonds européens. Il y a donc un **rôle d'animation absolument essentiel qui se complète par un rôle de négociation dans la cogestion** comme on observe au Danemark, en Belgique et en Allemagne, dès lors que les acteurs sociaux sont parties prenantes de la gouvernance.

Le niveau national répond généralement à quelques finalités majeures :

- **Faire la stratégie nationale pour l'emploi** afin de répondre aux demandes de l'Union Européenne en matière de stratégie et de mobilisation pour l'emploi ;
- **Négocier la répartition des enveloppes** avec le ministère des Finances pour la part des financements qui ne proviennent pas des impôts régionaux ;
- **Procéder à la définition et à l'administration** des indemnités chômage ;

- **Partager l'expérience, les moyens et l'évaluation de l'efficacité des différentes politiques régionales** sur la base de la norme de service minimum dû aux citoyens convenus au niveau des pays (ce cadre pouvant prendre des appellations variables parfois dénommé portefeuille de services ou règles communes).

L'action des **branches professionnelles** et les **prospectives des métiers** se réalisent également généralement au niveau national.

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins



### Que répondent nos pays voisins à la question des différences régionales ?

Les **différences régionales doivent nécessairement être prises en compte** dans la réponse apportée aux besoins des bénéficiaires, qui sont différents d'un bassin de vie à un autre, à travers les politiques actives de l'emploi. Les bassins d'emploi peuvent être en situation de quasi plein emploi, en situation mixte de chômage et de difficultés de recrutement pour les entreprises, ou en situation de reconversion et de chômage élevé. Cette **disparité au sein des bassins d'emploi** nécessite des différences dans les politiques régionales.

La décentralisation n'est donc pas perçue comme créatrice d'inégalités sur le territoire national, à condition de l'existence d'une **égalité de traitement concernant les versements des allocations chômage**.

De même, la question de la performance des politiques régionales de l'emploi et de la formation est toujours une préoccupation mais ne justifie jamais la remise en cause de la démocratie de proximité.

Pour autant les Régions doivent travailler en synergie. Ainsi ont souvent été mises en place des **bases de données ou des plateformes communes de moyens digitalisés** pour favoriser les mobilités interrégionales.

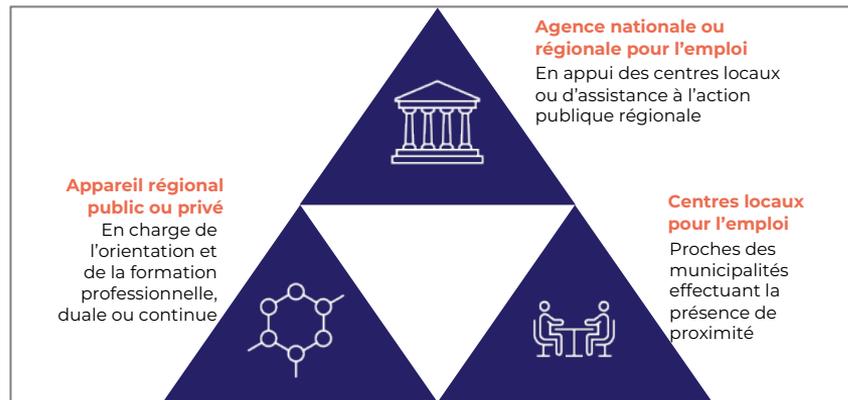
## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

### Les acteurs publics s'appuient sur différentes agences comparables en matière d'emploi et de formation professionnelle

Il existe des similitudes notoires chez nos voisins européens concernant les instruments des politiques de l'emploi et de la formation existants, en particulier les équipes dédiées à la mise en œuvre de l'animation de ces politiques.

Nous pouvons distinguer **trois familles d'instruments** :

- La ou les **agences pour l'emploi** en général chargée(s) d'appuyer les centres locaux ou d'assister l'action publique régionale (secrétariat des instances de coordination). Ces agences sont nationales en Allemagne et au Danemark, et régionales dans les autres pays.
- Les **centres pour l'emploi proches** des municipalités effectuant la présence de proximité et ayant à la fois la fonction du bureau de placement, de guichet pour servir les indemnités chômage et de mise à disposition des formations agréées pour les demandeurs d'emploi. Ces centres sont administrés par les municipalités au Danemark et en Allemagne.
- L'**appareil régional public ou privé** en charge de l'orientation approfondie, de la formation professionnelle (duale ou continue) et de l'accompagnement vers l'emploi. Selon les cas, il peut s'agir de centres de niveau national pour certaines professions en lien avec les outils des partenaires sociaux et les stages conventionnés avec les branches professionnelles.



*Les trois familles d'instruments de mise en œuvre des politiques emploi-formation dans les pays étudiés*

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

### Des acteurs paritaires et des branches professionnelles centraux pour comprendre le fonctionnement des politiques emploi-formation

Un niveau d'association des acteurs paritaires et des branches professionnelles divers selon les pays

Si les acteurs sociaux jouent un rôle très significatif chez tous nos voisins européens, selon l'histoire sociale des pays, ils sont plus ou moins parties prenantes de la définition de la politique de l'emploi et de la formation.

Tout d'abord ils concourent à l'**équilibre des pouvoirs** en faisant le **lien entre la politique du développement économique et sociale et la politique de l'emploi et de la formation**. Ensuite, ils participent à la **gestion des établissements de formation sectoriels** et aux **travaux liés à l'évolution des métiers**.

Il est intéressant d'observer que le transfert de certaines compétences des Régions vers des agences nationales en France, a, en parallèle retiré une partie de l'autonomie de gestion aux partenaires sociaux.

Dans les pays étudiés existent aujourd'hui trois façons d'associer les acteurs économiques et sociaux, qui s'expliquent en grande partie à travers l'histoire sociale propre à chaque pays :

- Le **tripartisme et la cogestion** en Allemagne, en Belgique et au Danemark. La place des acteurs socioéconomiques est d'autant plus forte dans les politiques d'emploi et de formation

quand les organisations syndicales jouent le jeu de la cogestion.

Élément clé à retenir pour le Danemark en particulier, la place politique faite aux partenaires sociaux par les pouvoirs publics y est prégnante. **La gestion tripartite à toutes les échelles du territoire est une réalité historique**, fruit d'une histoire nationale largement inspirée de la démocratie sociale et de la concertation.

- Les **contrats de co-investissement** en Italie
- Les **organes de concertation** en France et en Espagne

Il convient d'ajouter que dans la plupart des pays étudiés, les **familles professionnelles sont de trente à quarante**. Nous sommes donc très loin des 180 conventions collectives actives telles qu'elles existent en France. La mise en œuvre des regroupements par grande famille introduite à la suite des réformes des conventions collectives (rapport Combrexelle) avait fait ce constat.

### Les Régions et les partenaires sociaux, au cœur de la prospective sur les emplois et les compétences

Les Régions chez nos voisins européens associent encore plus significativement les partenaires sociaux aux politiques de formation professionnelle (vision à moyen terme) que de l'emploi (ajustement rapide aux besoins).

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

En effet, si l'ajustement de la demande et de l'offre de l'emploi se fait au niveau local avec les entreprises, **la réflexion prospective sur la gestion des emplois et des compétences se fait plutôt au niveau régional et donc en lien avec la formation professionnelle.** La légitimité des acteurs socioéconomiques est donc pleine et entière sur l'évolution des métiers et leurs conséquences.

À ce titre, les partenaires sociaux jouent un rôle important dans le système dual de l'apprentissage tout au long de la vie. Celui-ci recouvre chez nos interlocuteurs toutes les réalités des formations en alternance, le contrat d'apprentissage comme les formations dans les établissements de l'enseignement professionnel.

**Le rôle des Régions est d'assurer cette cohérence entre trois « univers » : l'univers de l'éducation au sens de l'enseignement professionnel, l'univers de l'insertion sociale et des politiques de l'emploi, et l'univers du développement économique** où les branches professionnelles et les partenaires sociaux ont un rôle central. Les Régions assurent un leadership équivalent à celui du ministère du Travail et de l'Emploi en France. C'est à ce titre que dans certains pays se négocient des accords tripartites régionaux.

### **La marchandisation à la française des droits de la formation reste une singularité**

La formation et le perfectionnement professionnel sont considérés comme un des domaines de la politique sociale de

l'Union Européenne. Le socle européen des droits sociaux proclamé en 2017 recommande le respect du principe que :

*« Toute personne a des droits à l'éducation, la formation et l'apprentissage, droits qu'elle doit pouvoir transférer durant des périodes de transition professionnelle. »*

En application de ce principe, il existe chez l'ensemble de nos voisins européens l'équivalent d'un droit individuel à la formation. Ce droit prend la forme soit d'un congé de formation soit d'un droit en heures de formation dû aux salariés en entreprises.

Il est à noter l'existence d'une sorte de **droit d'accès chez nos voisins européens au titre d'un catalogue dans le plan régional de formation.** Ce droit d'accès est inscrit dans des normes ou des cadres de référence de « services dus » aux personnes. C'est donc à travers des **exigences de qualité de services** que nos voisins européens garantissent des **modes d'accès à la formation pour les personnes en recherche d'emploi.**

Ces droits d'accès sont d'autant plus importants que les publics bénéficiaires sont très éloignés de l'emploi ou sont des publics avec des difficultés spécifiques (handicapés, réfugiés, ...).

Il n'existe pas, dans les pays étudiés et à notre connaissance, **un transfert monétarisé des droits à la formation ni de « vouchers » pour la formation professionnelle comparable au Compte Personnel Formation (CPF) en France.**

Beaucoup de nos interlocuteurs se sont étonnés de l'absence de rôle de régulateur de la Région sur l'utilisation du CPF. Il y a là une

## A. La politique de l'emploi et de la formation : la singularité française par rapport à nos voisins

singularité française qui trouve sa source dans l'esprit de la réforme de 2018. La « désintermédiation » visée par cette réforme a eu pour conséquence d'éloigner de la régulation de ce dispositif les Régions comme les acteurs sociaux. **Cette marchandisation sans intermédiaire régulateur du droit individuel à la formation est donc à contre-courant de la mise en œuvre des droits d'accès à la formation chez nos voisins européens.**

La question d'une articulation et d'une régulation, par exemple par les Régions et/ou les partenaires sociaux, dans l'agrément des formations accessibles au financement ou au cofinancement du CPF, se pose par comparaison.

Il y aurait là, une manière de se rapprocher de nos voisins européens dans la mise en œuvre des droits individuels à la formation.

---

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens

*Des bonnes pratiques de gouvernance mises en œuvre dans les pays ont été présentées par les experts interrogés lors de nos entretiens. Ils viennent enrichir la réflexion et la comparaison.*



### La « fausse » centralisation fédérale allemande

La politique active de l'emploi et de la formation en Allemagne repose sur deux piliers :

- Une **agence fédérale pour le travail** (BA - Bundesagentur für Arbeit) respectueuse de l'autonomie des Länder.
- Un **système de formation duale tout au long de la vie** et non simplement réservé à l'apprentissage des jeunes.

Bien que la réforme de l'agence fédérale structurée en directions régionales, en agences départementales et en agences locales liées aux municipalités pourrait laisser croire à un système centralisé et pyramidal, il n'en est rien :

- Dans les Länder, la politique active de l'emploi et de la formation relève de l'action des entreprises et des branches professionnelles associées à la gestion dans les différents comités régionaux. Les personnels de l'agence fédérale sont mis à disposition des élus et des représentants régionaux.
- L'agence fédérale organise des plans de reconversion des personnes les plus éloignées de l'emploi sous la forme de centres de formation conventionnés qui ne peuvent pas entrer dans le système dual. Ces dispositifs sont nés dans les années

1990 au moment de la crise du système dual. Dans ce cas, ce sont les financements publics qui interviennent prioritairement. Pour les autres centres de formation et d'insertion, le financement provient pour l'essentiel du monde économique.

- À l'échelle fédérale, l'ensemble des politiques actives de l'emploi et la formation sont organisées au sein de **comités de coordination interrégionaux : le KMK et le WIMIKO**. Les référentiels métiers sont du ressort fédéral mais font l'objet d'une adaptation à la situation territoriale de chaque Land. **La politique de l'emploi comme la politique de formation est donc négociée de façon tripartite dans des commissions présidées par les Länder**. Cette culture de la « cogestion » est extrêmement forte en Allemagne.
- La carte scolaire reste du ressort des Länder qui ont par conséquent une vue panoramique sur la formation professionnelle initiale, la formation duale tout au long de la vie et sur la formation professionnelle pour la reconversion des personnes qui n'entrent pas dans le système dual.

Par conséquent, la création de l'agence fédérale n'avait pas pour objectif une reprise en main nationale des politiques actives d'emploi et de formation. Il s'agissait plutôt **de mieux coordonner les agents, de renforcer les moyens liés à des portails numériques, la gestion des données, pour venir améliorer la performance** dans l'appui aux décisions par les organes de cogestion allemands.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### Synthèse\* : l'Allemagne, une agence fédérale pour l'emploi respectueuse de l'autonomie des Länder

\*Monographie complète disponible en annexe.



#### Système institutionnel

- État fédéral composé de **16 Länder** (Régions).
- **Agence Fédérale pour l'Emploi** (BA) sous la tutelle du Ministère du Travail national.
- Réseau de proximité de 735 **Centres d'emploi** gérés conjointement par les municipalités et les branches interterritoriales de l'agence fédérale.



#### Élaboration des politiques EFP

- Au niveau fédéral : négociation des grandes lignes des politiques actives de l'emploi et de la formation professionnelle par les Länder au sein des **comités de coordination interrégionaux**, le KMK et le WIMIKO.
- Au niveau Régional : commissions tripartites présidées par les Länder afin d'adapter les politiques aux besoins territoriaux.



#### Financement des politiques EFP

- **Autonomie budgétaire** pour les « job centers » avec un budget mis à disposition par l'État fédéral.
- Financement de l'essentiel du système dual tout au long de la vie par le **monde économique**.
- **Financement conjoint** entre l'Etat fédéral et les Länder des personnes en difficultés.



#### Implication des partenaires sociaux

- Système de concertation tripartite comme **fonctionnement historique** au sein du pays.
- Influence majeure des organisations patronales et syndicales sur la **forme**, le **contenu** et le **financement** de la **formation professionnelle** afin de garantir la **prise en compte des besoins** des employeurs et des salariés.
- Une forme de « droit de veto » dans les organes tripartites, qui reste peu utilisée car le **principe de co-responsabilité** est une évidence pour tous.

#### Les points différenciants du modèle



Une **agence fédérale** qui n'implique pas une prise en main nationale des politiques EFP, mais qui renforce la performance, dans l'appui aux décisions par les organes de cogestion allemands.



Des **commissions de coordination décisionnelles** et présidées par les Länder au niveau national, dupliquées à l'échelle de chaque Land.



Des **entreprises** et des **branches professionnelles** étroitement impliquées dans le développement et le financement de la formation professionnelle duale accessible **tout au long de la vie**.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### L'Action territoriale pour l'emploi et la formation en Belgique

La réforme de l'État belge il y a une vingtaine d'années a donné des compétences fortes aux Régions.

Le niveau fédéral dispose de la capacité à déterminer légalement le niveau des allocations de chômage et à conduire la stratégie générale sur le marché de travail et la formation professionnelle.

Au niveau Régional, il existe désormais **trois organisations différentes d'agences pour l'emploi et la formation professionnelle en Belgique**. En Flandre, c'est l'agence régionale VDAB, en Wallonie c'est l'agence régionale FOREM, et dans la Région Bruxelles ce sont les deux agences Actiris (emploi) et Bruxelles Formation (formation professionnelle). **Chaque agence conclut avec la Région un contrat de gestion** qui fixe ses ressources propres en fonction de la stratégie régionale de l'emploi et de la formation.

La réalité économique belge présente des grandes disparités selon les territoires. S'il existe également une pénurie d'emploi en Belgique, comme dans une bonne partie d'Europe, (122 métiers cibles), le taux de chômage en Wallonie particulièrement élevé par rapport à la moyenne du pays reste une préoccupation importante.

Les Régions conduisent la politique active de l'emploi et de la formation autour de quatre grands blocs :

- Politique de l'emploi et politique de formation à travers un réseau de **centres agréés d'excellence** très étroitement liés aux branches professionnelles et au développement économique,
- Un **service public de formation en alternance**,
- Un réseau d'**opérateurs d'insertion** pour les publics vulnérables,
- Des **centres de formation continue** pour les travailleurs largement financés par des fonds professionnels.

**Chaque agence régionale pour l'emploi et la formation coordonne ces quatre blocs sous l'autorité des élus régionaux et des partenaires sociaux qui sont co-décisionnels.**

La réorganisation en 2020 des agences régionales pour l'emploi a eu pour conséquence de favoriser dans les bassins d'emploi l'association des municipalités afin de faciliter plus d'autonomie des métropoles locales. L'objectif était d'améliorer la coordination des acteurs locaux de l'emploi, de la formation et de l'enseignement professionnel à travers des maisons de l'emploi renforcées.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### Synthèse\* : la Belgique, des agences emploi-formation distinctes dans les Régions

\*Monographie complète disponible en annexe.



#### Système institutionnel

- Des grandes disparités économiques selon les territoires.
- Division en **3 régions avec la compétence emploi** et en **3 communautés** basées sur la langue avec des compétences générales en matière de formation initiale et continue.
- Des **agences régionales emploi-formation distinctes** dans toutes les Régions.



#### Élaboration des politiques EFP

- Définition des normes générales au niveau national.
- Signature des **contrats de gestion** annuels entre les agences régionales et le gouvernement régional pour définir les objectifs et les ressources en fonction de la stratégie régionale de l'emploi et de la formation.



#### Financement des politiques EFP

- **Autonomie budgétaire** pour les agences régionales disposant des ressources qui sont fixées dans les contrats de gestion annuels signés avec les ministères régionaux.



#### Implication des partenaires sociaux

- Représentation des partenaires sociaux dans les **comités de gestion** des agences régionales.
- Négociation des politiques et mesures de l'emploi et la formation professionnelle avec les partenaires sociaux, résultant dans un **accord interprofessionnel** formel.
- Grand nombre de **fonds sectoriels** à l'échelle nationale, régionale ainsi que territoriale. Réserve de **1,9% de la masse salariale** des entreprises à la formation continue pour les salariés.

#### Les points différenciants du modèle

« **Synerjob** » est un organisme de coordination entre les services publics de l'emploi des 3 régions et des 3 communautés. Il a pour ambition de permettre de réaliser des analyses collectives du marché de travail, d'établir des partenariats et de mettre en commun les connaissances. Les régions et les agences impliqués dans Synerjob :



**Bruxelles** : Actiris (emploi) et Bruxelles Formation (formation professionnelle, dépendant de la Communauté française)



**Flandre** : VDAB (organisme emploi et formation professionnelle de la Région flamande)



**Wallonie** : Forem (organisme emploi et formation professionnelle de la Région wallonne)

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### Le cas danois, la gestion tripartite institutionnelle

Au Danemark, les « **job centers** » ou centres locaux pour l'emploi sont laissés **sous la responsabilité des municipalités** (celles-ci ont la taille de communauté de commune à la française). Elles sont présentes dans chacun des 94 bassins d'emploi danois. Le personnel des centres d'emploi est rattaché à l'administration municipale. Le modèle danois est donc en apparence excessivement **décentralisé au niveau équivalent des agences locales pour l'emploi françaises**. Chaque centre d'emploi garantit un niveau de service en fonction de la profondeur des projets d'insertion sur son territoire. L'essentiel des prestations concerne l'orientation, le placement, la formation. Certaines municipalités ont élargi leurs centres pour l'emploi à des services en direction des salariés au titre du mécanisme de « job rotation ».

Les centres pour l'emploi sont placés sous la **coordination administrative du service national pour l'emploi (STAR)** qui assure le secrétariat des **huit comités régionaux du marché de travail**.

Chaque comité régional a un périmètre géographique équivalent à un département français. C'est à ce niveau là que se joue le **tripartisme danois** qui, avec les représentants des **organisations syndicales** et **patronales**, et des **pouvoirs publics**, mettent en œuvre le suivi de la qualité de service et toutes les initiatives

supra-locales qui sont nécessaires (par exemple la politique de renouvellement des compétences dans la branche professionnelle des services de santé qui relèvent de ce niveau et non pas du niveau local).

Le système danois est donc fondé sur un **principe simple de répartition de responsabilité entre le niveau de pays et de municipalité** mais en réalité cohérent avec les zones d'emploi du pays. Les stratégies d'alliance, de partenariat et d'arbitrage des ressources sont effectuées au niveau des comités régionaux et sont le reflet de l'expérience danoise du tripartisme et de la **recherche de consensus** dans les politiques porteuses de l'intérêt général.

À la différence des agences locales pour l'emploi à la française, **les centres pour l'emploi disposent d'une liberté d'action et peuvent moduler les niveaux d'intervention en fonction de la réalité du bassin d'emploi sur lequel ils interviennent**. D'ailleurs, dans certaines grosses municipalités, le tripartisme est présent là aussi. La présence d'élus locaux explique ce mécanisme qui donne plus de souplesse sur le plan local et peut s'apparenter à l'administration des missions locales en France.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### Synthèse\* : le Danemark, une forte tradition de tripartisme et une recherche continue de consensus

\*Monographie complète disponible en annexe.



#### Système institutionnel

- Le Danemark : un pays à la taille d'une grande Région française.
- **8 comités régionaux du marché de travail tripartites** sur un périmètre géographique équivalent à un département français.
- Des « **job centers** » ou centres locaux d'emploi gérés par les **municipalités** et présents dans chacun des 94 bassins d'emploi.



#### Élaboration des politiques EFP

- Grandes lignes des politiques de l'emploi et la formation professionnelle élaborées au niveau national par le ministère assisté par la **STAR** (Agence nationale pour l'emploi).
- **8 comités régionaux tripartites** qui facilitent la **coordination** et le **dialogue**.
- Des Job centers avec une **liberté d'action** qui modulent leurs interventions en fonction de la réalité du bassin d'emploi sur lequel ils interviennent.



#### Financement des politiques EFP

- Combinaison des fonds sectoriels sous l'autorité des branches professionnelles (gestion tripartite) et des fonds alloués aux services publics locaux de l'emploi.
- **Enveloppes annuelles** municipalités - ministère de la Finance.
- **Autonomie budgétaire** pour les municipalités dans la gestion des job centers pour autant qu'elles offrent **les services définis au niveau national**.



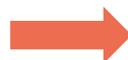
#### Implication des partenaires sociaux

- Association à tous les niveaux de décision des **3 familles d'acteurs** clés représentantes de la société danoise (organisations syndicales, organisations patronales, acteurs publics).
- Négociation des **accords tripartites** par ces acteurs afin de créer un lien solide entre les besoins des employeurs et le développement de la formation professionnelle. Une implication qui permet de s'assurer que des formations sont proposées pour les secteurs qui connaissent des pénuries afin de faciliter la recherche d'un emploi après la formation.

#### Les points différenciants du modèle



Une très forte **tradition de tripartisme** à tous les échelons en considérant la recherche de **consensus** comme une **évidence culturelle**.



« **JobNet** » : une banque d'emplois numérique et nationale à laquelle toutes les municipalités (les centres d'emploi) sont connectées.



« **Job rotation** » : un système de rotation des emplois dans lequel un salarié absent en particulier pour des formations professionnelles est remplacé par un demandeur d'emploi accompagné par des centres d'emploi local.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### La coordination à l'espagnole au regard de la souveraineté des communautés autonomes

Compte tenu du haut degré de décentralisation et pour garantir une certaine homogénéité entre régions, a été mis en place il y a plus de cinq ans un **portefeuille commun de services dus aux bénéficiaires** du service public de l'emploi. Chaque Communauté Autonome (région) doit assurer ce socle minimum de service aux usagers.

Le portefeuille commun de service constitue un engagement des différents services publics de l'emploi régionaux tant vis-à-vis des personnes que des entreprises utilisatrices. L'accès aux prestations est garanti, tant en termes de qualité que d'équité, auprès des utilisateurs sur l'ensemble du territoire national quel que soit le lieu ainsi que la région qui en a la responsabilité.

Le portefeuille commun des services du système national de l'emploi intègre les prestations des politiques actives que sont :

- L'orientation professionnelle
- Le placement
- Le conseil aux entreprises
- La formation et la qualification pour l'emploi
- Le conseil pour la création d'entreprise.

La stratégie de service public de l'emploi européen de 2020 prévoit que le service public d'emploi de chaque pays sera responsable de la qualité des services offerts (le décret royal 7/2015 créant le portefeuille commun a permis de répondre à cette stratégie). Les services du portefeuille commun sont cohérents avec les standards internationaux. Le SEPE (Service Public de l'Emploi au niveau de l'État) est chargé d'assurer l'animation et la coordination des travaux autour du portefeuille commun de service. Et en particulier du guide technique de référence à l'attention des communautés autonomes.

Le portefeuille commun de service du système national de l'emploi est donc une **solution très opérationnelle qui permet de conjuguer l'autonomie des politiques régionales de l'emploi et de la formation avec les obligations d'égalité de traitement sur l'ensemble du territoire national ainsi que le niveau de service.**

Cette « norme-outil » démontre que la décentralisation des politiques d'emploi et de formation **peut être coordonnée au niveau du pays dans une logique de qualité de service.**

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### Synthèse\* : l'Espagne, des Communautés Autonomes qui assurent un socle minimum de services

\*Monographie complète disponible en annexe.



#### Système institutionnel

- 17 **Communautés Autonomes** (CC.AA) et 2 entités locales avec des spécificités culturelles et linguistiques.
- Système complexe de répartition de compétences entre les différentes entités publiques espagnoles en raison du **haut degré d'autonomie** des CC.AC.



#### Élaboration des politiques EFP

- Rôle exclusif sur la législation du travail et des politiques générales de l'emploi réservé à l'État qui reste accessoire sur le plan exécutif.
- Mise en place des politiques actives de l'emploi et de formation du seul ressort des CC.AC.
- Grande **liberté d'action** dans le respect du cadre juridique général pour les CC.AC.



#### Financement des politiques EFP

- Financement des services régionaux pour l'emploi par la **subvention nationale** (cotisations de sécurité sociale) ainsi que la **fiscalité régionale** (ressources propres des CC.AA).
- Financement de la formation professionnelle par la **subvention nationale**, des **contributions d'entreprises** et des **fonds européens**.



#### Implication des partenaires sociaux

- Participation **faible** des partenaires sociaux
- Implication historique dans un fond paritaire pour la formation qui a été placé sous l'autorité de l'État et transformé en l'agence publique FUNDAE. Participation **à titre consultatif** des partenaires sociaux au conseil général de la FUNDAE qui gère la redistribution des cotisations des entreprises dans la formation.
- **Établissements de formation** gérés par les organisations patronales et syndicales et qui proposent des programmes de formation subventionnés pour les salariés et les demandeurs d'emploi.

#### Les points différenciants du modèle



Un niveau d'**autonomie régionale très élevé**.

Compte tenu du haut degré de décentralisation et pour **garantir une certaine homogénéité** entre régions, il a été créé il y a plus de cinq ans un **portefeuille commun de services** dus aux bénéficiaires du service public de l'emploi. Chaque CC.AA a une grande liberté dans l'élaboration de ses politiques et dispositifs pour autant qu'elle assure ce socle minimum de services aux usagers.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens



### La grande réforme italienne des années 2000, une coordination à améliorer

Les politiques actives de l'emploi et de la formation sont traditionnellement du ressort des Régions en Italie dont le rôle central n'a jamais été questionné. L'État conserve, sous la responsabilité de l'INPS, le paiement des indemnités chômage. Les **Régions, quant à elles, ont en charge la politique active de l'emploi et de formation**. Selon la taille des régions, certaines disposent d'une agence régionale indépendante tandis que d'autres – plus petites – s'appuient sur leurs services internes pour mettre en œuvre et opérer la politique active de l'emploi régional auprès des bénéficiaires.

La cible des politiques actives de l'emploi et de la formation a traditionnellement été les jeunes. Aujourd'hui, la question de l'aide à la reconversion des personnes à mi-parcours de leur vie professionnelle devient la préoccupation dominante. L'Italie rencontre des **tensions sur l'emploi que les disparités économiques territoriales rendent plus complexes** à traiter.

Il y a une vingtaine d'années ont été reformés les rapports entre l'État et la Région en faveur de plus de régionalisation. L'essentiel de la problématique, en particulier à la suite du référendum de 2016, ne résolvait pas les grandes disparités de ces politiques actives de l'emploi selon la richesse des Régions.

La création il y a une décennie d'une **vingtaine de fonds paritaires pour la formation professionnelle** visait à doter les partenaires sociaux de leviers d'intervention en propre pour pouvoir mieux mutualiser leurs moyens. Il est à signaler que le législateur a récemment insisté sur une **participation conjointe des partenaires sociaux avec les Régions**. Il y a malheureusement peu d'accords de cofinancement qui ont pu être négociés. L'instabilité gouvernementale en Italie ces dernières années rend plus complexe la coordination sur la stratégie générale de l'emploi et de la formation professionnelle

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens

### Synthèse\* : l'Italie, des fonds paritaires et des Régions qui se cherchent

\*Monographie complète disponible en annexe.



#### Système institutionnel

- Une **répartition fragmentée** des compétences entre l'État et les Régions en raison d'une réforme des années 2000 inachevée qui visait à déléguer pleinement les politiques de l'emploi au niveau régional.
- Des **grandes disparités** entre les régions, en termes de taille et de population ainsi que de poids économique.



#### Élaboration des politiques EFP

- **Autonomie significative pour les Régions** dans l'élaboration des politiques de la formation professionnelle. Rôle de l'État qui est limité à fixer les **normes générales**.
- Compétence de l'emploi partagée État-Régions (fragmentée). Des **grandes différences** régionales dans la structure des SPE coordonnés par l'ANPAL (Agence nationale des politiques actives de l'emploi).



#### Financement des politiques EFP

- Gestion du financement des **activités de formation assurée par les Régions**.
- Contributions des **fonds intersectoriels bipartites** promus par les partenaires sociaux au financement des programmes de formation individuelle et des plans de formation en entreprise.
- Financement des services publics de l'emploi relevant du **ministère du Travail national**.



#### Implication des partenaires sociaux

- Concertation du ministère du Travail, les régions et les partenaires sociaux pour **fixer les objectifs de formation professionnelle** en promouvant les fonds communs au niveau intersectoriel et sectoriel.
- Signature des **accords interconfédéraux** entre les partenaires sociaux pour la création des **fonds intersectoriels** qui subventionnent des initiatives de formation continue et assistent à financer les activités du système telles que les enquêtes sectorielles sur les besoins de formation.

#### Les points différenciants du modèle



« **Réseau Excelsior** » : système d'information de l'Union italienne des chambres de commerce. Réalisation des enquêtes dans toutes les régions afin d'améliorer l'**adéquation entre les besoins du marché du travail et l'offre de formation professionnelle**. Financement par le fonds social de l'Union européenne.



**Absence d'un cadre unifié** pour les institutions publiques de l'emploi ou pour leur portefeuille de services en raison de la division fragmentée des pouvoirs entre l'État et les régions.

## B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens

### Synthèse des bonnes pratiques tirées des systèmes institutionnels de nos voisins européens



En **Allemagne**, le système fonctionne selon le mécanisme de tripartisme et de cogestion. Dans chaque Région, il existe une commission tripartite et décisionnelle pour l'emploi ainsi que pour la formation professionnelle. Et la formation "dual" se déroule tout au long de la vie et est financée pour l'essentiel par les entreprises. C'est l'épicentre du système allemand.



En **Belgique**, le niveau fédéral dispose de prérogatives restreintes à la seule production des normes juridiques et du versement des allocations. Ce sont les régions qui disposent de la compétence avec une agence qui leur est rattachée. Comme en Allemagne et au Danemark, le rôle des partenaires sociaux est clé.



Au **Danemark**, le tripartisme est culturel à tous les échelons décisionnels. Les élus débattent et décident avec les représentants des entreprises et des salariés les choix au fil de l'eau. Des accords tripartites fixent les orientations à moyen terme. Les job centers sont gérés par les municipalités.



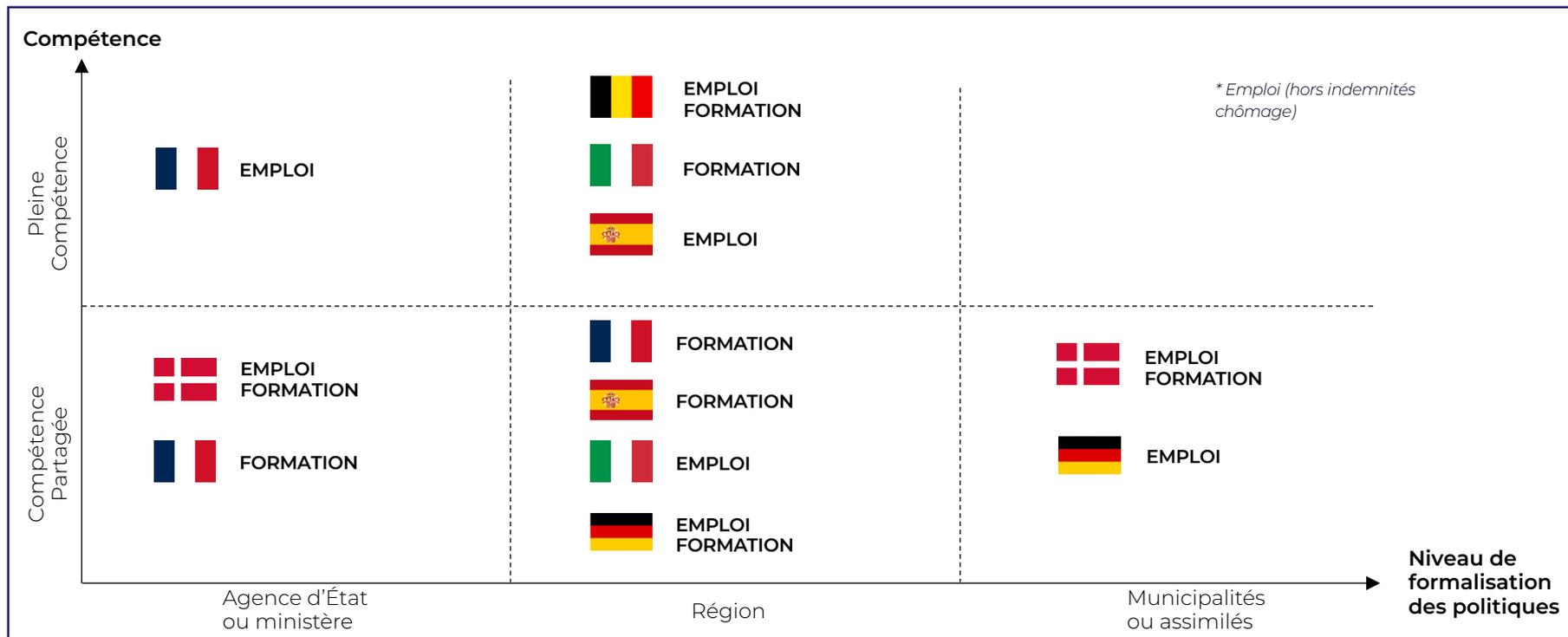
En **Espagne**, la culture de l'autonomie régionale interroge la question des disparités interrégionales. Le déploiement d'un portfolio des services minimums des centres pour l'emploi combiné à l'exigence d'un niveau de qualité de service est un outil de convergence.



En **Italie**, la taille très inégale des acteurs sociaux, comme des régions, pose la question de disparité des niveaux de service. Conjuguer les ressources dans le respect des prérogatives des acteurs sociaux comme des Régions fait l'objet d'expériences régionales transférables.

# B. Les bonnes pratiques de nos voisins européens

Schéma de synthèse et de comparaison des différents systèmes institutionnels des pays européens étudiés



# Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Cinq monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle

Au sein du benchmark international du fonctionnement institutionnel des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle dans nos cinq pays voisins européens étudiés figurent également des **monographies approfondies détaillant le fonctionnement du système institutionnel des politiques emploi-formation de chacun des pays**.

Ces cinq monographies se trouvent en annexes – Partie 1 de ce présent rapport, et sont structurées tel quel :

- Présentation du **modèle de gouvernance régionale**
- Détail des principales caractéristiques du **fonctionnement des politiques** de l'emploi et de la formation professionnelle
- Éclairages sur le **degré de proximité des Régions** et niveau de délégation de pouvoirs
- **Financement des politiques** de l'emploi et de la formation professionnelle
- Présentation des **institutions impliquées** dans les services publics de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment au niveau régional
- Participation des **partenaires sociaux et des branches** dans les politiques d'emploi et de formation professionnelle
- **Droit individuel à la formation**

- Exemples de **dispositifs intéressants et délégués à la Région**, en lien avec les politiques de l'emploi et la formation professionnelle.

Une entrée par Pays avec un **sommaire interactif** vous est proposée afin de faciliter la lecture et la prise en main de ces monographies.

*Illustration : monographies en annexe de ce rapport*

The illustration shows two overlapping screenshots from a digital report. The top screenshot is the 'Sommaire monographies' page, which lists five countries with their respective flags and links: Allemagne, Belgique, Danemark, Espagne, and Italie. A note at the bottom says '\* Cliquez sur les noms des pays pour accéder à leur fiche'. The bottom screenshot is the detailed monography for Germany, titled 'Sommaires des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe'. It includes a table with the following data for Germany:

Indicateur	Valeur
Superficie	357 888 km <sup>2</sup>
Taux de chômage (2022)	5,1%

Below the table, it lists 'Principales caractéristiques de l'emploi et de la formation professionnelle' for Germany, mentioning regionalization, coordination, and the dual system.

The background features a dark blue field with several overlapping, thin white circles. Four L-shaped corner brackets are positioned at the corners of the central text area: a white one at the top-left, an orange one at the top-right, an orange one at the bottom-left, and a white one at the bottom-right.

**Nous pouvons tirer comme enseignement clé de notre benchmark que pour l'ensemble des pays étudiés, la région est toujours plébiscitée comme animatrice du territoire sur l'emploi et la formation. Ce schéma reste largement lié à une évidence culturelle chez nos voisins, qui fait de la France une certaine singularité dans ce paysage.**

**Qu'en est-il de notre système institutionnel de l'emploi et de la formation professionnelle ?**



# Partie 1

## État des lieux

Un aperçu du système institutionnel et des bonnes pratiques en France et à l'international



01

Éléments d'introduction et de contexte à l'étude

02

État des lieux comparé chez nos voisins européens

03

Un système institutionnel français complexe pour l'emploi et la formation professionnelle

04

150 initiatives des Régions en matière de coordination, d'innovation et d'agilité

03

# Un système institutionnel français complexe pour l'emploi et la formation professionnelle

A.

Un morcellement des acteurs selon une approche par public et pour l'observation de leurs besoins

B.

Des limites à la construction de stratégies régionales impliquant la mise en œuvre de dispositifs concurrents

C.

Des obstacles persistants à la nécessaire coordination des acteurs pour la mise en œuvre des politiques d'emploi

## En quelques lignes

Le système institutionnel de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles en France présente la caractéristique de partager ces différentes compétences à différentes mailles territoriales, et entre de multiples acteurs selon le statut de l'individu (jeune, demandeur d'emploi, salarié, publics spécifiques). À une maille locale et régionale, la mise en œuvre de ces politiques imbriquées implique de facto une diversité et un éparpillement des acteurs, une observation multiple et fragmentée, une multiplicité de politiques de financements, divers fronts de pilotage des politiques de l'emploi, de la formation et de l'orientation ainsi que des parcours bénéficiaires embrouillés.

En conséquence des va-et-vient législatifs des politiques publiques emploi-formation, et des différentes expériences conduites en la matière, nous aboutissons à un état des lieux du fonctionnement institutionnel en région qui apparaît extrêmement complexe.

La solution d'une coordination efficace entre les acteurs est indispensable à la mise en œuvre des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles. Mais on assiste aujourd'hui à une multiplicité des conventions avec les mêmes acteurs sur des sujets différents, provoquant des effets silos par publics de la politique de l'emploi. Cela va jusqu'à rendre la coopération inopérante et perçue comme peu concrète. Au final, se déroulent sur les territoires des dynamiques multiples, avec des stratégies nationales et locales qui s'appliquent simultanément.

Cette situation se réalise malheureusement au détriment du citoyen avec en bout de chaîne notamment :

- Une concurrence des dispositifs entraînant des contre-performances paradoxales
- Une perte de visibilité et de lisibilité au niveau local
- Un manque de réactivité dans les réponses apportées aux entreprises et aux individus.

## A. Un morcellement des acteurs selon une approche par public et pour l'observation de leurs besoins

Le système institutionnel de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles en France, présente la caractéristique de **partager ces différentes compétences à différentes mailles territoriales, et entre de multiples acteurs selon le statut de l'individu** (jeune, demandeur d'emploi, salarié, publics spécifiques).

### Une intervention cloisonnée par publics cibles

Tout au long de sa vie, un citoyen français va être confronté à **différents interlocuteurs, pour se former, s'orienter trouver un emploi**. En fonction de s'il est salarié, demandeur d'emploi ou jeune étudiant, il est confronté à des acteurs différents en charge de l'accompagnement de son parcours professionnel. Parmi les demandeurs d'emploi, on retrouve également une certaine différenciation pour certains profils (cadres, personnes en situation de handicap, chômeurs de longue durée...)

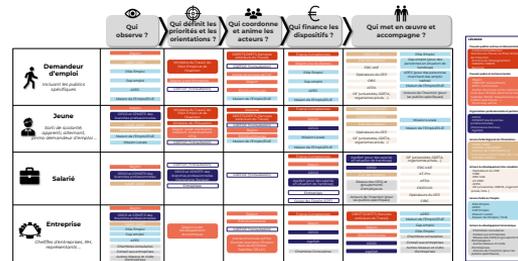
- Pôle Emploi pour les demandeurs d'emploi en général
- Les Missions locales pour les jeunes de moins de 26 ans
- CAP Emploi pour les personnes en situation de handicap
- APEC pour les cadres

On constate ainsi une forte diversité des opérateurs, tous porteurs d'une expertise spécifique face à la singularité des situations des individus.

Cette situation soulève différentes problématiques :

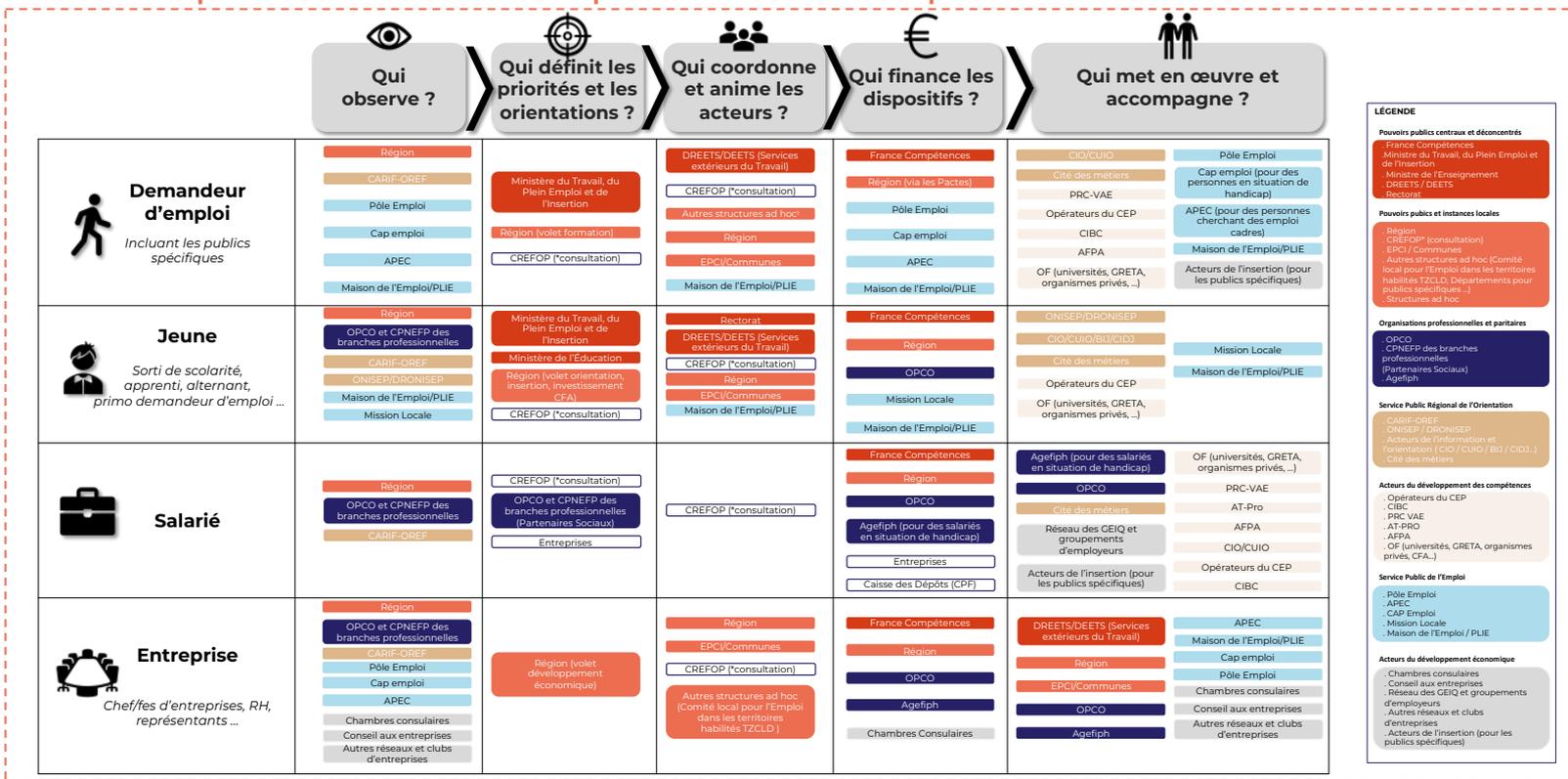
- Pour une même problématique d'emploi, des **dispositifs différents** sont proposés sur un même territoire selon l'interlocuteur à qui s'adresse l'individu
- Les **systèmes d'informations différenciés** selon les acteurs, ne permettent ni un traitement synthétique des données relatives à l'emploi et à la formation, ni un accompagnement continu et singulier des parcours des individus
- **Energie et moyens éparpillés** qui font perdre globalement en efficacité le système, et ce au détriment du citoyen

Illustration page suivante



# A. Un morcellement des acteurs selon une approche par public et pour l'observation de leurs besoins

## Notre mosaïque institutionnelle de l'emploi et de la formation professionnelle



## A. Un morcellement des acteurs selon une approche par public et pour l'observation de leurs besoins

### Une observation multiple et fragmentée

La notion d'observation des besoins et des évolutions des activités, des métiers et des compétences est clé dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques emploi-formation.

Les individus et les entreprises sur le territoire font face non seulement à de profondes mutations technologiques, numériques, écologiques et énergétiques, organisationnelles et sociétales, mais également à des chocs conjoncturels.

Ces bouleversements engendrent des évolutions constantes et des nouveaux besoins en termes d'emplois, de compétences et de formations à court, moyen et long termes. L'observation de ces nouveaux besoins doit s'inscrire dans une **démarche aussi bien prospective pour identifier les métiers de demain, que réactive pour répondre aux urgences du terrain.**

Aujourd'hui, **le cadre législatif confère à de nombreux acteurs ou instances, ce rôle d'observation, d'anticipation ou de prospective**, entre autres :

- Le CARIF OREF « analyse les informations et les données relatives aux modalités d'accès à la formation et aux rapports entre la formation et l'emploi au niveau régional, notamment les évolutions de l'emploi, de la formation, de l'orientation et de l'insertion professionnelles, les besoins en compétences, en qualifications et en acquis de l'expérience, les caractéristiques des organismes de formation ainsi que la situation socio-

économique du territoire. » [Article D6123-1-1, Code du Travail](#)

- Observatoires de branches OPMQ « L'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) constitue un outil technique paritaire d'information, de connaissance et d'analyse des besoins prioritaires des entreprises permettant aux branches professionnelles de conduire une politique d'emploi et de formation professionnelles. Il permet également d'anticiper les évolutions de l'emploi et des métiers, et d'alimenter les politiques nationales d'emploi et de formation. » [ANI du 18 février 2018, art. 31-3](#)
- Pôle Emploi : a pour mission entre autres de « prospecter le marché du travail, développer une expertise sur l'évolution des emplois et des qualifications, procéder à la collecte des offres d'emploi » [Art. 5312-1, Code du Travail](#)
- Les Maisons de l'emploi « exercent notamment une mission d'observation de la situation de l'emploi et d'anticipation des mutations économiques. », [Art. L. 5313-1, Code du travail](#)
- Les Missions locales « sont reconnues comme participant au repérage des situations qui nécessitent un accès aux droits sociaux, à la prévention et aux soins, et comme mettant ainsi en œuvre les actions et orientant les jeunes vers des services compétents » [Art. L. 5314-2, Code du Travail](#)
- L'AFPA a pour mission entre autres de « développer une expertise prospective de l'évolution des compétences adaptées au marché local de l'emploi » [Art. L. 5315-2, Code du travail](#)

## A. Un morcellement des acteurs selon une approche par public et dans l'observation de leurs besoins

- Le CPRDFOP « a pour objet l'analyse des besoins à moyen terme du territoire régional en matière d'emplois, de compétences et de qualifications et la programmation des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes, compte tenu de la situation et des objectifs de développement économique du territoire régional. » Art. L214-13, Code de l'éducation
- Le CREFOP, « Le comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles est chargé des fonctions de diagnostic, d'étude, de suivi et d'évaluation des politiques nécessaires pour assurer la coordination entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région. » Art. R6123-3, Code du Travail

Au-delà de ces missions légales, chaque opérateur dispose bien entendu de ses propres données qu'il peut exploiter individuellement, mais qui restent précieuses à l'accompagnement individuel des individus, et à la définition de stratégies et de leur mise en œuvre dans les territoires.

Aussi, cette multiplicité et ce morcellement des activités d'observation des besoins impliquent un certain nombre de problématiques ou défis à relever :

- Veiller à la fiabilité et l'harmonisation des données lorsqu'elles sont partagées
- Rassembler et synthétiser un maximum les données issues

des différents systèmes d'analyse ou d'information

- Maîtriser les différentes temporalités dans lesquelles s'inscrivent les différents travaux d'observation (plus ou moins long terme ou prospectifs)
- Renforcer un volet prospectif, notamment en matière de GPECT
- Permettre un partage et un croisement des données pour en tirer des diagnostics partagés, et permettre d'aboutir à des stratégies non cloisonnées

Il faut ainsi **mettre en place les conditions pour croiser les différentes visions des publics, des secteurs et des territoires et systématiser le partage des informations**, afin de disposer d'un état des lieux régional partagé des besoins en emplois, compétences, formations.

La question de l'observation et de l'anticipation des besoins en compétences, emplois et formations, s'articule ainsi autour de trois visions complémentaires :

- Une vision prospective, pour une observation à long terme des besoins, en particulier induits par les transitions et la vision prospective des secteurs ;
- Une vision d'anticipation, pour une observation à moyen terme des besoins, en particulier induits par les évolutions socio-démographiques et stratégies de développement économique ;

## B. Des limites à la construction de stratégies régionales impliquant la mise en œuvre de dispositifs concurrents

- Une vision en réactivité, pour une observation à court terme des besoins (urgents) des entreprises des territoires.

**La maille régionale semble être la plus pertinente pour opérer ce croisement.**

**Une désarticulation de la compétence du développement économique impliquant des stratégies multiples sur l'emploi**

Les parties prenantes remontent à ce jour une **articulation insuffisante entre les politiques de développement économique et les politiques d'emploi et de formation professionnelle.**

Ce manque d'articulation est induit, d'une part, par **l'absence d'un chaînage effectif** des compétences de développement économique (à la charge de la Région), d'emploi (à la charge de l'État), de formation professionnelle (compétence restée « au milieu du gué » et dispersée selon les cibles bénéficiaires) et d'orientation professionnelle (à la charge de la Région). Les acteurs du service public de l'emploi sont perçus comme ne prenant pas toujours en compte la stratégie de développement économique et touristique par exemple de la région. Si l'approche économique de Pôle Emploi se fait auprès des entreprises, elle est plutôt sur du court terme, alors que l'enjeu est aussi de pouvoir articuler des stratégies sur du long terme.

D'autre part, ce manque d'articulation est justement le marqueur de **politiques qui se construisent aujourd'hui avec des objets, des temporalités et des cibles bénéficiaires distincts.**

A titre d'exemple, les politiques de développement économique au niveau de la région sont centrées sur les enjeux d'innovation, d'internationalisation et de compétitivité des entreprises, ce qui renvoie à des besoins en compétences plus long terme, aux stratégies de l'enseignement supérieur et la recherche. Au contraire, les politiques d'emploi, de formation et d'orientation professionnelle, s'adressent plus aujourd'hui aux besoins court terme, aux actifs peu qualifiés et à la promotion de certifications qualifiantes.

Naturellement, une telle situation implique la construction de stratégies en matière d'emploi, de formation et d'orientation professionnelles à géométrie variable.

**Une compétence emploi en silo**

Notre schéma institutionnel vient notamment **mettre en silo les stratégies en matière d'emploi.** Si elles sont définies nationalement, elles se déclinent au niveau régional via des canaux, des instances et des acteurs dissociés des autres instances et acteurs locaux, pouvant amener au sentiment d'une certaine indépendance d'action dans les territoires.

Or, conformément au cadre légal, c'est au sein du CREFOP via l'exercice du CPRDFOP (Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles) que se dégage une stratégie concertée régionale en matière de formation et d'orientation professionnelles, exercice articulé avec celui du SRDEII.

## B. Des limites à la construction de stratégies régionales impliquant la mise en œuvre de dispositifs concurrents

La Stratégie Régionale pour l'Emploi est consacrée par une instruction du gouvernement du 15 juillet 2014. La formalisation de cet exercice est aux mains des DREETS mais n'apparaît, par ailleurs, aujourd'hui plus mise en œuvre, ou à défaut pas communiquée. Peu d'articulation ne se met effectivement en place entre les deux exercices sur les territoires. Enfin, en ce qui concerne la vision des besoins en recrutement et de l'offre d'emploi, il est possible de constater que certains acteurs clés, publics ou privés, pourtant disposant d'une richesse d'information au regard de leur proximité avec les entreprises du territoire, restent **faiblement intégrés (APEC, acteurs privés du placement)** à la co-construction de stratégies autour de l'emploi.

### Des orientations nationales qui viennent perturber les dynamiques locales

L'échelle régionale à laquelle se définissent des stratégies est clé dans la mise en œuvre de politiques emploi-formation. Or, les acteurs territoriaux regrettent un **système concurrentiel entre une vision nationale normative, et la logique de construction d'orientations locales portées par les régions et les CREFOP**. En particulier, la cohérence d'action du service public de l'emploi (SPE) au niveau local est rendue difficile par un fonctionnement trop influencé par des orientations nationales prescriptives.



« Le fonctionnement du SPE est encore trop influencé par les orientations nationales qui viennent perturber les dynamiques locales »

Cette situation implique un sentiment, voire une réalité, de manque de manœuvre au niveau régional pour la construction de stratégies régionales cohérentes entre développement économique, emploi et formation professionnelle.



« Il faudrait avoir plus de latitude pour déterminer des orientations . »

Il est également noté par les parties prenantes locales que même si un pilotage et une organisation partagés tendraient à s'améliorer entre l'État et la Région, le fonctionnement du SPE reste encore trop influencé par les orientations nationales qui viennent perturber les dynamiques locales.

## B. Des limites à la construction de stratégies régionales impliquant la mise en œuvre de dispositifs concurrents



*De ce fait, le SPEL n'est pas encore et suffisamment le lieu de coordination et de décisions des orientations stratégiques permettant de répondre aux problématiques socio-économiques du territoire. Ce constat témoigne d'un cloisonnement manifeste entre les politiques publiques de l'emploi-formation.*

Il est donc fondamental de garantir une légitimité forte à ceux qui définissent une stratégie en région.

### Une concurrence des dispositifs entraînant des contre-performances paradoxales

La déclinaison de dispositifs nationaux au niveau local sans adaptation ni concertation reste une problématique forte pour les différents interlocuteurs en région. Elle induit en effet bien souvent une **superposition de dispositifs d'accompagnement et de formation similaires**. Parmi les plus cités, on retrouve les appels à projets lancés dans le cadre du PIC, le Contrat d'engagement jeune (CEJ), les commandes nationales de formation déployées directement auprès de Pôle emploi (numérique, AFEST...) et de l'AFPA (prépa compétence, promo 16-18...) qui viennent interférer avec les dispositifs soutenus par les Régions. D'autres exemples pourraient être cités, notamment dans les dispositifs d'emplois relatifs aux compétences de base ou compétences socles.

Or, **les opérateurs du SPE en région sont astreints à la réalisation d'objectifs nationaux**, conditionnant également leur financement. De facto, ils privilégient l'administration des dispositifs nationaux, au détriment de ceux proposés par la Région, plus souvent coconstruits et adaptés aux réalités et besoins économiques spécifiques du territoire.

La concurrence provient également des **coûts bas des formations de courte durée qui s'opèrent en plus gros volumes** (dispositifs et objectifs nationaux via Pôle Emploi). Ces formations se réalisent au détriment des formations préparatoires et certifiantes que privilégient les Régions dans leur Plan Régional de Formation (PRF), mais qui sont sur des durées plus longues avec des coûts unitaires plus élevés, impliquant de facto des volumes de demandeurs d'emploi moindre.

La concurrence des dispositifs vécue dans les régions implique ainsi :

- ▶ Une **limite forte à l'efficacité réelle des mesures entreprises par les Régions**
- ▶ Une **limite à l'accompagnement des parcours professionnels, notamment professionnalisants**
- ▶ Un **fonctionnement peu facilitateur de synergies et de réponses communes**

## C. Des obstacles persistants à la nécessaire coordination des acteurs pour la mise en œuvre des politiques d'emploi

La réalité multi-acteurs est inhérente à toute politique emploi-formation. La question de la **coordination des acteurs** sociaux, économiques et publics, l'orchestration des actions, **est une garantie de réussite ou d'échec**.

Face à ce morcellement, la solution d'une **coordination efficace** entre les acteurs est **indispensable** à la mise en œuvre des politiques d'emploi, d'orientation et de formation professionnelles.

Ce constat est partagé par toutes les parties prenantes.

### Une « ingénierie partenariale » prenante et complexe au détriment d'un pilotage clair et légitimé

La mise en œuvre des politiques emploi-formation en région est caractérisée par la formalisation de **très nombreux cadres, conventions et contractualisations multi-acteurs**. Au-delà de la complexité induite par le nombre, ce schéma de conventionnement est caractérisé par :

- Des temporalités variées
- Des parties prenantes à géométries variables
- Un silotage de certaines compétences (notamment la compétence emploi)

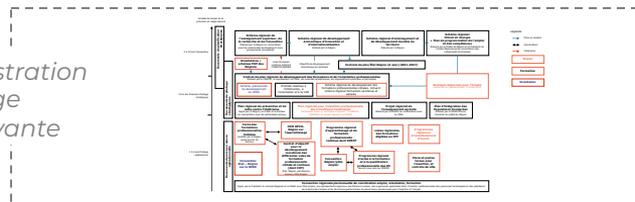
A savoir qu'aucune convention aujourd'hui n'est porteuse d'une stratégie coordonnée de l'emploi, de la formation et de l'orientation, en lien avec le développement économique et l'insertion.

La multiplicité des conventions amène bien souvent à rendre la coopération inopérante, souvent perçue comme trop théorique et peu opérante au niveau local le plus fin. In fine, le ressenti général est celui paradoxal d'une absence de cadre de coordination et de son pilotage.

Ce résultat est aussi marqué par la multiplication des instances de coordination et de suivi, naturellement induite par la richesse de l'activité contractuelle autour des politiques emploi-formation en région. Les acteurs parlent volontiers d'une « perte d'énergie et de temps », pour une situation qui ne contribue pas à l'efficacité et à l'efficience du système global. D'autant plus que trop d'instances de concertation rassemblent les mêmes acteurs.

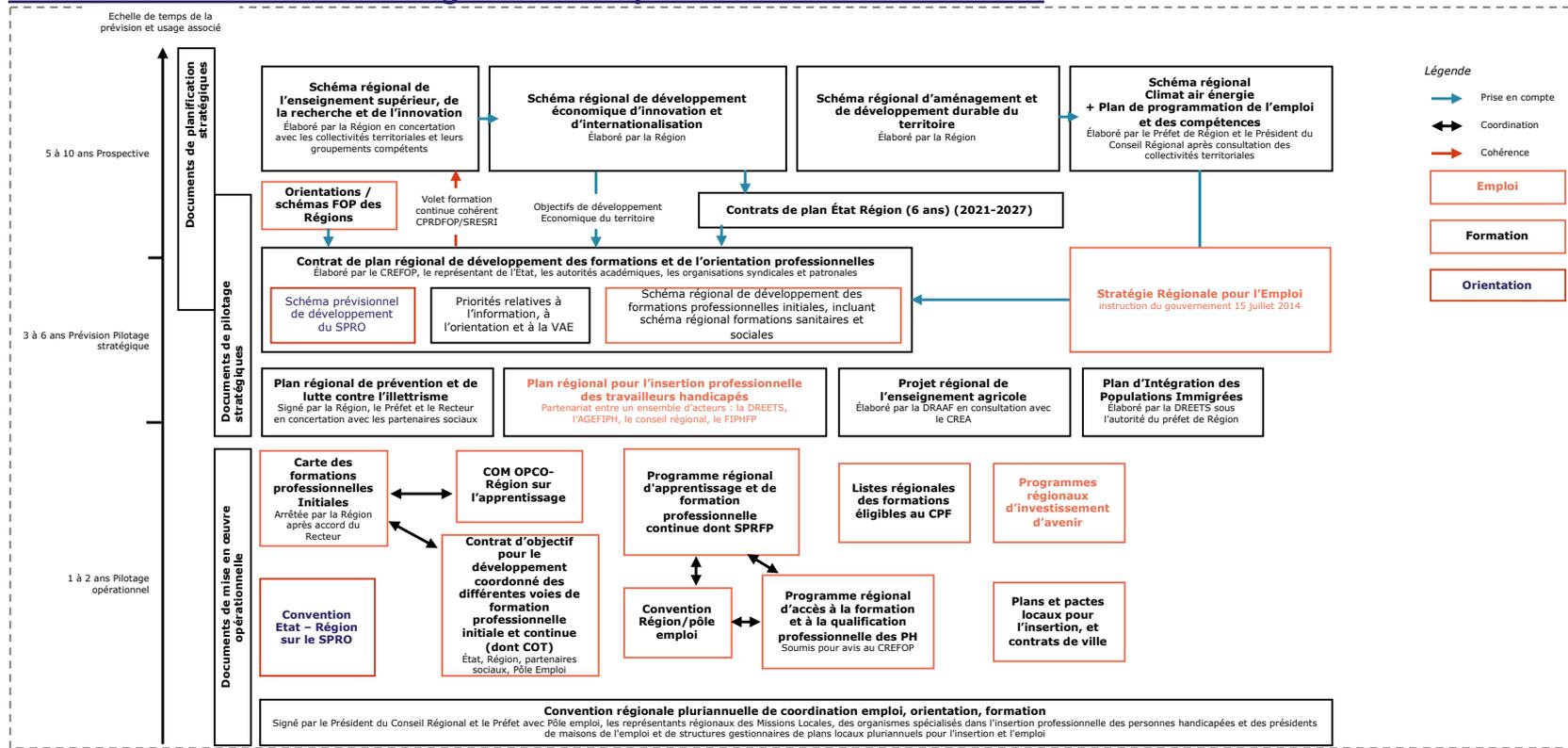
Il est noté que la mise en place de ce qui est nommé « ingénierie partenariale », est un exercice également compliqué, prenant et fragile, notamment à cause du renouvellement des représentants. C'est un exercice minutieux nécessitant pédagogie et diplomatie, et constamment à renouveler.

Illustration  
page  
suivante



# C. Des obstacles persistants à la nécessaire coordination des acteurs pour la mise en œuvre des politiques d'emploi

## Schéma des conventions et signataires Emploi-Formation - Orientation



## C. Des obstacles persistants à la nécessaire coordination des acteurs pour la mise en œuvre des politiques d'emploi

### Une manque de légitimité pour concrétiser une coordination efficace

Les interlocuteurs régionaux regrettent ainsi un **manque de légitimation vis-à-vis d'un leadership qu'elles souhaiteraient plus assumé**. La solution d'un co-pilotage est généralement peu plébiscitée, car porteuse de complexité, de confusion, d'inefficacité dans le pilotage des politiques publiques.



« Avoir un leadership plus assumé, plus légitimé par un seul pilote, c'est un gain de lisibilité, d'efficacité et d'efficience. »

Sur un chemin opposé, la récente création des DARP, en charge de la coordination des OPCO, Pôle Emploi confère au DREETS un nouveau rôle de coordination pouvant être perçu en région comme « une nouvelle couche supplémentaire de coordination ».

### La difficile coordination de la formation professionnelle en région

Les Régions perçoivent aujourd'hui le **sujet de la coordination de la formation comme critique**. Compte tenu des nombreuses interventions croisées des financeurs (Etat, Pôle emploi et OPCO, en plus de la Région), elles expriment des difficultés à piloter le

sourcing des actions de formation, suivre les stagiaires sortant de formation, donner une visibilité de l'action régionale, coordonner une offre de formation unique. La mise en œuvre de son PRF (Plan Régional de Formation) est confronté à des mises en concurrence vis-à-vis des autres dispositifs financés par Pôle Emploi et les OPCO. Ces concurrences se cristallisent notamment autour des POE.

Par ailleurs, le **manque de partage d'un système d'information et les données éclatées** entre les différents acteurs limitent l'accompagnement des parcours, et la bonne réalisation de GPEC et GPECT en tant que diagnostics communs.

### Les limites à la coordination des acteurs du SPE

Il est remonté le fait qu'il existe des objectifs et orientations stratégiques différents, voire divergents, selon les opérateurs du SPE. Il y a encore **trop de cloisonnement entre opérateurs du SPE**, des outils de suivi qui ne communiquent pas.

Par ailleurs, la fonction d'intermédiation du SPE sur le marché de l'emploi est **perçue comme mise en concurrence avec les intermédiaires privés** (agences d'emploi), avec des pratiques de recrutement qui se diversifient et qui ne s'appuient plus forcément sur les acteurs du SPE, alors qu'il y aurait opportunité à réfléchir à une complémentarité efficace dans les territoires.

## C. Des obstacles persistants à la nécessaire coordination des acteurs pour la mise en œuvre des politiques d'emploi

En ce qui concerne la coordination des acteurs du SPE, les Régions disposent à ce jour d'une possible délégation de compétences de l'Etat, pour la coordination de l'action des acteurs du SPE hors Pôle Emploi. Il est à noter que très peu de Régions ont sollicité cette délégation, car souvent perçue comme peu efficace et trop contraignante en matière d'ingénierie partenariale.

---

## C. Des obstacles persistants à la nécessaire coordination des acteurs pour la mise en œuvre des politiques d'emploi



### Zoom sur l'expérimentation de la « régionalisation de Pôle Emploi »

Conformément à la promesse de l'ancien Premier Ministre Edouard Philippe à Bordeaux en 2019, les Régions Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Normandie, Nouvelle-Aquitaine et Pays de la Loire ont eu l'opportunité d'expérimenter une certaine « régionalisation de Pôle Emploi ».

Certes, cette expérimentation a permis de concrétiser des avancées partenariales État-Région-Pôle Emploi, au travers de modalités de coordination et de conventionnement. Mais au-delà d'une difficile mise en œuvre induite par la crise COVID, les Régions qui l'ont expérimentée ont pointé de nombreuses limites à l'exercice.

**Cette expérimentation a ainsi été majoritairement déceptive** au regard des enjeux et des revendications des Régions pour traiter les problématiques locales d'accompagnement des demandeurs d'emploi.



« Il s'agissait d'aller plus loin dans la démarche de concertation déjà très active en Région, avec tous les partenaires et en particulier avec Pôle emploi. »



« Le cadre de l'expérimentation proposée par l'Etat correspond à une gouvernance moins intégrée que celle déjà élaborée et à l'œuvre dans le cadre du CREFOP et du partenariat entre la Région et Pôle emploi.»



« La volonté exprimée a été de ne pas avancer plus sur cette expérimentation, qui ne faisait que mettre de la comitologie supplémentaire avec l'Etat...»



« Pour autant, la « régionalisation de Pôle emploi » n'a pas été mise en œuvre concrètement.»



**Nous pouvons faire l'état des lieux d'une certaine complexité de notre système institutionnel. Malheureusement, une telle complexité se réalise au détriment du service aux citoyens et aux entreprises avec en bout de chaîne, une perte de visibilité, de lisibilité et des concurrences entre les dispositifs.**

**Face à cette complexité, les Régions sont en mesure d'apporter des solutions. Nous en avons recensées 150 sur tout le territoire.**



# Partie 1

## État des lieux

Un aperçu du système institutionnel et des bonnes pratiques en France et à l'international



01

Éléments d'introduction et de contexte à l'étude

02

État des lieux comparé chez nos voisins européens

03

Un système institutionnel français complexe pour l'emploi et la formation professionnelle

04

150 initiatives des Régions en matière de coordination, d'innovation et d'agilité

04

# 150 initiatives des Régions en matière de coordination, d'innovation et d'agilité

A.

Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences

B.

Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

C.

Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

## En quelques lignes

Face à la complexité de notre système institutionnel, les Régions démontrent une capacité d'innovation et d'adaptation aux réalités de leur territoires et dans les réponses déployées sur les politiques emploi-formation. Elles disposent d'une visibilité à la fois sur le territoire, les métiers en tension, le manque de main-d'œuvre et les besoins économiques.

Nous avons recensé **150 initiatives en matière de coordination** (partie A - Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences) **d'innovation** (partie B - Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires) **et d'agilité dans les territoires** (partie C - Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité).

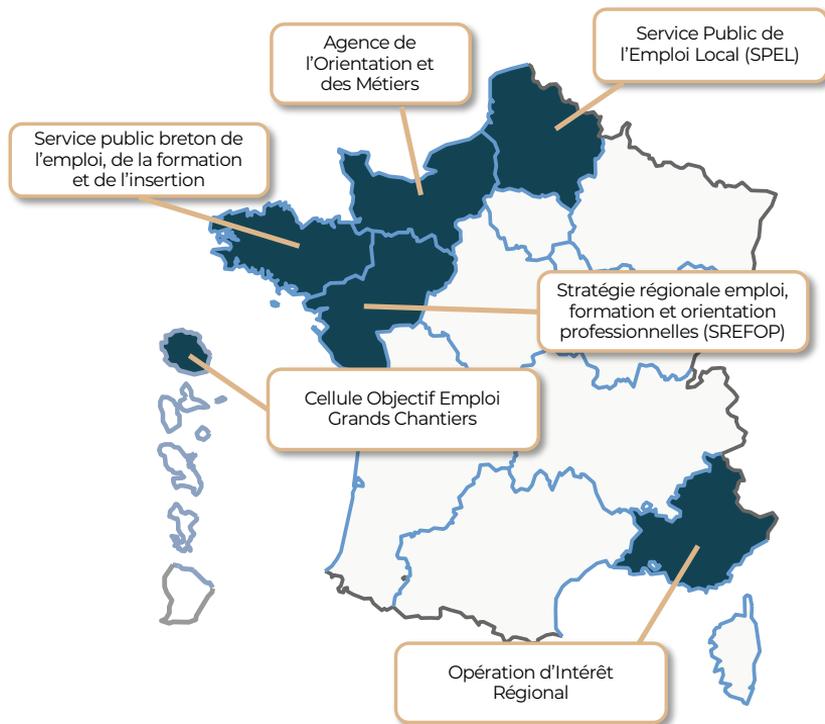
Ces initiatives se réalisent notamment **au service de 2 continuum clés**, qui agissent en faveur du citoyen et qui sont :

- ▶ Celui de l'articulation entre Développement économique, et Politiques d'Emploi-Formation-Orientation Professionnelles. Il s'agit là d'une garantie à prioriser une dynamique territoriale, réactive en matière d'emploi.
- ▶ Le deuxième continuum, est celui parcours tout au long de la vie. La Région vient jouer un rôle d'ensemblier pour accompagner les individus, et éviter notamment les ruptures induites par les changements de statut.

*Nota : Les initiatives présentées ci-après sont des actions ou dispositifs choisis, et n'ont pas vocation à être exhaustives.*

## A. Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences

*Illustration : quelques exemples d'initiatives et actions entreprises par les régions*



L'éclatement des acteurs et des compétences sur les territoires rendent difficile une mise en œuvre fluide et coordonnée des politiques de l'emploi. Face à cela les Régions ont mis en place des actions et initiatives visant à :

- ▶ **Intégrer toutes les compétences, notamment l'emploi, le développement économique, l'insertion**
- ▶ **Renforcer la coopération avec les acteurs du SPE**
- ▶ **Développer une stratégie sur l'orientation intégrée aux besoins économiques de la région**
- ▶ **Coordonner efficacement la formation**

## A. Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences

### Intégrer toutes les compétences, notamment l'emploi, le développement économique, l'insertion

Au regard du manque d'articulation actuelle entre les politiques d'emploi, et les stratégies d'une part de développement économique, et d'autre part de formation et d'orientation professionnelles, certaines régions ont mis en œuvre des initiatives variées permettant une meilleure intégration de toutes les compétences visées. On a pu observer par exemple :

- Des **gouvernances et des exercices de contractualisation aménagés**, venant adresser d'un même tenant développement économique, emploi, formation, orientation et/ou insertion. C'est le cas par exemple de la région Haut-de-France, qui a mis en place le Service Public de l'Emploi Local (SPEL), en co-pilotage avec l'Etat, comme instance territorialisée de pilotage des acteurs régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation, déclinée sur tout le territoire infrarégional. La région Bretagne a construit via une CTEC\*, son service public breton de l'emploi, de la formation et de l'insertion (SPIFEB) intégrant 7 collectivités territoriales (4 départements, Rennes, Brest, Région) sur des sujets d'insertion et d'accompagnement des parcours vers l'emploi, incluant également l'expérimentation du SPIE. La région Pays de la Loire définit depuis 2018 une Stratégie Régionale de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (SREFOP), mixant CPRDFOP et Stratégie coordonnée en matière d'emploi, d'orientation et de formations professionnelles. La

SREFOP est déclinée territorialement et sectoriellement.

- Des **programmes d'actions qui donnent corps au continuum développement économique – formation – emploi**. C'est le cas de la région Sud qui a mis en place huit Opérations d'Intérêt Régional (OIR), chacune spécialisée sur une filière d'excellence, et co-pilotée par un élu et un industriel afin de regrouper intérêts publics et privés. Elles permettent notamment le soutien et financement de projets structurants portés par les acteurs économiques des territoires afin de développer la croissance, l'emploi et renforcer l'attractivité de la Région.
- Des **structures intégrées renforçant le lien entre orientation et formation**. C'est le cas de la région Normandie avec l'Agence de l'Orientation et des Métiers, ou encore de la région Guadeloupe qui a développé Guadeloupe formation, un EPA auquel est délégué la réalisation de services et la mise en œuvre du Service public régional de l'orientation et du Service public régional de la formation ainsi que l'hébergement du CARIF-OREF.

\*CTEC : **Conventions Territoriales d'Exercice Concerté**, prévues par l'article L.1111-9-1 alinéa V du CGCT, à des fins de coordination des différentes collectivités territoriales.

## A. Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences

### Renforcer la coopération avec les acteurs du SPE

Afin d'éviter au maximum l'effet d'une action en silo des acteurs du SPE par rapport à celle des Régions, ces dernières ont développé des modes et moyens facilitant la coopération :

- De nombreuses régions disposent de **conventions avec Pôle Emploi** pour, par exemple, expérimenter un pilotage régional de la formation en Région ([Auvergne-Rhône-Alpes](#)), renforcer les liens entre les entreprises et la formation des demandeurs d'emploi ([Bourgogne-Franche-Comté](#)), fixer les engagements et le cadre de pilotage ([Hauts-de-France](#)), mettre en œuvre des actions coordonnées ([Nouvelle Aquitaine](#)), créer un guichet unique et une coordination des achats ([Martinique](#)) réaliser un suivi de gestion ([Pays de la Loire](#)). En [Région Sud](#), une convention de coopération renforcée intitulée « Agir pour l'emploi » permet de partager des données, des objectifs communs et d'offrir une complémentarité d'offres, tout en mettant l'accent sur l'innovation dans l'accompagnement. En [Corse](#), ce sont les engagements pris dans le cadre du CPRDFOP qui ont fait l'objet d'une convention de partenariat avec Pôle Emploi, ayant aussi permis de définir des outils et des moyens destinés à favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi. C'est aussi le cas [en région Nouvelle-Aquitaine](#), qui a construit une offre de service commune entre Pôle Emploi, la Région et l'Agence de Développement et d'Innovation cette fois-ci à destination des entreprises du territoire qui recrutent.
- Des **conventions** équivalentes peuvent également être mises en œuvre **avec les Missions locales** : conventions financières en [région Centre-Val de Loire](#) ou à [Mayotte](#), partenariat contractuel en [région Ile-de-France](#), Conventions-cadres pluriannuelles avec les réseaux des Missions Locales et des PLIE en [Nouvelle-Aquitaine](#), instances de pilotage en [Occitanie](#), ou encore Convention annuelle en [Martinique](#) permettant de définir un dialogue de gestion avec les Missions locales.
- Des **instances opérationnelles de pilotage ou de gestion** sont également déployées. Le [département de Mayotte](#) a mis en place une unique structure de gestion opérationnelle pour mettre en œuvre les actions décidées par les acteurs dans le cadre des politiques d'accompagnement des parcours professionnels. La [région Guadeloupe](#) anime régulièrement des instances avec l'ensemble des acteurs du SPE. La [région Ile-de-France](#) organise des réunions hebdomadaires avec les services du SPE permettant le suivi des entrées en formation, des appels à projets, des remontées terrains entre autres.

## A. Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences

### Développer une stratégie sur l'orientation intégrée aux besoins économiques de la région

Le transfert de la compétence orientation a notamment permis aux Régions de consolider les politiques ad hoc avec l'observation des besoins et les stratégies en matière de développement économique. Plus spécifiquement, cela a par exemple amené certaines régions à :

- **Adresser**, au-delà des populations jeunes et demandeurs d'emploi, **les publics en reconversion, voire les actifs**. C'est le cas de la [région Auvergne-Rhône-Alpes](#) qui a lancé une expérimentation en partenariat avec l'Association Transitions Pro autour d'actions de formation mixant un public de demandeurs d'emploi et des salariés en reconversion, ou encore qui a développé une politique d'orientation à destination de la population active. Au travers de son *Agence de l'Orientation et des Métiers*, la [région Normandie](#) propose par exemple une offre de service globale en direction de tous les publics, scolaires, étudiants, apprentis, demandeurs d'emploi et salarié.
- **Intégrer effectivement les enjeux sur les transitions**, notamment environnementales. La [région Centre-Val de Loire](#) pilote par exemple une coalition intitulée FETE (formation emploi transition écologique) qui favorise l'intégration des enjeux de la transition écologique dans les pratiques d'orientation, de formation et d'emploi par l'ensemble des acteurs.

- **Renforcer un travail commun avec les OPCO et les branches professionnelles** qui réalisent de nombreux travaux autour de l'attractivité des métiers, en lien avec les travaux de leurs observatoires. La [région Occitanie](#) a signé dans ce cadre des Conventions d'Objectifs et de Moyens avec plusieurs OPCO axées sur le partage de données de diagnostic et d'observatoire, les questions d'attractivité des métiers, de coordination des POEC, de formation des salariés et de politique d'apprentissage.

### Coordonner efficacement la formation

Le morcellement des acteurs qui interviennent dans le financement, l'achat et prescription de formation en région contraint les régions à trouver des solutions pour piloter au mieux la décentralisation d'une compétence qu'elles jugent « restée au milieu du gué ». On recense comme initiative :

- La mise en place d'une **coordination autour du financement de la formation professionnelle**. La [région Centre-Val de Loire](#) a par exemple installé des Conférences territoriales de financeurs (Région, Pôle Emploi, OPCO) pour favoriser les complémentarités dans les achats de formation, permettre de construire des parcours territoriaux multi-financeurs et créer un processus annuel régional et territorial de partage des évolutions de l'offre de formation. C'est également en cours de mise en œuvre dans la [région Guadeloupe](#). En [région Occitanie](#), c'est via un accord cadre Pôle Emploi – Région que se réalise la répartition des interventions : achats de formations

## A. Des initiatives au service d'une meilleure coordination et intégration des acteurs et des compétences

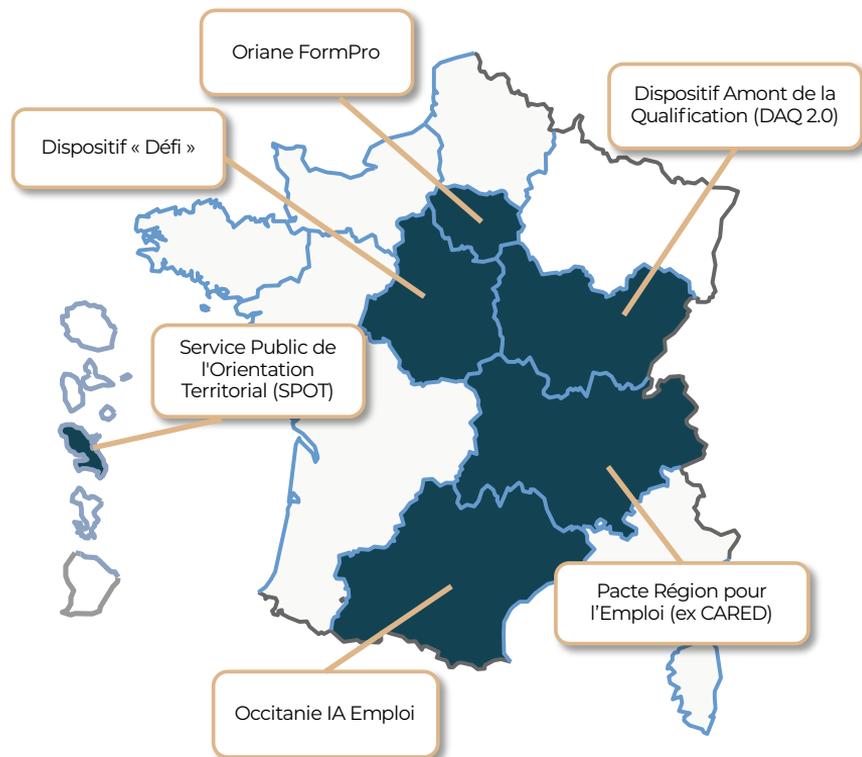
individuelles pour Pôle Emploi et achats de formations collectives pour la Région. La [région Réunion](#) a également signé une convention cadre annuelle avec Pôle Emploi dans une logique de Convention d'Objectifs et de Moyens, autour des achats de formation. En [région Pays de la Loire](#), a également été mise en place un conventionnement financier avec Pôle emploi, avec délégation de financement pour la réalisation de formation d'adaptation à l'emploi et de financements d'achat individuel de formation.

- L'installation **d'instances de pilotage dédiées** a également été réalisée dans certaines régions. La [région Guadeloupe](#), a créé une commission emploi-formation directement au sein du CREFOP, alors qu'en [région Ile-de-France](#), des COPIL mensuel permettent de traiter l'ensemble des sujets autour de la formation professionnelle en région et de prévoir notamment des actions correctrices répondant rapidement au besoin.
- Enfin, **la mise en œuvre des PRIC a été l'occasion de consolider certaines méthodes de coordination. Les** Régions ont globalement pu s'affirmer comme chef d'orchestre des actions menées en permettant une coordination efficace des acteurs du SPE : mise en place de Comités stratégiques, techniques et opérationnels en [région Bourgogne-Franche-Comté](#), mise en place d'un Comité de pilotage du PACTE avec tableau de bord dédié des entrées en formation des demandeurs d'emploi sur la totalité des dispositifs dont ils peuvent bénéficier en [région Pays de la Loire](#), ou encore

expérimentation de la pratique « d'équipe-projet » interinstitutionnelle associée à un comité de pilotage composé des principaux financeurs pour la gestion des dispositifs dans le [département de Mayotte](#). Le pilotage des PRIC ont également pu être l'occasion d'une meilleure implication des partenaires sociaux, comme la [région Normandie](#) qui a mis en place une commission ad hoc de suivi dans le cadre du CREFOP.

## B. Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

*Illustration : quelques exemples d'initiatives et actions entreprises par les régions*



La nécessaire adaptation des dispositifs et des politiques aux réalités territoriales amènent les régions à faire preuve d'innovation, tout en aillant une capacité d'investissement suffisant pour :

- ▶ **Mieux accompagner les demandeurs d'emploi**
- ▶ **Faciliter l'accès à la formation**
- ▶ **Accompagner des parcours personnalisés et orienter**
- ▶ **Rapprocher les entreprises et leurs futurs salariés**
- ▶ **Mieux identifier et anticiper les compétences**

## B. Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

### Mieux accompagner les demandeurs d'emploi

Bien que la compétence emploi ne soit pas une prérogative légale des Régions, ces dernières adressent toutes le sujet d'apporter des solutions et lance des initiatives, souvent aux côtés des acteurs du SPE, pour mieux accompagner les demandeurs d'emploi, notamment autour des sujets de la formation et de l'orientation. On retrouve par exemple dans les régions :

- Des **programmes de formation qualifiants** spécifiquement développés pour viser l'insertion des demandeurs d'emploi, le plus souvent **intégrés à des parcours d'accompagnement**. Avant l'arrivée du PIC, la **région Bourgogne-Franche-Comté** disposait de son dispositif DAQ 2.0, un dispositif d'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi sur plusieurs mois, en mobilisant des formations qualifiantes et certifiantes. En **région Occitanie**, le dispositif de financement « ProjetPro » offre des formations gratuites et rémunérées aux demandeurs d'emploi pour consolider leur projet professionnel, acquérir les bons gestes techniques pour accéder à une formation qualifiante ou un emploi. En **région Ile-de-France** le Parcours Entrée Emploi (PEE), est un dispositif d'insertion professionnelle financé par la Région pour permettre la construction de projets professionnels réalistes et l'accès sécurisé aux parcours certifiants. Généralement, les régions disposent de programmes spécifiques qualifiants adaptés à leur territoires qu'elles ont pu développés.
- Les régions construisent également ces offres en prenant en

compte les remontées des **besoins en compétences exprimés par les branches professionnelles**, comme le dispositif « QUALIF Emploi » de la **région Bretagne**. La **région Normandie**, via son Job Tour Lin a par exemple développé une offre de formation sur mesure pour répondre aux besoins de recrutement de la filière du lin.

- Des **dispositifs de formation préparatoires**, comme par exemple les dispositifs « PREPA » (préparation à une formation qualifiante) et « PREPA clés » (compétences socles) en **région Bretagne**, ou les dispositifs préparatoires territorialisés pour les publics les plus éloignés du marché du travail en **région Normandie**.
- Des **outils dédiés** pour construire leur parcours de formation et d'insertion vers l'emploi (cf infra).
- Des **aides spécifiques de financement pour accompagner vers la formation et l'emploi**, en particulier vers les métiers en tension, comme le dispositif « AIRE » en **région Ile-de-France**. Les aides peuvent également soutenir l'entrée en formation, comme en **Guadeloupe** qui dispose d'un dispositif d'« aide préalable à l'entrée en formation » pour les stagiaires en formation sur un dispositif régional ainsi qu'une augmentation du montant de la rémunération versée aux stagiaires. A **Mayotte**, le dispositif « Aide Individuelle vers l'Emploi » adresse les personnes en recherche d'emploi et les jeunes de - 26 ans permettant de financer des formations individuelles et de répondre aux besoins de recrutement d'entreprises du territoire.

## B. Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

- Des **programmes d'accompagnement spécifiques pour les personnes en situation de handicap**, comme le « dispositif de formation accompagnée », en [région Normandie](#), pour favoriser l'inclusion des demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi.
- Plus spécifiquement **pour les DROM, des dispositifs et des aides à la mobilité** sont développés. La [région Réunion](#) a défini des plans d'actions avec les OPCO sur les questions de mobilités et finance des aides pour les demandeurs désireux d'accéder à une formation en mobilité (en cas d'inexistence ou saturation de formation au sein du territoire). En [Martinique](#), ce dispositif d'aide à la mobilité permet de dé plafonner l'indemnité prévue par Pôle Emploi pour qu'elle soit maintenue tout le long de la formation des stagiaires régionaux.

### Faciliter l'accès à la formation

Au-delà des dispositifs de formation et d'une facilitation à son financement, l'enjeu d'accessibilité et d'appétence à la formation est clé. Les Régions sont initiatrices de nombreuses initiatives y contribuant, par exemple :

- Des **outils de prescription ou d'accompagnement des parcours de formation**. Dans le cadre du Pacte, la [région Haut-de-France](#) a par exemple créé un « Hub emploi et formation » dont l'ambition est de construire et proposer les parcours de

formation les plus adaptés aux besoins en compétences repérés par les filières, via 3 modules : recrutement, compétences, formation. Le dispositif « Oriane FormPro » en [région Ile-de-France](#) est par exemple une application Web destinée aux demandeurs d'emploi, comme outil d'auto-prescription permettant de trouver une formation financée à 100% par la Région. En [région Nouvelle-Aquitaine](#), [Rafael](#) est un outil de prescription sur les dispositifs de formation développé par le CARIF-OREF, pour un accès ouvert et égal aux dispositifs régionaux à l'ensemble des prescripteurs et, maintenant, directement au public (CMAFormation). Via un partenariat collectivité-Agefma, la [Martinique](#) a déployé un nouveau module de recherche « [Se former en Martinique](#) » pour consulter l'offre de formation disponible et adéquate à son besoin.

- Des initiatives pour développer **l'ingénierie pédagogique**. La [Corse](#) a pu développer dans le cadre de son Pacte une plateforme d'apprentissage mutualisée afin de proposer des modules de formation à distance, une communauté de pratiques virtuelles entre les centres de formation, ou encore une application mobile qui permettra aux stagiaires de gérer leurs parcours de formation. La [région Sud](#) dispose d'un « *Fonds d'Innovation pour la Formation* » visant à soutenir des réponses innovantes à des besoins pédagogiques, qui permet notamment de développer une offre de formation structurée en lien direct avec la stratégie économique régionale.

## B. Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

### Accompagner des parcours personnalisés et orienter

La question centrale du continuum des parcours tout au long de la vie est entre autre adressée au travers de la capacité des opérateurs et acteurs, à accompagner de façon individualisée et personnalisée les parcours et les choix d'orientation de chaque citoyen. A ce titre, les Régions mettent en place :

- Des **outils digitaux de type plateforme / portails** intégrés, comme l'outil *Klub Extraordinaire* de la [région Centre-Val de Loire](#), expérience immersive itinérante au service de l'emploi en accompagnant ses habitants en recherche d'emploi, d'une formation ou d'une reconversion à repenser leur avenir professionnel, la plateforme numérique « Mon Orient'Est » en [région Grand-Est](#) dédiée au grand public et qui rassemble différents outils dont un portail de l'orientation et un portefeuille numérique de compétences au service de l'évolution professionnelle de l'individu, ou encore « [Orientation Région Sud](#) » une plateforme numérique régionale d'orientation et d'information sur les métiers. La [collectivité territoriale de Martinique](#) a développé une plateforme numérique avec une carte interactive donnant à voir le réseau d'opérateurs et ses 54 lieux d'accueil. Cet outil a été développé dans le cadre de la création du Service Public de l'Orientation Territorial, SPOT, pour permettre à tout individu d'accéder à une information gratuite en Martinique sur l'orientation et la formation, et pour l'accompagner tout au long de son parcours.
- Des **accompagnements individualisés par des référents**. La

[région Bretagne](#) dispose par exemple d'un dispositif « référent fil rouge », interlocuteur de l'utilisateur tout au long de son parcours facilitant la relation avec les professionnels ainsi que les démarches. La [région Centre-Val de Loire](#) rend même obligatoire les référents de parcours pour accompagner chacun des stagiaires pendant la formation et dans les premiers temps de « l'après ». Elle développe aussi des expérimentations avec Pôle Emploi sur les sorties de formations et la poursuite de parcours.

- Des **dispositifs d'aides spécifiques à l'insertion des jeunes**. C'est le cas de la [région Sud](#), qui dispose d'un dispositif d'aide à l'insertion professionnelle pour les jeunes publics « Un parrain, un emploi », sur un principe de parrainage jeunes / chef(fes) d'entreprise.

### Rapprocher les entreprises et leurs futurs salariés

En tant que cheffes de file de la compétences sur le développement économique, les Régions occupent une place clé dans la relation aux entreprises. A ce jour, l'enjeu central reste celui de la réponse aux besoins des entreprises qui souvent n'arrivent pas à recruter. Pour les accompagner, les Régions :

- Adressent le **rapprochement entreprises-demandeurs d'emploi**. La [région Auvergne-Rhône Alpes](#) a mis en place le Pacte Régional pour l'Emploi, un dispositif qui s'appuie sur un engagement entre la Région et une entreprise formalisé par

## B. Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

- une convention de coopération, et les demandeurs d'emploi vers un retour à l'emploi. Les régions mettent également l'innovation au service des recrutements : expérimentation lancée avec Pôle Emploi, la solution « *Détection de potentiel* » de la [région Sud](#) repose sur la méthode de recrutement par simulation (MRS), adaptée dans le but de repérer et mobiliser le potentiel des demandeurs d'emploi (prioritairement jeunes et demandeurs d'emploi longue durée) pour faciliter leur orientation vers les secteurs en tension.
- Adressent le  **rapprochement entreprises-stagiaires**  : *Emploi Normandie* est par exemple un outil mettant en exergue les compétences des stagiaires des dispositifs de la Région, et les met en relation avec des entreprises locales. Un autre exemple est *Talents d'ici*, une plateforme numérique d'aide au rapprochement entre entreprises qui recrutent des stagiaires formés dans les dispositifs régionaux en [région Nouvelle Aquitaine](#).
- **Coconstruisent** des formations adaptées aux besoins de leurs entreprises. C'est le cas de la [région Centre-Val de Loire](#) qui a créé le dispositif « Défi » dont le principe est d'identifier les compétences recherchées par les entreprises afin de coconstruire un parcours de formation menant vers l'emploi pérenne, en mobilisant l'ensemble des acteurs et des publics.

### Mieux identifier et anticiper les compétences

Enfin, les Régions font preuve d'innovation pour arriver à mieux récupérer, analyser, transmettre des données sur les compétences et les emplois, précieuses à l'anticipation et l'identification des besoins. Elles le font notamment au travers de :

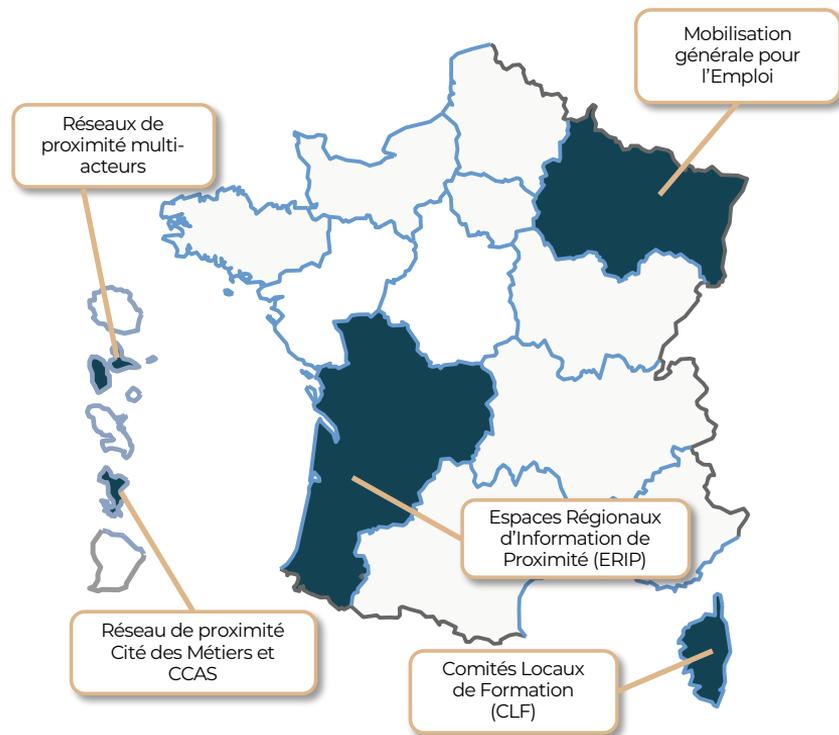
- L'utilisation des **données pour identifier finement les besoins en compétences**. Au travers sa *Plateforme IBC* (Identification des Besoins en Compétences) la [région Centre-Val de Loire](#) peut confronter précisément les compétences nécessaires et les écarts avec les référentiels de formation, pour adapter ses achats de formation. En [Corse](#), a été adopté un dispositif régional inter-consulaire de collecte permanente des besoins en compétences actuels et futurs des entreprises sur l'ensemble du territoire. *Occitanie IA Emploi* est un programme ambitieux de développement de cas d'usage autour de l'analyse de la data emploi au service de besoins concrets autour des questions d'emploi et de formation, et en collaboration avec l'ensemble des partenaires en [région Occitanie](#). La [région Sud](#) a mis en place un *système d'observation des compétences* avec son CARIF-OREF.
- **Outillage des partenaires et des instances** pour éclairer les choix d'actions. Par exemple, [Les Repères territoriaux](#) est un outil de connaissance socioéconomique de chaque territoire, développé de la [région Pays de la Loire](#) pour accompagner les instances dans les actions décidées.

## B. Innover et adapter face aux réalités et besoins des territoires

- Innovation au service des solutions face aux transitions. La [région Auvergne-Rhône Alpes](#) a créé un *Campus Région du numérique* au service du développement économique régional avec pour vocation d'accompagner les grandes transitions, qui s'appuie sur 3 outils : un Campus de formation multi-écoles, une plateforme 'phygitale' et une Usine de recherche et d'innovations autour de « l'industrie du futur ».
  - La [région Normandie](#) a également mis en place « la Normandie Badge les compétences » une démarche avec les acteurs du territoire, pour valoriser les compétences informelles des stagiaires, et les faire reconnaître par les entreprises.
-

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

*Illustration : quelques exemples d'initiatives et actions entreprises par les régions*



La mise à disposition d'une offre partagée et la coordination locale des acteurs est clé pour apporter des solutions auprès du bénéficiaire. Il s'agit également d'assurer une articulation région / département / EPCI pour aligner les stratégies, les décliner mais aussi être en mesure de faire remonter les observations et initiatives des territoires. Pour cela les Régions déploient des moyens pour :

- ▶ Assurer une articulation entre stratégie régionale et mise en œuvre territoriale
- ▶ Animer un véritable service public local de l'emploi, de la formation et de l'orientation
- ▶ Faire converger les acteurs territoriaux pour favoriser l'interconnaissance et apporter des réponses en commun
- ▶ Assurer une information sur l'orientation, la formation et l'emploi, et faciliter les rencontres offreurs/bénéficiaires en proximité

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

### Assurer une articulation entre stratégie régionale et mise en œuvre territoriale

Il existe autour de l'animation et la mise en œuvre territoriale des politiques emploi-formation de véritables enjeux autour d'un pilotage macro et d'un besoin d'articulation avec les stratégies et politiques à une maille plus large pour garantir une cohérence globale, tout en permettant une déclinaison locale. Pour cela, les Régions utilisent différents leviers tels que :

- **Contractualisation avec les collectivités infra-régionales (départements, EPCI notamment).** En région [Bourgogne-Franche-Comté](#), des Protocoles d'accords signés entre la Région et chaque département permettent de déployer les dispositifs et mesures régionaux en terme de formation. La [région Bretagne](#) qui a déjà contractualisé avec 64 EPCI sur le champ du développement économique est en cours de réflexion sur un élargissement à « l'emploi ». Un conventionnement avec les EPCI est également prévu en [région Hauts-de-France](#). La [région Pays de la Loire](#) conventionne avec les conseils départementaux sur les champs emploi-formation-orientation.
- **Déclinaison opérationnelle des stratégies régionales par territoires et/ou secteur.** En [région Grand-Est](#), les Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT), représentent une déclinaison opérationnelle du CPRDFOP et sont de véritables plans d'actions au service de l'emploi, et fruit d'une concertation ayant mobilisé plus de 70 partenaires. ils fixent pour chaque

secteur clé, un plan d'actions afin de mettre en adéquation les formations et les besoins des entreprises, sur la base d'un diagnostic partagé. En [région Pays de la Loire](#), ce sont 18 Comités locaux emploi, formation et orientation professionnelles (CLEFOP) qui ont été créés pour coordonner les réponses EFOP, regroupant un ou plusieurs EPCI. Ils constituent une déclinaison locales du CREFOP, et élaborent des feuilles de routes spécifiques et évolutives par territoire,

- **Solutions de remontées des données, des besoins et des solutions territoriales, assurer une meilleure connaissance des territoires.** En [région Centre-Val de Loire](#), elle s'est réalisée entre autres au travers de l'organisation des États généraux de l'économie et de l'emploi, une grande concertation traduite en 50 ateliers autour de la Formation, l'insertion, l'orientation et l'accès à l'emploi pour recueillir les idées et besoins des acteurs économiques au plus près des territoires et venir alimenter le CPRDFOP. La [région Pays de la Loire](#) organise quotidiennement une Veille par « territoire EFOP » sur l'actualité de l'emploi, de la formation, et de l'orientation de chaque territoire.

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

### Animer un véritable service public local de l'emploi, de la formation et de l'orientation

La responsabilité des Régions en tant qu'élus politiques de proximité vis-à-vis des ses concitoyens, implique la nécessité d'une réalisation opérationnelle d'une politique générale sur l'emploi, la formation et l'orientation, bien que les Régions ne disposent que partiellement de ces compétences. La nécessaire articulation des sujets et mise en œuvre de l'animation de ces politiques ont poussé les Régions vers :

- ▶ **La création et l'animation de véritables services publics locaux, dans une logique d'une coopération intégrée et de pilotage commun.** En [région Grand-est](#), un copilotage Etat-Région de la démarche « Mobilisation générale pour l'emploi » a permis la création de **SPEL** à l'échelle des 40 bassins d'emploi afin de répondre aux tensions de recrutement et mettre en dynamique des réseaux d'acteurs au niveau local pour monter des actions sur-mesure et à court terme selon une approche en 'mode projet'. La [région Hauts-de-France](#) a mis en place un **Service Public de l'Emploi Local** (25 SPEL) en co-pilotage avec l'Etat, et mobilisant l'ensemble des acteurs régionaux en matière d'emploi, de formation et d'orientation. Avec son équipe de chargés d'animation territoriale installés et déployés sur tous les départements, la région [Bourgogne-Franche-Comté](#) assure un « **Service Public Régional de la Formation** ». Avec une **logique d'intégration totale** de toutes les compétences, la [région Bretagne](#) a créé 14 Commissions territoriales d'emploi, formation et insertion (CTEFI) présidées par l'État, la Région et

les Départements, avec pour ambition d'intégrer le SPE, le SPRFP et le SPIE, dans une logique projet à un niveau local. En [Normandie](#), le pilotage de l'animation Territoriale des politiques sur chaque arrondissement se fait via des comités d'animation territoriaux emploi formation (CATEF), coprésidé par l'État et la Région.

- ▶ **La mise en œuvre de modalités de travail en commun avec les Pôle Emploi locaux.** Pour l'emploi, il s'agit également de trouver des solutions aux offres d'emploi non pourvues. La [région Auvergne-Rhône-Alpes](#), a mis en place 15 *Comités régionaux pour l'emploi (CRPE)* répartis sur l'ensemble des départements de la région. Ces comités sont copilotés avec Pôle Emploi et rassemblent les acteurs économiques du territoire qui sont amenés à faire remonter toutes les offres d'emploi locales non pourvues afin que la Région et Pôle Emploi travaillent de concert pour y répondre. Pour la formation, en [Corse](#), les Comités Locaux Formation (CLF) créés en mai 2022, et actés par une convention de partenariat entre Pôle Emploi et la Collectivité de Corse ont pour objectif de proposer un appareil de formation initiale ou continue en lien avec les besoins territoriaux des entreprises. La [région Pays de la Loire](#) organise également la collaboration Région - Pôle emploi à différents échelons territoriaux. A [La Réunion](#), l'initiative « Regards Croisés » avec Pôle Emploi consiste dans des rencontres par micro-territoires, mise autour de la table de tous les acteurs emploi-formation, réalisation d'une analyse micro-économique sur les territoires et questionnement sur l'adaptation de l'offre de formation.

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

- **Le déploiement d'équipes locales par la Région au service de l'emploi, de la formation et de l'orientation** : on parle de chargés d'animation territoriale en **Bourgogne-Franche-Comté** (assurant le « Service Public Régional de la Formation), de chargés de développement territorial emploi formation en **région Bretagne** (en charge d'animer les CTEFI), qui dispose aussi de chargés de développement économique pour l'accompagnement des entreprises, de référents territoriaux formation pour la **région Centre-Val de Loire**, des chargés de missions territoriales des services Formation de la **région Hauts-de-France**, des animateurs emploi-formation en **région Normandie**. La **région Sud** a mis en place un service d'animation territoriale travaillant avec l'ensemble des acteurs territoriaux, les chargés de mission emploi ou formation ayant des liens forts avec les acteurs du PLIE, du SPRO et du SPE. Et la **région Occitanie** est allée jusqu'à créer un d'un Service Territorial complet : service spécifique qui compte plus de 70 agents répartis sur les 13 départements et chargés notamment de la mise en œuvre territoriale du Programme Régional de formation, du développement local du SPRO, de l'information autour de l'offre de service RH à destination des entreprises et de l'animation des partenariats locaux sur les sujets orientation-formation-emploi. Enfin en **Martinique**, une organisation territoriale forte au sein de la Collectivité a été mise en place avec plus de 60 points de rencontre au plus près des populations. Une expérimentation est également en cours d'une plus grande territorialisation du réseau de conseillers afin de répondre aux besoins des usagers.
- **La consolidation de catalogues d'offres et de solutions territoriales**, dont l'enjeu est d'assurer une diffusion inter-territoires. La **région Occitanie** a développé *Espace Pro Occitanie Orientation*, une plateforme numérique qui regroupe un Centre de ressources régionales et territoriales, et un espace collaboratif de partage et de communication entre les partenaires sur leur territoire. Au travers de la mise en œuvre de ses CLEFOP, la **région Pays de la Loire** a constitué un véritable catalogue de solutions territoriales, en format « boîte à outils » (fiches actions, mode opératoire, conditions de réussite). Elle donne également accès à un catalogue d'offre de professionnalisation régionale, qui peut être déclinée en local.

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

### Faire converger les acteurs territoriaux pour favoriser l'interconnaissance et apporter des réponses en commun

La connaissance entre les acteurs sur un territoire est une clé essentielle pour répondre à des problématiques territoriales et accompagner en sur-mesure les individus. Aussi, les Régions, légitimes à cette mobilisation de toutes les parties prenantes, mettent en œuvre des solutions de gouvernance ou d'animation pour favoriser et développer ces initiatives, notamment via :

- ▶ **La création de comités ou réseaux d'acteurs pour apporter des réponses concertées sur l'emploi, la formation et l'orientation, et mieux accompagner les parcours individuels.** Pour la formation Les Réseaux d'animation territoriale en Bourgogne-Franche-Comté, présents sur les 8 départements de la région, ont pour rôle d'identifier les besoins en formation, de suivre les actions de formation et de s'articuler sur le terrain pour proposer des solutions. En région Grand-Est c'est au travers des Comités territoriaux en charge de la formation professionnelle et l'orientation mais également des 12 Maisons de région, rassemblant l'ensemble des acteurs de l'écosystème local, que s'articule une offre de formation unique et correspondant aux besoins du territoire. En région Occitanie, il existe sur chaque territoire un COPASS (Comité Passerelles), animé par les Unités Territoriales de la Région tous les deux mois et réunissant les acteurs de la formation afin d'assurer la continuité des parcours entre les différentes formations financées par la Région. Ils constituent un lieu

d'échanges autour de sujets de culture commune afin de fluidifier les informations et de permettre une meilleure connaissance des dynamiques territoriales par l'ensemble des acteurs concernés. Pour l'emploi, En région Centre-Val de Loire, les Comités de développement de l'emploi (CODEVE), co-pilotés avec l'Etat, sont des instances d'action priorisées et pragmatiques créés afin de contribuer à réduire les tensions de recrutement en mobilisant tous les acteurs de la chaîne. Dans le cadre des CLEFOP, la région Pays de la Loire expérimente les Cellules Territoriales Entreprises Emploi, composées des principaux partenaires éco/emploi, pour traiter les problématiques de recrutement, souvent multifactorielles, des entreprises du territoire et apporter une réponse globale et unifiée. La région Nouvelle-Aquitaine est allée jusqu'à créer des antennes départementales regroupant des équipes territorialisées pluridisciplinaires (transports, formation, orientation, économie...) pour répondre aux spécificités et besoins des territoires.

- ▶ **L'animation des écosystèmes d'acteurs et création de réseaux de proximité.** La région Ile-de-France, anime par exemple l'écosystème des organismes de formation en Ile-de-France (Copil départementaux pour chaque dispositif), ou encore les acteurs de l'orientation et de la prescription (Missions locales, Pôle emploi, Cap emploi...) au niveau départemental et du bassin d'emploi. La région Normandie réunit différents groupes techniques réunis à échéance régulière sur les différents bassins d'emploi pilotés par la

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

- Région. La [région Nouvelle-Aquitaine](#) anime également des réseaux de proximité avec des équipes de délégués territoriaux de la Région, les réseaux des ERIP et des PRC VAE. En région [Guadeloupe](#), des réseaux de proximité ont été mis en place sur le territoire, avec un fonctionnement en partenariat avec Pôle Emploi et ses agences, les Missions Locales et leurs relais régionaux, EPA Guadeloupe formation et la DEETS. Le [département de Mayotte](#) a également mis en place un réseau de proximité, ici avec avec la Cité des métiers et les différents CCAS dans les communes.

### Assurer une information sur l'orientation, la formation et l'emploi, et faciliter les rencontres offreurs/bénéficiaires en proximité

Enfin, l'enjeu de proximité, du « dernier kilomètre » pour fournir un service public sur l'emploi, la formation et l'orientation, est également favorisé par l'action et les initiatives régionales. On retrouve notamment :

- **La création d'espaces locaux d'information et d'accompagnement partagés pour l'emploi, la formation, l'orientation, rassemblant l'ensemble des acteurs dédiés.** La [région Nouvelle-Aquitaine](#) a déployé des espaces régionaux d'information de proximité (ERIP), qui permettent de fédérer les opérateurs de l'emploi et de l'orientation autour de plans locaux coordonnés d'actions et d'une offre de services partagée étendue à tous les publics. En [région Normandie](#), le réseau des acteurs de l'orientation « RésO'Pro » coordonné par l'Agence de l'Orientation et des Métiers pour élargir le SPRO sur le volet information métiers, permet l'animation d'un réseau de proximité, qui vise à mobiliser les structures du territoire qui reçoivent du public pour qu'elles puissent donner un tout premier niveau d'information sur la formation.
- **Le développement de projets de Tiers lieux.** La [région Réunion](#) réfléchit à mettre en place des tiers lieux « Maisons de l'orientation et de la formation », et la [région Bretagne](#) accompagne déjà les projets de Tiers lieux apprenants.
- **Des solutions itinérantes pour atteindre les bassins de vie les plus éloignés, notamment dans les régions d'outremer.** La [région Guadeloupe](#) a mis en place des animations territoriales du SPRO déployées sur le territoire : avec notamment un Bus de l'orientation, salon de l'étudiant, mise en place du mois de l'orientation, le BIK de l'orientation (Onisep services)... A [La Réunion](#), des caravanes itinérantes sur la découverte des métiers, l'orientation et les recrutements en formation en partenariat avec Pôle Emploi et les Missions Locales, se déplacent dans des secteurs excentrés dans le cadre d'une information mobile.
- **Des initiatives pour favoriser les rencontres entre les entreprises et les demandeurs d'emploi.** Le dispositif Proch'Emploi en [région Hauts-de-France](#), avec 23 plateformes implantées dans les territoires permettent le traitement de l'offre et de la demande d'emploi, avec un objectif de

## C. Faciliter l'animation et la mobilisation des acteurs en proximité

construire des réseaux d'entreprises. En particulier auprès des jeunes, la région Ile-de-France organise des Meet-up au niveau local (événement de mise en relation Jeunes/Entreprises) sur des secteurs en tension. Plus spécifiquement pour la formation, en [région Sud](#), la Commission d'accès à l'emploi vise à passer en circuit court par des expérimentations sur la mise en relation du futur sortant des formations avec les besoins des entreprises, alors que la [région Guadeloupe](#) organise des « formation dating » sur son territoire.

---

# Panorama des bonnes pratiques et initiatives en Régions

## Un panorama des 150 bonnes pratiques et initiatives recensées pour 17 régions et DROM-COM

Un Panorama des 150 initiatives recensées vous est présenté en annexes – Partie 2.

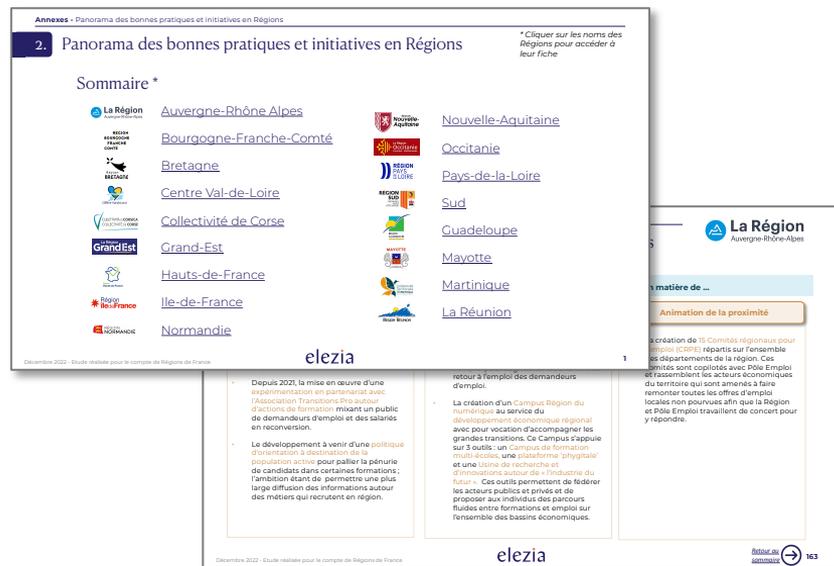
Ce document a pour objectif de présenter les bonnes pratiques et initiatives territoriales innovantes portées en régions depuis les 5 dernières années et menées par les Directions Emploi-Formation qui ont été interviewées.

Le document est structuré selon les 17 régions et DROM-COM ayant participées et répondues dans le cadre de l'étude. Chaque région se voit présentée selon une fiche structurée telle que :

- Une **fiche synthèse** qui présente les initiatives et bonnes pratiques intéressantes selon les catégories suivantes, et présentées dans le corps de cette partie du rapport : **Coordination et gouvernance, Innovation, création d'outils et de dispositifs et animation de la proximité.**
- **Un ou plusieurs zooms sur les bonnes pratiques** identifiées dans chaque Région afin de présenter les détails de ces actions et de permettre un essaimage et une capitalisation de ces innovations entre les Régions.

Une entrée par Région avec un **sommaire interactif** vous est proposée afin de faciliter la lecture et la prise en main de ce panorama.

*Illustration : panorama par région en annexes de ce rapport*

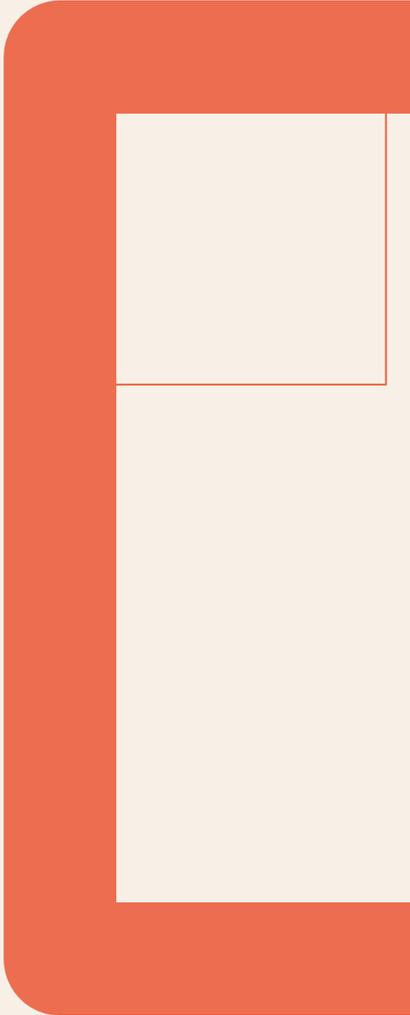
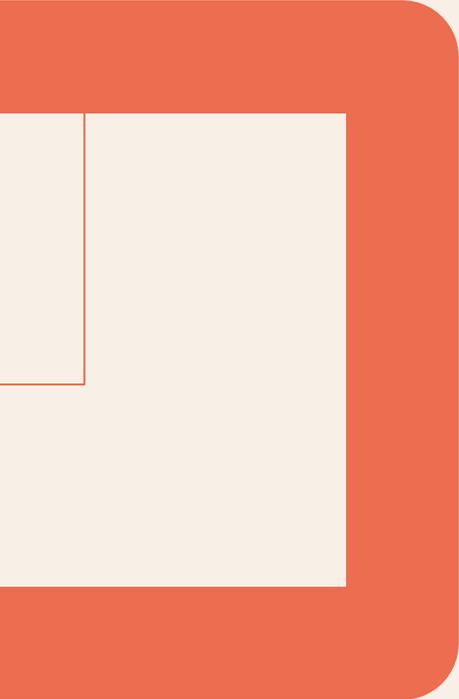




**Les Régions font preuve d'innovation et assument leur rôle d'animatrice clé dans les territoires au travers de différentes solutions de gouvernance et de dispositifs.**

**Cependant, demeure une forme d'« empêchement » à la mise en œuvre d'une action entièrement efficace, induite par les obstacles et complexités pointées en partie 3.**

**Il est donc opportun de poser et proposer des principes clés à un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (SPREFOP) idéal.**



# Partie 2

## Cible et scénarios

Des propositions et scénarios de  
mise en œuvre  
pour un SPREFOP idéal

# Partie 2

## Cible et scénarios

Des propositions et scénarios de mise en œuvre pour un SPREFOP idéal

05

Vers la création d'un Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles (SPREFOP) ?

06

Vision sur les 3 scénarios de régionalisation étudiés

07

Zoom sur le projet France Travail

05

## Vers la création d'un Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles (SPREFOP) ?

A.

De l'opportunité de créer un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

B.

Pour un service public efficace : compléter la réflexion par échelle territoriale avec la déclinaison par horizons de temps

C.

Propositions pour un SPREFOP cible idéal

### En quelques lignes

Dans un contexte de volatilité du marché du travail conjoncturel et d'évolutions plus structurelles induites par les transitions écologiques, numériques et sociétales, il est plus que jamais nécessaire de réfléchir à la question d'un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles cohérent et coordonné.

Le niveau régional dans la construction de stratégie et l'animation territoriale semble être partagé par de nombreuses parties prenantes. La question reste à savoir quel rôle doit endosser la Région en tant qu'échelon politique ?

Dans la construction d'un SPREFOP cible idéal, le parti pris est celui de la prise en compte des différents horizons de temps qui structurent une politique EFOP, de la définition de sa stratégie à sa mise en œuvre. Il est considéré que la Région a un rôle différencié à jouer sur ces différents niveaux.

Plusieurs leviers sont identifiés pour la création d'un tel SPREFOP, issus d'une réflexion faisant converger les points saillants d'un état de lieux de notre système institutionnel, des bonnes pratiques de nos pays voisins, de celles déjà en place dans les Régions, et d'une réflexion collective engagée entre les différentes Régions. Ces propositions sont détaillées dans la partie ci-après.

## A. De l'opportunité de créer un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

### Rappel des enseignements clés de la première partie d'état des lieux de l'étude

La première partie de l'étude, portant sur un état des lieux à la fois du fonctionnement du système institutionnel français en matière d'emploi, de formation et d'orientation professionnelles, mais également à l'échelle européenne, à travers l'analyse du fonctionnement institutionnel de 5 pays européens, a permis de dresser un certain nombre de constats :

- Le marché du travail français est dynamique mais se caractérise par un **taux de chômage encore relativement élevé à 7,4%**, si on le compare à celui de nos voisins européens. Bien qu'on tende vers un horizon de Plein Emploi en 2027, il ne faut pas oublier les **disparités existantes**, et significatives, **selon les zones d'emploi** et donc les régions françaises. À côté de cet enjeu d'adaptation aux réalités locales, est remonté l'enjeu de **réponse différenciée aux conséquences des transitions** – écologiques, numériques, technologiques - qui impactent différemment les individus, les secteurs et donc les territoires.
- Par ailleurs, en France, a été fait le diagnostic d'une réelle **complexité du fonctionnement des politiques de l'emploi-formation et orientation** professionnelles. On note une **multiplicité d'acteurs** – publics, privés, collectivités comme opérateurs - et de **contractualisations** entre ces derniers, à différentes échelles et horizons de temps. La question de la nécessaire coordination et complémentarité entre les acteurs

se pose, dans un souci de ne pas alourdir un existant déjà complexe.

- Pour autant, malgré cette complexité, les Régions et Collectivités d'Outre-Mer françaises ont su démontrer une réelle **capacité d'innovation et d'adaptation** aux réalités et besoins de leurs territoires dans leurs réponses déployées en matière d'emploi, formation et orientation professionnelles. Nous avons pu recenser a minima **150 initiatives** mises en œuvre par les Régions en matière de **coopération régionale, d'innovation ou d'animation agile de leur territoire**.
- Enfin, à travers les analyses réalisées dans le cadre du benchmark mené autour des 5 pays que sont l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne et l'Italie, nous pouvons estimer que la **Région est toujours plébiscitée comme animatrice du territoire sur l'emploi et la formation** professionnelle. Dans ce contexte, la France fait preuve d'une certaine singularité par son organisation déconcentrée en matière d'emploi.

# A. De l'opportunité de créer un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

## Benchmark : La Région toujours plébiscitée comme animatrice du territoire sur l'emploi et la formation



### Allemagne

Une agence fédérale (BA) mais au service des stratégies régionales



### Belgique

À chaque Région sa propre agence et une cogestion tripartite



### Danemark

Des « job center » dans les municipalités avec un tripartisme culturel et une cogestion généralisée



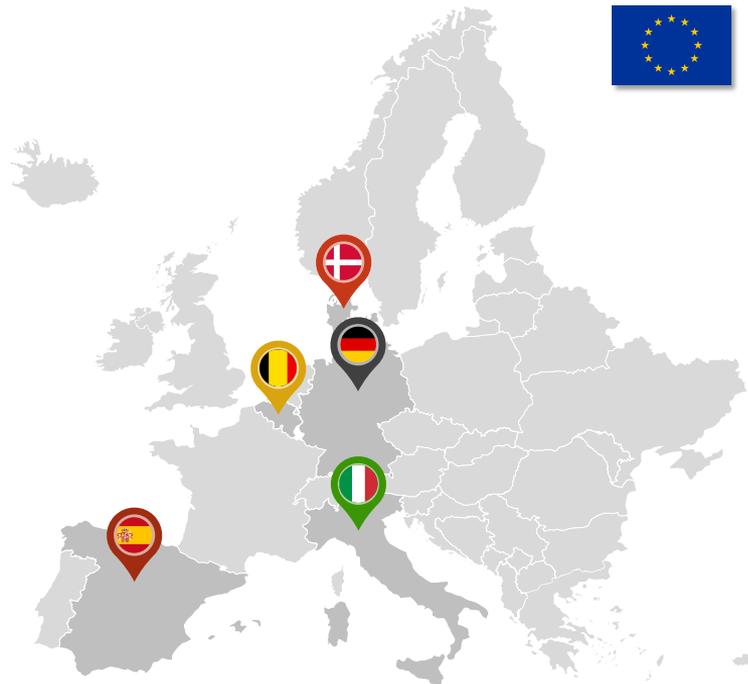
### Espagne

Des communautés très autonomes dans la limite d'un portefeuille commun de services



### Italie

Des Régions et des fonds paritaires au service de projets territoriaux



## A. De l'opportunité de créer un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

### Le niveau régional plébiscité comme la bonne échelle par l'ensemble des acteurs rencontrés

Dans la deuxième partie de l'étude, nous avons complété et confronté notre analyse du fonctionnement actuel aux convictions et réalités vécues par des acteurs et institutions clés sur la thématique de l'emploi.

**Quinze institutions** ont répondu à notre sollicitation et nous avons pu les rencontrer sur le courant des mois d'octobre et novembre 2022.



Généralement la conviction est partagée par un grand nombre de ces acteurs sur la **place de la région comme une échelle territoriale adéquate**, et ce pour plusieurs raisons :

- La région est la bonne échelle pour permettre **d'avoir une vision stratégique à long terme** mais pour autant adaptée aux enjeux des territoires. Par sa capacité à observer et faire remonter les observations réalisées au niveau des bassins d'emploi, c'est l'échelle appropriée à une **territorialisation du service public de l'emploi**.

« La Région doit être au cœur de la territorialisation du SPE car elle dispose d'une vision stratégique et d'une capacité d'observation. »

En tant que **financeur de la formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi sur son territoire**, la région a un rôle stratégique à jouer.

« Les collectivités doivent incarner et tenir entièrement leur rôle de stratégie et financeur sur le long terme en laissant aux opérateurs la question des données et de l'accompagnement. »

## A. De l'opportunité de créer un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

- Pour grand nombre des acteurs interviewés, la région semble également être le **bon niveau de pilotage et de coordination des opérateurs** du service public de l'emploi et de l'ensemble des acteurs intervenant sur la thématique, publics comme privés.

« La Région est l'acteur de bon niveau pour assurer un pilotage et une coordination des opérateurs. Elle serait capable de mettre en place les conditions nécessaires pour assurer un service public efficace, notamment s'appuyer sur un système d'essaimage. »

- La **gouvernance** d'un futur service public de l'emploi, pour être efficiente et efficace, doit se penser au niveau **régional et de manière partagée** entre tous les acteurs concernés. La bonne coordination des acteurs ne passera que par le partage d'un diagnostic commun (et non descendant) et l'élaboration d'objectifs partagés et connus de tous, tendant vers les mêmes ambitions.

« La gouvernance doit se faire au niveau régional et de manière partagée. Cette gouvernance s'appuie sur une stratégie régionale posée par l'ensemble des acteurs sur la base d'un diagnostic partagé et d'une élaboration d'objectifs communs. »

- Enfin, la dernière raison soulevée afin de justifier d'une importance du niveau régional est la **nécessité d'adaptation territoriale** de la politique publique nationale. La région est la bonne échelle pour venir adapter de manière stratégique des ambitions et se mettre au service des territoires et des niveaux infra régionaux dans la réponse qu'elle apporte.

« Dans une logique d'adaptation territoriale, la Région peut jouer un rôle de stratège et se mettre au service des territoires en s'adossant aux Départements et niveaux infra pour infléchir ses directives. »

« La Région est le bon échelon pour créer une stratégie d'orientation et de contractualisation sur 1-5 ans. »

Pour toutes ces raisons de logique stratégique, d'efficacité et d'opérationnalité, la plupart des acteurs rencontrés, et ce outre leur diversité, se sont rejoints autour de la conviction que la **région est une échelle adéquate lorsque l'on parle de redéfinir le service public de l'emploi.**

## A. De l'opportunité de créer un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

### L'évidence de l'articulation des compétences à l'échelle régionale

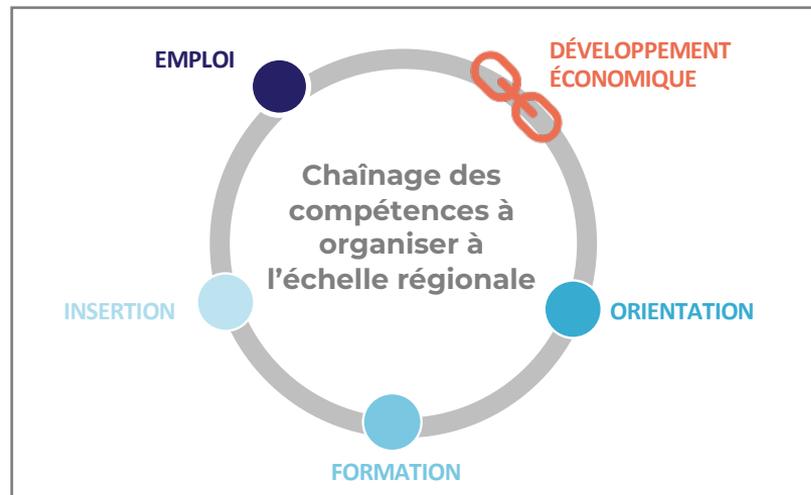
La problématique se pose aujourd'hui clairement **au niveau régional du chaînage adéquat des compétences.**

Son organisation actuelle, avec la compétence emploi dépendant exclusivement de l'État, la compétence de l'insertion relevant des Départements et celle du développement économique à la main des Régions ne permet pas d'apporter aux citoyens et aux entreprises un service public cohérent, lisible et simple, car les politiques publiques ne sont pas définies de manière concertée.

Or, il est tout à fait évident que l'ensemble de ces compétences, et donc des politiques publiques définies en leur matière, se doivent d'être intrinsèquement liées. La **compétence emploi notamment ne peut être détachée de la compétence développement économique**, car elles permettent ensemble de lier besoin économique, des territoires - notamment en matière de recrutement et de métiers en tension - et compétences disponibles ou à venir sur le marché du travail.

Dans une logique de simplification de ce service public et d'articulation fine entre l'ensemble des services, il nous semble nécessaire de répondre à cette problématique clé de chaînage des compétences, et donc de venir étudier les possibles d'un service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

### Synthèse illustrative



## B. Pour un service public efficace : compléter la réflexion par échelle territoriale avec la déclinaison par horizons de temps

### Mobiliser l'échelon politique régional : la Région comme réponse aux enjeux de l'emploi

Il est largement convenu que le niveau régional ou l'échelle régionale constitue un pilier et un levier à la construction et la mise en œuvre des politiques emploi-formation-orientation.

*Mais si la région constitue la bonne échelle pour un service public de l'emploi, de la formation et de l'orientation, la Région constitue-t-elle le bon échelon ?*

Il est à rappeler que chez nos voisins européens, la mise en place d'agences ou d'instruments techniques rendue nécessaire par le besoin de mobilité sur le marché du travail s'accompagne toujours d'une intervention forte des acteurs de l'emploi sous la coordination d'élus politiques que sont les élus régionaux.

La création d'un potentiel Service public régional de l'emploi de la formation et de l'orientation professionnelles (SPREFOP) s'inscrit dans cette ambition générale.

S'ajoute à cela une des particularités du marché du travail qui en France, est très disparate avec un taux de chômage selon les zones d'emploi qui est du simple au double. Par conséquent, **la mobilisation des acteurs sociaux, politiques, économiques, ne peut pas être la même** selon que le territoire est confronté à un chômage significatif ou bien qu'il est quasiment dans l'atteinte du plein emploi. La aussi **c'est le rôle de la Région que d'adapter les instruments et la mobilisation des acteurs** en fonction de la réalité du terrain.

Une **mobilisation de tous ces acteurs doit se faire par des représentants disposant d'une forte légitimité républicaine**. C'est le cas des élus du conseil régional.

### La nécessaire construction de la politique publique de l'emploi par horizon de temps

La nécessaire articulation des différentes collectivités territoriales pour la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'emploi induit naturellement la réflexion de la coordination et l'organisation de la gouvernance autour d'une logique verticale par territoire. Or l'implication de ces différents échelons aux multiples instances et gouvernances dans les territoires laisse planer une certaine confusion quant aux rôles et responsabilités de chacun dans l'animation des politiques publiques.

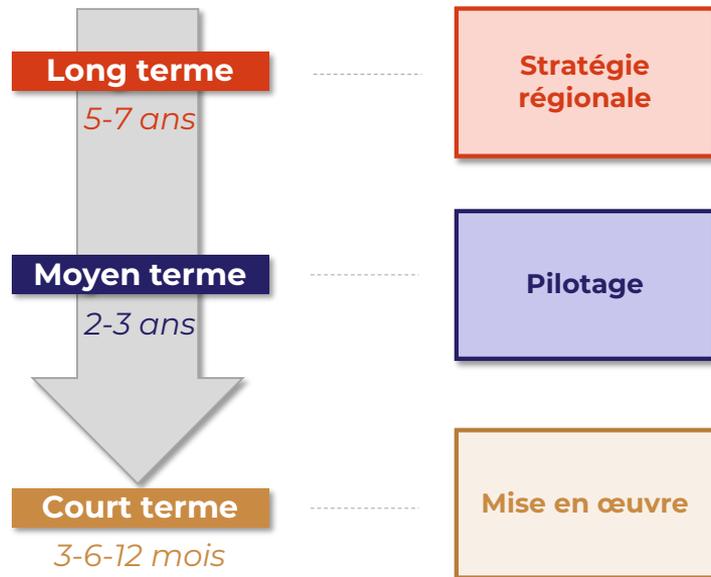
## B. Pour un service public efficace : compléter la réflexion par échelle territoriale avec la déclinaison par horizons de temps

A un niveau régional, les éléments d'état des lieux et de benchmark de notre étude nous ont conduit à la conviction d'une nécessaire organisation et coordination autour d'une logique par horizon de temps :

- Une **vision long terme (5 à 7 ans) de la mise en œuvre d'une politique EFOP\***, correspondant aux temps politiques. Elle a pour visée la définition et des choix d'orientations stratégiques et de priorités pour la région en matière d'emploi, de formation, d'orientation et d'insertion, permettant de répondre aux réalités, évolutions ou ambitions économiques et sociales des territoires.
- Une **organisation à moyen terme d'une politique EFOP** (2 à 3 ans), correspondant à un temps plus opérationnel. Elle permet notamment la gestion de la planification, des ressources (acteurs, financement, outils) et de la qualité (3 piliers de tout pilotage), mais aussi organisation et facilitation de la complémentarité et coordination des différents intervenants.
- Une **réalisation à court terme d'une politique EFOP (3-6-12 mois)**, correspondant à la réalisation des actions au contact du bénéficiaire final (individu, entreprise) par des opérateurs, et/ou des consortiums d'intervenants.

\*EFOP : **Emploi Formation Orientation Professionnelles**

*Déclinaison d'une politique de l'emploi à ...*



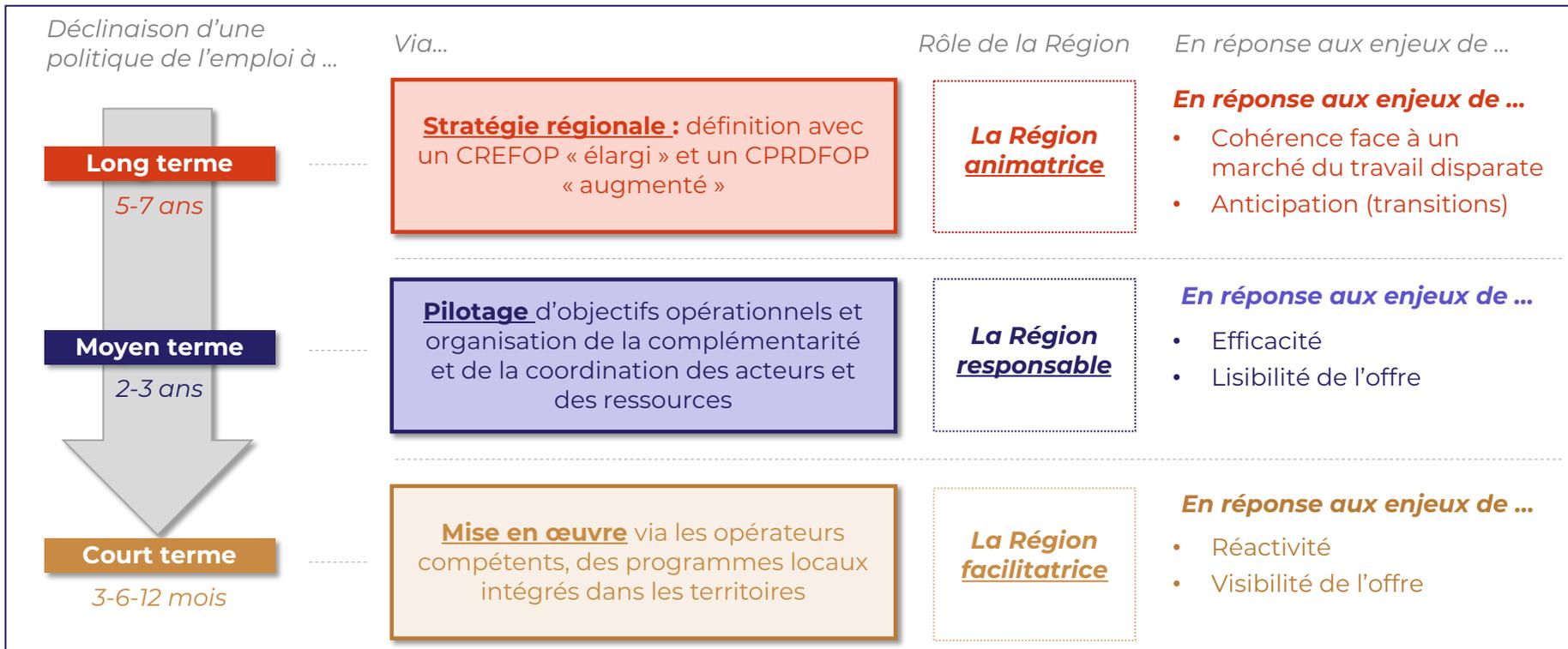
## B. Pour un service public efficace : compléter la réflexion par échelle territoriale avec la déclinaison par horizons de temps

La Région est en capacité de jouer des rôles différenciés et indispensables sur chaque temps. En cela, **la Région n'est pas une simple échelle mais un échelon en capacité de réaliser une véritable politique générale de l'emploi sur différents horizons**, et qui pourrait contribuer à l'optimisation de l'efficacité des politiques d'emploi.

- Pour la définition d'une stratégie régionale (vision long terme), la Région doit jouer un rôle d'animatrice de l'ensemble des acteurs, notamment au sein d'un CREFOP, qui pourrait être élargi aux collectivités territoriales infrarégionales (proposition, cf. infra). Elle est en effet en mesure de répondre **aux enjeux clés de la cohérence** de la politique d'emploi face à un marché du travail disparate, **et d'anticipation** des mutations des emplois et des compétences induites par les grandes transitions (écologiques, numériques, sociétales), en permettant l'articulation avec la stratégie économique d'une part, et le dialogue avec les corps intermédiaires (partenaires sociaux locaux et branches professionnelles) d'autre part.
- Pour le pilotage d'objectifs opérationnels et l'organisation de la complémentarité et la coordination des acteurs et des ressources, la Région doit être responsable. Il s'agit de répondre ici aux **enjeux d'efficacité et de lisibilité de l'offre**, que la Région pourrait adresser, par un rôle consacré de coordination des financements et de complémentarité des offres et des dispositifs proposés sur son territoire. Elle joue aussi le rôle d'adapter l'instrument et les dispositifs nationaux aux réalités de son territoire.
- Pour la mise en œuvre de programme locaux intégrés dans les territoires, la Région est facilitatrice, notamment vis-à-vis des opérateurs compétents à la maille la plus fine et en contact direct des bénéficiaires. Il s'agit là de répondre aux **enjeux d'une part de réactivité, et de visibilité de l'offre** d'autre part. Cette mission de facilitation est déjà entreprise aujourd'hui par toutes les régions (cf. supra, chapitre 4). Il conviendra d'identifier les meilleures pratiques des Régions et organiser l'essaimage pour servir l'efficacité générale des politiques de l'emploi.

## B. Pour un service public efficace : compléter la réflexion par échelle territoriale avec la déclinaison par horizons de temps

### Synthèse illustrative



## C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

### 1 Définir une stratégie régionale, avec un CREFOP « élargi » et un CPRDFOP « augmenté »

La consolidation d'une **vision long terme de la mise en œuvre d'une politique** emploi, formation et orientation professionnelles se réalise à travers l'élaboration d'une **stratégie régionale**.

Cette stratégie régionale repose sur la définition et le choix d'orientations stratégiques ou de priorités pour la région en matière d'emploi, de formation, d'orientation et d'insertion. Ces dernières permettent d'assurer l'alignement et la réponse aux réalités, aux évolutions ou aux ambitions économiques et sociales des territoires et des bassins de vie.

Suite à notre état des lieux (benchmark, bonnes pratiques des Régions) et au travers de nos échanges avec les différentes parties prenantes du système institutionnel, nous avons identifié différents leviers et propositions clés pour la création d'un SPREFOP efficace :

#### **Coconstruire un diagnostic partagé issus des travaux et données multiples**

Nous l'avons abordé dans notre état des lieux, la question de la consolidation d'une unique synthèse issue d'une observation des besoins multiple et fragmentée à ce jour entre les différents acteurs est clé. Elle est l'initiatrice à toute réflexion d'une stratégie

harmonisée à la maille régionale. Par son positionnement, la Région semble la mieux placée pour dresser cet état des lieux harmonisé. Elle a l'avantage de porter également la stratégie économique de son territoire, dont l'articulation avec une observation fine des besoins est fondamentale. La Région doit être en capacité de combiner une vision à la fois prospective (pour une observation à long terme des besoins, en particulier induits par les transitions et la vision prospective des secteurs), une vision d'anticipation, pour une observation à moyen-terme des besoins, en particulier induits par les évolutions socio-démographiques et les stratégies de développement économique, et une vision en réactivité, pour une observation à court terme des besoins (urgents) des entreprises des territoires. Il semble également opportun que cet ouvrage se consolide au sein du CREFOP ou de commissions issues ad hoc, car ce travail de consolidation se trouve au croisement des travaux de la Région, des partenaires sociaux (observatoires de branche), des CARIF-OREF, et des différentes initiatives et outils portés par les acteurs institutionnels à la maille locale. L'enjeu est bien l'intégration et la valorisation de l'ensemble des données. Nous avons dénombré un certain nombre d'initiatives des régions en la matière, mais il est à noter également le développement d'outils portés par les autres acteurs institutionnels, au service des Conseils régionaux, comme par exemple [l'outil Formadiag développé par Pôle Emploi](#), et la région Grand Est ([cf. zoom ci-après](#)).

## C. Propositions pour un SPREFOP cible

### Définir une stratégie par un exercice de concertation au sein d'un « CREFOP élargi »

Le **CREFOP doit être au cœur de la définition des objectifs stratégiques** de la région, au travers d'un **exercice concerté** qui pourrait aboutir à un "CPRDFOP augmenté" (intégrant l'emploi et l'insertion). Le rôle d' « animateur » de la Région doit lui permettre de garantir la naturelle **articulation avec l'exercice du SRDEII** et donc de la stratégie économique du territoire. Il semble opportun de réfléchir à **l'élargissement du CREFOP aux collectivités territoriales infra-régionales** (départements, métropoles, EPCI) et leurs représentants. Cela permettrait ainsi un chaînage plus efficace d'une part des compétences (notamment celle de l'insertion) et d'autre part, anticipe une action dans les territoires alignée à des ambitions et objectifs régionaux partagés. La place des partenaires sociaux (représentants des entreprises et des salariés) doit également être réaffirmée au sein de ces CREFOP renouvelés. Tous les acteurs que nous avons interrogés sur le sujet appellent à une **nouvelle dimension de l'intervention quadripartite** à inventer au niveau des territoires. Il est en effet inspirant de voir l'équilibre naturel d'un dialogue quadripartite que mettent en œuvre, à tous les échelons territoriaux, plusieurs de nos voisins européens avec une efficacité dans la mise en œuvre éprouvée. Malgré leur hétérogénéité, les CREFOP permettent un bon exercice du dialogue social et des objectifs partagés.

### Aboutir à un "CPRDFOP augmenté" (intégrant l'emploi et l'insertion)

Instauré dans sa dernière version par la loi du 5 mars 2014 « relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale », le CPRDFOP\* est un exercice et un outil clé pour la définition d'objectifs partagés dans un exercice concerté au niveau régional. Cependant, pour servir efficacement la mise en œuvre d'une politique intégrée emploi-formation-orientation, il manque officiellement l'intégration des deux compétences clés de l'emploi et de l'insertion. Cette limite conférée par le Code des collectivités territoriales (qui en définit le périmètre), a aussi été combinée à une dynamique quadripartite percutée par la loi 2018 d'une part et l'instauration des Pactes (mise en œuvre du PIC/PRIC) d'autre part, qui a brouillé la place centrale que pourrait avoir le contrat dans le paysage conventionnel de la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi.

Aussi un **CPRDFOP renouvelé et « augmenté » intégrant donc les sujets de l'emploi et l'insertion**, pourrait donc être un document fondateur à toute stratégie régionale, définissant notamment des orientations en matière de :

- Axe 1 : Observation
- Axe 2 : Formation professionnelle
- Axe 3 : Orientation
- Axe 4 : Insertion et emploi

## C. Propositions pour un SPREFOP cible

Il semble également opportun de **proposer une structure (plan) commune à l'ensemble des Régions**, afin de faciliter l'exercice sur les aspects techniques, et concentrer les efforts de l'exercice sur l'identification et l'adaptation des réponses aux réalités du territoire, tout en garantissant un adressage exhaustif des sujets à considérer (garant d'une égalité de service public entre les régions). **Le CPRDFOP pourrait ainsi constituer un outil central, pour convenir de l'adaptation des dispositifs et des objectifs nationaux en matière d'emploi.**

Ce CPRDFOP renouvelé reste enfin l'occasion de faire converger un certain nombre de travaux, contrats, conventions qui déclinent aujourd'hui de façon fragmentée les différentes stratégies en matière d'emploi, de formation, d'orientation et d'insertion professionnelles.

En continuité de ce qui est déjà pratiqué aujourd'hui par les Régions, il s'agira de poursuivre, voire renforcer l'articulation fine avec la stratégie économique du territoire, notamment avec le SRDEII.

### Formaliser un cadre de coopération entre les acteurs et parties prenantes sur le territoire

Enfin, toujours au sein du CREFOP, il est opportun de prévoir la formalisation (via le CPRDFOP) du cadre de coopération entre les différents acteurs institutionnels et autres parties prenantes. Il est nécessaire à ce niveau de noter la différence entre les acteurs normatifs et les opérateurs qui mettent en œuvre les actions et accompagnent directement les publics. Ce cadre de coopération doit être l'occasion d'organiser les principes clés d'une part de pilotage, et d'autre part de mise en œuvre des stratégies et plans d'action. Il intègre notamment la définition des rôles et responsabilités de chaque partie prenante dans le pilotage et la mise en œuvre, la structure et les principes d'animation dans le temps de la gouvernance dédiée au pilotage du CPRDFOP, les principes d'articulation avec les territoires, et attendus en matière de suivi d'évaluation de l'action.

## C. Propositions pour un SPREFOP cible

Illustration

Fiche Innovation 

### Zoom sur l'outil Formadiag développé par Pôle Emploi

**Grand Est**  
 ALSACE CHAMPAGNE-ARDENNE LORRAINE

  
 pôle emploi


#### Objectifs

- **Donner à voir par région les données clés de la formation**, notamment les besoins de recrutement à 1 et 5 ans, les besoins en compétences ou encore les emplois attractifs pour les jeunes.
- **Faciliter l'identification des achats de formation** à réaliser dans le cadre du PIC, en présentant des zooms notamment sur les **publics non qualifiés et les jeunes**.
- Permettre le **suivi du taux de retour à l'emploi** des formations réalisées par bassin d'emploi et par public cible, et le suivi du **taux d'accès à la formation**.

#### Description

Créé en 2017, Formadiag a été conçu avec le **concours de la Région Grand Est**, pour mettre en application un outil d'aide à l'achat de formation dans les territoires. Il a été **mis à disposition des conseils régionaux**.

- Formadiag est le premier **outil de datavisualisation des formations suivies** dans les bassins d'emploi et de leur **taux de retour à l'emploi mis à disposition** des acheteurs que sont notamment les Régions.
- L'outil **agrège des données INSEE, DARES, Pôle emploi** pour visualiser les besoins de recrutement à 1 et 5 ans, les emplois particulièrement favorables aux jeunes ou encore les tensions de compétences.
- Il suggère des formations à acheter par bassin d'emploi (bassin au sens des régions), grâce à un algorithme.
- Toutes les données sont **accessibles en open source** par des extractions excel. Une fois le fichier chargé, l'utilisateur n'a plus besoin de se connecter à Formadiag pour en utiliser les données.



Home page de l'outil présentant l'ensemble des régions



Visualisations disponibles par région

#### Principaux résultats

- **4 658 utilisateurs** habilités
- En 2021, une moyenne enregistrée de **2800 visites mensuelles**
- **18 régions représentées** sur l'outil

## C. Propositions pour un SPREFOP cible

2

### Piloter des objectifs opérationnels et organiser la complémentarité et la coordination des acteurs et des ressources

La planification d'une **vision moyen terme de la mise en œuvre d'une politique** emploi, formation et orientation professionnelles doit obligatoirement permettre d'organiser le pilotage de cette dernière.

Comme toute activité de pilotage, cela induit d'une part la gestion des calendriers, des ressources (acteurs, financement, outils) et de la qualité, et d'autre part implique la mission d'organisation et de facilitation de la complémentarité et de coordination des différents intervenants.

Suite à notre état des lieux (benchmark, bonnes pratiques des Régions) et au travers de nos échanges avec les différentes parties prenantes du système institutionnel, nous avons identifié différents leviers et propositions clés pour la création d'un SPREFOP efficace :

#### **Installer une commission ou instance pilote unique (installée par le CREFOP)**

Pour assurer le pilotage d'une politique emploi-formation au niveau régional, une instance opérationnelle dédiée doit être clairement identifiée.

Des conditions nous paraissent essentielles à sa bonne mise en œuvre :

- La **convergence des instances existantes** afférentes vers ce nouveau pilote.
- Une **articulation certaine avec le CREFOP**, voire même cette instance pourrait être une commission directement installée par celui-ci (par exemple Commission de mise en œuvre du CPRDFOP). Cette instance pourrait également être le Bureau du CREFOP.
- La constitution d'une **équipe opérationnelle**, et l'identification d'un responsable unique *intuitu personae* pour l'animation de ce pilotage au sein de l'instance créée.
- La définition de **principes et d'un cadre de gouvernance**, notamment instaurant un rythme d'animation régulier de cette instance (idéalement une fois par mois).

#### **Composer une offre de services et d'accompagnement en combinant les dispositifs de l'Etat, des Partenaires Sociaux et de la Région, et prioriser**

Nous l'avons vu, la constitution et la mise à disposition d'une offre de service partagée constitue une clé à une réponse efficace des acteurs vis-à-vis des individus. Également, toute concurrence

## C. Propositions pour un SPREFOP cible

entre dispositifs, répondant aux mêmes objectifs et s'adressant aux mêmes bénéficiaires est alors contre-productive. L'enjeu réside donc dans la **combinaison harmonisée et cohérente vis-à-vis des besoins d'un territoire, de l'ensemble des dispositifs existants** et établis par les différents acteurs référents. Aussi il semble important que la Région ait la main sur la composition de cette offre de services sur son propre territoire, car il est intéressant de l'articuler finement avec la stratégie de développement économique et les travaux d'observation menés à un niveau local. Sa proximité avec les acteurs territoriaux lui permet également **d'ajuster avec agilité son offre en fonction des réalités**, qu'elle peut combiner avec des moyens de financement. Pour garantir un service public socle dans l'ensemble des régions, il s'agira alors pour les Régions de combiner (par ordre de priorité) : les dispositifs des Partenaires sociaux, les dispositifs de l'Etat, puis ses propres dispositifs. Ainsi, les solutions apportées par la Région consistent soit à affiner les dispositifs existants pour les adapter aux réalités locales, soit à créer des dispositifs ad hoc ne répondant pas aux besoins exprimés.

Dans la mise en œuvre de ces dispositifs, il s'agira ensuite pour la Région de les prioriser pour apporter des réponses opérationnelles et agiles face à une situation socio-économique donnée.

### Organiser la complémentarité des financements et des moyens au service des besoins et des réalités territoriales

Au même titre que l'offre de services et d'accompagnement, la complémentarité des financements et des moyens est essentielle à la réalisation d'une réponse efficace et ordonnée sur les territoires. Naturellement, la gestion d'une offre coordonnée facilite le travail sur la complémentarité des financements. Ces travaux peuvent toujours se réaliser en co-construction avec les acteurs territoriaux, mais doivent rester à la main de la région afin de répondre de façon coordonnée aux besoins et réalités territoriales. Aujourd'hui, des exemples existent : nous pouvons citer par exemple les modalités *d'abondement CPF sur certaines formations en Régions Pays-de-la-Loire et Occitanie* ([cf. zoom ci-après](#)).

# C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

Fiche Innovation 



## Zoom sur les partenariats Région – Caisse des Dépôts dans une logique d'abondement des CPF



### Objectifs

- **Répondre** au plus près des **besoins des territoires** en facilitant le recrutement sur des **métiers en tension**.
- Améliorer l'**employabilité régionale des personnes en recherche d'emploi**.
- Encourager les salariés à se former pour renforcer leurs compétences, compte tenu notamment de la crise économique et des tensions sur le marché du travail.
- Disposer d'un **service simple et moderne** permettant de faciliter l'accès aux formations et au développement des compétences pour les individus.

### Descriptio

Lorsque droits disponibles sur les CPF des titulaires sont insuffisants pour financer une formation, certains financeurs peuvent compléter les droits via un dispositif d'abondement, notamment les Régions depuis fin 2020.

- En 2021, quatre Régions ont déployé des politiques d'abondements avec la Caisse des Dépôts :



La Région Hauts-de-France, marquée par le chômage de longue durée, a choisi de **soutenir sans condition tout projet de formation** de personnes en recherche d'emploi non proposé dans le cadre de son PRF.



En Région Pays-de-la-Loire, le dispositif a été **développé sur-mesure** pour qu'il soit en **adéquation avec les besoins réels des salariés et des entreprises**. L'intervention a donc été axée vers les demandeurs d'emploi pour le financement de formations de niveaux licence et master menant à des métiers prioritaires, et vers les salariés relevant de **secteurs en tension**. Il existe également une convention visant l'obtention du permis de conduire B pour les demandeurs d'emploi.



De la même manière, en Région Occitanie, la règle d'abondement définie porte la **priorité sur les salariés du secteur de l'aéronautique** afin de soutenir l'employabilité des actifs dans ce secteur d'activité stratégique.



Enfin, en Région Bourgogne-Franche-Comté, le choix du sur-mesure s'est porté sur les demandeurs d'emploi désirant s'inscrire à **des formations de niveau supérieur**.

Convention	Date d'activation de l'abondement automatisé	Nombre de dossiers validés avec un abondement automatisé	Dont dossiers validés avec un ab. Pôle emploi validé	Montant pédagogique moyen	Montant moyen d'un abondement automatisé	Enveloppe	Montant engagé
Convention demandeur d'emploi Permis B	12/01/21	3 184	46	1 481 €	1 214 €	11 200 000 €	3 867 899 €
Convention demandeur d'emploi RS et VAE	12/01/21	1 356	56	2 000 €	1 212 €	8 874 205 €	1 431 932 €
Convention demandeur d'emploi formations du supérieur	19/08/21	47		7 126 €	5 644 €	2 196 000 €	337 040 €
Convention salariés des entreprises en difficultés	22/04/21	225		2 036 €	482 €	9 000 000 €	90 615 €

*Bilan au 31 décembre 2021 de la politique d'abondement sur-mesure de la Région Pays-de-la-Loire*

Convention	Date d'activation de l'abondement automatisé	Nombre de dossiers validés avec un ab. Pôle emploi validé	Dont dossiers validés avec un ab. Pôle emploi validé	Montant pédagogique moyen	Montant moyen d'un abondement automatisé	Enveloppe	Montant engagé
Convention abondement automatisé pour les demandeurs d'emploi	12/01/21	4 250	194	3 273 €	2 017 €	7 750 000 €	7 361 545 €

*Bilan au 31 décembre 2021 de la politique d'abondement automatisée de la Région Hauts-de-France*

### Principaux résultats

Au 31 décembre 2021, **4 Régions** ont suivi des politiques d'abondement :

- Nombre de **dossiers abondés** : plus de **8 200**
- Montant total d'**abondements** : plus de **13 200 k €**
- Montant moyen de prise en charge : **1 600 €**

## C. Propositions pour un SPREFOP cible

### Définir des objectifs opérationnels pour la région

La notion de pilotage implique également la définition d'objectifs opérationnels. Ces objectifs opérationnels doivent notamment :

- Être une déclinaison des objectifs stratégiques du CREFOP inscrits dans le CPRDFOP
- Se décliner en objectifs qualitatifs et quantitatifs
- Disposer d'une planification et des ressources associées à leur mise en œuvre
- Prévoir des modalités d'évaluation de l'action au regard des objectifs ainsi définis.

### Construire une feuille de route opérationnelle, et planifier des programmes intégrés sur différentes temporalités

Au regard des objectifs opérationnels fixés, une planification de programmes intégrés sur les territoires et à différents horizons de temps peut ainsi être mise en œuvre. Il s'agit de construire une feuille de route opérationnelle et partagée, et unique pour garantir la fluidité et la coordination de l'ensemble des acteurs.

Cette planification peut faire l'objet d'outils de contractualisation pour piloter les acteurs qui mettent en œuvre le SPE, SPF, SPRO.

### Suivre les initiatives et expérimentations territoriales, et organiser l'essaimage et le partage inter-territoires et inter-régions

Un des rôles clé du pilote (ou de l'instance pilote) est d'être en capacité de consolider des visions d'ensemble dans le suivi de la mise en œuvre des actions, et être en capacité de transmettre et faire circuler les informations, entre autres ici les initiatives remontées des territoires. Un pilotage au niveau régional constitue un levier clé à l'essaimage et un partage inter-territoires des bonnes pratiques et des innovations et initiatives en matière d'accompagnement des bénéficiaires. Cette vision de synthèse permet également de faciliter le dialogue avec les acteurs supra d'une part (Etat, les Partenaires sociaux), mais aussi faciliter les échanges et l'essaimage inter-régions.

### Réaliser le suivi des indicateurs, évaluer l'action et mesurer les impacts directs et indirects

Enfin, relatifs aux objectifs opérationnels établis, le pilotage à la maille régionale doit permettre un suivi efficace des indicateurs définis initialement, et de faciliter l'évaluation *in itinere* et *ex post* de la stratégie définie. La mesure des impacts des politiques d'emploi établies pourra se faire efficacement si les principes d'une convergence d'observation et de la définition de la stratégie se fait également à la maille de la région. La Région sera alors en capacité de mettre en place de véritables « cycles courts », vers toujours plus de réactivité dans la définition et mise en œuvre des politiques d'emploi, formation et orientation.

## C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

3

### Mettre en œuvre, via les opérateurs compétents, des programmes locaux intégrés dans les territoires

La réalisation des actions à court terme, issues de la définition d'une politique emploi, formation et orientation professionnelles, doit s'organiser à la maille territoriale la plus fine. La mise en œuvre de ces actions se fait via des opérateurs compétents, directement au contact du bénéficiaire final (individu, entreprise). Il convient donc déjà de distinguer les opérateurs, de ceux qui définissent la stratégie et la pilote pour éviter toute confusion dans les rôles et responsabilités de chaque partie prenante.

Suite à notre état des lieux (benchmark, bonnes pratiques des Régions) et au travers de nos échanges avec les différentes parties prenantes du système institutionnel, nous avons identifié différents leviers et propositions clés pour la création d'un SPREFOP efficace :

#### **Animer des programmes locaux intégrés dans les territoires**

La réalisation d'une politique de l'emploi sur les territoires, au regard de la diversité des situations selon les zones d'emploi, passera nécessairement par la mise en œuvre de programmes locaux intégrés dans les territoires. Ces derniers nécessitent une certaine animation et appui à la coordination, dont peut

totalemment être en charge la Région. A ce jour, de très nombreuses initiatives et moyens mis en œuvre par les Régions peuvent être donnés en exemples et essaimées. Les Régions portent en effet une légitimité certaine à la mobilisation nécessaire des différentes parties prenantes sur les territoires.

#### **Valoriser les expérimentations au niveau des bassins d'emploi**

Les territoires à la maille la plus fine sont riches de solutions et d'innovations pour répondre à des problématiques spécifiques, et pour accompagner les individus. La convergence et coordination sur un même lieu des acteurs locaux constituent les clés d'une telle organisation. L'enjeu pour la Région est donc d'appuyer ces initiatives (participation à la gouvernance, ressources...) d'une part et d'autre part de permettre un suivi à la maille régionale de l'ensemble des initiatives pour en permettre la synthèse et l'essaimage à travers tous les territoires. On peut citer parmi ces initiatives qui naissent au niveau des EPCI et des communes, et ici sur des exemples d'initiatives pour une meilleure coordination, la création de la « [Maison métropolitaine d'insertion pour l'emploi](#) » à Lyon ou encore l'opérateur territorial « [Défis Emploi Pays-de-Brest](#) ».

## C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

### Développer les espaces et solutions tiers-lieux qui rassemblent l'ensemble des acteurs clés

Toujours au service d'une meilleure coordination, le développement de solution de tiers-lieux doit être promu. De nombreuses Régions s'inscrivent déjà dans la création et l'animation de Tiers-Lieux. Elles peuvent également compter sur des acteurs institutionnels qui, à la maille locale, développent déjà ce type d'organisations via leur activité. C'est le cas par exemple de l'AFPA, qui au travers de la redéfinition de son positionnement et de son offre, a développé les [Villages des Solutions](#) ([cf. zoom ci-après](#)).

### Partager des outils digitaux communs pour un meilleur accompagnement des bénéficiaires

La question du suivi des parcours individualisés et sans rupture passera nécessairement par la mise en place d'outils partagés entre les différents acteurs, en contact direct avec le bénéficiaire. Ce partage d'outils est également essentiel à l'harmonisation des offres d'accompagnement et de formation, et in fine, à une meilleure coordination et complémentarité au service de l'individu. Enfin, l'harmonisation des outils combinée aux efforts d'amélioration et de fiabilisation des données, permettrait de mettre réellement en œuvre des programmes ambitieux de suivi des besoins, d'analyse et de prospective à différentes échelles de temps. Des démarches ambitieuses de création d'outils sont en

cours, notamment au travers du projet France Travail, mais il est intéressant de citer l'ensemble d'outils existants permettent la mise en œuvre de telles pratiques entre acteurs comme [l'outil Ouiform](#) développé par Pôle Emploi ([cf. zoom ci-après](#)).

### Renforcer les approches intégrées acteurs publics – acteurs privés

Les acteurs privés de placement disposent en effet de savoir-faire et outils clé qu'ils sont en capacité de mettre au service de politiques d'emploi intégrées sur les territoires à savoir :

- Des outils d'orientation et d'évaluation des publics,
- Des outils big data permettant d'analyser en temps réel l'évolution des besoins en emploi,
- Des compétences sur le marché du travail, selon une logique « open data », au maillage territorial des OPP au service du placement.

Il s'agira en effet de sortir du paradigme de la concurrence acteurs publics-acteurs privés, pour rechercher de nouvelles voies de collaboration et de complémentarité au service de l'insertion et de l'emploi.

Des initiatives hybrides publiques-privées sont d'ailleurs aujourd'hui en cours de réalisation, comme par exemple le [projet Objectif Premier Emploi du groupe Adecco](#) ([cf. zoom ci-après](#)).

## C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

Fiche Innovation 

### Zoom sur les Villages des Solutions de l'AFPA

Afpa 



#### Objectifs

- Construire avec les territoires de **nouveaux écosystèmes territorialisés** de l'accompagnement, de la formation, de l'entrepreneuriat et de la citoyenneté.
- Contribuer à une meilleure efficacité de l'écosystème de l'**insertion sociale et professionnelle** d'une part, et au **développement durable et à la cohésion** des territoires d'autre part.
- Permettre à l'Afpa et à ses partenaires de **mieux accompagner les citoyens** dans leurs parcours professionnels et de vie et les entreprises dans leurs difficultés de recrutement.



#### Description

L'Afpa transforme ses 116 centres en « **Villages des Solutions** », des tiers-lieux de l'inclusion sociale et de l'insertion professionnelle.

Ces villages :

- Visent à permettre aux acteurs locaux publics (comme les acteurs du SPREFOP, SPRO, SPIE...), privés et associatifs d'**innover en consortiums** pour répondre collectivement aux politiques publiques de l'emploi, de la lutte contre la pauvreté et de l'aménagement du territoire.
- Proposent des espaces de coworking, manufactures collaboratives, plateformes de mobilité inclusive, pépinières d'entreprises inclusives, chantiers d'insertion...
- Reposent sur un partenariat avec la **Banque des Territoires** qui mobilise des capacités d'ingénierie et de financement.
- Sont animés par un **Conseil de Village**, un lieu de gouvernance ouverte et partagée pour l'animation d'écosystèmes de l'inclusion sociale visant à stimuler la production de solutions innovantes.



Visualisation des différents axes opérationnels du Village des Solutions de l'Afpa

#### Principaux résultats

- **Accompagnement en profondeur de 7 centres** dans la transformation de leurs espaces, leur mode de fonctionnement et dans la création d'un Conseil de Village.
- **Aménagement de 14 espaces de Coworking et de Colearning** au cœur des centres en été 2022
- **Objectif de transformation pour 2025 de 116 centres** en « Villages des Solutions », avec un **jalon de 20 centres supplémentaires** sur 2022-2023.



## C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

Illustration

Fiche Innovation

### Zoom sur l'outil OuiForm développé par Pôle Emploi

**Objectifs**

Fournir à l'ensemble des conseillers accompagnant les personnes en recherche d'emploi un outil leur permettant de :

- **Rechercher les formations disponibles** et adaptées au bénéficiaire jusqu'au niveau national en affichant le catalogue national du CARIF-OREF,
- Positionner directement le bénéficiaire sur une **formation conventionnée**,
- **Suivre un individu tout au long de son parcours de formation**,
- **Partager automatiquement** les rendez-vous et inscriptions en formation de l'individu avec l'ensemble de ses **autres « prescripteurs »**.

**Description**

Créé en 2018, OUIFORM a été conçu sur la **base de l'outil de la Région Grand Est Résaform** et adapté avec son concours. OUIFORM est **un outil unique pour tous les conseillers du territoire qui accompagnent des personnes en recherche d'emploi** : conseillers Missions Locales, Cap emploi, conseil départemental, LADOM, etc. Les conseillers Pôle Emploi ont le même catalogue mais moins ergonomique.

- L'outil permet aux conseillers de positionner sur une session de formation toute personne, consulter son dossier PPAE, suivre son parcours de formation.
- Le conseiller est en capacité **d'accompagner pleinement le bénéficiaire** en lui fournissant une information complète sur le financeur de la formation, le contenu, les dates de démarrage... Et les opérateurs CEP (Mission locale, Cap Emploi et APEC) peuvent valider les projets de formations des demandeurs d'emploi grâce à l'outil.
- Les régions ont la possibilité de **diffuser des informations régionales sur la page d'accueil**, de **faire apparaître leur logo** sur les courriers des formations qu'ils financent.
- L'ensemble des fonctionnalités présentées ont été créés pour répondre aux besoins exprimés par les utilisateurs dans des Lab et des sessions de travail collaboratif, et ont été validés par le HCC et la DGEFP.



*Visualisation de la page d'accueil de l'outil*

**Principaux résultats**

- Nombre de visites sur les 12 derniers mois : près de **700 000 visites**
- Nombre de **positionnements en formation** sur les 12 derniers mois : **plus de 70 000**
- Nombre d'utilisateurs : environ **13 000 utilisateurs**

## C. Propositions pour un SPREFOP cible idéal

Illustration

Fiche Innovation 

### Zoom sur le projet Objectif Premier Emploi du Groupe Adecco



#### Objectifs

- Déployer une **coopération opérationnelle entre professionnels de l'emploi et lycées professionnels** afin d'accompagner la transition vers l'emploi des terminales en bac professionnel et élèves en CAP en région Ile-de-France.
- Rechercher une **meilleure adéquation entre formation et compétences métiers** via la mise en place de partenariats avec les entreprises.
- Combiner une **approche systémique et une approche individualisée** pour acculturer les élèves aux attendus du marché du travail, notamment aux métiers et compétences recherchés par les employeurs.

#### Description

Ce projet soutenu par la Région Ile-de-France s'inscrit dans le cadre de la transformation de la voie professionnelle amorcée en 2018.

- Cette expérimentation repose sur un **consortium d'acteurs formation-emploi** - Académies de Créteil, Paris et Versailles, le groupe Adecco et Sciences Po.
- **22 coachs certifiés** du groupe Adecco animent, en lien avec les équipes pédagogiques, des **ateliers « insertion professionnelle »** dans l'objectif d'assurer une transition fluide entre le cycle d'enseignement professionnel et l'emploi, ou la poursuite d'études au sein de lycées. Ces ateliers peuvent être :
  - De **l'accompagnement collectif par les coachs experts** du marché de l'emploi
  - De **l'accompagnement individualisé** aux élèves.
- Le projet s'appuie sur une **pleine intégration dans le programme des établissements**, et sur une **articulation étroite** entre académie, établissement et opérateur pour intervenir tôt dans l'année (dès le 1er semestre).
- L'objectif est d'intervenir dans **94 lycées** pour atteindre **4000 élèves** mais également de **former certains enseignants référents** dans cette démarche.



THE ADECCO GROUP



Visualisation de la démarche mise en place afin d'accompagner la transition vers l'emploi des élèves

#### Principaux résultats

- En 2022, de **premiers résultats prometteurs** avec un dispositif plébiscité par les lycéens et les établissements ayant participé :
  - **97% des lycéens satisfaits**
  - **78% des établissements** trouvant le dispositif utile.
- Des **axes d'amélioration** afin que l'expérimentation touche la cible d'étudiants prévue, notamment l'intégration de modules abordant des **sujets fondamentaux** intéressant les jeunes (discrimination, gestion du conflit, e-reputation ...)
- Une **étude d'évaluation comparative** sera menée par **Sciences Po** à la fin de l'expérimentation.

## C. Synthèse / Propositions pour un SPREFOP cible idéal

### 1 Définir une stratégie régionale, avec un CREFOP « élargi » et un CPRDFOP « augmenté »

#### Stratégie régionale

Définition et choix des **orientations stratégiques** ou des **priorités pour la région** en matière d'emploi, de formation, d'orientation et d'insertion, qui permettent de répondre aux réalités, évolutions ou ambitions économiques et sociales des territoires.

#### Une réponse aux enjeux de ...

- Cohérence
- Anticipation (transitions)



#### Les leviers et propositions clés pour la création d'un SPREFOP efficace

- Co-construire un **diagnostic partagé** issus des travaux et données des CARIF-OREF, des observatoires de branches, et autres outils et services (digitaux) mis à disposition par les acteurs (*zoom Formadiag de Pôle Emploi*)
- Définir une stratégie par un exercice de **concertation** au sein d'un « **CREFOP élargi** » intégrant les représentants des Départements, voire ceux des Métropoles et EPCI
- Aboutir à un "**CPRDFOP augmenté**" (intégrant l'emploi et l'insertion)
- Articuler la politique emploi-formation avec la **stratégie économique** du territoire (notamment le SRDEII)
- Formaliser un **cadre de coopération entre les acteurs** et parties prenantes sur le territoire



#### Le rôle de la Région

En tant que stratège, la Région **impulse** et **anime**



#### Articulation avec les autres acteurs

- La Région est partie prenante et co-préside le CREFOP.
- Elle veille au respect du quadripartisme et de la prise en compte de tous les points de vue sur son territoire.

## C. Synthèse / Propositions pour un SPREFOP cible idéal

### 2 Piloter des objectifs opérationnels et organiser la complémentarité et la coordination des acteurs et des ressources



> Gestion de la **planification**, des **ressources** (acteurs, financement, outils) et de la **qualité**.  
 > Organisation et facilitation de la complémentarité et coordination des différents intervenants

#### Une réponse aux enjeux de ...

- Efficacité
- Lisibilité de l'offre



#### Les leviers et propositions clés pour la création d'un SPREFOP efficace

- Installer une commission ou instance **pilote unique** (installée par le CREFOP) présidée par le Région.
  - Faire **converger les instances** existantes afférentes vers ce nouveau pilote
  - Composer une **offre de services et d'accompagnement** en combinant les dispositifs de l'Etat, des Partenaires Sociaux et de la Région, et **prioriser**
  - Définir **des objectifs opérationnels pour la région**
  - Organiser la complémentarité des financements et des moyens au service des besoins et des réalités territoriales (*zoom Abondement CPF sur certaines formations en Régions Pays-de-la-Loire et Occitanie*)
  - Construire une **feuille de route opérationnelle**, et planifier des programmes intégrés sur différentes temporalités
  - Suivre les **initiatives et expérimentations** territoriales, et organiser **l'essaimage et le partage** inter-territoires et inter-régions
  - Réaliser **le suivi des indicateurs, évaluer** l'action et mesurer les **impacts** directs et indirects
- ➔ **3 scénarios détaillés de mise en œuvre ont été étudiés : délégation, coordination, décentralisation**



#### Le rôle de la Région

La Région **est responsable**.



#### Articulation avec les autres acteurs

- Articulation au sein du Bureau du CREFOP ou commissions ad hoc
- Outils de contractualisation pour piloter les acteurs du SPE
- Partage des tableaux de bord et des données

## C. Synthèse / Propositions pour un SPREFOP cible idéal

### 3 Mettre en œuvre, via les opérateurs compétents, des programmes locaux intégrés dans les territoires

#### Mise en œuvre

Réalisation des **actions** au contact du bénéficiaire final (individu, entreprise).

#### Une réponse aux enjeux de ...

- Réactivité
- Visibilité de l'offre



#### Les leviers et propositions clés pour la création d'un SPREFOP efficace

- **Animer des programmes locaux intégrés dans les territoires**
- **Valoriser les expérimentations** au niveau des bassins d'emploi (*zooms - Défi Emploi Pays-de-Brest ou GIP Lyon*)
- Développer les espaces et solutions **tiers-lieux** qui rassemblent l'ensemble des acteurs clés (*zoom Villages des Solutions de l'AFPA*)
- Utiliser des **outils digitaux communs** pour un meilleur accompagnement des bénéficiaires (*zoom OuiForm de Pôle Emploi, utilisé par l'APEC*)
- Renforcer les approches intégrées **acteurs publics – acteurs privés** (*zoom Projet Objectif Premier Emploi du Groupe Adecco avec la Région IDF, sur les champs orientation-emploi*)



#### Le rôle de la Région

La Région **est facilitatrice.**



#### Articulation avec les autres acteurs

- Articulation Région-Département-EPCI et Métropoles
- Facilitation d'instances locales de concertation et d'action

**La construction d'un Service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, du point de vue des Régions, prend essence du principe de mobilisation générale des acteurs, et de leur implication et articulation « au bon endroit au bon moment ».**

**Il s'agit d'une coordination partenariale qui n'oppose pas les différentes échelles territoriales dans le traitement de l'emploi, mais qui ordonne la caractère cyclique les politiques emploi-formation-orientation.**

**Différents scénarios de mise en œuvre peuvent être dessinés et ont été étudiés dans le cadre de l'étude.**

# Partie 2

## Cible et scénarios

Des propositions et scénarios de mise en œuvre pour un SPREFOP idéal

- 05 Vers la création d'un Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles (SPREFOP) ?
- 06 Vision sur les 3 scénarios de régionalisation étudiés
- 07 Zoom sur le projet France Travail

06

# Vision sur les 3 scénarios de régionalisation étudiés

A. Vues de synthèse

B. Scénario : délégation de la compétence emploi

C. Scénario : coordination de la compétence emploi

D. Scénario : décentralisation de la compétence emploi

## En quelques lignes

La mise en œuvre à moyen terme d'un service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles est proposée sous le prisme de trois scénarios reposant sur trois degrés de régionalisation de la compétence emploi : la délégation de compétence, la coordination de la compétence et la décentralisation.

Ces scénarios donnent à voir ce que pourrait être ce service public régional selon différentes propositions de mise en œuvre opérationnelle. Ils sont comparables entre eux selon le niveau de responsabilité de la Région, les organes de gouvernance créés, les impacts à la fois juridiques et financiers engendrés ainsi que les possibilités de pilotage des politiques de l'emploi. On retient notamment que :

- La délégation de compétence repose sur la signature d'une Convention de Délégation à durée limitée qui définit des modalités de contrôle. L'État reste seul responsable de l'emploi, et la gouvernance actuelle n'évolue pas.
- La coordination de la compétence emploi permet d'assurer la mise en cohérence des actions et des opérateurs autour d'objectifs partagés par l'État et la Région. Cette dernière est une autorité de coordination reconnue et pérenne.
- La décentralisation implique que la Région détient la pleine responsabilité de la compétence et se voit transférer les outils et les moyens pour permettre une régionalisation de la politique de l'emploi et une adaptation de l'offre de services.

La comparaison avec des exemples de mise en œuvre tirés de nos pays voisins étudiés dans le cadre de la partie 2 de ce rapport, permet d'illustrer ces scénarios :

- En ce qui concerne la délégation, tous nos voisins européens sont allés plus loin dans le processus de décentralisation de la compétence emploi.
- En ce qui concerne la coordination, les 8 comités régionaux du marché du travail danois sont des exemples d'instances de coordination et de dialogue tripartites.
- Enfin, pour la décentralisation, l'Allemagne et la Belgique disposent d'instance et d'instruments inspirants pour mettre en œuvre une régionalisation de l'emploi.

Des visions de synthèse ainsi que des détails pour chaque scénario sont présentés ci-dessous.

## A. Vues de synthèse

### De l'opportunité d'étudier trois scénarios présentant différents degrés de régionalisation

Afin de dresser ce que pourrait être la mise en œuvre à moyen terme d'un service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles, ont été élaborés trois différents scénarios reposant sur **trois degrés de régionalisation de la compétence emploi : la délégation de compétence, la coordination de la compétence et la décentralisation.**

Ces scénarios ont pour ambition de donner à voir, à différents points de vue, ce que pourrait être sur le long terme un service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle.

Ces scénarios avaient été posés et délimités par Régions de France dans le cahier des charges initial de l'étude. Nous sommes venus les définir, les périmétrer et les dessiner au travers de l'analyse de nombreuses sources juridiques, articles, conventions existantes, rapports et bilans.

Nous proposons de les comprendre au travers d'un modèle cible, reprenant les éléments clés suivants :

- La **définition juridique**, si existante, du scénario
- L'explicitation des **principes clés**
- La définition des **objectifs stratégiques** pour la Région derrière la réalisation du scénario en question
- L'illustration par des **exemples de mise en œuvre tirés de nos voisins européens** étudiés dans le cadre du benchmark de la première partie de l'étude

- Des propositions de **mise en œuvre opérationnelle** autour de grandes catégories que sont : **responsabilité, organe de gouvernance, processus et outils juridiques, financement et pilotage**
- La mise en exergue de **points d'appui et de points d'attention spécifiques** à chaque scénario.

Des visions de synthèse de chacun des scénarios sont présentées ci-dessous et dans des illustrations ad hoc.

### 1er degré de régionalisation : la délégation de compétences

La délégation de compétences prévoit l'exercice de toute ou partie d'une compétence par un délégataire, au nom et pour le compte du déléguant et sous la responsabilité et la surveillance de celui-ci.

La délégation repose sur les principes clés suivants :

- La **signature d'une convention Etat-Région à durée limitée**, qui définit les objectifs à atteindre et les modalités de contrôle
- Le maintien de l'emploi comme compétence exclusive de l'État
- L'appui sur un outil juridique existant, la délégation de la mission de coordination du SPE (hors Pôle Emploi) et la mise en œuvre de la GPEC territoriale étant déjà possible.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- article L5311-3-1 du Code du Travail

## A. Vues de synthèse

### 2<sup>ème</sup> degré de régionalisation : la coordination de la compétence

À la différence des autres degrés de régionalisation proposés, la coordination n'est pas clairement définie juridiquement aujourd'hui.

Nous avons donc convenu de définir la coordination de la compétence emploi par la Région comme permettant d'assurer la mise en cohérence et la cohésion des actions des différents acteurs concernés autour d'objectifs stratégiques élaborés conjointement avec l'État, sur un territoire donné.

La coordination repose sur les principes clés suivants :

- La **capacité organisationnelle et d'animation détenue par la Région** sur un territoire donné, inscrite dans la loi et à durée illimitée
- L'emploi devenant une compétence partagée État-Régions
- L'absence de transfert des outils de l'État aux Régions

### 3<sup>ème</sup> degré de régionalisation : la décentralisation de la compétence

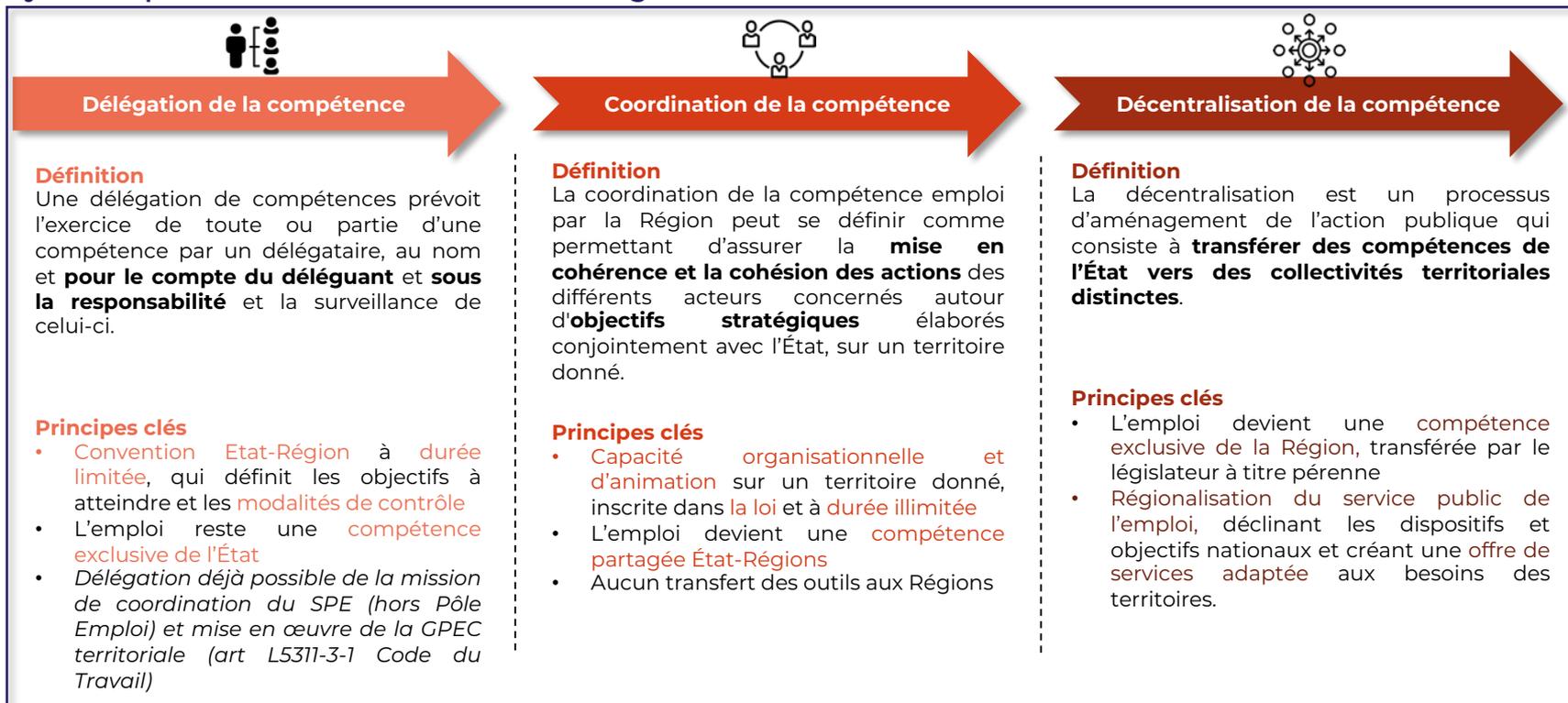
La décentralisation est un processus d'aménagement de l'action publique qui consiste à transférer des compétences de l'État vers notamment des collectivités territoriales distinctes.

La décentralisation repose sur les principes clés suivants :

- L'emploi devenant une **compétence exclusive de la Région**, transférée par le législateur **à titre pérenne**
- Le **transfert des outils et des ressources** à la Région de manière pérenne.
- La **régionalisation du service public de l'emploi**, déclinant les dispositifs et objectifs nationaux et créant une offre de services adaptée aux besoins des territoires

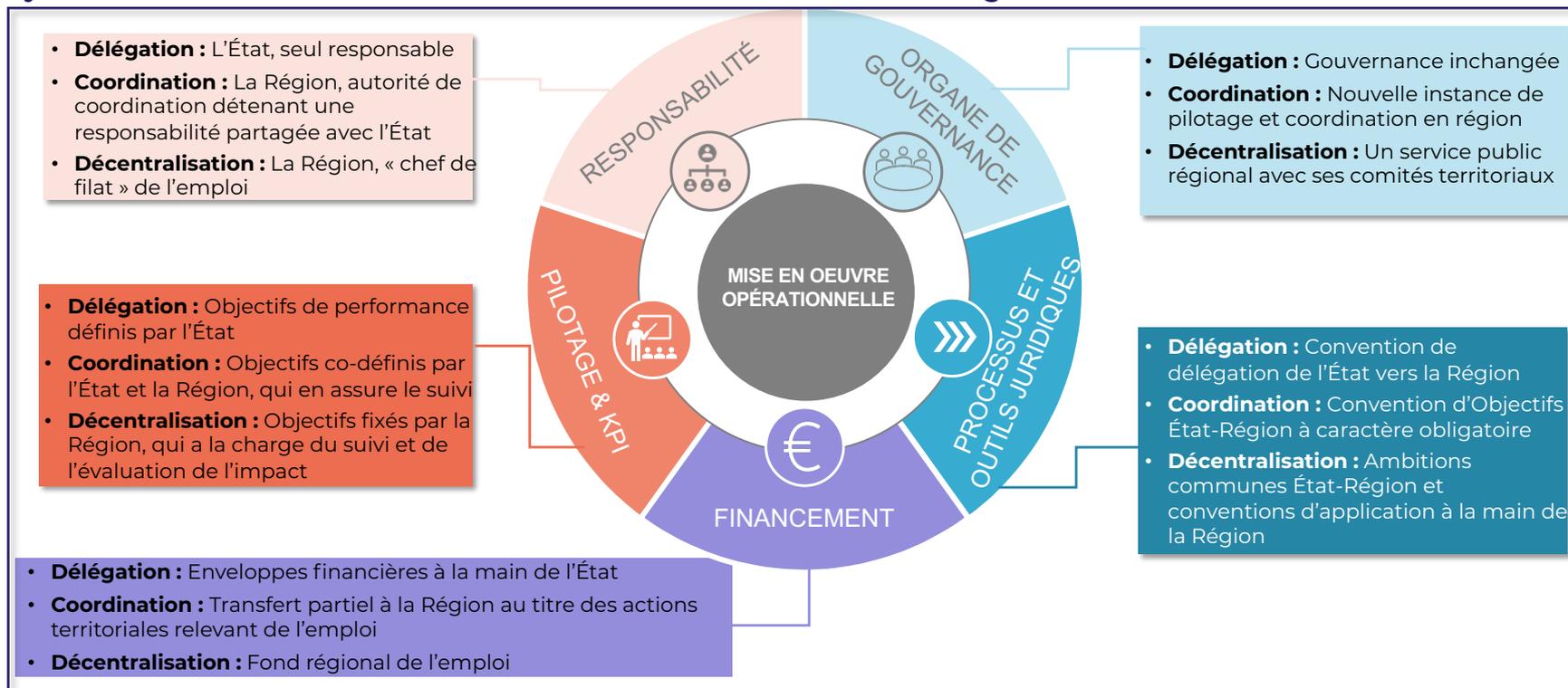
# A. Vues de synthèse

## Synthèse présentant les trois scénarios de régionalisation étudiés



# A. Vues de synthèse

## Synthèse des éléments clés de mise en œuvre des trois scénarios de régionalisation étudiés



## A. Vues de synthèse

### Synthèse des exemples de mise en œuvre des différents scénarios étudiés chez nos voisins européens

#### Benchmark : Exemples de mise en œuvre des scénarios étudiés

##### Scénario de la **délégation**



Tous nos voisins européens sont allés plus loin dans le processus de décentralisation.

##### Scénario de la **coordination**



##### **Danemark**

**8 comités régionaux du marché du travail**, instances de coordination et de dialogue entre les représentants des municipalités, des centres d'emploi et les partenaires sociaux.

##### Scénario de la **décentralisation**



##### **Allemagne**

Des **commissions tripartites et décisionnelles** en matière d'emploi et de formation au niveau national ainsi que régional qui assurent un degré d'uniformité des politiques tout en permettant une adaptation aux besoins territoriaux.



##### **Belgique**

Une **agence emploi/formation distincte par Région** avec qui elle signe - de manière autonome - un contrat de gestion pluriannuel.



## B. Scénario : délégation de la compétence emploi

La délégation de compétences est une **délégation de pouvoirs qui prévoit l'exercice de toute ou partie de compétence par un délégataire, au nom et pour le compte du délégant** et sous la responsabilité et la surveillance de celui-ci.

L'Etat peut ainsi déléguer à une collectivité territoriale ou à un EPCI à fiscalité propre qui en fait la demande l'exercice d'une de ses compétences.

La délégation de compétences est toujours **régie par une convention qui en fixe la durée** et qui définit les objectifs à atteindre et les modalités du contrôle de l'autorité délégante sur l'autorité délégataire.

### Sous l'autorité de l'État, la Région peut faire coopérer les acteurs du territoire sur l'emploi

La délégation de la compétence emploi repose sur quelques principes clés :

- La délégation est un **outil juridique de coopération par voie conventionnelle** qui permet aux acteurs locaux de s'adapter entre eux dans l'exercice de leurs compétences au service des besoins et réalités de leurs bassins d'emploi.
- Dans le cas d'une délégation en matière d'emploi, la définition de la politique de l'emploi reste à la main de l'État (compétence exclusive).
- La possibilité de délégation de la compétence emploi par l'Etat à chaque Région implique donc nécessairement la signature d'une **convention à durée limitée**, qui d'un point de vue légal ne peut excéder 6 ans, entre les acteurs et le maintien d'une **relation donneur d'ordre sous la responsabilité de l'État**.
- Si la délégation permet à la Région d'agir sur son territoire auprès des acteurs de l'emploi, les objectifs et les modalités d'exercice doivent respecter les orientations nationales des politiques publiques, et les décisions prises à cet égard par l'Etat.



### Objectifs stratégiques

- Concourir à la cohérence territoriale des politiques emploi - formation et développement économique pour lutter activement contre le chômage
- S'associer à l'objectif du gouvernement de Plein Emploi à horizon 2027
- Mieux répondre aux besoins de recrutement pour permettre le développement des entreprises en régions
- Promouvoir les politiques actives de l'emploi dans les territoires en difficulté



### Aucun exemple de mise en œuvre chez nos voisins européens



Allemagne



Belgique



Danemark



Espagne



Italie

Tous nos voisins européens sont allés plus loin dans le processus de décentralisation, que ce scénario de délégation.

## B. Scénario : délégation de la compétence emploi

- **L'État conserve la responsabilité** de la politique de l'emploi
- Il **peut déléguer à la Région à ses côtés l'animation et la coordination opérationnelle des acteurs** de l'emploi et de la formation.
- Aucun transfert de services de l'État vers la Région, mais possibilité de mise à disposition si besoin d'expertise.

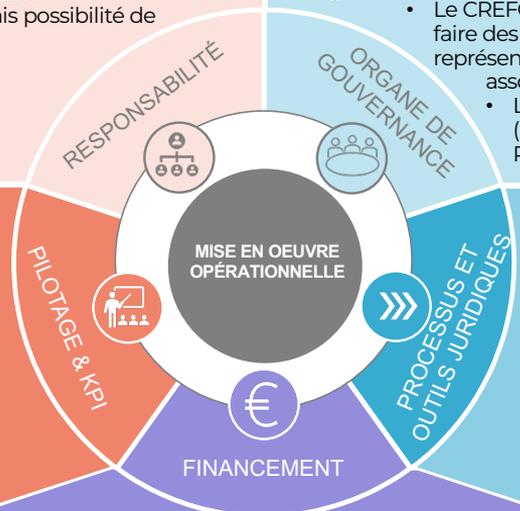
À noter : aujourd'hui, la Région peut déjà demander la délégation de la mission de coordination du SPE (hors Pôle Emploi) et la mise en œuvre de la GPEC territoriale (art L5311-3-1 Code du Travail)

- **Les objectifs de performance sont fixés par l'État** en concertation avec les Régions et les acteurs de l'insertion et de l'emploi.
- Les objectifs définis dans la convention de délégation doivent être cohérents avec les politiques nationales en matière d'emploi et les différents documents de stratégie – CPRDFOP, CPER, SDREII.
- Des indicateurs de suivi qualitatifs et quantitatifs, ainsi que les modalités de contrôle sont déterminés dans la convention pour mesurer la mise en œuvre de la compétence déléguée.
- L'**évaluation de l'impact** de la mise en œuvre de la politique emploi est du ressort de l'État.
- La Région a pour charge d'évaluer le taux d'insertion dans l'emploi.

- **Les enveloppes financières sont à la main de l'État** pour le volet politique active de l'emploi. Le préfet de Région continue de gérer et piloter sur son territoire les dispositifs nationaux<sup>2</sup> des politiques de l'emploi.
- Pour le volet **politique de la formation et de l'orientation, les enveloppes sont à la main des Régions.**
- Le cas échéant, il peut être prévu un abondement du fond régional pour l'achat de prestations d'accompagnement vers l'emploi. Les conditions de transfert de fonds par l'Etat à la région délégataire des crédits affectés hors dispositifs nationaux des politiques de l'emploi sont définies dans la convention de délégation.

- Les organes de gouvernance restent **inchangés**. Les commissions « emplois » du CREFOP restent chargées de la concertation entre les acteurs du SPE et du regard sur la coordination stratégique.
  - Le CREFOP peut réaliser le suivi de la convention de délégation, pour faire des bilans des moyens consommés et des décisions prises. Les représentants professionnels et les organisations syndicales sont associés et consultés tout au long du processus.
  - La Conférence Territoriale de l'action publique de la Région (CTAP) qui peut examiner le projet de CTEC<sup>1</sup> porté par la Région avant transmission au préfet de Région.

- La première étape d'une délégation de compétence est nécessairement l'établissement d'une **stratégie État-Région** attestant d'un état des lieux partagé sur la thématique emploi dans la région.
- Est conclue ensuite une **Convention de Délégation entre l'État et la Région** qui dispose des conditions d'exercice : durée, dispositions financières, objectifs négociés entre les parties, modalités de résiliation et/ou de reconduction.
- La Région, une fois délégataire de la compétence, peut conclure **une CTEC<sup>1</sup>** avec les autres collectivités concernées pour définir les **modalités d'action commune** et les objectifs de rationalisation.



1 - CTEC = Convention Territoriale d'exercice concerté

2 - Exemples de dispositifs nationaux tels que définis par la DGEFP dans son instruction N° DGEFP/DAT/2016/275 du 14 octobre 2016 = les crédits du BOP central, du CPER, des ARML ou encore des EDEC, de l'appui conseil RH, la VAE, les contrats de génération, les actions de parrainage, le fonds pour l'insertion professionnelle des jeunes (FIPI), les subventions spécifiques aux Entreprises adaptées.

## B. Scénario : délégation de la compétence emploi



### Les points d'appui de ce scénario

- La délégation peut permettre de **clarifier la répartition des actions** locales autour de l'emploi et de **rationnaliser l'utilisation des fonds publics**. Elle n'impose aucun modèle de coopération territoriale mais laisse la place à des organisations différenciées et des formes de gouvernances territoriales évolutives pour travailler en « mode projet ».
- C'est la consécration pour la Région d'un **rôle reconnu d'« animateur territorial »** des politiques d'emploi-formation-orientation.
- C'est un **outil juridique assez souple** par son absence de caractère obligatoire, et **connu des collectivités territoriales** car il a déjà été expérimenté.
- La délégation de compétences Etat/Région peut être considérée comme un **dispositif préparatoire à de nouveaux transferts de compétences plus étendus**, par son historique.
- La délégation permet de redonner aux **services déconcentrés de l'État toute leur place** dans le partenariat territorial en accordant une large initiative au préfet de Région pour conclure les conventions.



### Les points d'attention de ce scénario

La délégation de compétences État/Collectivités fait résultat d'un bilan modeste encore aujourd'hui, pourquoi ?

- La délégation repose sur un **cadre juridique contraignant** (circonscription de l'objet, objectifs fixes, limite de temps...) assimilé à un maintien de relation donneur d'ordre de l'État.
- La **procédure et mise en place juridique du dispositif sont lourdes et longues** à mener pour les acteurs, synonyme de complexité et de consommation de ressources.
- La durée limitée (6 ans maximum) de la délégation peut **compromettre la stabilité** des stratégies territoriales d'action publique posée **et la continuité** des actions menées, pouvant être à l'origine d'erreurs dans la préservation d'une bonne continuité du service public.
- Les **coûts de coordination des acteurs** (notamment liés au temps de concertation des acteurs et au contrat) ainsi que les coûts de gestion liés à la mise en œuvre de la compétence emploi seraient accrus.
- La **délimitation des moyens transférables** à la région par la délégation en réduit son intérêt.

## C. Scénario : coordination de la compétence emploi

La coordination par la Région peut se définir comme ayant pour but d'assurer la **mise en cohérence et la cohésion des actions** des différents acteurs autour d'objectifs stratégiques. C'est une capacité organisationnelle et de déclinaison sur un territoire donné.

La coordination permet de **prévenir tout doublon ou contradiction** entre des acteurs intervenant sur des champs communs, des positions exprimées dans le cadre d'un même processus décisionnel.

### Une compétence partagée entre l'Etat et les Régions pour une coordination plus resserrée des ressources et des acteurs de l'EFOP

La coordination de la compétence emploi repose sur quelques principes clés :

- La coordination du service public de l'emploi par la Région n'a pas fait l'objet de loi spécifique. La loi devrait rendre sa mise en œuvre obligatoire et à durée illimitée.
- Chaque Région aurait la charge d'animer la politique de l'emploi sur son territoire en coordonnant les différents acteurs publics et privés. (compétence partagée avec l'État).
- La coordination se distingue du pilotage décisionnel de l'Etat, car elle consiste à valider les choix stratégiques et à contrôler la réalisation effective des objectifs fixés par la Région et par l'Etat.



### Objectifs stratégiques pour la Région

- Être partie prenante de l'objectif du gouvernement de Plein Emploi à 2027
- Mieux répondre aux besoins de recrutement pour permettre le développement des entreprises en régions.
- Travailler en profondeur les politiques de l'emploi-formation en respectant la logique de continuum des compétences développement économique-emploi-formation-orientation coordonnées par la Région
- Être associé aux politiques actives de l'emploi dans les territoires les plus en difficulté



### Exemple des CREFOP à la danoise

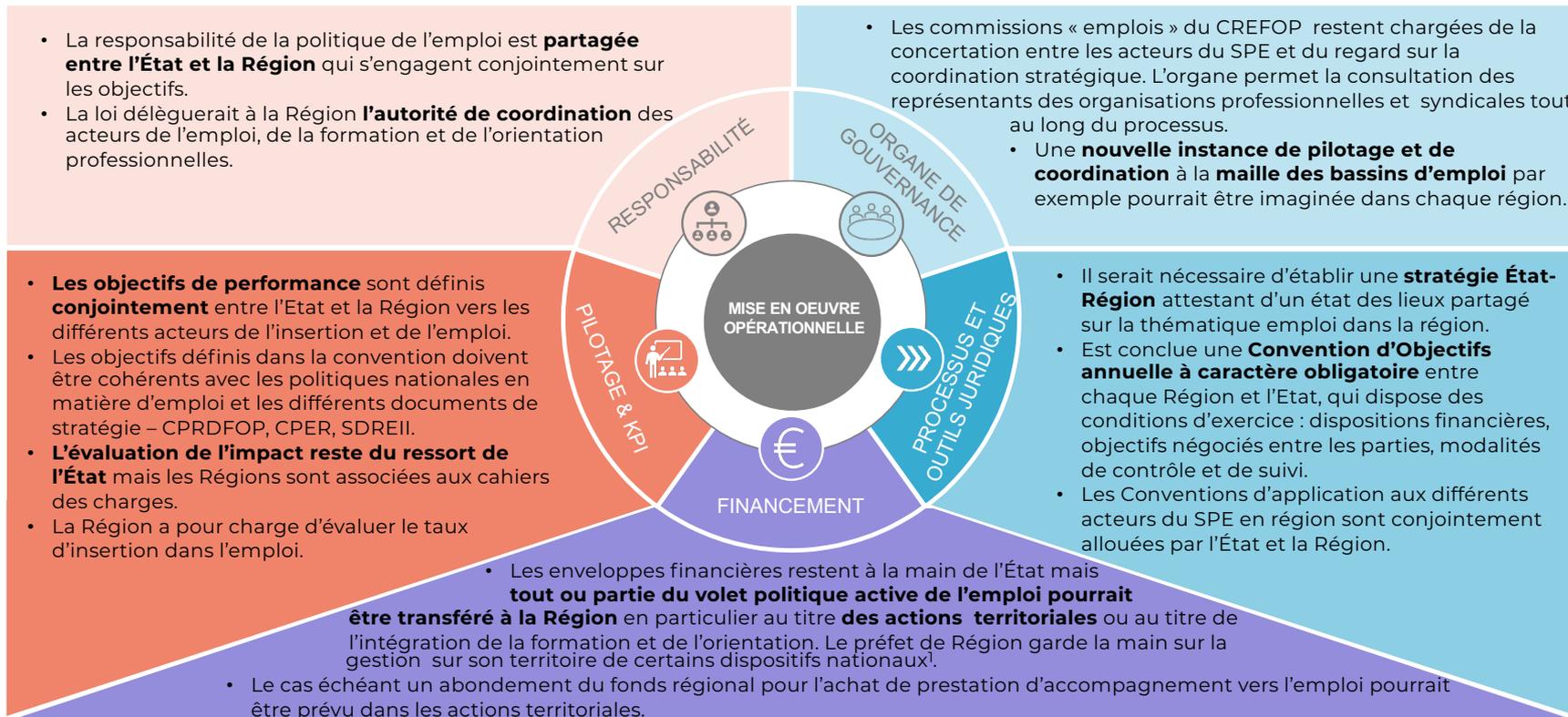
Les Danois ont une double expérience de la coordination :

. À l'échelle régionale, les **8 comités régionaux du marché du travail** sont des instances de coordination et de dialogue entre les représentants des municipalités, des centres d'emploi et les partenaires sociaux afin d'assurer le lien entre besoins territoriaux et politiques de l'emploi.



. À l'échelle du bassin d'emploi, les **municipalités pilotent les centres locaux pour l'emploi** avec une certaine capacité d'adaptation et d'agilité.

## C. Scénario : coordination de la compétence emploi



1 – Exemples de dispositifs nationaux tels que définis par la DGEFP dans son instruction N° DGEFP/DAT/2016/275 du 14 octobre 2016 = les crédits du BOP central, du CPER, des ARML ou encore des EDEC, de l'appui conseil RH, la VAE, les contrats de génération, les actions de parrainage, le fonds pour l'insertion professionnelle des jeunes (FIPJ), les subventions spécifiques aux Entreprises adaptées.

## C. Scénario : coordination de la compétence emploi

Ce scénario existe en matière de formation professionnelle. Par analogie, il est possible de considérer que :

### ✓ Les points d'appui de ce scénario

- La coordination par une Région, dont l'autorité est reconnue légalement et de manière pérenne, permet d'assurer un réel continuum des politiques économique, emploi, formation et insertion, ce qui facilite une **clarification des rôles dans la durée pour une plus grande rationalisation** des fonds publics.
- Ce scénario permet un **renforcement du rôle du CREFOP comme organe central de consultation stratégique et multipartite**, et de s'appuyer sur les organes et commissions existantes sans bouleversement de l'existant.
- Une coordination de la compétence emploi par la Région facilite le **lien avec les politiques économiques, de l'orientation et de la formation au niveau de la région**, ce qui améliore leurs performances globales par la conjugaison des objectifs et des moyens alloués.
- Ce scénario permet également une **adaptation agile des approches notamment en termes de pilotage** et permet de répondre ainsi au plus près des besoins des territoires.

### ⚠ Les points d'attention de ce scénario

- Il est difficile de ne pas traduire cette compétence de coordination en la conclusion de **nouvelles conventions** avec les acteurs locaux et du SPE, ce qui pourrait **complexifier encore davantage le système** et entraîner une répartition des compétences insuffisamment claire entre les différents acteurs.
- Comme les enveloppes financières restent à la main de l'État, l'**absence d'autonomie budgétaire** pour les Régions est une limite significative au partage de la compétence. De même, le **manque de transfert des outils** est un frein important.
- Il est nécessaire d'un point de vue juridique de prévoir **les cas particulier des DROM-TOM** dans l'élaboration des lois visant à fixer les modalités de mise en œuvre de cette régionalisation des compétences. (Collectivités uniques, Départements, ...).
- Il est indispensable de **s'appuyer et s'inspirer des modèles de coordination déjà existants** pour capitaliser sur les modalités de coopération effectives dans les territoires.

## D. Scénario : décentralisation de la compétence emploi

La décentralisation est un processus d'aménagement de l'action publique qui consiste à **transférer des compétences administratives de l'État vers des Collectivités Territoriales distinctes de lui** (Communes, Départements, Régions, Collectivités à statut particulier et collectivités d'outre-mer).

La décentralisation est donc un transfert de compétences au profit de la Région. La législateur fixe le **financement des compétences transférées**, mais l'Etat conserve la politique de contrôle et d'évaluation.

### Les Régions assument la responsabilité de l'emploi et de la formation professionnelle en disposant des moyens

La décentralisation de la compétence emploi repose sur quelques principes clés :

- La politique de l'emploi devient une **compétence exclusive de la Région**, que le législateur lui a transféré de manière illimitée. Ceci est inscrit à **titre pérenne dans la loi**.
- Il existe un **transfert des structures et des personnels** vers l'administration territoriale.
- La Région est à l'origine d'une **réelle régionalisation de la politique de l'emploi**, déclinant les dispositifs et objectifs nationaux, coordonnant les acteurs du SPE autour d'une **offre de services adaptée aux besoins des territoires**. Une politique de décentralisation conduirait à des offres de services différentes selon les régions.



### Objectifs stratégiques pour la Région

- Conduire de manière légitime l'objectif du gouvernement de Plein Emploi à 2027
- Permettre un pilotage de la politique de l'emploi intégré au pilotage économique et de la formation-orientation en région
- Répondre aux besoins de recrutement pour permettre le développement des entreprises au niveau des bassins d'emploi de son territoire
- Déployer des politiques actives de l'emploi adaptées dans les territoires les plus en difficulté



### Exemple de mise en œuvre d'une décentralisation de la compétence emploi



Existence de **Commissions tripartites et décisionnelles en matière d'emploi et de formation** au niveau national ainsi que régional qui assurent un degré d'uniformité des politiques tout en permettant une adaptation aux besoins territoriaux.



Chacune des régions belges dispose d'une **agence emploi/formation distincte**. Les Régions sont autonomes dans leur gestion de ces agences avec qui elles signent des contrats de gestion pluriannuels.

## D. Scénario : décentralisation de la compétence emploi

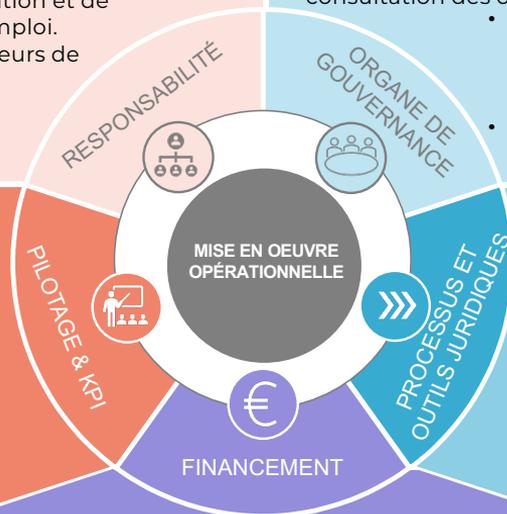
- La Région dispose de la **responsabilité de la politique de l'emploi** au même titre que la politique d'orientation et de formation professionnelles des demandeurs d'emploi.
- La Région a la qualité de « **chef de filat** » des acteurs de l'emploi.
- L'État est associé aux décisions et aux arbitrages.

- Les **objectifs de performance**, cohérents avec les objectifs stratégiques nationaux en matière d'emploi et les différents documents de stratégie – CPRDFOP, CPER, SDREII, sont fixés **par la Région en concertation avec l'État** et les acteurs de l'insertion et de l'emploi.
- **L'évaluation de l'impact est du ressort de la Région** sur la base d'indicateurs de pilotage harmonisés avec l'État.
- La Région a pour charge d'évaluer le taux d'insertion dans l'emploi.

**Les enveloppes financières sont à la main de la Région** qui dispose d'un **fonds régional de l'emploi**, en plus du fonds régional de formation continue et d'orientation. Le cas échéant l'État peut abonder des prestations particulières. Et la Région peut rendre fongibles les différents fonds alimentant la politique active de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

- Le CREFOP reste l'instance **consultative**. Les commissions « emplois » sont chargées de la concertation entre les acteurs et permet la consultation des organisations syndicales et patronales.
  - La Région peut créer un **service public régional de l'emploi et de la formation** et s'appuyer sur des **comités territoriaux**, rassemblant l'ensemble des acteurs du SPE, SPRO, collectivités, entreprises ...
  - Par analogie avec nos voisins européens, une **instance nationale de pilotage et de coordination** serait utile.

- Il n'y a plus de convention d'objectifs entre l'État et la Région, mais des **ambitions communes générales**. Les conventions d'application de la stratégie régionale pour l'emploi sont placées sous l'autorité de la Région qui prévoit les enveloppes financières.
- En cas de création d'agence locale pour l'emploi, la **mise à disposition de personnel** du service public de l'emploi fait l'objet de conventions spécifiques.



## D. Scénario : décentralisation de la compétence emploi

Ce scénario existe en matière d'orientation professionnelle depuis janvier 2019. Par analogie, il est possible de considérer différents points d'appui et points d'attention. Pour autant, il est nécessaire de se rappeler que ce transfert de compétence s'est déroulé récemment et dans un contexte de crise pandémique. Les bilans dressés à date ne sont donc pas encore représentatifs d'une réelle mise en œuvre d'une décentralisation.



### Les points d'appui de ce scénario

- ▶ Ce scénario consacre le rôle de la **Région comme « chef de filat » de la compétence emploi** et **coordinateur des initiatives territoriales** de l'ensemble des acteurs – SPE, organisations et autres Collectivités territoriales, sous réserve des missions de l'Etat.
- ▶ La décentralisation est la réalisation d'un **continuum des compétences** orientation – formation – emploi – développement économique, permettant la mise en place de **parcours sans couture pour les bénéficiaires**.
- ▶ Ce scénario permettrait la création, par la Région en concertation avec l'ensemble des acteurs, d'une **offre de services adaptée aux besoins des territoires**.
- ▶ Pour une décentralisation réussie de la compétence emploi, il serait nécessaire de s'appuyer sur un **cadre national de référence** comme ce fut le cas pour la réforme de l'orientation. Signé entre l'État et chaque Région, ce document vise à définir les conditions dans lesquelles les parties prenantes exercent leurs missions respectives et les principes guidant leur intervention, dans une **ambition de maintien de l'égalité de service sur le territoire**.



### Les points d'attention de ce scénario

- ▶ La **complexité et les délais de mise en œuvre** de ce scénario de décentralisation sont des points d'attention, très liés également aux nécessaires coûts de transfert et de mise en œuvre du scénario au départ.
- ▶ L'hétérogénéité des services ainsi que l'inégalité de traitement de l'ensemble des bénéficiaires restent des points de vigilance dans ce scénario. Il est essentiel de **veiller à l'égalité dans l'accès aux services** sur le territoire national, ce qui s'avère pour le moment être une difficulté dans la réforme de l'orientation.
- ▶ Il est indispensable qu'il y ait une **clarté juridique et politique dans la répartition des compétences** avec un cadre national de référence le plus explicite possible. Pour éviter une vision hétérogène dans les politiques de l'emploi par les Régions, une **définition claire des ambitions nationales** devrait être établie.
- ▶ Il est nécessaire d'un point de vue juridique de prévoir **les cas particulier des DROM-TOM** dans l'élaboration des lois visant à cette décentralisation.



Différents scénarios de régionalisation du service public de l'emploi pourraient être réalisés. Ils embarquent des différences dans leur mise en œuvre en matière de responsabilités, gouvernance, processus et outils juridiques, financement et pilotage.

Cependant aucun de ces scénarios n'est applicable dans le cadre du projet France Travail. Les Régions ont pointé différents points d'attention et des préconisations dans le cadre de ce projet.

# Partie 2

## Cible et scénarios

Des propositions et scénarios de mise en œuvre pour un SPREFOP idéal

- 05 Vers la création d'un Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation professionnelles (SPREFOP) ?
- 06 Vision sur les 3 scénarios de régionalisation étudiés
- 07 Zoom sur le projet France Travail

07

# Zoom sur le projet France Travail

A.

Genèse du projet France Travail : des constats partagés

B.

Les questions soulevées par les Régions

C.

Les conditions nécessaires de mise en œuvre à un projet France Travail

## En quelques lignes

Annoncé par le Président en début d'année 2022, le projet France Travail a fait l'objet d'une réflexion autour de 9 groupes thématiques depuis septembre 2022, avec pour objectif un début d'expérimentation en janvier 2023.

Ce projet s'inscrit sur la base de constats que partagent les Régions quant à la complexité de notre système et la nécessité d'un traitement de l'emploi au plus près des territoires.

Cependant, au travers des travaux et des premiers postulats avancés dans le cadre des concertations, les Régions ont souhaité pointer différents risques afférents aux trois piliers de construction de France Travail : une gouvernance renouvelée, l'importance du diagnostic-orientation et la mise en place d'un système d'informations partagé entre toutes les parties prenantes.

Les Régions pointent l'enjeu d'arriver à un fonctionnement cible qui mobilise réellement l'ensemble des acteurs dans les territoires, et alertent vis-à-vis d'un projet qui ne prendrait pas en compte les réalisations et initiatives des territoires, déjà riches de solutions aux problèmes adressés.

Aussi, il est possible d'identifier des conditions clés à la mise en œuvre de ce projet, au regard de l'ensemble des enseignements qui ont pu être tirés de l'état des lieux, des visions de benchmark, de panorama, et de la réflexion d'un SPREFOP cible idéal.

## A. Genèse du projet France Travail : des constats partagés

### La mise en perspective des travaux au regard du projet France Travail

Annoncé par le Président Emmanuel Macron en mars 2022 et lancé le 21 septembre 2022 par le Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion à travers l'action du Haut-Commissariat à l'Emploi et à l'Engagement des Entreprises, le projet France Travail a pour ambition de simplifier le système existant et de répondre aux différents enjeux de l'emploi en France.

Le Projet France Travail souhaite tracer les contours d'un **nouveau Service Public de l'Emploi** permettant une **meilleure coordination des acteurs** impliqués dans les politiques de l'emploi, et facilitant l'accès à un **accompagnement global des bénéficiaires** finaux, notamment les personnes les plus éloignées de l'emploi et bénéficiaires du RSA. Le projet repose sur différents principes clés :

- Le suivi d'une **logique d' « aller-vers »** et la création d'un **guichet unique** sous égide France Travail pour atteindre toutes les personnes dépourvues d'emploi
- La réalisation d'un **diagnostic partagé**, et d'une orientation sous égide France Travail à l'entrée pour les bénéficiaires
- La **mutation de Pôle Emploi** pour devenir à la fois opérateur et animateur
- Le **partage de données** entre l'ensemble des acteurs, à travers la réflexion sur la création d'un système d'information ou de plusieurs systèmes connectés

- La **mutualisation de l'offre de services** entre les acteurs
- La **simplification du pilotage** du Service Public de l'Emploi à toutes les échelles territoriales.

Le projet France Travail s'est initié par une **phase de concertation** avec la cinquantaine d'acteurs concernés – État, Collectivités Territoriales, acteurs du Service Public de l'Emploi, Partenaires Sociaux, OPCO, acteurs publics et privés ... Neuf groupes thématiques ont été définis pour aboutir à mi-janvier 2023 sur une feuille de route partagée, intégrant les contributions de chacun et traitant de nombreuses problématiques, entre autres :

- Communication et « aller-vers »
- Diagnostic
- Accompagnement des personnes
- Formation
- Services aux employeurs
- Gouvernance et pilotage
- Numérique.

Des pilotes territoriaux – majoritairement à l'échelle départementale - seront déployés sur l'année 2023 afin de tester les évolutions envisagées dans le cadre de France Travail.

## A. Genèse du projet France Travail : des constats partagés

### Un projet France Travail reposant sur une vision partagée par l'ensemble des acteurs

Le projet France Travail s'inscrit dans un contexte ambitieux d'atteinte possible du Plein Emploi en 2027. Et, est constaté et partagé aujourd'hui en France le paradoxe entre le grand nombre de personnes demeurant dépourvues d'emploi, et le nombre pourtant grandissant d'entreprises en tensions de recrutement dans de nombreux secteurs d'activité.

À ces constats généraux s'ajoutent ceux sur la réalité de notre système institutionnel de l'emploi :

- Un **système très complexe** marqué par une **dispersion des acteurs** et **générateurs d'irritants** pour les bénéficiaires finaux – entreprises comme individus – notamment de **ruptures de parcours** ou de concurrences des dispositifs mis en place.
- Une nécessité d'agir et d'être présent **au plus près des bénéficiaires**, donc d'affiner l'action au niveau des territoires, en respectant un **principe de subsidiarité** des politiques actives de l'emploi.

Les besoins sont donc partagés et connus entre l'ensemble des acteurs, notamment entre les principaux acteurs et pilotes en la matière que sont les Régions et l'État :

Il est nécessaire d'**améliorer la performance** du service public actuel et de créer plus d'efficacité et d'efficacité des actions déployées. L'enjeu est d'**assumer l'exhaustivité des personnes** en

recherche d'emploi notamment les « invisibles » d'aujourd'hui.

Le **bénéficiaire individu** doit être remis **au centre du Service Public** et être accompagné tout au long de son parcours de manière fluide, que ce soit dans l'emploi ou dans l'insertion sociale.

Enfin, une **meilleure coordination de l'ensemble des acteurs** impliqués est nécessaire, que ce soit dans le pilotage des actions déployées, leur mise en œuvre ou encore l'accompagnement des individus et des entreprises à très court terme.

### Eviter la *tabula rasa* d'un existant riche de solutions dans les territoires

Au regard des travaux d'état de lieux et d'un partage auprès des différentes parties prenantes, il est possible de mettre en avant différentes limites ou points à éclaircir du point de vue des Régions, concernant la création de France Travail.

Tout d'abord, il est à noter l'importance d'éviter la création d'un tel opérateur **en dépit de la prise en compte d'un existant riche de solutions sur les territoires**. Nous les avons énoncées dans la partie 4 supra, de très nombreuses initiatives ou actions installées de longues date dans les Régions, dont certaines ont pu démontrer une réelle efficacité et apport, répondent aux problématiques posées par France Travail (entre autres) :

## B. Les questions soulevées par les Régions

- Quelles modalités de coordination à l'échelle locale ?
- Comment améliorer le diagnostic initial et mieux orienter ?
- Quelles mises à dispositions d'outils pour améliorer les parcours ?
- Quelles actions pour une meilleure prévention du « décrochage en parcours » ?
- Comment garantir un meilleur accès à la formation et assurer des formations de qualité ?
- Quelle coordination dans les territoires de la réponse publique aux besoins de recrutement ?
- Comment développer l'employeurabilité des entreprises ?
- Quelle bonne gouvernance territoriale ?

Les parties prenantes des Régions tiennent à conserver leurs différentes avancées et éviter un « retour en arrière » qu'elles craignent, par la mise en œuvre de normes nationales.

L'enjeu est, ici, davantage de réfléchir à la **bonne identification des solutions et permettre l'essai** lorsque cela est pertinent. Il est à noter que les solutions existantes correspondent à des réalités territoriales variées, y compris la réalité des acteurs et dynamiques propres à chaque territoire.

### La question de la mobilisation des acteurs territoriaux

La création d'un instrument national nouveau, **questionne la garantie de la mobilisation de toutes les parties prenantes dans les territoires**. Or, cette mobilisation reste essentielle pour la création d'une grande politique en faveur de l'emploi et intégrée sur les territoires. Il apparaît du point de vue des Régions que ces dernières disposent de toute la visibilité pour adresser cette animation auprès des acteurs de leur territoire, et de toute la légitimité et responsabilité nécessaires devant leurs concitoyens pour porter une politique générale de l'emploi.

### Des points d'attention autour de la question de la gouvernance

La création de France Travail implique celle d'une gouvernance ad hoc. Un groupe de travail dédié instruit par ailleurs le sujet, afin d'identifier les modalités de gouvernance à mettre en œuvre sur tous les échelons territoriaux. Or, la question de **ramener une nouvelle couche de complexité** dans les territoires se pose ici, si elle n'est pas clairement articulée avec un existant déjà riche d'instances de suivi et de coordination. A la maille régionale, elle pose également la question d'une **remise en question de la place et de l'action du CREFOP**, qui mériterait à l'inverse d'asseoir une position plus légitimée dans la construction de stratégies régionales concertées, et à décliner opérationnellement.

## B. Les questions soulevées par les Régions

### Des points d'attention autour de la question des compétences

Le projet France Travail embarque au travers de ses différents chantiers l'ensemble des compétences clés du continuum nécessaire autour des politiques de l'emploi. Cependant, le traitement des différents sujets ne doit pas laisser un doute quant à l'effet de bord d'une certaine cannibalisation de compétences ou de prérogatives. Le partage des rôles et des responsabilités doit être lisible pour les acteurs du territoire. En effet, il semble que **toute coexistence de prérogatives entrainera de nouvelles concurrences** d'actions entre les acteurs, au détriment d'une bonne lisibilité pour le citoyen.

### Des points d'attention autour de la mise en place d'un outil partagé

La création d'un outil partagé, ou a minima la généralisation d'un partage d'informations et de données harmonisées entre les acteurs est essentielle à l'amélioration du service public de l'emploi. Cependant il est à noter que ce nouvel outil ne doit pas aboutir à un **unique pilotage par la donnée quantitative, au détriment d'une réflexion stratégique qualitative, multipartite et plus long terme.**

## C. Les conditions nécessaires de mise en œuvre à un projet France Travail

### Thématiques

### Propositions

1.

**Gouvernance régionale stratégique et quadripartite**

Le **CREFOP** doit être au cœur de la définition des **objectifs stratégiques** de la région, au travers d'un exercice concerté qui pourrait aboutir à un "**CPRDFOP** augmenté" (intégrant l'emploi et l'insertion), à la manœuvre de la Région. Il garantit une articulation avec l'exercice du SRDEII et donc de la stratégie économique du territoire.

2.

**Gouvernance régionale opérationnelle**

La Région doit être **en charge du pilotage d'objectifs opérationnels** sur son territoire, en matière d'emploi, de formation, et d'orientation, en cohérence des objectifs stratégiques posés par le CREFOP et de la stratégie économique. Cela implique une responsabilité unique sur l'organisation de la **complémentarité des acteurs** et des **financements** (via conférences de financeurs).

3.

**Gouvernance de France Travail**

La Région est co-responsable **de la gestion de France Travail au niveau régional, ou a minima contractualise avec l'opérateur** pour prioriser les actions à mettre en œuvre sur son territoire. France Travail doit porter l'offre de services et d'accompagnement préalablement validée et proposée par la Région (relai du CREFOP), tout en articulant l'action des Départements et des EPCI. La gouvernance de France Travail ne doit absolument pas faire doublon avec les instances organisatrices déjà en place, à tous les échelons territoriaux.

## C. Les conditions nécessaires de mise en œuvre à un projet France Travail

Thématiques	Propositions
<p>4. <b>Formation</b></p>	<p>La Région doit être <b>pilote, financeur de la formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi</b> et <b>autorité organisatrice</b> sur son territoire de l'ensemble des acheteurs de formation (Pôle Emploi, OPCO, CDC).</p>
<p>5. <b>Orientation / Information aux métiers</b></p>	<p>La Région <b>est responsable et garante de l'organisation du SPRO</b> et de ses acteurs. La notion de diagnostic-orientation de France Travail n'embarque pas la compétence de la Région (risque de confusion pour les acteurs et pour le citoyen).</p>
<p>6. <b>Observation</b></p>	<p>L'observation doit combiner les données relevées par la future plateforme data France Travail, les travaux des <b>CARIF-OREF, les travaux des partenaires sociaux (OPMQ de branches, initiatives locales)</b> et les données des autres outils et services (digitaux) mis à disposition par les acteurs.</p>
<p>7. <b>Service, relation et offre aux employeurs</b></p>	<p>La Région doit coconstruire avec France Travail et les OP sur son territoire le renforcement de la <b>relation aux employeurs</b>, la définition d'une offre à leur destination et le développement de l'engagement de la responsabilité des entreprises (remontée des besoins, GEPP, marque / promesse employeur).</p>

Le projet France Travail s'est construit sur des constats partagés par les Régions, à savoir une complexité du système institutionnel, la nécessité d'une meilleure coordination des parties prenantes, celle d'une action à la maille territoriale la plus fine au plus près du bénéficiaire.

Il reste essentiel d'éviter dans le cadre de la mise en œuvre de ce nouvel opérateur toute complexification, et d'éviter de faire une table rase d'un existant riche de solutions. Une grande politique en faveur de l'emploi passera nécessairement par une véritable mobilisation de l'ensemble des acteurs régionaux dans le temps, et pourra s'inspirer des meilleures pratiques de nos voisins européens et de nos territoires.

# Annexes

1.

Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

2.

Panorama des 150 initiatives par Région

3.

Méthodologie de l'étude

4.

Entretiens réalisés

5.

Sources bibliographiques

6.

Glossaire

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Sommaire monographies \*



[Monographie de l'Allemagne](#)



[Monographie de la Belgique](#)



[Monographie du Danemark](#)



[Monographie de l'Espagne](#)



[Monographie de l'Italie](#)

\* Cliquer sur les noms des pays pour accéder à leur fiche

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Informations Clés sur l'Allemagne

- **Système politique** : République Fédérale
- **Nb. d'habitants** : 83 222 442
- **Superficie** : 357 888 km<sup>2</sup>
- **Taux de chômage** (2022) : 5,1%

## Modèle de gouvernance régionale

Chaque « Land » ou Région a son propre gouvernement (Landesregierung) et parlement. Les Länder sont en charge de la police, de l'éducation, de l'enseignement supérieur (pour la partie de l'enseignement qui se déroule en milieu scolaire), de l'environnement, de la culture et des aides sociales.

La politique étrangère, la défense, la justice, les lois sur le travail et la fiscalité sont des compétences fédérales. Les Ministères Fédéraux s'accordent sur les grandes orientations des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle avec les représentants des Länder (Lois fédérales) et les partenaires sociaux.

Le système allemand est très proche du système danois ou autrichien et fonctionne selon le même mécanisme de tripartisme (Länder, représentants des professions, syndicats) et du consensus.

## Principales caractéristiques de l'emploi et de la formation professionnelle

### Formation Professionnelle

Il existe une régionalisation au niveau opérationnel (coordination). La compétence est partagée selon la règle de décision du tripartisme.

La formation professionnelle repose sur deux piliers historiques :

- La formation professionnelle sous statut scolaire du ressort du Land.
- La formation professionnelle dans le système dual. Il est du ressort de l'entreprise pour 60% et du Land pour les 40% en centre de formation public. Ce système est accessible à toute personne, scolaire, salarié ou demandeur d'emploi sans limite d'âge pour toute personne qui souhaite se perfectionner pour viser une formation qualifiante.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

Enfin, il existe la formation d'insertion sociale (Übergangssystem) qui concerne les demandeurs d'emploi ou personne en réinsertion qui n'ont pas le niveau pour accéder au système dual. Il s'agit d'un programme directement géré par l'agence pour l'emploi.

Le niveau fédéral est garant des règles générales sur le marché du travail, des financements de l'agence fédérale et de la coordination nationale.

## Emploi

Il existe une régionalisation au niveau opérationnel (coordination). La compétence est partagée selon la règle de décision du tripartisme là aussi.

L'Agence Fédérale de l'Emploi dispose des personnels régionaux, qui mettent en œuvre les décisions qui relèvent des commissions de chaque Land selon la règle du tripartisme. L'agence pour l'emploi assure le secrétariat de ces commissions.

L'Agence fédérale pour l'emploi (BA) fédère 10 délégations régionales, 155 agences interterritoriales et 735 Centres d'emploi. Les Centres d'emploi sont gérés conjointement par les municipalités et l'agence interterritoriale pour l'emploi (branche de l'agence fédérale) ou plus rarement par les municipalités seules.

Le réseau fournit des services de placement dans l'emploi et dans l'enseignement et la formation professionnels en alternance ; fournit des conseils et une orientation aux demandeurs d'emploi et aux employeurs ; gère l'utilisation des politiques actives du marché du travail pour l'intégration des groupes défavorisés sur le marché du travail ; gère le paiement des allocations de chômage ; contrôle et suit la recherche d'emploi des bénéficiaires d'allocations de chômage ; et gère un système d'information sur le marché du travail.

## Degré de proximité des Régions et délégation de l'emploi et de la formation professionnelle

Les Länder disposent d'une autonomie qui les autorise à agir sur tous les dispositifs emploi-formation qu'ils souhaitent. Néanmoins, ils doivent puiser dans leurs ressources propres si les actions qu'ils conduisent ne sont pas dans la stratégie régionale pour l'emploi et la formation arrêtées en instance tripartites. Les municipalités disposent des compétences de gestion des centres pour l'emploi. Il n'y a donc pas d'antennes locales du Länder sur ces sujets.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Financement des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle

### Formation Professionnelle Continue

Dans chaque Land, il y a une commission pour la formation professionnelle qui décide les affectations de crédits selon la règle du tripartisme. Financement par ministère fédéral, les Länder et les entreprises (Système DUAL). Concernant les formations des personnes en difficultés d'insertion pilotées par l'agence fédérale, le financement est conjoint entre l'Etat fédéral et le land.

En général, les dépenses publiques sont combinées entre les acteurs publics dans les programmes de formation.

### Politiques actives de l'emploi

Le financement de l'assurance de base pour les demandeurs d'emploi est assuré par plusieurs sources, conformément à la répartition des tâches entre les deux organismes responsables, la BA et la commune. Les dépenses liées à l'exécution des tâches de la BA sont supportées par l'État fédéral. Elles sont donc - contrairement à l'assurance chômage financée par les cotisations - financées par les impôts. L'État fédéral met à la disposition des Jobcenters un budget global. La gestion et donc la responsabilité budgétaire sont confiées aux Jobcenters qui sont autonomes.

## Autres institutions impliquées dans les services publics de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment au niveau régional

Les partenaires de la formation en alternance (représentants du gouvernement fédéral, de l'Agence fédérale pour l'emploi, des associations professionnelles, des chambres consulaires, des syndicats et des Länder) se concertent régulièrement au sein du « Hauptausschuss » (comité principal) du BIBB" afin de renforcer l'attractivité, la qualité et l'efficacité de la formation en alternance et d'amener le plus grand nombre de personnes à un diplôme professionnel qualifié.

Les gouvernements des Länder, les organisations économiques, les syndicats, les services de l'emploi et les municipalités se réunissent dans des « Ausschüsse » (comités) sur la formation au niveau des Länder et accompagnent le développement et la mise en œuvre de la politique de formation dans les Länder.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Participation des partenaires sociaux et des branches dans les politiques d'emploi et de formation professionnelle

Les organisations d'employeurs et les syndicats exercent une influence majeure sur le contenu et la forme de la formation professionnelle initiale continue et des politiques de l'emploi et garantissent la prise en compte des besoins des employeurs et des employés.

Le système de concertation tripartite est un fonctionnement historique en Allemagne. Si un des participants à ces instances refuse de prendre une décision avec les autres parties, la commission Adhoc ne prend aucune décision. Ce droit de véto est très important et les organisations ne l'utilisent pas car le principe de co-responsabilité est une évidence pour tous. Les représentants des partenaires sociaux sont membres du conseil principal du BIBB, des comités de formation professionnelle au niveau des Landers et des organes compétents.

Les contributions des partenaires sociaux à différents niveaux sont importantes, car elles garantissent que la politique publique réponde aux besoins du marché du travail. Les partenaires sociaux sont impliqués dans :

- la définition collective des allocations de formation convenues ;
- la rédaction des exigences des normes professionnelles ;
- l'élaboration de nouvelles réglementations en matière de formation et de programmes-cadres ;
- l'assurance de la qualité de la FPI ;
- le processus de référencement du cadre allemand des certifications (DQR).

Les représentants des partenaires sociaux sont tout autant impliqués dans la politique active pour l'emploi.

## Droit individuel à la formation

Les pouvoirs publics allemands ont peu d'enthousiasme pour le « individual learning account » déconnecté de la réalité de l'insertion professionnelle.

Si une personne choisit une formation qui n'est pas arrêtée dans le programme de formation concertée, les coûts directs lorsqu'ils existent sont supportés par le participant qui peut toutefois les déduire de son revenu imposable. Il en va de même pour les frais professionnels.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

En revanche, les personnes qui entrent dans un programme de formation continue donnant lieu à une certification reconnue, peuvent demander à recevoir une allocation mensuelle et un prêt bonifié (MeisterBAföG).

Il existe aussi un « chèque formation » (Bildungsgutschein, fourni par l'Agence Fédérale de l'Emploi). Il est possible de recevoir un chèque formation si la formation continue peut mettre fin à une période de chômage ; éviter une menace de chômage ou si un diplôme professionnel manquant peut être rattrapé. La nécessité de la formation continue pour les chômeurs est également reconnue si les qualifications professionnelles supplémentaires ou complémentaires permettent d'élargir les compétences et d'améliorer les possibilités d'emploi.

Il existe par contre un congé individuel de formation en faveur des salariés pris en charge par les employeurs.

## Exemples de dispositifs intéressants et délégués à la Région, en lien avec les politiques de l'emploi et la formation professionnelle

- **BBIB** (Institut Fédéral pour la Formation Professionnelle). Placé sous la surveillance juridique du ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche (BMBF), le BBIB fait des

recommandations au gouvernement et aux prestataires de formation sur les politiques liées au domaine.

- Au niveau régional, afin d'assurer un certain degré d'uniformité de la formation professionnelle, les « ministres » des Lander siègent avec l'agence fédérale et les partenaires sociaux à la commission permanente (Conférence permanente des ministres de l'éducation et des affaires culturelles, **Kultusministerkonferenz, KMK**), où des recommandations sont présentées ; celles-ci doivent passer devant les parlements des Lander avant de devenir juridiquement opérantes.
- Il existe au niveau de la politique de l'emploi le même organe de coordination et de décision de la stratégie fédérale le **WIMIKO (Wirtschaftsministerkonferenz)**. Il fonctionne comme le KMK. Le KMK et le WIMIKO sont dupliqués dans chaque Land sous la forme d'une commission décisionnelle.

Le BIBB a été largement consulté par les pouvoirs publics français lors des réflexions qui ont mené en France à l'établissement de France Compétences concernant le rôle de l'Agence Fédérale pour l'Emploi. L'étendu apparent de ses pouvoirs apparaît d'avoir inspiré la réforme de Pole Emploi en France Travail.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

Nos interlocuteurs nous ont signalés que si l'Agence fédérale avait la responsabilité du personnel et la capacité opérationnelle à conduire la politique d'insertion des jeunes, des personnes en situation de handicap, les cadres et les autres travailleurs, c'était un outil au service du tripartisme à l'allemande. Les Lander et les partenaires sociaux sont les « patrons » politiques du système.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Informations Clés sur la Belgique

- **Système politique** : État fédéral
- **Nb. d'habitants** : 11 507 163
- **Superficie** : 30 688 km<sup>2</sup>
- **Taux de chômage** (2022) : 5,7%

## Modèle de de gouvernance régionale

La Belgique est divisée en 3 régions avec des compétences économiques et en 3 communautés basées sur la langue avec des compétences culturelles.

En Belgique, chaque région et communauté a son propre parlement et gouvernement. Par conséquent, la Belgique connaît un système de 6 gouvernements et 6 parlements.

## Principales caractéristiques de régionalisation de l'emploi et de la formation professionnelle

En Belgique flamande la région et la communauté sont fusionnées. La compétence emploi, éducation et formation professionnelle appartient ainsi au même gouvernement. En Belgique francophone il y a plusieurs gouvernements. La compétence emploi appartient à la Région Wallonne. La compétence éducation appartient à la Fédération Wallonie Bruxelles et la compétence formation professionnelle est exercée par la Région Wallonne.

Il existe, en Wallonie un service public de l'emploi et de la formation professionnelle (le Forem) qui dépend de la Région wallonne. Le service public de l'emploi et de la formation professionnelle en Région flamande est le VDAB. À Bruxelles l'emploi est organisé par le Service Public de l'Emploi d'Actiris qui dépend de la tutelle du ministère de l'Emploi. La formation professionnelle est organisée par Bruxelles Formation qui dépend de la COCOF (la Commission communautaire française).

Les systèmes de formation professionnelle couvrent l'enseignement obligatoire et supérieur, les programmes d'éducation des adultes, les programmes d'alternance travail-apprentissage et la formation professionnelle organisée par les services publics pour les demandeurs d'emploi, les salariés et les entrepreneurs.

Les Régions conduisent la politique active de l'emploi et de la formation autour de quatre grands blocs :

- Politique de l'emploi et politique de formation coordonnée par les services publics régionaux de l'emploi et de la formation à travers un réseau de centres agréés très étroitement liés aux branches professionnelles et au développement économique,

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

- Un service public de formation en alternance,
- Un réseau d'opérateurs d'insertion pour les publics vulnérables,
- Des centres de formation continue pour les travailleurs largement financés par des fonds professionnels.

## Chômage

L'ONEM (Institut National de l'Emploi) est responsable des allocations chômage pour l'ensemble du pays pour le compte du gouvernement fédéral.

## Degré de proximité des Régions et délégation de pouvoirs au niveau régional

Chacune des 3 régions a une organisation en propre en charge de l'emploi et de la formation professionnelle. C'est pour cette raison que les régions ont signé un accord de coopération interrégionale. L'organisme Synerjob a été créé et est responsable de la coordination entre les services publics de l'emploi des 3 régions et des communautés linguistiques.

## Réseaux de proximité

### Région flamande

Dans la Région Flandre le VDAB est l'institut chargé de l'emploi et

de la formation professionnelle laissé sous la tutelle du gouvernement flamand. Cet institut coordonne et organise le réseau des centres pour l'emploi.

### Région de Bruxelles - Capitale

Actiris est en charge de l'emploi, Bruxelles Formations de la formation professionnelle. Un contrat de gestion est signé entre les deux acteurs.

Actiris est la porte d'entrée et détermine pour chaque demandeur d'emploi un plan individuel. Ce plan permet d'avoir une approche sur-mesure selon le public accompagné. Par ailleurs, il y a des acteurs spécialisés dans l'accompagnement des publics spécifiques, mais une grande partie de ces publics intègre une formation « normale ». Les OISP (Organismes d'Insertion Socio-Professionnelle) s'occupent des publics peu-qualifiés. Ils offrent des formations de base et des programmes d'alphabetisation ainsi que des services d'orientation.

Basée sur les besoins des employeurs, Bruxelles Formation organise la formation professionnelle individuelle en entreprise (FPIE). Il y a une collaboration sur ce sujet entre Bruxelles Formation et Actiris. Bruxelles Formation dépend de la Commission communautaire française (COCOF).

Bruxelles Formation étant organisé en centres de formation, il existe des centres spécifiques pour la formation des salariés.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

Le centre « BF Entreprises » offre la possibilité aux entreprises de demander des formations précises pour leurs salariés et propose également des formations individuelles pour salariés. Contrairement à la formation des demandeurs d'emploi, les formations réalisées par le centre « BF entreprises » sont payantes.

## Région wallonne

Dans la région wallonne, le FOREM est l'institut chargé de l'emploi et de la formation professionnelle et est placé sous la tutelle du gouvernement wallon. Le FOREM coordonne et organise l'ensemble du réseau SPEF en Wallonie. Le FOREM est dirigé par un comité de gestion dans lequel les partenaires sociaux et le gouvernement Wallon sont représentés.

Un réseau de 24 Centres de compétences, financés partiellement par des fonds européens, offre des formations pointues. Ces centres s'adressent aux demandeurs d'emploi et aux travailleurs ainsi qu'aux apprentis et au public – professeurs et élèves – de l'enseignement qualifiant. Les Centres de compétence wallons sont également des lieux de veille technologique et de sensibilisation aux métiers d'aujourd'hui et de demain.

Par ailleurs, il existe un réseau de 150+ CISP (Centres d'Insertion Socio-Professionnelle) qui proposent des formations de base, de l'orientation professionnelle et des formations à un métier aux publics vulnérables. Les agréments des CISP sont octroyés par le Ministre régional de l'Emploi.

Les communes (municipalités) sont impliquées dans la gestion « des Maisons d'Emploi ». Les Maisons de l'Emploi dynamisent les institutions locales et apportent de la valeur grâce au partenariat : nombreuses actions conjointes, permanences des partenaires dans les Maisons de l'emploi et prise en charge des utilisateurs par l'opérateur le plus adéquat, offre d'un service de seconde ligne (conseil, offre de formations, écrivain public, ...). La proximité permet de toucher un public plus fragilisé qui ne se rendait pas facilement dans les services du Forem. Ce partenariat avec les communes et les CPAS (Centre public d'action sociale, présent dans chaque commune) permet de trouver des solutions originales aux problèmes locaux, par exemple de mobilité (mise à disposition d'un bus, taxi social ...).

## Financement des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle

Les régions collectent des impôts directs et reçoivent des fonds de l'État fédéral (en utilisant une clé de distribution entre les régions).

Un exemple : Bruxelles.

Les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle à Bruxelles sont financées de la manière suivante :

- ▶ 15% Fonds européens
- ▶ 15% par la Région

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

- 70% par la Commission communautaire française

Bruxelles Formation a un niveau d'autonomie budgétaire élevé. Le budget est géré par le comité de gestion de Bruxelles Formation. Bruxelles Formation ne finance pas directement les formateurs, ce rôle est réservé à Actiris et/ou la COCOF (commission communautaire française).

## Autres institutions impliquées dans les services publics de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment au niveau régional

### Acteurs Emploi et Formation Professionnelle

Les institutions pour l'emploi et la formation sont des organismes publics dirigés par un comité de gestion composé de représentants régionaux des partenaires sociaux et d'un commissaire du gouvernement régional.

Chaque organisme travaille dans le cadre d'un accord de gestion définissant ses missions, ses objectifs, ses ressources et ses outils de suivi. Ils sont financés par le gouvernement régional par le biais de dotations annuelles, par le Fonds Social Européen pour certains programmes destinés à des groupes cibles spécifiques et ils perçoivent des contributions pour la formation rémunérée des travailleurs (fonds patronaux et sectoriels). Ces organismes s'occupent à la fois des questions d'emploi et de formation professionnelle (orientation professionnelle, formations de base et

formations professionnalisantes) sous la tutelle du ministère de l'Emploi et de la Formation en Wallonie, du ministère de la Communauté germanophone, département de l'Emploi, en BEDE et du ministère du Travail et de l'Économie sociale en Flandres. Uniquement à Bruxelles, en raison de son statut bilingue, la formation professionnelle est organisée sur la base des compétences communautaires, soit par Bruxelles Formation, soit par le VDAB. Bruxelles Formation relève donc de l'autorité du ministère en charge de cette question au sein de la Commission communautaire française. L'emploi est organisé par le Service Public de l'Emploi de Bruxelles « Actiris », un organisme bilingue placé sous la tutelle du ministère de l'Emploi.

Il est à signaler qu'en Belgique il existe des instituts spécifiques dans le cadre linguistique comme l'Arbeitsamt (ADG) pour la communauté germanophone qui s'occupe des questions de l'emploi et le Service Francophone Qualification des Métiers (SFMQ) qui coordonne les différents acteurs de l'emploi sur l'ensemble de la Belgique pour les politiques francophones.

## Participation des partenaires sociaux et des branches dans les politiques d'emploi et de formation professionnelle

Les partenaires sociaux suivants sont inclus dans le comité de gestion de Bruxelles Formation : Les représentants des employeurs, les représentants des organisations syndicales, les représentants des entreprises du non marchand, les représentants des classes moyennes et les représentants des

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

petites et moyennes entreprises. Le comité de gestion se réunit une fois par mois et approuve dans un esprit coopératif par exemple les nouvelles formations.

La stratégie, les politiques et toutes les mesures concernant l'emploi et la formation professionnelle sont négociées avec les partenaires sociaux, ce qui résulte dans un accord interprofessionnel formel. Les partenaires sociaux sont directement impliqués dans l'organisation des programmes d'alternance, et de la formation professionnelle continue par le biais d'accords-cadres.

Il y a un accord interprofessionnel unique qui est défini au niveau national entre les partenaires sociaux. Cet accord établit des règles générales qui doivent être déclinées dans les secteurs. Il est possible que certains secteurs décident d'aller plus loin que prévu dans l'accord. Le rôle des partenaires sociaux n'est pas seulement consultatif : si les partenaires trouvent un accord, cet accord prévaut. Cependant, en cas de désaccord des partenaires sociaux, le ministre du Travail est compétent pour décider.

Il existe divers fonds sectoriels comme des fonds de sécurité d'existence ou des fonds de formation. Ces fonds opèrent à des échelles différentes : il y a des fonds nationaux ainsi que régionaux et même territoriaux. En Belgique, 1,9% de la masse salariale des entreprises est réservée à la formation continue pour les salariés. Il existe des fonds qui ont lancé des partenariats avec des formateurs publics afin de créer et financer les formations

nécessaires dont le secteur respectif a besoin.

## Droit individuel à la formation

En Belgique il existe un droit individuel à la formation. Cependant, il n'y a pas de compte individuel de formation.

Les entreprises sont tenues d'allouer 1,9 % des coûts salariaux au soutien des programmes d'apprentissage tout au long de la vie. Les employés ont le droit à un congé d'éducation payé pouvant atteindre 120 heures par an et cette option devient de plus en plus populaire. L'employeur reçoit un remboursement partiel des coûts salariaux.

## Exemples de dispositifs intéressants et délégués à la Région, en lien avec les politiques de l'emploi et la formation professionnelle

Le Forem, le VDAB, Actiris, l'ADG et Bruxelles Formation ont conjugué les efforts des services publics belges de l'emploi et de la formation avec la création de **Synerjob**.

Ceci sous-entend notamment l'analyse et la prise en charge des problèmes du marché du travail belge, la mise en commun des connaissances et l'échange des bonnes pratiques, l'achat et/ou développement commun des outils et des méthodologies,

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

la conclusion de partenariats dans le cadre de projets européens ou autres, l'organisation d'un tour de rôle entre les membres afin de proposer un point de contact unique pour les Services Publics de l'Emploi et de la Formation professionnelle dans le cadre de dossiers européens...

Toutes les actions ont pour but de coconstruire ou d'entreprendre des actions autour de projets communs avec au moins deux partenaires SYNERJOB par projet. Chaque partenaire y engage ses propres moyens en vue d'atteindre les résultats visés.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Informations Clés sur le Danemark

- **Système politique** : État unitaire décentralisé
- **Nb. d'habitants** : 5 822 763
- **Superficie** : 42 924 km<sup>2</sup>
- **Taux de chômage** (2022) : 2,6%

## Modèle de gouvernance régionale

Structure Politique : État → Région → Municipalité

Le Danemark est un petit pays de la taille d'une grande région française. Par conséquent, la politique emploi et formation est du ressort du niveau général et du bassin d'emploi. Il existe une organisation régionale (l'équivalent de département en France) régie par 5 conseils régionaux. Chaque conseil est composé de 41 membres. Le conseil régional n'a pas de compétences en matière d'emploi et de formation. Cependant, il existe un niveau de concertation. Le Danemark a une tradition culturelle forte en matière de recherche de consensus. Depuis de très nombreuses décennies la politique publique est organisée autour d'une logique dite des trois piliers (pilier pouvoir public ; pilier branche professionnelle et entreprise ; pilier organisation syndicale). La politique des trois piliers se traduit par des instances tripartites à tous les échelons. En matière de politique d'emploi et de formation professionnelle les accords tripartites sont négociés par les organisations patronales et syndicales et les pouvoirs publics (sous la responsabilité du ministère de Finance, car ils flèchent

des ressources publiques en matière de politiques d'emploi, d'indemnisation chômage et de formation professionnelle).

## Principales caractéristiques de régionalisation de l'emploi et de la formation professionnelle

En matière d'emploi et de formation professionnelle, le Danemark connaît deux niveaux : le niveau national et le niveau local. Les 5 régions administratives ne jouent pas de rôle dans le développement des politiques de l'emploi. Les cinq régions administratives (de la taille d'un département français) sont principalement responsables du système de santé ainsi que de quelques prérogatives en matière d'éducation et d'aide sociale.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

La politique de l'emploi et de la formation est décentralisée et tripartite en raison de la forte implication des partenaires sociaux au plan local qui permet de mieux répondre aux besoins territoriaux. Au Danemark la politique de l'emploi et de la formation est conduite au niveau du territoire pour répondre au marché local de l'emploi. L'essentiel des ressources est donc fléché sur le bassin d'emploi.

Au niveau national, la STAR (Agence danoise pour le marché du travail et le recrutement) est l'agence nationale danoise pour l'emploi qui assiste le ministère et les partenaires sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques. Elle assure le secrétariat des 8 comités régionaux de coordination du marché du travail (RAR) par le biais de ses 3 subdivisions régionales.

Au niveau régional, le ministre de l'Emploi a créé 8 comités régionaux de coordination du marché du travail (RAR), chacun comptant 21 représentants issus des organisations syndicales et patronales, des représentants des municipalités, des centres d'emploi, du Conseil danois des organisations de personnes en situation de handicap et d'autres acteurs régionaux, notamment les établissements d'enseignement et les forums de croissance.

## Degré de proximité des Régions et délégation de pouvoirs au niveau régional et local

En matière de politique, d'emploi et de formation, l'essentiel de la politique active se définit et se finance sur le plan général et au plan local (pour rappel : le plan général équivaut à la taille d'une région française, le plan local équivaut à la taille d'une intercommunalité française).

L'objectif général des huit comités régionaux du marché du travail est d'améliorer la coordination et le dialogue entre les différentes municipalités et entre les municipalités et les fonds d'assurance chômage, les entreprises et d'autres acteurs, y compris les centres de formation professionnelle et les forums de croissance.

Les comités régionaux du marché du travail ont une fonction de consultation et de coordination mais n'ont pas d'autorité spécifique sur les municipalités locales. Depuis 2015, les huit comités régionaux du marché du travail (RAR) ont néanmoins le pouvoir de décider du type de programmes courts de formation professionnelle (formation en vue d'un programme de retour rapide à l'emploi) pour lesquels les centres pour l'emploi peuvent recevoir des subventions provenant du fonds commun de financement annuel (enveloppe dédiée de 100 millions de DKK).

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

Les municipalités sont chargées de verser des allocations de chômage. Elles sont aussi responsables des centres d'emploi. Il existe 94 « job centers » ou centres d'emploi intercommunaux qui sont destinés exclusivement à accompagner l'insertion ou la réinsertion à l'emploi. Ils assistent d'une part dans la recherche d'emploi des chômeurs pour favoriser des expériences professionnelles pertinentes ainsi que le développement de leurs compétences en situation de travail et d'autre part dans le recrutement de la main-d'œuvre nécessaire pour les employeurs locaux. Les centres offrent également des formations de langue. Le périmètre d'un centre correspond au niveau du bassin d'emploi.

Les municipalités sont également responsables de différents types d'aide sociale. Les personnes ayant des besoins spécifiques (public en difficulté) sont aussi accompagnées dans ces centres d'emploi. Il existe un système pour s'assurer qu'elles sont prêtes pour le marché du travail, sous la responsabilité de la municipalité. Pour ces publics spécifiques, certaines des questions clés sont liées à l'éducation de base et peuvent nécessiter une remise à niveau important. L'accord tripartite à venir se concentrera sur ces domaines, afin de fournir les formations nécessaires. Cela se fait souvent en coordination directe avec un secteur et il s'agit alors souvent de formations pratiques et d'éducation de base. Ces approches avec des publics spécifiques diffèrent selon les municipalités, en raison de leur autonomie relativement importante dans l'élaboration des politiques.

## Financement des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle

Le financement combine des fonds sectoriels sous l'autorité des branches professionnelles (gestion tripartite) et des fonds alloués aux services publics locaux de l'emploi.

Les municipalités ont une grande liberté dans la gestion de leurs centres d'emploi et le développement de politiques adaptées aux besoins locaux. Un budget est accordé aux municipalités par le ministère du Travail. Les municipalités disposent d'un cadre des services qu'elles doivent offrir afin d'assurer l'égalité d'accès aux services dans tout le pays. Toutefois, les municipalités disposent d'une grande liberté pour développer leurs propres politiques, pour autant qu'elles offrent les services définis au niveau national et qu'elles respectent le budget.

Rappelons le rôle des comités régionaux du marché de travail qui gèrent les subventions des programmes courts de formation professionnelle.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## **Institutions impliquées dans les services publics de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment au niveau régional**

Le ministère de l'Emploi et la STAR qui sont chargés de la mise en œuvre de la politique de l'emploi. Au niveau régional, il existe 8 conseils régionaux du marché du travail qui ont une fonction consultative et de coordination des centres de l'emploi intercommunaux de leur périmètre géographique. Rappelons que les centres de l'emploi disposent des budgets pour conduire les politiques actives de l'emploi et de la formation.

## **Participation des partenaires sociaux et des branches dans les politiques d'emploi et de formation professionnelle**

La grande originalité du système danois est d'associer à tous les niveaux de décision les 3 familles d'acteurs clés représentantes de la société danoise (patronat, syndicat, acteurs publics). La coopération gouvernementale avec les organisations syndicales et patronales fait partie intégrante de l'ensemble de la politique de l'emploi et de la formation. Même dans les domaines fortement encadrés par la législation, tels que la réglementation du travail, les politiques pour l'emploi et les indemnités du chômage, il existe une large coopération et une participation de toutes les parties prenantes. Les propositions de loi qui concernent le marché du travail sont envoyées pour audition aux

organisations du travail et de l'emploi avant que le Parlement danois les adopte. Dans de nombreux domaines, les décisions sont prises par des conseils centraux ou locaux, dans lesquels les organisations professionnelles et syndicales sont parties prenantes.

Ces accords tripartites permettent l'une des caractéristiques uniques du modèle danois. Il existe un lien solide entre les besoins des employeurs et le développement de la formation. L'inclusion des trois parties dans le développement de nouvelles politiques garantit la pertinence de ces dernières. Cette implication permet notamment de s'assurer que des formations sont proposées pour les secteurs qui connaissent actuellement des pénuries afin de faciliter la recherche d'un emploi après la formation.

# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Droit individuel à la formation

Il n'existe pas d'équivalent du CPF au Danemark. Ces dernières années, des discussions ont eu lieu à ce sujet, mais sans mise en œuvre. Cependant, un grand nombre de fonds sectoriels (entre 50 et 100) jouent un rôle important dans le financement de la formation professionnelle des salariés. Ces fonds sont gérés dans le cadre du système tripartite.

## Exemples de dispositifs intéressants et délégués à la Région, en lien avec les politiques de l'emploi et la formation professionnelle

### JobNet

Le Danemark dispose d'une banque d'emplois numérique et nationale à laquelle toutes les municipalités (les centres d'emploi) sont connectées. Les chômeurs qui recherchent un emploi sont inscrits sur ce site afin d'augmenter leurs chances d'insertion.

### Job Rotation

Le Danemark connaît un système de rotation des emplois qui est toujours en place mais qui devient moins courant. Il s'agit d'une aide donnée à l'entreprise afin de favoriser le recours d'un demandeur d'emploi pour répondre à des besoins temporaires

de surcroît d'activité (rappelons pour mémoire que le mécanisme de l'intérim n'existe pas au Danemark). Le salarié absent en particulier pour des formations professionnelles, est remplacé par un demandeur d'emploi accompagné par des centres d'emploi local. Le job rotation system s'inscrit dans l'éventail des mesures conduites par le centre d'emploi pour permettre des passerelles dans la rotation des emplois dans le territoire.



# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Informations Clés sur l'Espagne

- **Système politique** : Etat à Autonomies régionales
- **Nb. d'habitants** : 47,32 millions
- **Superficie** : 505 990km<sup>2</sup>
- **Taux de chômage** (2022) : 13,6%

## Modèle de gouvernance régionale

En Espagne les régions sont composées de 17 Communautés autonomes décentralisées et deux entités locales (Ceuta et Melilla). Les CC. AA (Communautés Autonomes) peuvent avoir des spécificités culturelles et linguistiques. Elles disposent d'un statut d'autonomie qui leur donne un pouvoir exécutif dans un cadre quasi fédéral.

Elles ont une liberté d'action dans le respect du cadre juridique général. Cela donne un système complexe de répartition des compétences entre les différentes entités publiques espagnoles.

Les Communautés autonomes disposent d'un haut degré de décentralisation des politiques d'Éducation, de Formation et d'Emploi depuis longtemps en Espagne.

## Principales caractéristiques de régionalisation de l'emploi et de la formation professionnelle

L'État conserve un rôle exclusif sur la législation du travail et des politiques générales de la formation et de l'emploi mais accorde sur le plan exécutif (il a la main sur les exonérations de charges des entreprises). La mise en place des politiques actives de l'emploi et de formation est la responsabilité principale CC.AA. La définition des politiques globales est du ressort de l'État en coordination avec les CC.AA.

Il existe une « Garantie jeunes » depuis 2014 pour les moins de 30 ans avec inscription automatique au système de l'emploi prévue au plan national mais gérée en région.

Chaque CC.AA dispose de services publics de l'emploi (depuis 1997) qui exécutent les plans régionaux pour l'emploi (loi décembre 2003). L'État avec tous les acteurs publics coordonne la politique générale de l'Emploi et tous les acteurs concourent à cette stratégie de mobilisation de l'emploi. Chaque région reçoit l'enveloppe annuelle dédiée pour réaliser le plan annuel pour l'Emploi. L'indemnisation des chômeurs reste du ressort de l'État par l'intermédiaire du SEPE.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

En matière de formation professionnelle (hors initiale qui est aussi de leur ressort), les CC.AA disposent de compétences élargies :

- Dans le système dual ou en alternance (depuis 2012) par des centres de formation agréés soit par la région soit par les autres autorités publiques ;
- Dans les formations d'adultes dispensées par les administrations en charge de l'éducation (acquisition de titres ou diplômes professionnels) ;
- Dans les formations pour l'emploi du ressort des communautés autonomes (Plans régionaux pour l'emploi) mais aussi sous la compétence du ministère du travail, des entreprises (exonération de charges), des branches professionnelles.

## Degré de proximité des Régions et délégation de pouvoirs

Il n'y a pas de déconcentration au niveau des départements et des communes. La Région dispose d'un réseau de proximité en propre pour l'emploi au plan local. En matière de formation elle conventionne directement avec des opérateurs de formation agréés (appels d'offres).

## Financement des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle

### Emploi

En région, des services régionaux de l'emploi sont financés par les ressources recouvrées sur les cotisations de sécurité sociale (ligne de crédit nationale) et par leurs ressources propres (fiscalité régionale) et sous l'autorité des CC.AA.

Le Service Public de l'Emploi Étatique (SEPE) procède aux versements des indemnités chômage, assure une consolidation des données et anime des échanges de bonnes pratiques entre région. Il ne dispose d'aucune prérogative sur la politique active de l'emploi qui est du seul ressort des CC.AA.

### Formation Professionnelle

Le budget de formation professionnelle est issu de la ligne de crédit nationale constituée des contributions des entreprises (contribution légale appelée quota formation acquittée par les employeurs et les salariés) et du budget général de l'État. Ce budget est dédié à 50% aux personnes sans emploi et pour le reste aux personnes en activité.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

Quels fonds sont utilisés ?

Les fonds alloués à la formation professionnelle sont principalement publics. Ils proviennent soit de l'octroi du budget de l'État issus des cotisations sociales ou SEPE (la cotisation formation) qui est le principal/2,1 milliard en 2017 réparti environ pour moitié pour la formation des salariés ou des demandeurs d'emploi) soit des CC. AA. Les entreprises concourent sous la forme d'une partie des cotisations sociales du SEPE qui délègue sa gestion pour la formation à la FUNDAE.

**Autres institutions impliquées dans les services publics de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment au niveau régional**

## Emploi

Le SEPE au niveau national et les Services Régionaux de l'Emploi au niveau des communautés autonomes sont en charge des politiques actives de l'Emploi. L'essentiel des actions relèvent des Services Régionaux.

## Formation Professionnelle

La FUNDAE au niveau national est l'institution de référence chargée de la gestion des fonds pour la formation professionnelle.

Au niveau régional, les CC. AA sont compétentes pour agréer des instituts de formation professionnelle pour les formations qualifiantes. Chaque région dispose par ailleurs d'un centre d'étude et de formation d'un secteur professionnel qui est la référence nationale pour le compte de tous. Mais la FUNDAE peut aussi conventionner avec des instituts de formation pour sa part.

L'Espagne distingue deux types de formation :

- Celles inscrites dans un catalogue national de qualifications professionnelles (CNCP) visant une certification professionnelle ;
- Celles hors CNCP dont les formations du SEPE (service public de l'emploi de l'Etat) subventionnées pour partie par la FUNDAE ou celles destinées aux salariés des entreprises.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

Les certificats sont reconnus par l'État et proposés au niveau 1 (ISCED 254), 2 (ISCED 351) et 3 (ISCED 453), par des centres intégrés et des centres de référence nationaux accrédités. De même, les adultes peuvent participer aux cursus professionnels de base et intermédiaires au sein de la formation professionnelle initiale.

## Participation des partenaires sociaux et des branches dans les politiques d'emploi et de formation professionnelle

L'implication dans la gestion des partenaires sociaux est faible. Les partenaires sociaux étaient historiquement impliqués dans un fond paritaire pour la formation qui a été transformé et placé sous l'autorité de l'État en fondation publique FUNDAE. Désormais ils participent à titre consultatif au conseil général du système national de l'emploi et à la fondation nationale pour la formation dans l'emploi (FUNDAE). Ils participent aux comités consultatifs dans les CC.AA. A ce titre, ils sont consultés sur la qualité des programmes de formation financés par les CC.AA et les autres acteurs publics.

Les syndicats et les organisations professionnelles disposent d'établissements de formation qu'ils gèrent et qui proposent des programmes de formation subventionnés pour les salariés et les demandeurs d'emploi.

Les branches n'ont pas créé un fond paritaire sauf le secteur de la construction (qui appelle une contribution conventionnelle en sus de la contribution légale).

Les branches agissent sur le marché de la formation qui est composé (outre les établissements de formation professionnelle initiale et des centres de formation publics ou privés agréés par les autorités compétentes), des centres nationaux spécialisés dans les différentes branches professionnelles.

## Droit individuel à la formation

Dans le cadre d'un congé formation (PIF Permiso Individual de Formación), les salariés peuvent bénéficier de 200 heures avec maintien de leur salaire à des fins de formation, avec l'accord de leur entreprise. La Fondation nationale s'agissant de la formation des salariés (Fundae) rembourse l'entreprise des frais engagés à cet effet. Cette disposition est peu utilisée (10 000 personnes par an). La loi a aussi créé un droit à la formation de 20h par an par salarié mais qui n'est pas financé.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

A signaler : il existe un système DUAL en Espagne soit sous statut scolaire plus développé soit sous statut d'apprenti moins important. Ce dernier est financé par les entreprises et l'État (exonération des charges) ainsi que les communautés autonomes (variable selon les Régions). Le système dual sous statut scolaire relève des financements de la politique générale éducative (Ministère et CC.AA). La loi de mars 2022 vient de changer le cadre de cette formation.

## Exemples de dispositifs intéressants et délégués à la Région, en lien avec les politiques de l'emploi et la formation professionnelle

Compte tenu du haut degré de décentralisation et pour garantir une certaine homogénéité entre régions, il a été créé il y a plus de cinq ans un portefeuille commun de services dues aux utilisateurs du service public de l'emploi. Chaque CC.AA doit assurer ce socle minimum de service aux usagers.

<https://www.boe.es/eli/es/o/2018/04/10/ess381/dof/spa/pdf>





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Informations Clés sur l'Italie

- **Système politique** : État unitaire décentralisé
- **Nb. d'habitants** : 60 359 546
- **Superficie** : 301 336 km<sup>2</sup>
- **Taux de chômage** (2022) : 9.6%

## Modèle de gouvernance régionale

Structure de la République Italienne : État → Région → Province → Commune/Municipalité.

Les organes de la région sont : le Conseil régional, le Gouvernement régional (Giunta) et son Président. Les régions ont de considérables pouvoirs législatifs, exercés par le Conseil régional. Ceci est marqué par un système où les régions exercent différents degrés d'autonomie en matière des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

## Principales caractéristiques de régionalisation de l'emploi et de la formation professionnelle

*Il est important de noter que l'Italie connaît de grandes disparités entre les régions, en termes de taille et de population ainsi que de poids économique.*

**Formation Professionnelle** : La compétence de l'État en matière d'EFP se limite à fixer les niveaux de service minimums, tandis que dans le domaine de l'éducation, l'État peut également établir

les principes généraux de mise en œuvre. Cela donne une autonomie significative aux régions. L'enseignement et la formation professionnelle se caractérisent par une gouvernance à plusieurs niveaux avec une large participation des parties prenantes nationales, régionales et locales. Les régions et les provinces autonomes sont chargées des programmes de formation professionnelle et la plupart des programmes d'apprentissage.

Les régions sont chargées de gérer la plupart des activités de formation, le financement, ainsi que de fixer des objectifs au niveau local et de rendre compte au gouvernement. Le ministère du travail et les partenaires sociaux coopèrent à la promotion et à la gestion des politiques emploi-formation par le biais de fonds communs aux niveaux intersectoriel et sectoriel.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

**Emploi** : L'emploi est une compétence partagée avec l'État. Au début des années 2000, des efforts ont été faits pour déléguer pleinement les politiques de l'emploi au niveau régional. Cependant, ce processus n'a jamais été achevé, ce qui a entraîné une répartition plutôt fragmentée des compétences entre l'État et les régions.

Dans la plupart des cas, les régions sont responsables de la gestion opérationnelle et administrative des centres régionaux du travail et d'établir une relation entre emploi, éducation et politiques du chômage.

## Degré de proximité des Régions et délégation de pouvoirs au niveau régional

Il existe de grandes différences régionales en ce qui concerne la structure régionale des services publics de l'emploi. En raison de la division fragmentée des pouvoirs entre l'État et les régions, il n'existe pas de cadre unifié pour les institutions publiques de l'emploi ou pour leur portefeuille de services. L'objectif ultime des réformes mentionnées avant est de décentraliser les politiques actives et passives de l'emploi au niveau régional, mais il reste incertain que cet idéal soit atteint.

## Financement des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle

Le financement des services publics de l'emploi provient essentiellement du ministère national du Travail. Toutefois, selon la région et le secteur d'activité, des fonds professionnels liés à des organisations patronales et syndicales jouent également un rôle important.

Ces fonds intersectoriels bipartites (IBFS, Fondi paritetici interprofessionali), promus par les partenaires sociaux, assistent à financer les plans de formation en entreprise, sectoriels et territoriaux, les programmes de formation individuelle et les activités du système telles que les enquêtes sur les besoins de formation. Les entreprises peuvent choisir d'adhérer ou non à ces fonds intersectoriels.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Autres institutions impliquées dans les services publics de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment au niveau régional

### INAPP (ex ISFOL).

L'INAPP (Institut National d'Analyse des Politiques Publiques) est un institut de recherche public qui fonctionne en partenariat avec le ministère de l'Éducation et le ministère du Travail. L'INAPP est responsable de documenter et d'étudier le développement des politiques de formation professionnelle et d'emploi.

### Réseau Excelsior – Chambres de Commerce

Afin d'améliorer l'adéquation entre les besoins du marché du travail et l'offre de formation professionnelle, l'Union italienne des chambres de commerce, d'industrie, d'artisanat et d'agriculture (Unioncamere), en coopération avec le ministère du Travail et l'Union européenne (financement par le Fonds Social Européen), a créé le système d'information Excelsior pour l'emploi et la formation. Ce système retrace, sur une base trimestrielle et annuelle, les prévisions concernant les offres et les demandes d'emploi ainsi que les exigences professionnelles et éducatives des entreprises, fournissant ainsi des orientations utiles pour soutenir la planification des politiques de formation, d'orientation et d'emploi.

L'enquête est menée dans chaque province italienne par le réseau des chambres de commerce et concerne des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs économiques.

### ANPAL (Emploi)

L'ANPAL est l'agence nationale italienne pour les politiques actives du travail. Elle promeut le droit au travail, la formation et la croissance professionnelle des personnes, coordonne le réseau national des services de l'emploi et est responsable du système d'information du marché du travail. L'organisation est également chargée de mettre en place les bons outils et méthodologies pour soutenir les opérations publiques et privées sur le marché du travail. L'Agence coordonne le réseau national des services de l'emploi, qui promeut les droits au travail, à la formation et au développement professionnel. Ce réseau comprend : les structures régionales pour les politiques actives de l'emploi, l'INPS (institut national de prévoyance sociale), l'INAIL (institut national pour l'assurance contre les accidents professionnels), L'INAPP (Institut National d'Analyse des Politiques Publiques), les agences pour l'emploi et autres intermédiaires autorisés, les fonds interprofessionnels pour la formation tout au long de la vie, les chambres de commerce, les universités et les écoles secondaires supérieures.





# 1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

## Participation des partenaires sociaux et des branches dans les politiques d'emploi et de formation professionnelle

Les IBFS jouent un rôle fondamental dans le financement de la formation professionnelle. Il y a environ 20 de ces fonds qui existent depuis 15-20 ans.

Le financement des Fonds couvre toutes les dépenses liées à la mise en œuvre de ces programmes de formation, qui ont été sélectionnés comme éligibles au financement. Du point de vue de la gestion, les fonds interprofessionnels sont créés en tant qu'associations par des accords inter confédéraux entre les partenaires sociaux et sont autorisés à fonctionner par le ministère du travail. Les Fonds subventionnent des initiatives de formation continue, qui s'adressent spécifiquement et exclusivement aux employés travaillant dans ces entreprises.

## Droit individuel à la formation

La loi 53/00, qui transpose la directive sur le congé parental, établit la formation comme un droit individuel et introduit le congé de formation.

Il n'existe pas de compte individuel de formation.



# Annexes

1.

Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe

2.

Panorama des 150 initiatives par Région

3.

Méthodologie de l'étude

4.

Entretiens réalisés

5.

Sources bibliographiques

6.

Glossaire

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Méthodologie

Les Régions disposent aujourd'hui de compétences en matière de formation et d'orientation professionnelles ainsi que de développement économique, mais se visualise un chaînon manquant entre ces deux compétences : celui de la politique de l'emploi et de l'accompagnement des parcours professionnels dans une logique de continuum. L'organisation et les compétences transmises aux Régions constituent, en l'état, un frein à l'exercice de leurs activités et empêchent les citoyens français de trouver « le bon emploi, au bon moment et au bon endroit ».

En mai 2022 Régions de France a commandé une étude de **préfiguration d'un service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle**, afin de donner à voir un modèle au sein duquel la Région pourrait être l'acteur public de référence pour accompagner les évolutions professionnelles et le retour à l'emploi.

L'un des objectifs de cette étude est de disposer d'un **diagnostic comparé de l'existant notamment à la maille régionale française** et de donner à voir les bonnes pratiques et expérimentations portées dans les Régions.

Afin de répondre à cet objectif clé, a été formalisé un panorama régional grâce aux différentes étapes suivantes :

- Formalisation et administration d'une **enquête qualitative en ligne auprès des Directions emploi-formation en Régions** afin d'obtenir une première vision à 360 de l'existant en régions et appréhender le fonctionnement institutionnel,

l'organisation et l'articulation actuels des Régions. *(juin à août 2022)*

- Réalisation **d'entretiens qualitatifs avec les Directions emploi-formation en Régions**<sup>1</sup> pour changer autour des bonnes pratiques et initiatives innovantes territoriales portées dans les Régions. *(juin à août 2022)*
- Étude documentaire des éléments recensés et reçus** autour des initiatives en cours, passés et du fonctionnement institutionnel existant. *(juin à septembre 2022)*
- Formalisation d'un **panorama des initiatives menées en Régions selon deux entrées** : la première **par Région** et la seconde selon des **catégories d'analyse croisée** : en matière de coordination (partie A), d'innovation (partie B) et d'agilité dans les territoires (partie C). *(septembre 2022)*

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

\* Cliquer sur les noms des Régions pour accéder à leur fiche

### Sommaire \*



[Auvergne-Rhône Alpes](#)



[Bourgogne-Franche-Comté](#)



[Bretagne](#)



[Centre Val-de-Loire](#)



[Collectivité de Corse](#)



[Grand-Est](#)



[Hauts-de-France](#)



[Île-de-France](#)



[Normandie](#)



[Nouvelle-Aquitaine](#)



[Occitanie](#)



[Pays-de-la-Loire](#)



[Sud](#)



[Guadeloupe](#)



[Mayotte](#)



[Martinique](#)



[La Réunion](#)

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Une **convention signée entre Pôle Emploi et la Région** pour expérimenter un pilotage régional de la formation en Région.
- Depuis 2021, la mise en œuvre d'une **expérimentation en partenariat avec l'Association Transitions Pro** autour d'**actions de formation** mixant un public de demandeurs d'emploi et des salariés en reconversion.
- Le développement à venir d'une **politique d'orientation à destination de la population active** pour pallier la pénurie de candidats dans certaines formations ; l'ambition étant de permettre une plus large diffusion des informations autour des métiers qui recrutent en région.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

- 
 L'évolution du dispositif régional CARED (Contrat d'Aide au retour à l'emploi durable) en un **Pacte Régional pour l'Emploi** pour augmenter les chances de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.
- La création d'un **Campus Région du numérique** au service du **développement économique régional** avec pour vocation d'accompagner les grandes transitions. Ce Campus s'appuie sur 3 outils : un **Campus de formation multi-écoles**, une **plateforme 'phygitale'** et une **Usine de recherche et d'innovations autour de « l'industrie du futur »**. Ces outils permettent de fédérer les acteurs publics et privés et de proposer aux individus des parcours fluides entre formations et emploi sur l'ensemble des bassins économiques.

#### Animation de la proximité

- La création de **15 Comités régionaux pour l'emploi (CRPE)** répartis sur l'ensemble des départements de la région. Ces comités sont copilotés avec Pôle Emploi et rassemblent les acteurs économiques du territoire qui sont amenés à faire remonter toutes les offres d'emploi locales non pourvues afin que la Région et Pôle Emploi travaillent de concert pour y répondre.

# Zoom sur le Pacte Région pour l'Emploi (ex CARED)



## Objectifs

- Répondre aux besoins de recrutement des entreprises de la région en les aidant à trouver du personnel qualifié
- Favoriser l'accès des jeunes à des emplois disponibles et permettre une insertion durable dans ces emplois

## Description

- Le Pacte Région pour l'Emploi (ex CARED - Contrat d'Aide et Retour à l'Emploi Durable) est un dispositif développé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Il s'adresse aux jeunes et adultes rencontrant des difficultés pour accéder à un emploi.
- Le dispositif s'appuie sur un engagement entre la Région et une entreprise formalisé par une convention de coopération. Après sa formation d'un an maximum alternant des périodes en centre de formation et des périodes dans l'entreprise, le demandeur d'emploi peut se voir proposer un contrat de travail.
- La formation peut se réaliser avant l'embauche ou peu après l'embauche du demandeur d'emploi.
- La Région co-finance (jusqu'à 100% dans le cadre du barème régional) la formation permettant au demandeur d'emploi de développer ses compétences et se préparer opérationnellement à l'emploi qu'il occupera. Elle finance également la rémunération du demandeur d'emploi (sauf en cas d'indemnisation par Pôle Emploi).

## Principaux résultats et bénéfices

- 80% des personnes entrées en formation grâce au CARED signent à la fin de la mesure un contrat de travail avec l'employeur.
- 30.000 personnes ont retrouvé un emploi grâce au CARED.



## Les bonnes pratiques à retenir

- Conclusion de **conventionnements** entre la **Région** et chaque **entreprise** pour répondre à des besoins spécifiques en compétences et permettre le retour à l'emploi durable des personnes éloignées de l'emploi.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région on matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Convention Région-État- Pôle Emploi signée en mai 2021, visant à renforcer le lien entre les entreprises et la formation des demandeurs d'emploi, pour favoriser l'insertion des publics vulnérables, à l'origine d'une **collaboration territoriale efficiente** entre les acteurs.

Dans le **cadre du PRIC**, la Région se veut le **chef d'orchestre** des actions menées en permettant une **coordination efficace des acteurs** au sein de :

- **Comité stratégique** et **Comité technique**, composés de l'Etat, la Région, Pôle Emploi, et les partenaires sociaux se réunissant 1 à 3 fois par an autour de questions politiques et stratégiques.
- **Comité opérationnel**, composé de l'Etat, la Région, Pôle Emploi, les partenaires sociaux, l'ARML, Chéops et EMFOR et ayant lieu 1 fois par mois afin de viser un pilotage des actions et des formations sur les territoires et les secteurs.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs



Dispositif « **DAQ 2.0** » (Dispositif Amont de la Qualification) propose aux personnes sans emploi ni qualification un parcours personnalisé pour faciliter leur insertion professionnelle. Il permet de développer les compétences pour entrer dans une formation qualifiante, favoriser le retour à l'emploi et passer des certifications.

- Outil numérique « **Trace tes acquis** » issu du quadripartisme (État, Région et Partenaires Sociaux), qui permet à tout individu de valoriser son parcours professionnel et d'identifier et capitaliser sur ses compétences.



Outil numérique « **J'ai ma place** » : Moteur de recherche qui permet aux demandeurs et chercheurs d'emploi de trouver une formation gratuite.

#### Animation de la proximité

- Un **Service Public Régional de la Formation** animée par la Région en s'appuyant sur **8 chargés d'animation territoriale** installés et déployés sur tous les départements.
- Des **Protocoles d'accords signés** entre la Région et chaque Département pour venir déployer les dispositifs et mesures régionaux en terme de formation.
- Des **Réseaux d'animation territoriale (RAT)** présents sur les 8 départements de la région, **copilotés par la Région et Pôle Emploi** et composés de la DDETS, les Missions Locales, Cap Emploi, Conseils départementaux, EPCI, consulaires, partenaires sociaux et représentants d'entreprises. Ils ont pour rôle d'identifier les besoins en formation, de suivre les actions de formation et de s'articuler sur le terrain pour proposer des solutions.

# Zoom sur le DAQ 2.0 : Dispositif Amont de la Qualification

## DAQ 2.0

### Objectif

- Proposer un accompagnement personnalisé aux demandeurs d'emploi sans qualification dans leur projets professionnels ou de formation qualifiante

### Description

- Le DAQ 2.0 est un dispositif de formation porté entièrement par la Région Bourgogne-Franche-Comté et destiné aux personnes éloignées de l'emploi.
- Il offre un accompagnement individuel sur toute la durée de la formation. Un plan d'action est défini avec un référent et les qualifications nécessaires sont identifiées. Cela permet de créer un **parcours sur-mesure** avec une durée maximale de 750h et adapté aux besoins et objectifs individuels. Ce parcours repose sur deux volets :
  - La remise à niveau des compétences de base
  - Les mises en situation professionnelles comme des stages en entreprise
- Le contact et l'entraide avec les autres stagiaires forment une partie importante du DAQ 2.0 lorsque le parcours alterne des séances collectives et des entretiens individuels.
- Un suivi post-DAQ est proposé jusqu'à 6 mois après la sortie du dispositif.



### Principaux résultats et bénéfices

- 23 millions d'euros de budget annuel sont alloués au DAQ par la Région Bourgogne-Franche-Comté
- 50 organismes de formation sont impliqués dans la mise en œuvre du DAQ 2.0 afin que l'offre de formation soit localisée au plus près du domicile des stagiaires

### Les bonnes pratiques à retenir

- Création d'un outil clé par la Région pour **l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi**, mis en place avant l'arrivée du PIC.

# Zoom sur l'outil numérique « J'ai Ma Place »



## Objectif

- Encourager l'entrée en formation des Bourguignons-Francs-Comtois éloignés de l'emploi et les informer sur les opportunités offertes sur le territoire au travers de formations certifiantes.

## Description

- L'outil numérique est accessible depuis le site de l'EMFOR, le CARIF-OREF de la Région Bourgogne-Franche Comté.
- Ce moteur de recherche recense les 18 000 places de formation disponibles qui sont gratuites et potentiellement rémunérées par la Région ou Pôle Emploi. Il permet de filtrer les formations par secteur d'activité, département ou date de sessions, et de connaître les cursus, diplômes requis, niveaux de sortie et adresses des centres menant au métier désiré.
- Les 3 dernières années, la Région a soutenu son outil par une campagne de communication multicanal permettant de faire connaître les formations ouvertes et les filières qui recrutent.

## Principaux résultats et bénéfices

- Plus de 190 000 passages sur « J'ai ma Place » ont été enregistrés à l'occasion des trois campagnes 2019/2020/2021 (audience sur 1 mois). Cette mise en lumière est un appui essentiel pour contribuer au sourcing des formations en Bourgogne-Franche-Comté.
- « J'ai ma Place » est accessible toute l'année et renvoi notamment vers notre simulateur de rémunération région qui permet au public qui viserait une entrée en formation de découvrir en quelques clics ses droits.



## Les bonnes pratiques à retenir

- Déploiement d'une **campagne de communication s'appuyant sur l'ensemble des acteurs régionaux de l'emploi**, notamment les Missions Locales, pour promouvoir un outil régional et atteindre l'ensemble des bénéficiaires visés.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région on matière de ...

#### Coordination et gouvernance

Vers la construction d'un service public intégrant toutes les compétences et les acteurs :

- En 2016, protocole d'accord entre l'État, la Région et les Partenaires Sociaux pour la déclinaison du plan « 500 000 formations ».
-  En 2019, **Convention territoriale d'exercice concerté des Compétences Insertion – Emploi – Formation**, afin de construire un **service public breton de l'emploi, de la formation et de l'insertion (SPIFEB)**, intégrant 7 collectivités territoriales (4 départements, Rennes, Brest, Région) sur des sujets d'insertion et d'accompagnement des parcours vers l'emploi. Cette dynamique régionale porte actuellement l'expérimentation **Service public de l'insertion et de l'emploi** initié par l'Etat.
- **Contractualisation** entre la Région et les 64 EPCI sur le champ du **développement économique** avec *en cours de réflexion un élargissement à « l'emploi »*.

#### Innovation en matière d'actions, d'outils, de dispositifs

- Dispositif « **réfèrent fil rouge** » : (objectif 2 du Pacte) Le réfèrent fil rouge est l'interlocuteur de l'usager tout au long de son parcours et facilite la relation avec les professionnels ainsi que les démarches. Ce n'est pas un réfèrent unique.
- Dispositif « **PREPA** » : dispositif de la région dans un but de préparation pour accéder à une formation qualifiante ou à l'emploi.
- Dispositif « **PREPA clés** » : ambition de développer la maîtrise du socle de connaissances et de compétences professionnelles des demandeurs d'emploi mais aussi de certaines catégories de salariés.
- Dispositif « **QUALIF Emploi** » : offre de formation certifiante, la région prend en compte des remontées des besoins en compétences exprimés par les branches professionnelles.

#### Animation de la proximité

-  • 14 **Commissions territoriales d'emploi, formation et insertion (CTEFI)** présidées par l'État, la Région et les Départements, avec pour ambition d'intégrer le SPE, le SPRFP et le SPIE, dans une logique projet à un niveau local.
- 13 **chargés de développement territorial emploi formation** de la Région pour animer les CTEFI.
- Équipe de 10 **chargés de développement économique** de la Région présente sur les territoires, assurant un *Service public de l'accompagnement des entreprises*, en lien avec les entreprises, les réseaux et les acteurs du développement économique, de l'enseignement, recherche, innovation (EPCI, consulaires, technopôles, campus...) animés localement par la Région.
- Accompagnement des projets de **Tiers lieux** apprenants.

# Zoom sur la CTEC\* des Compétences Insertion – Emploi – Formation en Bretagne



## Objectifs

- Préfigurer la création d'un **modèle de pilotage breton des compétences insertion, formation et emploi** permettant d'offrir un Service Public breton (SPIFEB) intégré, en lien avec les autres partenaires concernés.
- Préfigurer des **réflexions sur des délégations de compétences** proposées par les parties à l'Etat dans les domaines de l'emploi et des politiques d'insertion par l'activité économique.
- Améliorer la **fluidité des dispositifs** proposés aux publics en difficulté en rendant l'action des collectivités plus efficace et plus continue par une meilleure articulation des compétences.

\*Convention territoriale d'exercice concerté

## Description

- En liaison avec Pôle Emploi, les Missions locales et Cap emploi, et en coordination avec les EPCI ayant d'ores et déjà engagés des actions dans ces domaines, les collectivités concernées se proposent de construire ce service public de l'insertion, de la formation et de l'emploi, à l'échelle de la Bretagne autour de deux axes :
  - Le **repérage et l'orientation des publics**,
  - La **consolidation des parcours par l'amélioration des modes d'accompagnement**
- L'action concertée s'articule autour des **chantiers et actions** ci-contre :
- Le SPIFEB prend appui sur un **comité d'animation** se réunissant à minima 2 fois par an.
- Les actions menées dans le cadre de la présente convention feront l'objet d'un rapport annuel débattu en Conférence territoriale de l'action publique (CTAP).

## Principaux résultats et bénéfices

- Mise en œuvre d'une dynamique territoriale intégrant 7 collectivités : 4 départements, les métropoles de Brest et Rennes, la Région.
- Intégration progressive de l'Etat via le déploiement du SPIE.

### Chantier 1 : Repérage et orientation des publics

- > Action 1 : Simplifier les démarches des usagers
- > Action 2 : Innover sur les modalités de communication avec les publics « fragiles »

### Chantier n°2 : Amélioration des accompagnements proposés

- > Action 1 : Proposer une nouvelle offre d'amorçage des parcours des publics fragiles
- > Action 2 : Proposer des outils communs en termes d'accompagnement des publics
- > Action 3 : Développer les formules d'accompagnement global avec l'ensemble des opérateurs de l'emploi (Pôle Emploi, Missions locales, Cap emploi, PLIE, équipes emploi...)
- > Action 4 : Mieux articuler les politiques d'insertion et les politiques de développement économique

### Chantier N°3 : Vers une gouvernance simplifiée et plus performante

## Les bonnes pratiques à retenir

- Utilisation des **Conventions Territoriales d'Exercice Concerté**, prévues par l'article L.1111-9-1 alinéa V du CGCT, à des fins de coordination des différentes collectivités territoriales.
- Intégration des **Départements** et de la **compétence Insertion**.

# Zoom sur les CTEFI - Commissions territoriales emploi, formation et insertion



## Objectifs

- Amener les territoires et les collectivités à porter des **dynamiques de projets**.
- Rénover les gouvernances pour concevoir une **coopération plus intégrée** entre l'État, la Région et les départements et l'ensemble de l'écosystème emploi formation insertion

## Description

- Les CTEFI, anciennement les CTEF, sont des Commissions Territoriales pour l'Emploi, la Formation et depuis 2022 **l'Insertion**. Ces commissions sont co-pilotées par l'État, la Région, et depuis 2022 par les départements et les métropoles également.
- Les 14 CTEFI permettent de réunir tous les acteurs emploi-formation-insertion du territoire et de construire des solutions en commun. Ils partagent un même diagnostic et s'entendent autour des enjeux spécifiques au territoire ce qui permet la priorisation efficace d'actions.
- L'intégration des acteurs facilite ainsi l'accompagnement des publics fragiles vers des parcours de formation et finalement vers un emploi.
- La création des CTEFI reflète l'ambition de passer d'une logique descendante et administrée à un système intégré où les territoires sont acteurs (**priorité à l'expression et aux projets**)

## Principaux résultats et bénéfices

- À présent il y a un réseau de 14 CTEFI
- La force d'une instance comme le CTEFI est de fonctionner sur un « **mode projet** » lorsque les actions de l'État restent très administrées.
- En Bretagne, il y a la capacité de réunir efficacement les secteurs économiques et les entreprises dans un dialogue équilibré et de relier cela ensuite aux problématiques de recrutement et compétences.



*Pour faciliter le pilotage des actions de concertation des politiques publiques emploi-formation-insertion des territoires bretons, le GREF produit des synthèses annuelles*

## Les bonnes pratiques à retenir

- Mise en œuvre d'une **coopération intégrée**, permettant de réunir tous les acteurs emploi-formation-insertion du territoire.
- Fonctionnement en « **mode projet** » qui permet de mieux répondre aux besoins du territoire.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Installation de **Conférences territoriales de financeurs** (Région, Pôle Emploi, OPCO) pour favoriser les complémentarités dans les achats de formation, permettre de construire des parcours territoriaux multi-financeurs et créer un process annuel régional et territorial de partage des évolutions de l'offre de formation.
- Signature d'une **convention de partenariat** entre **Pôle Emploi** et la Région, et conclusion de **conventions financières** entre la Région et les **Missions Locales**.
- **Réunions régulières entre la Région et les partenaires du SPE/SPRO**, notamment Pôle Emploi et les Missions Locales, pour partager l'actualité et les priorités de chacun.
- Pilotage par la Région de la **FETE (formation emploi transition écologique)**, une **coalition pour la formation et l'emploi** qui favorise l'intégration des **enjeux de la transition écologique** dans les pratiques d'orientation, de formation et d'emploi par l'ensemble des acteurs.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

-  Le dispositif « **Défi** » identifiant les compétences recherchées par les entreprises afin de coconstruire le parcours de formation menant vers l'emploi pérenne, en mobilisant l'ensemble des acteurs pour mobiliser les publics.
- L'obligation d'un **référént de parcours** pour accompagner chacun des stagiaires pendant la formation et dans les premiers temps de « l'après ».
- L'outil **Klub Extraordinaire**, une expérience immersive itinérante développée par la Région au service de l'emploi en accompagnant ses habitants en recherche d'emploi, d'une formation ou d'une reconversion à repenser leur avenir professionnel.
- **La Plateforme IBC** (Identification des Besoins en Compétences) permettant de confronter en dentelle les compétences nécessaires et les écarts avec les référentiels de formation, pour adapter les achats de formation
- Des expérimentations avec Pôle Emploi sur les sorties de formations et la poursuite de parcours.

#### Animation de la proximité

- En interne, la Région dispose de **14 référents territoriaux formation** qui œuvrent sur les départements à la mise en œuvre de la politique régionale de formation professionnelle et l'animation des questions emploi / formation
-  Copilotage avec l'Etat des **CODEVE**, instance d'action priorisée et pragmatique pour contribuer à réduire les tensions de recrutement en mobilisant tous les acteurs de la chaîne
- Organisation des **États généraux de l'économie et de l'emploi**, une grande concertation traduite en 50 ateliers autour de la Formation, l'insertion, l'orientation et l'accès à l'emploi pour recueillir les idées et besoins des acteurs économiques au plus près des territoires et venir alimenter le prochain CPRDFOP.

# Zoom sur DEFI : Développer l'Emploi par des Formations Inclusives



## Objectifs

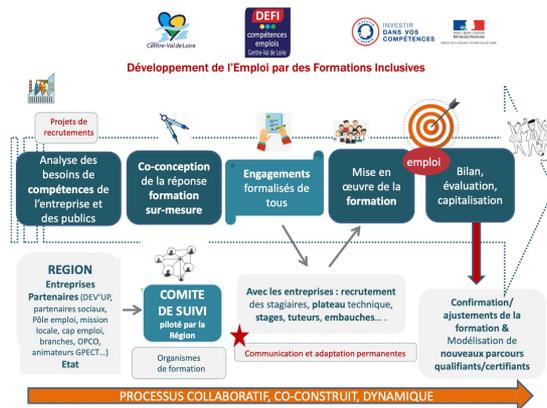
- Répondre aux besoins de recrutement des entreprises à court terme en déployant des formations « cousues main » coconstruites avec les partenaires opportuns
- Adapter des formations pour permettre aux demandeurs d'emploi de développer des compétences spécifiques
- Sécuriser l'insertion professionnelle des personnes dès le démarrage des formations

## Description

- Pilotées par la Région Centre-Val de Loire, les opérations DEFI sont définies et co-construites avec l'entreprise, les acteurs du SPE et du SPRO, les organismes de formation, les acteurs du développement économique sur le territoire et les partenaires sociaux.
- Tout demandeur d'emploi détenant les compétences nécessaires à l'entrée en formation peut être partie prenante d'une opération DEFI. Sa formation est financée par la Région et lui permet de développer les compétences spécifiquement recherchées par l'entreprise.
- Toute session de formation peut prendre la forme d'un DEFI, et ce quel que soit le secteur d'activité, la durée ou le niveau de la formation.
- La démarche repose sur différentes étapes clés : analyse précise des besoins de l'entreprise et des publics en regard avec les diagnostics du territoire ; démarche collaborative de co-conception de la formation ; signature d'une convention de partenariat entre l'ensemble des partenaires du projet puis mise en œuvre du dispositif de formation – recrutement conjoint des stagiaires avec l'OF et les entreprises, pour créer une "rencontre" dès le démarrage.
- Le dispositif ainsi que l'insertion en emploi des bénéficiaires sont évalués afin de permettre un travail de capitalisation et de réflexion autour de l'évolution des certifications.

## Principaux résultats et bénéfices

- 180 conventions signées depuis 2019
- + de 2000 stagiaires et 200 entreprises signataires
- Le nouveau Programme Régional de Formation (PRF) 2021/2024 a été pensé pour encourager les initiatives DEFI.



## Les bonnes pratiques à retenir

- La **conception de formation sur-mesure** permettant de répondre aux besoins spécifiques de recrutement et de compétences du territoire.
- La **démarche collaborative** réunissant entreprise, acteur de l'emploi et l'orientation, organisme de formation et Région pour travailler en mode projet.



# Zoom sur les CODEVE : Comités de Développement de l'Emploi



pôle emploi

## Objectifs

- Contribuer à la politique régionale en faveur du plein emploi en œuvrant à la réduction des tensions de recrutement principalement dans 7 secteurs d'activité - logistique, transport de voyageurs et de marchandises, hôtellerie restauration tourisme, industrie, agriculture, sanitaire et social, BTP – par la création d'actions concrètes et adaptées aux territoires
- Susciter l'intérêt et l'engagement des entreprises dans les actions mises en œuvre pour répondre à leurs besoins de compétences et fédérer les acteurs autour d'actions communes visant notamment la mobilisation des publics.

## Description

- Les CODEVE sont co-présidés par l'État (Préfecture) et la Région (élu) et fonctionnent en partenariat privilégié avec Pôle Emploi. Ils rassemblent entre autres les acteurs du SPE, le coordonnateur du SPRO local, le Département et les Collectivités locales, les représentants d'employeurs. Les CODEVE sont organisés par bassin d'emploi.
- Les CODEVE sont des **instances d'impulsion et de coordination** des actions. Ils ont pour rôle d'identifier les besoins et opportunités des territoires, de prioriser les actions à mener localement et garantir leur complémentarité, de coordonner les acteurs publics et privés mobilisés pour conduire ces projets mais aussi de mobiliser les publics bénéficiaires.
- Des CODEVE pléniers se déroulent 2 à 3 fois par an pour partager le diagnostic, les retours d'expériences et déterminer une feuille de route. Des groupes de travail techniques, animés par des binômes privés-publics, en découlent pour mettre en œuvre les différentes actions.
- L'impact des actions menées est mesuré. Les résultats de ces actions sont remontés aux échelons régionaux pour alimenter le CREFOP et les différents schémas régionaux.

## Principaux résultats et bénéfices

- Des moyens financiers ont été mobilisés en appui du droit commun des différents acteurs
- Des formations cousues main ont été déployées
- La co-crédation d'un **nouvel outil de diagnostic**, utilisable au niveau des territoires, mettant en exergue les métiers en tension
- Des opérations en dentelle, œuvrant sur tous les freins (attractivité des métiers, mobilisation des publics, engagement des entreprises et marque employeur, interconnaissance des acteurs...) pour permettre des résultats ciblés en termes d'emploi.



## Les bonnes pratiques à retenir

- Un **partenariat public-privé équilibré** avec un réseau d'acteurs impliqués
- Le rassemblement de différents acteurs permet **la mise en commun de toute la chaîne de compétences** emploi-formation-orientation.
- Les opérations à **l'échelle des territoires** facilitent le développement de nouvelles innovations et de la mobilisation des territoires.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Collectivité en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Suite aux engagements pris en CPRDFOP, signature d'une **convention de partenariat avec Pôle Emploi** afin :
  - De clarifier les responsabilités de chacun
  - D'organiser la complémentarité des compétences car depuis 2017, la Collectivité de Corse a récupéré la compétence pleine et entière en matière d'achat collectif de formation
  - De renforcer la coopération entre les services
  - De définir des outils et des moyens destinés à favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

- Adoption en septembre 2019 par l'assemblée Corse du **dispositif régional inter-consulaire de collecte permanente des besoins en compétences actuels et futurs** des entreprises sur l'ensemble du territoire.
- Prévu dans le cadre du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences en Corse :
  - Création d'une **plateforme d'apprentissage mutualisée** afin de proposer des modules de formation à distance
  - Création d'une **communauté de pratiques virtuelles** entre les centres de formation
  - Création d'une **application mobile** qui permettra aux stagiaires de gérer leurs parcours de formation.

#### Animation de la proximité

- 
 Création des **Comités Locaux Formation (CLF)** en mai 2022, actés par la convention de partenariat entre Pôle Emploi et la Collectivité de Corse. Objectif de proposer un appareil de formation initiale ou continue en lien avec les besoins territoriaux des entreprises.

# Zoom sur les CLF : Comités Locaux de Formation



## Objectifs

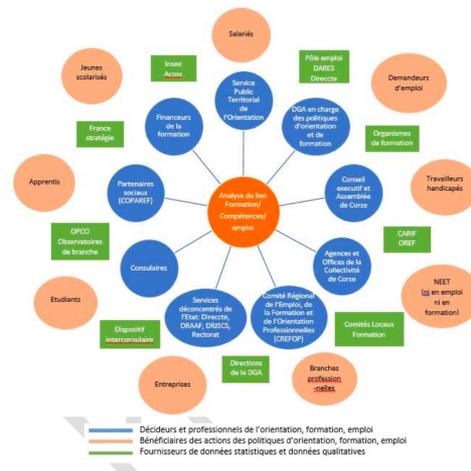
- Identifier les besoins en formation initiale ou continue en lien avec les entreprises et les publics sur les différents territoires insulaires
- Contribuer à la problématique de l'emploi en Corse, en proposant un appareil de formation adapté aux enjeux d'aujourd'hui et de demain

## Description

- Les Comités Locaux de Formations ont été introduits en mai 2022 et fonctionnent sur la base d'un **partenariat entre Pôle Emploi et la Collectivité de Corse**. Ils se réunissent par bassin d'emploi, en amont de l'élaboration du marché de formation collectif de la Collectivité de Corse.
- Les CLF ont une **fonction de diagnostic** régulier afin de repérer les besoins en compétences professionnelles et de lier conséquemment ces besoins à l'offre de formation.
- Les CLF sont également responsables de mettre en place un système de **concertation** avec les acteurs économiques des territoires ainsi que des prescripteurs de la formation comme Pôle Emploi, Cap Emploi, les Missions Locales et des opérateurs du Conseil en Évolution Professionnelle.
- Des ateliers de travail sous la forme de **tables rondes** sont organisés afin d'identifier les problématiques territoriales et d'étudier les besoins et réponses à apporter par secteurs d'activité.

## Principaux résultats et bénéfices

- Réunion de lancement le 4 mai 2022 à l'Université di Corsica.
- 15 Comités locaux de Formation menés entre mai et octobre 2022 sur 6 bassins d'emploi.



Cartographie du système d'analyse du lien formation-compétences-emploi en Corse

## Les bonnes pratiques à retenir

- La recherche de **territorialisation des formations** et des réponses apportées aux entreprises
- L'identification des besoins en compétences et recrutement et le partage d'un diagnostic **à l'échelle de chaque bassin de vie** pour faciliter l'adéquation offre-formation et demande d'emploi.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Internalisation de l'OREF aux équipes régionales. Piloté par la Région en partenariat avec la préfecture, l'OREF est un instrument d'observation des territoires et d'aide à la décision pour la mise en œuvre des politiques publiques de l'emploi et de la formation professionnelle dans une logique d'articulation des offres et des dispositifs à partir de diagnostics partagés entre les acteurs.
- Déclinaison opérationnelle du CPRDFOP avec les **Contrats d'Objectifs Territoriaux (COT)**, véritables plans d'actions au service de l'emploi, et fruit d'une concertation ayant mobilisé plus de 70 partenaires, ils fixent **pour chaque secteur clé**, un plan d'actions afin de mettre en adéquation les formations et les besoins des entreprises, sur la base d'un diagnostic partagé.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

Dispositif « **Mon Orient'Est** » : plateforme numérique régionale dédiée au grand public qui rassemble différents outils dont

- un **portail de l'orientation** dont l'objectif est d'apporter de l'information sur des sujets liés à l'orientation professionnelle, à l'aide aux choix professionnels, au CEP, à l'accès à la formation professionnelle et à la connaissance des métiers, notamment porteurs en région.
- un **portefeuille numérique de compétences** au service de l'évolution professionnelle de l'individu lui permettant notamment de retracer son parcours, décrire ses compétences et piloter son projet professionnel (**passport professionnel, e-portefolio de compétences, coffre numérique ...**).

#### Animation de la proximité

- Animation de la proximité par la Région au travers de **Comités territoriaux en charge de la formation professionnelle et l'orientation** mais également de **12 Maisons de région**, rassemblant l'ensemble des acteurs de l'écosystème local pour articuler une offre de formation unique et correspondant aux besoins du territoire.
-  Démarche « **Mobilisation générale pour l'emploi** » : travail partenarial État - Région ayant conduit au développement de SPEL à **l'échelle des 40 bassins d'emploi** afin de répondre aux tensions de recrutement. Copilotage de la démarche par une **task force d'animateurs** des territoires (animant des tours de tables entre réseaux d'entreprises, autres collectivités, SPEL, élu local et sous-préfet). Mise en dynamique des réseaux d'acteurs au niveau local pour monter des actions sur-mesure et à court terme selon une approche en 'mode projet'.

# Zoom sur la « Mobilisation générale pour l'emploi »

## Objectifs

- Répondre aux tensions de recrutement sur le marché du travail des différents bassins d'emploi de la région Grand-Est
- Déployer un changement de méthode dans la coordination entre l'État, les élus locaux et les acteurs de l'emploi : monter des équipes projets au niveau des territoires pour proposer des solutions concrètes et sur-mesure

## Description

- Lancée en Novembre 2021, la Mobilisation générale pour l'emploi dans le Grand-Est repose sur un partenariat entre la Région, la DREETS et Pôle Emploi. La démarche est copilotée par la Préfète, le Président de la Région, la DREETS, le SGARE, la Présidente de l'ARML et le Directeur Régional de Pôle-Emploi.
- **43 task-forces locales** sont déployées à l'échelle des bassins d'emploi. Elles sont composées de divers acteurs parmi lesquels des agents de la DDETS, de Pôle Emploi, des Missions Locales et de la Région. Ces task-forces organisent des tours de tables pour se partager les problématiques locales, réaliser de la remontée d'informations et de besoins au niveau régional et mobiliser les partenaires de l'emploi-formation et les outils régionaux nécessaires. Les acteurs mettent ainsi en œuvre des **solutions opérationnelles correspondant aux besoins du territoire** en collaborant notamment avec les réseaux d'entreprise locaux.
- Le fonctionnement en **mode projet** et à **court terme** facilite le déploiement des solutions répondants aux besoins territoriaux.
- Une **boîte-à-outils** a été conçue pour les entreprises afin de donner à voir et expliciter l'ensemble des dispositifs et aides à leurs portées pour répondre à leurs problématiques.

## Principaux résultats et bénéfices

- Des projets sur mesure **partenariaux** engagés dans beaucoup de bassin d'emploi, en lien direct avec des employeurs sur la question des tensions de recrutement et adapté aux spécificités locales
- Une forte mise en visibilité du potentiel d'action de la Région (programme de formation, actions à la carte etc.)
- Une échelle opérationnelle de coopération inter-institution même si le changement reste à ancrer pour passer d'une logique de suivi institutionnel à un réel mode projet partagé

## Mobilisation générale pour l'emploi dans le Grand Est



Visualisation de la boîte-à-outils développée

## Les bonnes pratiques à retenir

- L'intégration d'un grand nombre d'acteurs emploi-formation-orientation en mode projet permet de **construire des actions opérationnelles** en réponse aux principaux freins identifiés localement
- La **co-construction de solutions à la carte** en partant de contacts directs avec les entreprises et employeurs à l'échelle des bassins d'emploi

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'outils, actions et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance



Mise en place du **Service Public de l'Emploi Local (SPEL)** avec un co-pilotage Etat-Région (principe d'expérimentation dans un 1<sup>er</sup> temps et confirmé depuis).

- **Convention Etat-Région- DR Pôle emploi** qui fixe les engagements et pose le cadre du pilotage en région, convention mise en œuvre avant la proposition d'expérimentation. Cette convention précise la complémentarité des interventions entre Pôle emploi et la Région sur le champ des achats de formation, du traitement des offres d'emploi difficiles à pourvoir, de l'apprentissage et des formations sanitaires et sociales, de l'accompagnement à la création d'entreprise ainsi que des interventions dans le cadre du PSE.
- Création d'une équipe interne à la région dédiée à l'accompagnement des publics à la recherche d'un emploi.

#### Innovation et création de dispositifs

- Création et développement de « **Hub emploi et formation** » (PACTE)
- Signature de 13 contrats de branche regroupant plus de 70 organisations professionnelles débouchant sur 272 fiches d'engagement.

#### Animation de la proximité



Déploiement du dispositif **Proch'Emploi** avec 23 plateformes Proch'Emploi implantées dans les territoires pour traitement de l'offre et de la demande d'emploi, avec un objectif de construire des réseaux d'entreprises.

- Mise en place d'un **réseau de chargés de mission territoriaux** des services Formation de la Région.
- **Conventionnement avec les EPCI** pour le lien avec les territoires.

# Zoom sur les SPEL : Service Public de l'Emploi Local



## Objectifs

- Créer une **instance territorialisée de pilotage** entre l'État et la Région, mobilisant les acteurs régionaux en matière de l'emploi, de la formation et de l'orientation

## Description

- Les 25 SPEL sont co-pilotés par l'État et la Région Hauts-de-France. Un SPEL est composé de l'ensemble des acteurs locaux emploi-formation-orientation. Il vise à coordonner les politiques mises en place dans ces domaines.
- Une **feuille de route** co-signée par le Préfet, la Rectrice et le Président de la Région est coconstruite annuellement sur la base d'objectifs et d'indicateurs de résultats concertés. Un outil a été mis en place par l'État afin de permettre un partage des informations et un suivi des actions entre tous les acteurs impliqués.
- Pour **appuyer les élus régionaux** dans le cadre de leur mission de co-pilotage, des équipes techniques dédiées pluridisciplinaires (économie, emploi, formation, troisième révolution industrielle et apprentissage) assurent un rôle d'appui pour répondre aux objectifs de la feuille de route. Le rôle d'interface de ces équipes techniques est assurée par le pôle au niveau de la DGA et de la DFP.

## Principaux résultats et bénéfices

- La constitution des groupes de travail par secteur d'activité permet d'identifier avant chaque SPEL plénier des solutions concrètes à mettre en place en évitant une structure descendante.

Synthèse des actions identifiées dans les groupes de travail (pour arbitrage préalable et déclinaison lors du SPEL plénier)

Sur la base des actions identifiées dans les groupes de travail, le tableau, ci-dessous, des actions identifiées est soumis aux Présidents du SPEL (Sous-Préfet et élu régional) avant chaque SPEL plénier. Un échange doit être prévu, 3 à 5 jours, avant chaque SPEL plénier entre le Sous-Préfet et l'élu régional afin de permettre d'être d'accord sur les actions à déployer.

Nom du groupe de travail	Problématique identifiée	Proposition de solution : action à mener	Résultat attendu	Pilote de l'action	Partenaires associés	Délai de mise en œuvre et date de réalisation	Arbitrage (présidents du SPEL) Validé – non validé – à reporter (justifier à préciser)

Sur la base des actions identifiées dans des groupes de travail, un tableau de bord des solutions identifiées pourra être soumise au binôme du SPEL (Sous-Préfet et élu régional) avant chaque SPEL plénier.

## Les bonnes pratiques à retenir

- Proposition d'une **instance co-pilotée Etat-Région** sur le sujet de l'emploi, et déclinée sur tout le territoire infrarégional.
- Choix de privilégier une logique de résultat afin de répondre concrètement aux problématiques emploi du territoire.

# Zoom sur Proch'Emploi



## Objectifs

- Contribuer à la **baisse du chômage** en région HDF
- Accompagner les entreprises TPE et PME sur leurs problématiques RH
- Créer un lien entre les **demandeurs d'emploi** et les **employeurs** qui peinent à recruter
- Etablir un partenariat pragmatique entre la Région, Pôle Emploi et les autres opérateurs du service publics (missions locales, APEC, Cap Emploi)
- Assurer une **gouvernance territoriale** pour une **meilleure proximité** avec les acteurs économiques du territoire

## Description

- Proch'Emploi est un dispositif sur-mesure créé par la Région Hauts de France et vise à **accompagner en proximité les entreprises sur leurs problématiques RH** dont le recrutement (mise en relation des des employeurs et des demandeurs d'emploi).
- Proch'emploi se décline par **plusieurs dispositifs** : les 23 plateformes pour accompagner les TPE et PME de chacun des bassins d'emploi, d'une équipe de référentes en charge de l'accompagnement de demandeurs d'emploi en étroite collaboration avec les partenaires du territoire, les 23 Proch'info-formation dont les missions visent la présentation de l'offre de formation aux entreprises et actifs du bassin d'emploi, de présenter à ces derniers les évolutions des compétences et les métiers porteur, d'un dispositif visant à lever le frein à la mobilité, En Route pour l'emploi (prêt d'un véhicule à la suite d'un contrat de travail)
- Le fonctionnement du dispositif en **circuit court** permet une approche sur-mesure pour plus d'efficacité.

## Principaux résultats et bénéfices

- Construction des réseaux d'entreprises qui s'impliquent dans les programmes de formation dans la région
- Implication des entreprises dans des rencontres avec des jeunes demandeurs d'emploi
- Etablissement d'un partenariat avec Pôle Emploi et les autres opérateurs du service public afin de faciliter un partage des connaissances et de pratiques, de déterminer des actions communes et intervenir en cohérence sur les acteurs économiques...



## Les bonnes pratiques à retenir

- Facilitation des fonctionnements en **circuit court** pour les réponses adaptées aux besoins des territoires
- Gouvernance territoriale pour assurer un accompagnement de proximité
- Co-construction des actions communes avec les acteurs du territoire en direction des entreprises et des demandeurs d'emploi

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Réunions hebdomadaires avec les services du SPE : suivi des entrées en formation, des appels à projets, des remontées terrains...
- COPIL mensuel permettant de traiter l'ensemble des sujets autour de la formation professionnelle en Région Ile-de-France et de prévoir notamment des actions correctrices rapidement au besoin.
- Revue en cours du partenariat contractuel avec les Missions Locales afin d'optimiser la relation avec ces acteurs et mettre en cohérence leurs actions et accompagnements avec les politiques de formation et dispositifs de la Région.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

- Dispositif « Oriane FormPro », Application Web destinée aux demandeurs d'emploi. Outil d'auto-prescription qui permet de trouver une formation financée à 100% par la Région.
-  Dispositif « AIRE », aide pour les demandeurs d'emploi permettant de financer des projets individuels de formation et de répondre aux demandes de formation sur des métiers rares ou dans des secteurs en tension.
- Le Parcours Entrée Emploi (PEE), dispositif d'insertion professionnelle financé par la Région pour permettre la construction de projets professionnels réalistes et l'accès sécurisé aux parcours certifiants.
- Travail d'orientation et d'attractivité vers les secteurs en tension par la Région en offrant une prime lors d'une entrée en formation sur ces secteurs.

#### Animation de la proximité

- Animation de l'écosystème des organismes de formation en Ile-de-France (Copil départementaux pour chaque dispositif).
- Animation des acteurs de l'orientation et de la prescription (Missions locales, Pôle emploi, Cap emploi...) au niveau départemental et du bassin d'emploi.
- Organisation de Meet-up au niveau local (événement de mise en relation Jeunes/Entreprises) sur des secteurs en tension.

# Zoom sur l'AIRE : Aide Individuelle Régionale vers l'Emploi



## Objectifs

- Faciliter l'accès, le retour à l'emploi ou la hausse du niveau de qualification, sur des secteurs en tension de recrutement ou sur des métiers émergents, en Île-de-France
- Compléter l'offre régionale de formations

## Description

- Lancé en 2018, l'AIRE est un dispositif qui a fait peau neuve en septembre 2020 et qui est maintenant accessible aux demandeurs d'emploi si la formation qu'ils souhaitent suivre mène à une certification professionnelle reconnue :
  - n'est pas incluse dans l'offre collective régionale de formations, qui sont répertoriées sur le catalogue d'Oriane Formpro ;
  - ou existe dans l'offre collective mais ne correspond pas précisément à la formation qu'ils souhaitent
- Dans ces cas, le demandeur d'emploi peut demander à bénéficier de l'AIRE pour financer sa formation dans le domaine qu'il souhaite, et se faire rembourser 80% de ses frais en moyenne.
- L'AIRE ouvre également droit pour le bénéficiaire au statut de stagiaire de la formation professionnelle, ce qui lui permet d'être rémunéré lors de sa formation.
- Ce dispositif permet de financer des formations dans de multiples secteurs – commerce, artisanat, numérique, banque ...- et de multiples niveaux (jusqu'à Bac+7).

## Principaux résultats et bénéfices

- 700 aides allouées en 2020
- 12.000 aides allouées en 2022
- L'AIRE est un dispositif flexible qui permet de répondre efficacement aux dynamiques du marché de formation professionnelle et aux besoins des métiers rares ou des secteurs en tension.



## Les bonnes pratiques à retenir

- La **complémentarité** avec l'offre collective dans le marché public permettant d'**enrichir la panoplie des formations** accessibles aux demandeurs d'emploi
- L'ouverture de cette aide également aux créateurs et repreneurs d'entreprises.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance



- Mise en place d'une [Agence de l'Orientation et des Métiers](#), proposant une offre de service globale en direction de tous les publics, scolaires, étudiants, apprentis, demandeurs d'emploi et salarié.
- Des [accords de partenariat signés par la Région](#), dont un avec la branche de la formation professionnelle pour travailler conjointement sur les sujets d'observation et de besoin en compétences ....
- Une [commission Ad hoc de suivi du PRIC](#) mise en place dans le cadre du CREFOP, garantissant une forte implication des partenaires sociaux sur le sujet.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

- Programme [qualifiant 2022](#) répondant aux besoins des entreprises et facilitant l'insertion professionnelle des personnes en recherche d'emploi.
- Financement par la Région de [dispositifs préparatoires territorialisés](#) (Savoirs, #Avenir, #Action) pour les publics les plus éloignés du marché du travail.
- [Job Tour Lin](#) : offre de formation sur mesure pour répondre aux besoins de recrutement de la filière du lin.
- [Emploi Normandie](#) : outil mettant en exergue les compétences des stagiaires des dispositifs de la Région, et les mettant en relation avec des entreprises locales.
- « [la Normandie Badge les compétences](#) » : démarche portée par la Région, avec les acteurs du territoire, pour valoriser les compétences informelles des stagiaires, et les faire reconnaître par les entreprises.
- [Dispositif de formation accompagnée](#), pour favoriser l'inclusion des demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

#### Animation de la proximité

- [13 animateurs emploi-formation](#), ayant la mission de mettre en place un partenariat dynamique avec l'ensemble des acteurs de l'emploi, formation et insertion professionnelle sur chaque territoire, mais aussi de favoriser le renouvellement de l'offre de formation.
- Pilotage de l'animation Territoriale en Normandie sur chaque arrondissement par le [CATEF](#). Coprésidé par l'État et la Région.
- Réseau des acteurs de l'orientation « [RésO'Pro](#) » coordonné par l'Agence de l'Orientation et des Métiers pour élargir le SPRO sur le volet information métiers. Au niveau local, RésO'Pro permet l'animation d'un [réseau de proximité](#), qui vise à mobiliser les structures du territoire qui reçoivent du public pour qu'elles puissent donner un tout premier niveau d'information sur la formation.
- Différents [groupes techniques](#) réunis à échéance régulière sur les différents bassins d'emploi pilotés par la Région.



# Zoom sur l'Agence de l'Orientation et des Métiers



## Objectifs

- Mettre en œuvre la stratégie régionale dans le champ de l'orientation tout au long de la vie et de l'information sur les métiers et les formations
- Disposer d'une offre de services multiforme, adaptée et innovante
- Accompagner tous les publics sur leur parcours d'orientation et le choix d'un métier

## Description

- L'Agence Régionale de l'Orientation et des Métiers a été créée en janvier 2020 par la Région Normandie dans le cadre d'une délégation de gestion des activités orientation et sur l'informations sur les métiers.
- Elle s'adresse à **tous les publics** (collégiens, lycéens, demandeurs d'emploi, parents d'élève...) sur les sujets d'orientation et d'informations sur les métiers.
- L'Agence propose une **offre de services globale**, via :
  - L'accès à des équipes de conseillers sur tout le territoire
  - L'élaboration et la diffusion d'information sur les métiers, les formations et les filières : information en ligne, immersions en entreprise, accès à un réseau d'ambassadeurs, Olympiades des Métiers
  - Des événements (salons, tournée)
  - Des outils digitaux et innovants, et des outils de communication
- Un portail numérique « **Destination Métier** » a été développé et s'adresse principalement aux jeunes. Sur ce portail, des informations générales d'orientation métier sont disponibles ainsi que des catalogues spécifiques à l'apprentissage ou la formation.

## Principaux résultats et bénéfices

- Un budget de 4 M € en 2021 dont 2,2 M € de contributions de la part de la Région
- Une moyenne de près de 60 conseils apportés par jour par mail ou par téléphone en 2021
- Un total de 50 agents dont 28 salariés, 14 agents mis à disposition par la Région et 8 agents mis à disposition par le Rectorat



Portail de l'Agence Régionale de l'Orientation : [parcours-metier.normandie.fr](https://parcours-metier.normandie.fr)

## Les bonnes pratiques à retenir

- Création d'une **offre de service unique** à destination de tous les publics et de leurs prescripteurs, dans une logique **d'accompagnement des parcours**.
- Formalisation d'une réelle **identité** via l'agence au Service Public Régional de l'orientation (SPRO).

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'outils, actions et dispositifs mis en œuvre dans la Région on matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- **Convention de coopération** renforcée avec Pôle emploi, renouvelée pour 2020-2022, assurant la mise en œuvre d'actions avec un niveau de coordination correct.
- **Offre de service commune** entre Pôle Emploi NA, la Région (Pôles Formation-Emploi et Développement économique) et l'Agence de Développement et d'Innovation en cours d'élaboration à destination des entreprises du territoire qui recrutent.
- **Conventions-cadres pluriannuelles avec les réseaux des Missions Locales et des PLIE** visant à orienter l'action de ces opérateurs sur la priorité régionale au développement de l'accès à la formation.

#### Innovation et création de dispositifs

- **Rafael**, un outil de prescription sur les dispositifs de formation développé par le CARIF-OREF, commandité par la Région, pour un accès ouvert et égal aux dispositifs régionaux à l'ensemble des prescripteurs et, maintenant, directement au public (CMaFormation).
- **Talents d'ici**, plateforme numérique d'aide au rapprochement entre entreprises qui recrutent et stagiaires formés dans les dispositifs régionaux.

#### Animation de la proximité

-  Déploiement des **espaces régionaux d'information de proximité** (ERIP) par la Région, qui permet de fédérer les opérateurs de l'emploi et de l'orientation autour de plans locaux coordonnés d'actions et d'une offre de services partagée étendue à tous les publics.
- Animation de **réseaux de proximité** avec des équipes de délégués territoriaux de la Région, les réseaux des ERIP et des PRC VAE, l'offre de formation territoriales par voie de marché (Amorces de parcours et actions qualifiantes) et dans le cadre des Habilitations de service public.
- Création d'**antennes départementales** regroupant les équipes territorialisées pluridisciplinaires (transports, formation, orientation, économie...etc) pour répondre aux spécificités et besoins des territoires.

# Zoom les ERIP : Espaces Régionaux d'Information et de Proximité



## Objectifs

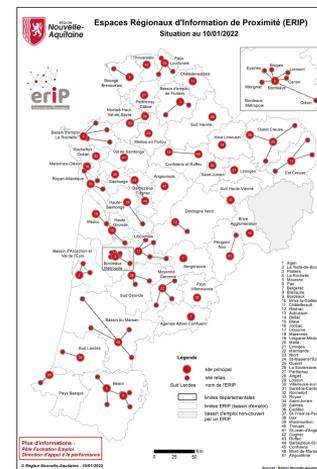
- Proposer aux néo-aquitains une offre de services commune dans l'ensemble des bassins d'emploi (sur les métiers, la formation et l'emploi)
- Constituer une communauté de professionnels autour d'une dynamique régionale de réseau

## Description

- Les ERIP constituent un réseau de 42 **lieux identifiés** pour un accueil tous publics (jeunes scolarisés ou entrant sur le marché du travail, salariés, chercheurs d'emploi, travailleurs indépendants, employeurs...), avec des principes communs : accès libre, gratuit, individualisé
- Portés et coordonnés par une structure locale porteuse, ils assurent une **animation locale**, basée sur un fonctionnement partenarial et collégial permettant la mise en place d'une offre de services de proximité avec :
  - D'ateliers « socles » : l'aide aux choix professionnels basé sur les outils de la fondation JAE, la connaissance du territoire, l'accès à la formation et le développement des compétences.
  - D'un appui à la création d'entreprise,
  - Un accès facilité aux PRC VAE, au Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)
  - D'un programme d'animation évolutif calé sur les enjeux et problématiques de chaque territoire.
- Les ERIP organisent ou participent aux **événements du territoire** sur la formation, l'emploi et les métiers (forums/salons...).
- L'animation régionale du dispositif est assurée par la Région, appuyée par Cap Métiers (Carif-Oref de Nouvelle-Aquitaine) qui assure l'outillage et la professionnalisation du réseau)

## Principaux résultats et bénéfices

- Un bon ancrage partenarial avec les entreprises et acteurs économiques de leur territoire, qui bien souvent font partie du COPIIL.
- une information de qualité auprès du public sur les dispositifs régionaux
- De nombreuses actions spécifiques et/ou innovantes mises en œuvres au sein des ERIP.



*Un maillage territorial fin des ERIP, qui s'appuie sur des lieux relais afin de toucher le plus largement possible l'ensemble du public néo-aquitain.*

## Les bonnes pratiques à retenir

- Construction d'**espaces bien identifiables** pour les bénéficiaires.
- Déploiement d'un **espace de co-construction et de co-animation** entre les acteurs d'un territoire.



## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- **Accord cadre Pôle Emploi – Région** pour la répartition des interventions : achats de formations individuelles pour Pôle Emploi et achats de formations collectives pour la Région.
- **Conventions d'Objectifs et de Moyens entre plusieurs OPCO et la Région** axées sur le partage de données de diagnostic et d'observatoire, les questions d'attractivité des métiers, de coordination des POEC, de formation des salariés et de politique d'apprentissage.
- **Instances de pilotage des Missions Locales** avec l'ARML et la Région Occitanie.
- **Instance de pilotage WorldSkills** avec l'autorité académique, les branches professionnelles, l'Etat / DREETS, les Chambres Consulaires, la Région Occitanie et les organisations patronales.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

-  **Occitanie IA Emploi** : programme de développement de cas d'usage autour de l'analyse de la data emploi au service de besoins clés.
- Dispositif « **Contrat RH** » : proposition et mise en œuvre d'un plan de structuration RH pour les entreprises de 250+ salariés. Financement par la Région à 50% de l'intervention d'un cabinet de conseil en ressources humaines.
- Dispositif de financement « **ProjetPro** » : offre de formation gratuite et rémunérée aux demandeurs d'emploi pour consolider leur projet professionnel, acquérir les 3ers gestes techniques pour accéder à une formation qualifiante ou un emploi.
- **Espace Pro Occitanie Orientation** : Espace numérique qui regroupe un **Centre de ressources** régionales et territoriales, et un **espace collaboratif de partage et de communication** entre les partenaires sur leur territoire. À date, 728 utilisateurs sont invités et 521 utilisateurs sont actifs.

#### Animation de la proximité

- Création d'un **Service Territorial** : service spécifique qui compte plus de **70 agents** répartis sur les 13 départements et chargés notamment de la mise en œuvre territoriale du Programme Régional de formation, du développement local du SPRO, de l'information autour de l'offre de service RH à destination des entreprises et de **l'animation des partenariats locaux** sur les sujets orientation-formation-emploi.
- Déploiement au niveau de chaque territoire de **COPASS (Comité Passerelles)**, animé par les **Unités Territoriales** de la Région tous les deux mois et réunissant les acteurs de la formation afin d'assurer la continuité des parcours entre les différentes formations financées par la Région. Lieu d'échanges autour de sujets de culture commune afin de fluidifier les informations et de permettre une meilleure connaissance des dynamiques territoriales par l'ensemble des acteurs concernés.

# Zoom sur le Programme Occitanie Intelligence Artificielle



## Objectifs

- Utiliser la donnée et l'IA en réponse aux enjeux des politiques publiques (pertinence démontrée)
- Répondre à des besoins thématiques grâce au développement de nouveaux produits qui composeront le Programme « Occitanie Intelligence Artificielle ».

## Description

- En 2018, la Région Occitanie a lancé une démarche de développement **de cas d'usage** en usant de techniques et technologies d'Intelligence Artificielle (IA), pour l'ensemble de ses Directions, dont pour l'emploi et la formation :
  - Cas d'usage « Rapprochement Emploi Formation »
  - Cas d'usage « Mon Parcours Formation Métiers »
- La méthodologie Agile est utilisée, autant d'un point de vue développement de produit que dans la mobilisation des métiers, par la constitution d'une équipe pluridisciplinaire qui met les utilisateurs et les partenaires au cœur des usages travaillés.
- Occitanie IA-Emploi est également utilisé dans le cadre du « Pacte Vert » de la Région, afin de **faire évoluer les contenus de formation** pour intégrer les nouvelles compétences liées aux transitions énergétiques et numériques et à la transformation des métiers (mise en évidence des nouveaux besoins de compétences des entreprises et non prévues dans les contenus de formation).

## Principaux résultats et bénéfices

- Développement de différents cas d'usages
- Le **rapprochement Emploi Formation** permet d'adapter les offres de formation en fonction des demandes et attentes des employeurs.
- **Mon Parcours Formation Métiers** est un outil public destiné à tous les Occitans en recherche d'emploi, en reconversion ou se posant des questions sur les métiers qu'ils pourraient exercer. Il permet à tout un chacun de trouver une formation ou un métier en adéquation avec son profil. Cette plateforme est très bien accueillie par les bénéficiaires et utilisée par les conseillers insertion et/ou orientation du territoire durant leurs accompagnements.



Exemple de cas d'usage : [www.laregion.fr/pfm](http://www.laregion.fr/pfm)

## Les bonnes pratiques à retenir

- **Utilisation de l'IA pour répondre à des besoins concrets** autour des questions d'emploi et de formation.
- Développement d'un programme d'ambition sur un principe de **cas d'usage**.
- Travail en **collaboration** avec l'ensemble des **partenaires** en lien avec l'emploi et la formation.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Elaboration en 2018 de la **SREFOP** mixant le CPRDFOP et la Stratégie coordonnée en matière d'emploi, d'orientation et de formations professionnelles. Déclinaison de la SREFOP territorialement et sectoriellement grâce aux 11 dialogues sectoriels emploi-formation-orientation. Reconduction en cours sur la période 2023-2028.
- **Comité de pilotage du PACTE** avec **tableau de bord** dédié des entrées en formation des demandeurs d'emploi sur la totalité des dispositifs dont ils peuvent bénéficier.
- **Partenariat intégré avec Pôle emploi** avec tableau de bord partagé et tenue de réunion mensuelle avec revue de gestion.
- **Conventionnement financier avec Pôle emploi** avec délégation de financement pour la réalisation de formation d'adaptation à l'emploi et de financements d'achat individuel de formation.

#### Innovation en matière d'actions, d'outils, de dispositifs

- **Les Repères territoriaux** ; pour accompagner les instances dans les actions décidées, un outil de connaissance socioéconomique de chaque territoire a été développé.
- **Veille par « territoire EFOP »** réalisée quotidiennement sur l'actualité de l'emploi, de la formation, et de l'orientation de chaque territoire.
- Accès pour les acteurs à un **catalogue d'offre de professionnalisation régionale**, qui peut être déclinée en local.
- Construction d'un **catalogue de solutions territoriales**, en format « boîte à outils » (fiches actions, mode opératoire, conditions de réussite) : 9 actions aujourd'hui valorisées au sein du catalogue et plus de 120 actions à venir.

#### Animation de la proximité

-  Création de 18 **Comités locaux emploi, formation et orientation professionnelles (CLEFOP)**. Organisation territoriale unique pour coordonner les réponses EFOP, regroupant un ou plusieurs EPCI.
-  Dans le cadre des CLEFOP, expérimentation en cours de **Cellules Territoriales Entreprises Emploi**, composées des principaux partenaires éco/emploi, pour traiter les problématiques de recrutement, souvent multifactorielles, des entreprises du territoire et apporter une réponse globale et unifiée.
- Organisation de la **collaboration Région - Pôle emploi** à différents échelons territoriaux.
- **Conventionnement avec les conseils départementaux** sur les champs emploi-formation-orientation

# Zoom sur les CLEFOP : Comités locaux emploi, formation et orientation professionnelles



## Objectifs

- Organiser globalement l'offre de solutions aux entreprises, faciliter l'accès à la formation et à l'emploi, agir sur les freins au recrutement, renforcer la connaissance et l'attractivité des métiers
- Articuler les réponses et les acteurs au plus près des besoins de chacun des **18 « territoires de solutions »**, regroupant un ou plusieurs EPCI.

## Description

- Les CLEFOP sont des **déclinaisons locales du CREFOP**. Ces instances territoriales de concertation ont été installées dans le cadre de la Stratégie régionale emploi, formation et orientation professionnelles (SREFOP).
- Dans chaque territoire, le CLEFOP est **co-présidé** par le sous-préfet et le conseiller régional délégué. La co-animation opérationnelle des **plans d'actions** est assurée par les services de l'Etat (15 chargés de développement emploi & territoires) et de la Région (9 délégués territoriaux orientation emploi).
- Dans chaque CLEFOP, des **groupes de travail** co-construisent et mettent en œuvre des actions répondant aux problématiques locales. Ils réunissent, en plus de l'Etat et de la Région, les partenaires sociaux, EN, EPCI, les représentants du SPE, les acteurs économiques, les chambres consulaires...
- Au sein de chaque CLEFOP est expérimentée la mise en place de **CTZE**, des **Cellules Territoriales Entreprises Emploi** (cf. zoom ad hoc).

## Principaux résultats et bénéficiaires

- En 2022, plus de **130 actions** sont conduites sur les 18 territoires répondant aux grandes priorités de la feuille de route des CLEFOP : accompagnements RH/recrutement des entreprises, orientation et accompagnement des jeunes, demandeurs d'emploi et salariés, attractivité et connaissance des métiers, freins périphériques à l'emploi.
- 9 actions menées** ont fait l'objet à date d'une fiche projet valorisée au sein du catalogue de solutions territoriales en cours de construction.



*Exemples d'actions par territoires menées dans le cadre des CLEFOP*



## Les bonnes pratiques à retenir

- **Déclinaison efficace du Crefop**, permettant d'accompagner avec précision les disparités territoriales
- Élaboration de **feuilles de routes spécifiques et évolutives par territoire**, qui s'appuient sur un schéma global et partagé par tous les acteurs.
- Constitution d'un **catalogue de solutions territoriales**.

# Zoom sur le CT2E : Cellules Territoriales Entreprises Emploi



## Objectifs

- Identifier les besoins de recrutement et les difficultés des entreprises sur le territoire
- Accompagner individuellement les entreprises en leur proposant des solutions RH adaptées
- Coordonner la réponse des acteurs EFOP pour accompagner les entreprises

## Description

- Au sein de chaque CT2E ont lieu des réunions mensuelles entre les acteurs EFOP co-animées par l'Etat et la Région.
- Selon les besoins et les difficultés spécifiques à chaque entreprise sont proposées des solutions sur mesure : formation, sourcing de candidats, accompagnement RH (PCRH, PDLL Conseil)...
- Est désigné par l'ensemble des acteurs EFOP un interlocuteur unique par entreprise qui aura la charge de lui proposer l'ensemble des solutions imaginées.
- Une multitude d'acteurs sont impliqués pour répondre aux besoins des entreprises : la Région, la DDETS, Pôle Emploi, les Missions Locales, Cap Emploi, Solutions&Co, les Chambres Consulaires, les EPCI ainsi que, selon les territoires, la MDEDE, le Point Relais Emploi et l'ATPRO.
- Des visioconférences sont également organisées à destination des entreprises sur des thématiques RH & Emploi.

## Principaux résultats et bénéfices

- Acculturation par les acteurs économiques aux dispositifs RH et Emploi proposés
- Nombre d'entreprises suivies : environ 170 depuis 2020 en Vendée



## Les bonnes pratiques à retenir

- **Coordination d'un ensemble d'acteurs Emploi-formation-orientation professionnelle** pour apporter à chaque entreprise une réponse unique, claire et partagée à ses difficultés de recrutement.



## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- « Agir ensemble pour l'emploi »  
Convention de coopération renforcée avec Pôle Emploi depuis 2016. Objectif de former pour répondre aux besoins des entreprises, de prendre en compte les enjeux de territorialisation des actions menées et d'orienter vers l'emploi. Mise en commun de données pour parvenir à une analyse partagée et une offre complémentaire entre les acteurs. Accent mis sur l'innovation dans l'accompagnement des entreprises et des demandeurs d'emploi.
- Huit Opérations d'Intérêt Régional, OIR : Spécialisation de chaque OIR dans une filière d'excellence. Soutien et financement de projets structurants portés par les acteurs économiques des territoires afin de développer la croissance, l'emploi et renforcer l'attractivité de la Région. Co-pilotage de chaque OIR par un élu et un industriel afin de regrouper intérêts publics et privés.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

-  « Un parrain, un emploi » : dispositif d'aide à l'insertion professionnelle pour les jeunes.
-  « Fonds d'Innovation pour la Formation » visant à soutenir des réponses innovantes à des besoins pédagogiques.
- Solution « Détection de potentiel » avec Pôle Emploi : Expérimentation reposant sur la méthode de recrutement par simulation (MRS), adaptée dans le but de repérer et mobiliser le potentiel des demandeurs d'emploi (prioritairement jeunes et DELD) pour faciliter leur orientation vers les secteurs en tension.
- « Orientation Région Sud » : Plateforme numérique régionale d'orientation et d'information sur les métiers
- Open Emploi, programme régional visant à stimuler l'innovation interacteurs pour réduire les tensions de recrutement. Projets comme le diagnostic 360° avec l'APEC ou le système d'observation des compétences avec le CARIF-OREF.

#### Animation de la proximité

- Commission d'accès à l'emploi : Vise à passer en circuit court par des expérimentations sur la mise en relation du futur sortant des formations avec les besoins des entreprises.
- Mise en place d'un service d'animation territoriale travaillant avec l'ensemble des acteurs territoriaux, les chargés de mission emploi ou formation ayant des liens forts avec les acteurs du PLIE, du SPRO et du SPE.

# Zoom dispositif « Un parrain, Un emploi »



## Objectifs

- Faciliter l'insertion dans la vie professionnelle de jeunes diplômés
- Parrainer chaque année plus de 500 jeunes en mobilisant un nombre équivalent de parrains et de marraines chefs d'entreprises

## Description

- « Un parrain, Un emploi » est le fruit d'un partenariat entre la **Région Sud** et **Pôle Emploi**.
- La Région porte le pilotage du dispositif et coordonne les initiatives menées afin de les massifier sur l'ensemble du territoire régional. La mise en œuvre opérationnelle de l'action est assurée par Pôle Emploi dans le cadre d'une convention de partenariat.
- Le dispositif est destiné à **accompagner les jeunes diplômés** de niveau BAC +3 et plus, inscrits à Pôle emploi, âgés de moins de 26 ans, par un parrain ou une marraine chef d'entreprise qui contribuera à lever les freins qu'ils rencontrent pour s'insérer.
- L'essence de ce dispositif est de créer, pour les jeunes diplômés, la **passerelle manquante** qui doit leur permettre d'accéder au monde du travail en facilitant leur mise en relation avec des chefs d'entreprises qui les accompagnent pendant leur recherche d'emploi et en leur faisant profiter de leur réseau, de leur savoir faire mais également de leur savoir être.
- Accompagné par Pôle Emploi pour former un duo optimal en termes de compétences, formation et personnalité, le chef d'entreprise choisit son filleul dans le sourcing des filleuls potentiels.

## Principaux résultats et bénéfices

- Depuis le lancement du dispositif en 2018, plus de 2000 jeunes diplômés ont été coachés individuellement par un parrain ou une marraine. Près de 75% d'entre eux ont trouvé un emploi à l'issue de leur parcours de parrainage.
- En 2021, **543** jeunes du territoire ont pu être accompagnés vers l'emploi.




CONVENTION DE PARTENARIAT RENFORCÉ  
Région Sud Provence Alpes Côte d'Azur - Pôle emploi

FICHE ACTION 2-5 « UN PARRAIN, UN EMPLOI »

	Pôle emploi	Conseil Régional
Direction/Service en charge	DT23	DR23-1-2-3-4
Références	Christine BÉGUIN	Karin SARTRE / Cyril LEBART
Autres intervenants internes	Laëtitia ADAM	
Autres intervenants externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Case Top 20 (convention de partenariat avec la Région)</li> <li>Fédération régionale du bâtiment (convention de partenariat avec la Région)</li> <li>APCC (convention de partenariat avec la Région)</li> </ul>	

**Animation(s) concerné(s) :**

- Animation n°1 : Mettre en common nos données et parvenir à une analyse partagée pour éclairer les décisions.
- Animation n°2 : **former pour répondre aux besoins des entreprises et créer une passerelle**.
- Animation n°3 : créer les conditions favorables à l'implication, à la création et au développement d'entreprises sur le territoire régional.
- Animation n°4 : innover dans l'accompagnement des entreprises et des demandeurs d'emploi.

**Objectif(s) poursuivie(s) :**

En 2021, l'objectif du dispositif fut d'accompagner plus de 500 jeunes diplômés en mobilisant un nombre équivalent de parrains et de marraines chefs d'entreprises avec un taux de réussite final à 70 %. Cet objectif a été recréé à l'identique dans le cadre de la mise en œuvre de l'opération en 2022.

**Résumé de l'action :**

Partant du constat que le manque de réseau personnel et professionnel constitue pour les jeunes un frein important dans leur recherche d'emploi, la Région a souhaité en mobiliser en faveur des jeunes diplômés en lançant en janvier 2018 le dispositif « Un parrain, un emploi ».

Cette opération est destinée à accompagner les jeunes diplômés de niveau BAC +3 et plus, inscrits à Pôle emploi, âgés de moins de 26 ans, par un parrain ou une marraine chef d'entreprise qui contribuera à lever les freins qu'ils rencontrent pour s'insérer dans la vie professionnelle.

Convention Région/Pôle emploi  
Fiches actions soumises au comité de pilotage du 22 mai 2019

*Fiche Action « Un parrain, un emploi » dans le cadre de la convention de partenariat renforcé entre la Région Sud et Pôle Emploi.*

## Les bonnes pratiques à retenir

- Le fonctionnement en circuit court facilitant la création de la **passerelle manquante** qui permet aux jeunes d'accéder au monde du travail.
- La **collaboration Région-Pôle Emploi** au service des bénéficiaires finaux.

# Zoom Fonds d'Innovation pour la Formation (FIF)



## Objectifs

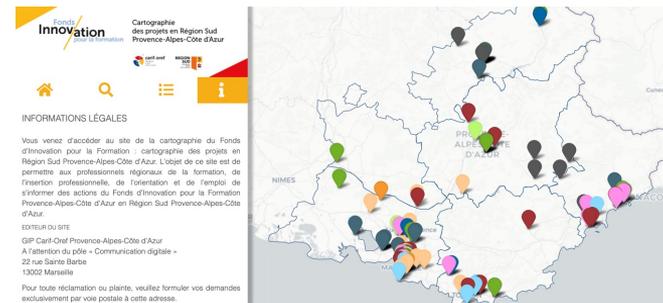
- Développer une offre de formation structurée en lien direct avec la stratégie économique régionale
- Soutenir l'innovation dans la formation et l'orientation professionnelles pour faire émerger des projets uniques
- Répondre aux besoins d'entreprises, de professions ou de territoires trop localisés ou trop peu pérennes pour être formalisés dans le cadre de la commande publique

## Description

- Créé en 2018, le Fonds d'Innovation pour la Formation (FIF) est l'outil financier par lequel la Région Sud entend favoriser les innovations pédagogiques dans le secteur de la formation professionnelle à travers des expérimentations.
- Le FIF est un dispositif souple dont l'objectif est d'investir dans l'évolution de l'offre de formation, en complément de la commande publique. Il se caractérise par une **logique de soutien financier** pour favoriser des expérimentations innovantes et une **logique sectorielle** en lien avec les Opérations d'Intérêt Régional (OIR) et les filières stratégiques d'avenir.
- Les projets soutenus par le FIF relèvent d'un ou plusieurs des trois axes suivants : **transition énergétique, innovation pédagogique** et **réponse ponctuelle de proximité**.
- Le FIF s'appuie sur une acceptation large de la notion d'innovation autour de 4 grandes dimensions : **dimension Produit** visant de nouveaux référentiels de formation, **dimension Procédé** couvrant les innovations exploitant les possibilités ouvertes par le numérique, **dimension Marketing** pour améliorer l'attractivité des formations et la **dimension Partenariale** avec l'objectif de coopérations renforcées entre les acteurs.
- Le FIF est un **outil expérimental hybride** dans ses modalités de mise en œuvre. Les services de la Région l'utilisent pour faire émerger et accompagner les projets.

## Principaux résultats et bénéfices

- En 2021, le FIF soutenait 90 projets d'innovation pour plus de 10 millions d'euros.
- Un travail de capitalisation et de valorisation d'une partie des projets a été mené afin de permettre un essaimage et une amélioration continue des pratiques.



*Cartographie territoriale de l'ensemble des projets financés dans le cadre du FIF*

## Les bonnes pratiques à retenir

- La **souplesse** du dispositif qui est saluée par les services de la Région et les porteurs de projets
- Le **caractère transversal** du dispositif, mobilisable sur une diversité de projets territoriaux, qui permet de mieux articuler et décloisonner l'expertise sectorielle, l'expertise sur la formation et l'innovation.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Création de **commissions emploi-formation** au sein du CREFOP, ainsi que réflexion en cours autour de la mise en place d'une **conférence des financeurs**.
- Mise en place d'**instances** avec l'ensemble des acteurs du SPE (réunions opérationnelles mensuelles, comité de pilotage trimestriel et semestriel).
- Mise en place de **commissions mixtes** avec le conseil départemental (commission mixte jeunesse, insertion, emploi-formation...).



Développement d'un opérateur **Guadeloupe formation**, en tant qu'EPA auquel la Région a délégué la réalisation de services dans les champs de l'orientation, de la formation et de l'emploi, la mise en œuvre du **Service public régional de l'orientation et du Service public régional de la formation** ainsi que l'hébergement du CARIF-OREF.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

- Dispositif « **aide préalable à l'entrée en formation** » pour les stagiaires en formation sur un dispositif régional ainsi qu'**augmentation du montant de la rémunération** versé aux stagiaires.
- Dispositif « **aide individuelle à la formation** » : chèque qualification augmenté de 1000€ en 2022 pour les demandeurs d'emploi pour tenir compte du contexte de vie chère, augmenté de 5% de plus que l'augmentation nationale.
- Dispositif « **Programme régional de la formation professionnelle** » : les demandeurs d'emplois peuvent se former, à l'échelle nationale ou internationale, en suivant des formations non dispensées ou dont les filières sont saturées en région Guadeloupe.
- Dispositif **Emploi Tremplins** : Aide régionale à la rémunération lors de la création d'un CDI permettant l'embauche de personnes sans emploi ou en situation précaire.

#### Animation de la proximité

- Mise en place des **réseaux de proximité** en cours sur le territoire. Fonctionnement en partenariat avec Pôle Emploi et ses agences, les Missions Locales et leurs relais régionaux, EPA Guadeloupe formation et la DEETS.
- Animations territoriales du SPRO (service public régional de l'orientation) déployé sur le territoire: Bus de l'orientation, salon de l'étudiant, mise en place du mois de l'orientation, le BIK de l'orientation (Onisep services)...
- Mise en place de formation dating sur territoire.



# Zoom sur l'Opérateur Guadeloupe Formation



## Objectifs

- Mettre en œuvre conjointement la stratégie régionale dans le champ de l'orientation tout au long de la vie et de l'information sur les métiers et les formations (SPRO), ainsi que la stratégie régionale dans le champ de la formation (SPRF)
- Fournir un suivi individualisé et unique de chaque bénéficiaire de son accueil, son orientation jusqu'à son insertion dans l'emploi en passant par sa formation.

## Description

- Guadeloupe Formation a été créée par la Région Guadeloupe en tant qu'Établissement Public Administratif. Au sein du même établissement sont réunies les missions d'orientation, de formation, et d'insertion à destination de **tous les publics** (salarié, demandeur d'emploi, TH...).
- Les activités stratégiques de Guadeloupe Formation consistent à :
  - sécuriser les parcours professionnels en optimisant l'orientation et anticipant les mutations.
  - accompagner les personnes en difficulté dans le cadre d'un parcours d'insertion individualisé.
  - favoriser l'accès à l'emploi en renforçant les compétences des demandeurs les moins diplômés par la qualification et la professionnalisation.
  - apporter une réponse territoriale aux besoins en compétences des employeurs.
- S'appuyant notamment sur les Labels « **Cité des Métiers** », « **Ecole de la Deuxième chance** » et un **partenariat avec l'AFPA**, l'organisme développe une pédagogie innovante et efficace.
- Guadeloupe Formation est aussi **prestataire de formation** pour les entreprises et les collectivités.
- Il dispose d'un **service communication** relayant de manière efficace l'ensemble des supports et ressources créées à destination des individus (supports, événementiel, site internet, guide...).

## Principaux résultats et bénéfices

- En 2021, le service d'accueil et information a reçu **412 dossiers** de candidature, le service formation a permis **695 entrées** en formation et le service insertion a accompagné **210 stagiaires** sur leur employabilité.



Portail de Guadeloupe Formation :  
[www.guadeloupeformation.com](http://www.guadeloupeformation.com)

## Les bonnes pratiques à retenir

- Création d'un **établissement unique** à destination de tous les publics, dans une logique **d'accompagnement des parcours de l'orientation à l'insertion dans l'emploi**
- **Communication digitale** efficace pour partager en continue l'ensemble des supports créés à destination des bénéficiaires



## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans le Conseil Départemental en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Création d'une **conférence de financeur avec la Mission Locale de Mayotte** permettant de croiser les objectifs opérationnels et les enveloppes financières affectées par le Conseil Départemental.
- Expérimentation, dans le cadre du PIC local, de la **pratique « d'équipe-projet » interinstitutionnelle** associée à un comité de pilotage composé des principaux financeurs pour la gestion des dispositifs.
- Mise en place en cours d'une **unique structure de gestion opérationnelle** pour mettre en œuvre les actions décidées par les acteurs dans le cadre des politiques d'accompagnement des parcours professionnels.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs



Dispositif « **Aide Individuelle vers l'Emploi** » : aide pour les personnes en recherche d'emploi et les jeunes de - 26 ans permettant de financer des formations individuelles et de répondre aux besoins de recrutement d'entreprises du territoire.

#### Animation de la proximité

- Mise en place d'un **réseau de proximité** en cours avec la Cité des métiers et les différents CCAS dans les communes.

# Zoom sur le dispositif d'Aide Individuelle vers l'Emploi (AIE)



## DISPOSITIF D'AIDE INDIVIDUELLE VERS L'EMPLOI

### Objectifs

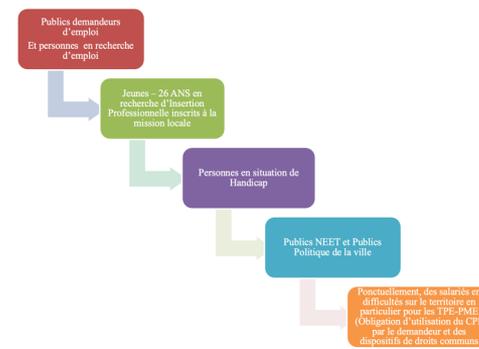
- Soutenir les entreprises de Mayotte dans le cadre de leur projet de recrutement
- Mettre en relation des organismes de formation, des entreprises et des demandeurs d'emploi
- Mobiliser des moyens de formation pour faire aboutir les recrutements des entreprises

### Description

- Le dispositif d'Aide Individuelle vers l'Emploi est un dispositif développé par le conseil départemental de Mayotte. Il s'adresse principalement aux publics demandeurs d'emploi, aux jeunes – 26 ans inscrits à la mission locale et aux personnes en situation de handicap.
- Le dispositif s'appuie sur un engagement entre le Département, une entreprise, un organisme de formation et un individu formalisé par une convention.
- Après sa formation certifiée qualifiante et permettant l'obtention d'un diplôme ou d'une certification partielle, le demandeur d'emploi se voit proposer un contrat de travail au moins en CDD de 6 mois.
- Le Conseil Département finance ce dispositif mais également la rémunération des stagiaires.

### Principaux résultats et bénéfices

- En 2021, 420 entrées en formation dont 72% des personnes ayant moins de 30 ans
- Principal domaine professionnel concerné : médico-social et social
- 4,23 millions d'euros engagés par le Conseil Départemental sur 2021-2022
- À fin 2021, un taux d'insertion dans l'emploi de 44,08%



### Les bénéficiaires du dispositif départemental

### Les bonnes pratiques à retenir

- Mise en relation des **entreprises, des organismes de formation** et du conseil départemental pour faire aboutir des recrutements.
- Conclusion de **conventionnement entre l'entreprise et l'organisme de formation** pour permettre le retour à l'emploi durable des personnes éloignées de l'emploi.

## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Collectivité en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Convention de partenariat avec Pôle Emploi permettant de créer un guichet unique pour l'accueil des demandeurs d'emploi et une coordination de l'achat des formations.
- Convention annuelle avec les Missions Locales permettant de définir un dialogue de gestion afin que les agences soient en capacité de déployer les dispositifs régionaux auprès des jeunes.
- Gouvernance de la Collectivité s'appuyant sur l'organisation d'échanges fréquents avec les représentants du monde économique, notamment au sein du CREFOP, mais également les opérateurs de compétences afin de partager leurs difficultés respectives, échanger sur les besoins emploi-formation du territoire et co-concevoir les réponses apportées.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

-  Création du Service Public de l'Orientation Territorial, SPOT, pour permettre à tout individu d'accéder à une information gratuite en Martinique sur l'orientation et la formation, et pour l'accompagner tout au long de son parcours. Développement d'une plateforme numérique avec une carte interactive donnant à voir le réseau d'opérateurs et ses 54 lieux d'accueil.
- Dispositif d'aide à la mobilité : Déplafonnement par la Collectivité de l'indemnité prévue par Pôle Emploi pour qu'elle soit maintenue tout le long de la formation des stagiaires régionaux.
- Déploiement d'un nouveau module de recherche (partenariat Collectivité-Agefma) « [Se former en Martinique](#) » pour consulter l'offre de formation disponible et adéquate à son besoin.

#### Animation de la proximité

- Organisation territoriale forte au sein de la Collectivité avec plus de 60 points de rencontre au plus près des populations. Expérimentation en cours d'une plus grande territorialisation du réseau de conseillers afin de répondre aux besoins des usagers, découlant d'une volonté politique forte.



## 2. Panorama des 150 initiatives par Région

### Exemples d'actions, outils et dispositifs mis en œuvre dans la Région en matière de ...

#### Coordination et gouvernance

- Signature d'une **convention cadre** annuelle avec **Pôle Emploi** dans une logique de Convention d'Objectifs et de Moyens, autour des achats de formation.
- Articulation forte entre la Région et la **SPL AFDAR** (Société Publique Locale AFDAR (Assistance à la Formation Professionnelle des Adultes à la Réunion)), ayant permis de développer **une offre de formation de proximité** sur tout le territoire pour répondre aux besoins des entreprises au niveau des bassins économiques.

Animation d'une **cellule OEGP** « Objectif Emploi Grands Chantiers » et signature d'un **accord cadre tripartite "Objectif Emploi Grands Projets"**, entre l'Etat, la Région et Pôle Emploi, pour accompagner les grands projets du territoire.

#### Innovation, création d'outils et de dispositifs

- Définition d'un plan d'actions partagé avec les **OPCO**, notamment sur les questions de mobilité.
- Financement d'**aides à la mobilité**, pour les demandeurs désireux d'accéder à une formation en mobilité (pour inexistence ou saturation de formation dans le territoire).

#### Animation de la proximité

- Promotion de tiers lieux « **Maisons de l'orientation et de la formation** » (projet en réflexion).
- Déplacement dans des secteurs excentrés dans le cadre d'information mobile : **Caravanes itinérantes** sur la découverte des métiers, l'orientation et les recrutements en formation en partenariat avec Pôle Emploi et les Missions Locales.
- Initiative « **Regards Croisés** » avec Pôle Emploi. Rencontres par micro-territoires, mise autour de la table de tous les acteurs emploi-formation, réalisation d'une analyse micro-économique sur les territoires et questionnement sur l'adaptation de l'offre de formation.

# Zoom sur l'accord cadre tripartite "Objectif Emploi Grands Projets"



## Objectifs

- Anticiper les besoins en emplois et qualifications générés par les travaux prévus dans le cadre des « grands chantiers d'aménagement du territoire », et corrélativement, évaluer les besoins en formation
- Accompagner la fin des travaux afin d'identifier des solutions pour pérenniser les emplois

## Description

- L'accord cadre a porté sur les années 2016 à 2019 et a concerné les grands projets emblématiques de la Réunion :
  - La Nouvelle Route du Littoral qui avait nécessité de former à des compétences spécifiques tels que les scaphandriers pour les travaux sous-marins, outre les métiers classiques du BTP
  - L'extension et la rénovation de l'Aéroport Roland Garros
  - Le déploiement de la fibre optique sur le territoire.
- Un comité de pilotage, comité opérationnel et une équipe technique ont permis de rassembler tous les acteurs clés du territoire pour répondre aux objectifs.
- La déclinaison opérationnelle de l'accord cadre prévoyait la mise en place de groupes projets « prospective emplois » et groupe projet par thématique pour accompagner les publics

## Principaux résultats et bénéficiaires

- Ce dispositif a permis d'identifier avant, pendant et après les chantiers, les besoins en terme de compétences, mais aussi la gestion des "sorties de contrats" en fin de chantier, afin d'adapter l'offre de formation à ces besoins.

## Les bonnes pratiques à retenir

- Convention liant les **enjeux de développement économique et réponse opérationnelle** en matière d'accompagnement de la population dans le développement des compétences, l'entrée et le maintien durable dans l'emploi.

# Annexes

1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe
2. Panorama des 150 initiatives par Région
3. *Méthodologie de l'étude*
4. Entretiens réalisés
5. Sources bibliographiques
6. Glossaire

## 3. Méthodologie de l'étude

### Démarche de l'étude

En mai 2022 a été initiée par Régions de France une étude de préfiguration d'un service public régional de l'emploi et de la formation professionnelle, afin de donner à voir un modèle au sein duquel la Région pourrait être l'acteur public de référence pour accompagner les évolutions professionnelles et le retour à l'emploi.

Cette étude s'est déroulée en **deux phases** :

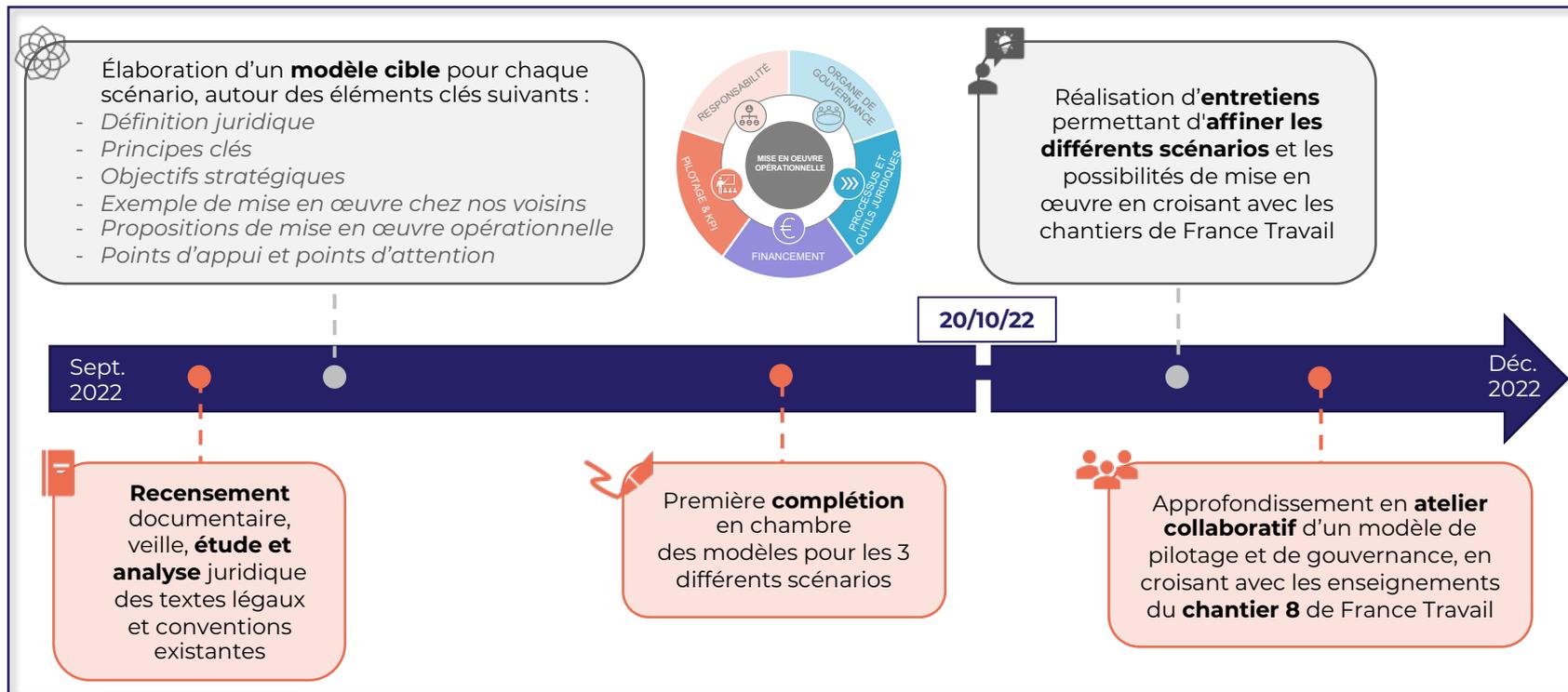
1. Une **première phase de diagnostic et d'état des lieux** qui visait à disposer d'une synthèse d'éléments de contexte et d'un diagnostic comparé de l'existant (à différentes mailles territoriales). Elle s'est découpée en différents chantiers :
  - La réalisation d'un **état des lieux macro-économiques et institutionnels** pour donner à voir une cartographie du fonctionnement du système des politiques emploi-formation professionnelle en France, à travers l'analyse de nombreux rapports, articles et études documentaires. (juin à septembre 2022)
  - La conduite de nombreux entretiens auprès des Directions en Régions afin de venir étayer cet état des lieux mais également de disposer d'un **Panorama des bonnes pratiques et initiatives portées dans les territoires français**. (juillet à octobre 2022)
  - La formalisation d'un **Benchmark international** pour

comparer le fonctionnement institutionnel des politiques emploi-formation dans **5 pays européens – Allemagne, Belgique, Espagne, Danemark, Italie** - à travers la collecte d'études et rapports existants, et la réalisation d'entretiens d'experts internationaux. (juillet à septembre 2022)

2. Une **deuxième phase de travail autour de la construction d'un Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles idéal** à travers :
  - La conduite d'entretiens avec de nombreuses institutions et partenaires clés au sein des politiques emploi-formation pour enrichir le contexte institutionnel existant et se nourrir des expérimentations en cours entre les acteurs. (octobre à novembre 2022)
  - La réalisation de deux ateliers mobilisant l'intelligence collective avec les Directions en Régions, afin de dresser et réfléchir collectivement à un SPREFOP idéal. (octobre à novembre 2022)
  - L'élaboration en chambre de **scénarios de service public régional de l'emploi** selon différents niveaux de régionalisation. Cette phase visait à dresser ce que pourrait être la mise en œuvre à moyen terme d'un service public régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles. (septembre à novembre 2022, cf. illustration de la méthodologie suivie pour élaborer les scénarios ci-après)

### 3. Méthodologie de l'étude

#### Illustration de la méthodologie suivie afin d'élaborer les différents scénarios de régionalisation



# Annexes

1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe
2. Panorama des 150 initiatives par Région
3. Méthodologie de l'étude
4. Entretiens réalisés
5. Sources bibliographiques
6. Glossaire

## 4. Entretiens réalisés

### Liste des entretiens réalisés avec les Directions en Régions

Région	Contact	Fonction	Date d'entretien
AUVERGNE- RHÔNE-ALPES	Mathilde BAREGES	Directrice de la formation et de l'orientation	20/07
BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ	Séverine MIGNON	Directrice Direction de la Formation des demandeurs d'emploi	23/08
BRETAGNE	Olivier GAUDIN	Directeur de l'emploi et de la formation tout au long de la vie	05/07
CENTRE-VAL-DE- LOIRE	Amanda MICHE	Directrice Direction de la Formation Professionnelle Direction Générale Formation Recherche Économie Emploi	22/07
GRAND EST	Claire COUDY	DGA Développement et Valorisation des Potentiels	12/07
	Céline VILLIERS	Directrice de la Formation pour l'emploi	12/07
HAUTS-DE-FRANCE	Laurent FABRE	Directeur adjoint Direction de la formation professionnelle	04/07
ILE-DE-FRANCE	Etienne MARTIN	DGA adjoint Pôle Formation professionnelle et Apprentissage	21/07
MARTINIQUE	Viviane WHITTINGTON	Chargée de Missions DGA Education, Citoyenneté, Engagement, Sport	22/07
NORMANDIE	Stéphanie KOWALSKI	Directrice Adjointe Direction de la Formation Tout au Long de la Vie	26/07
NOUVELLE- AQUITAINE	David BEVIERE	Directeur de l'Emploi et de l'Évolution Professionnelle Pôle Formation et Emploi	30/06

## 4. Entretiens réalisés

### Liste des entretiens réalisés avec les Directions en Régions

Région	Contact	Fonction	Date d'entretien
OCCITANIE	Céline PEILLE	Responsable de Service Déléguée Service Territorial Direction Entreprises, Emploi et Partenariats économiques	28/07
	Agnès NADOT	Directrice Direction de la formation et des parcours professionnels	28/07
PACA	Philippe DELHOUME	Directeur Direction de l'Emploi, de la Formation et de l'Information aux Métiers	19/07
PAYS-DE-LA-LOIRE	Emmanuel ZARCA	Chef de service Directeur adjoint Service Partenariats emploi-formation	20/07
RÉUNION	Sylvaine LATCHIMY	Responsable de département Stratégie Innovation Perspectives Direction de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage	20/07

## 4. Entretiens réalisés

### Liste des entretiens réalisés dans le cadre du benchmark européen

Pays	Structures	Date d'entretien
Allemagne	BIBB <i>Institut fédéral pour l'enseignement et la formation professionnels</i>	21/07/2022
Belgique	Bruxelles Formation <i>Organisme public francophone pour la formation professionnelle</i>	29/07/2022
	Bruxelles Formation <i>Organisme public francophone pour la formation professionnelle</i>	24/08/2022
	FOREM <i>Agence wallonne de l'emploi et la formation professionnelle</i>	25/08/2022
Danemark	STAR – <i>Agence danoise pour le recrutement et le développement du marché de travail</i>	04/07/2022
Espagne	Fundae <i>Fonds National pour la formation en faveur de l'emploi</i>	01/07/2022
Italie	INAPP <i>Institut national d'analyse des politiques publiques</i>	18/07/2022

## 4. Entretiens réalisés

### Liste des entretiens réalisés dans le cadre de la seconde phase de l'étude

Structure	Contact	Fonction	Date d'entretien
Adecco	Camille GUEZENEC Martin VITKINE	Directrice des relations institutionnelles et des partenariats Directeur Affaires publiques & Solutions Emploi	27/10/2022
AFPA	Ugo DOUARD	Directeur des Relations Institutionnelles	13/10/2022
APEC	Stéphanie MUSEGA	Responsable des Relations institutionnelles et partenariales	15/11/2022
CDC	Philippe BRIVET Laurent DURAIN	Directeur de projets partenariats Directeur de la Formation Professionnelle	14/11/2022
CFDT	Lydie NICOLE Aline DEGAY	Secrétaire nationale Secrétaire confédérale	28/10/2022
France Urbaine	Marion TANNIOU	Conseillère Solidarités Cohésion Sociale	30/09/2022 03/11/2022
HCC	Carine SEILER	Haute Commissaire aux Compétences	24/10/2022
HC3E	Thibault GUILLUY	Haut Commissaire à l'Emploi et à l'Engagement des Entreprises	24/10/2022
Pôle Emploi	Audrey PEROCHEAU Paul BAZIN Charline NICOLAS	Directrice Développement des compétences dans les territoires DGA en charge de l'offre de services DGA en charge de la Stratégie et des affaires institutionnelles	04/11/2022
UDES	Sébastien DARRIGRAND Erwan MARTIN	Responsable de la Vie du réseau et du Développement territorial Directeur Général	27/10/2022

# Annexes

1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe
2. Panorama des 150 initiatives par Région
3. Méthodologie de l'étude
4. Entretiens réalisés
5. Sources bibliographiques
6. Glossaire

## 5. Sources bibliographiques

### Sources chapitre 6 : Vision sur les 3 scénarios de régionalisation étudiés

#### Délégation

- Articles L1111-8 à L1111-8-2 du Code général des collectivités territoriales
- Articles L5311-1 à L5311-6 du Code du Travail
- Avis du CESER sur le dossier du Conseil régional « *Construire un service public breton de l'emploi, de la formation et de l'insertion : Convention territoriale d'exercice concerté des compétences « emploi, insertion et formation »*. 9 décembre 2019.
- « *Délégation de compétences et conférence territoriale d'action publique, de nouveaux outils au service de la coopération territoriale* », 2017, Rapport, Inspection Générale de l'Administration
- Mission d'évaluation de la délégation de compétences de l'État au conseil régional de Bretagne. N° 2018-19. IGAC. Juillet 2018.
- *Instruction n° DGEFP/DAT/2016/275* du 14 octobre 2016 relative à la mise en œuvre des dispositions des articles 6 et 7 de la loi NOTRe du 7 août 2015 et de la plateforme Etat-Régions signée le 30 mars 2016
- Loi du 27 janvier 2014, dite MAPTAM
- Loi du 7 août 2015, dite NOTRe
- « *Mission d'évaluation de la délégation de compétences de l'État au conseil régional de Bretagne* », 2018, Rapport, Inspection Générale de l'Administration

#### Coordination

- Articles L1111-9 à L1111-11 du Code général des collectivités territoriales
- Articles L6121-1 à L6121-7 du Code du Travail
- Loi du 27 janvier 2014, dite MAPTAM
- Loi du 5 sept. 2018, dite Avenir professionnel
- Rapport du Sénat n°723 (30/06/21) sur le projet de loi 3DS. Article 3ter.
- La fonction de coordination en droit public – Virginie LANCERON. Editions Harmattan (2016)

#### Décentralisation

- Article L6111-3 du Code du travail
- Loi du 5 sept. 2018, dite Avenir professionnel
- Loi du 21 février 2022, dite 3DS Rapport « Les collectivités territoriales et la décentralisation : 10e édition » La Documentation française, 2017.
- Cadre national de référence - mise en œuvre des compétences d'information et d'orientation. (28/05/2019)
- Mission « flash » sur la mise en œuvre des réformes législatives de l'orientation. Assemblée nationale. 02/22
- Refonder l'orientation: Un enjeu État-régions. (06/2019). Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse.

## 5. Sources bibliographiques

### Sources pour l'étude de l'Allemagne

BIBB, Federal Institute for Vocational Education and Training - Germany. *The German VET System*.  
<https://www.bibb.de/en/39.php>

CEDEFOP (2021). VET in Germany. In: Cedefop (2021). *Spotlight on VET - 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe*. Luxembourg: Publications Office. pp. 34-35.  
<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4189>

Centre Inffo (2022). *Fiches Pays - La Formation Professionnelle en Allemagne*. <https://www.centre-inffo.fr/site-europe-international-formation/systemes/fiches-pays/allemande>

COR, European Committee of Regions. *Division of Powers - Germany*.  
<https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Germany-introduction.aspx>

GOVET, German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training. *VET in Germany*.  
<https://www.govet.international/en/54884.php>

Hippach-Schneider, U.; Huismann, C. (2019). *Vocational education and training in Europe: Germany*. Cedefop ReferNet VET in Europe reports 2018.  
[http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/ReferNet\\_Germany\\_VET\\_in\\_Europe\\_2018.pdf](http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/ReferNet_Germany_VET_in_Europe_2018.pdf)

ILO, International Labour Organization (2017). *Employment Policy Implementation Mechanisms in Germany and the United Kingdom*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_613369.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_613369.pdf)

ILO, International Labour Organization (2015). *Public Employment Services in Europe - Germany*.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_policy/---cepol/documents/publication/wcms\\_434599.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/---cepol/documents/publication/wcms_434599.pdf)

*Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne*. Titre VII. La législation de la Fédération. Art. 70-78.

<https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998616/388674/8/ebel68c59975c69406341a69612f94c/loi-fondamentale-datC.pdf>

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique. *Fonctionnement des 16 États fédérés allemands (Bundesländer) au sein de l'Etat fédéral (Bund) Grands principes généraux*. Direction générale du Trésor.  
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/DE/fiches-descriptives-des-16-etats-federes-allemands-bundeslander>

OECD (2020). *Future-proofing adult learning in Berlin, Germany*. OECD Reviews on Local Job Creation. [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/future-proofing-adult-learning-in-berlin-germany\\_fdf38f60-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/future-proofing-adult-learning-in-berlin-germany_fdf38f60-en#page1)

Unédic (2019). *Éclairages - L'indemnisation du Chômage en Allemagne*. <https://www.unedic.org/publications/indemnisation-du-chomage-en-europe-lexemple-allemand>

## 5. Sources bibliographiques

### Sources pour l'étude de la Belgique

Allinckx, I.; Monico D. (2016). *Vocational education and training in Europe – Belgium*. Cedefop ReferNet VET in Europe reports; 2016. [http://libserver.cedefop.europC.eu/vetelib/2016/2016\\_CR\\_BE.pdf](http://libserver.cedefop.europC.eu/vetelib/2016/2016_CR_BE.pdf)

CEDEFOP *Companies for Job Training (new name: Socio-professional Insertion Centres)* <https://www.cedefop.europC.eu/en/tools/matching-skills/all-instruments/companies-job-training-new-name-socio-professional-insertion-centres>

CEDEFOP (2021). VET in Belgium. In: Cedefop (2021). *Spotlight on VET - 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe*. Luxembourg; Publications Office. pp. 10-17. <https://www.cedefop.europC.eu/en/publications-and-resources/publications/4189>

Centre Inffo. (2022). *Fiches Pays - La Formation Professionnelle en Belgique*. <https://www.centre-inffo.fr/site-europe-international-formation/systemes/fiches-pays/belgique>

COR, European Committee of Regions. *Division of Powers – Belgium*. <https://portal.cor.europC.eu/divisionpowers/Pages/Belgium-Introduction.aspx>

EACEA National Policies Platform: Youthwiki. *Traineeships and apprenticeships in Flanders*. <https://national-policies.eaceC.ec.europC.eu/youthwiki/chapters/belgium-flemish-community/35-traineeships-and-apprenticeships>

Euroguidance. *La Formation Professionnelle en Belgique flamande*. <https://www.euroguidance-france.org/actualites/la-formation-professionnelle-en-belgique-flamande/>

Interfédé. (2018). 2018 *Charte du Secteur des centres d'insertion socioprofessionnelle en Wallonie*. [https://www.interfedeb.be/wp-content/uploads/2018/09/Charte-sectorielle\\_-CISP\\_2018.pdf](https://www.interfedeb.be/wp-content/uploads/2018/09/Charte-sectorielle_-CISP_2018.pdf)

OECD (2015). *Employment and Skills Strategies in Flanders, Belgium*. OECD Reviews on Local Job Creation. [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/employment-and-skills-strategies-in-flanders-belgium\\_9789264228740-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/employment-and-skills-strategies-in-flanders-belgium_9789264228740-en#page1)

Services Publics de Wallonie - Emploi et Formation. *Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP)*. <https://emploi.wallonie.be/en/home/formation/cisp.html>

La Revue Trimestrielle Du Secteur De L'insertion Socioprofessionnelle, 98 (2021). *Secteur CISP, en route vers le futur*. [https://www.interfedeb.be/wp-content/uploads/2022/01/wwwEssor\\_98\\_05L\\_BL.pdf](https://www.interfedeb.be/wp-content/uploads/2022/01/wwwEssor_98_05L_BL.pdf)

Unédic (2022). *Éclairages - L'indemnisation du Chômage en Belgique*. <https://www.unedic.org/publications/comment-sont-indemnisés-les-demandeurs-demploi-en-belgique>

## 5. Sources bibliographiques

### Sources pour l'étude du Danemark

Andersen, Ole Dibbern & Helms, Niels Henrik (2019). *Vocational education and training in Europe: Denmark*. Cedefop ReferNet VET in Europe reports (2018).

[http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/Vocational\\_Education\\_Training\\_Europe\\_Denmark\\_2018\\_Cedefop\\_ReferNet.pdf](http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/Vocational_Education_Training_Europe_Denmark_2018_Cedefop_ReferNet.pdf)

CEDEFOP (2021). VET in Denmark. In: Cedefop (2021). *Spotlight on VET - 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe*. Luxembourg: Publications Office. pp. 26-27.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/4189>

CEDEFOP. *Centres for Adult Education and Continuing Training (VEU-centres)*.

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/matching-skills/all-instruments/centres-adult-education-and-continuing-training-veu-centres>

Centre Inffo. (2022). *Fiches Pays - La Formation Professionnelle au Danemark*. <https://www.centre-inffo.fr/site-europe-international-formation/systemes/fiches-pays/danemark>

COR, European Committee of Regions. *Division of Powers - Denmark*.

<https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Denmark-Introduction.aspx>

Ministry of Children and Education. *Adult Vocational Training*. <https://eng.uvm.dk/adult-education-and-continuing-training/adult-vocational-training>

Ministry of the Interior and Housing. *About Municipalities and regions*. <https://english.im.dk/responsibilities-of-the-ministry/governance-of-municipalities-and-regions/about-municipalities-and-regions>

STAR (Agence Danoise du Marché du Travail et du Recrutement). *About the Danish Agency for Labour Market and Recruitment*. <https://www.star.dk/en/about-the-danish-agency-for-labour-market-and-recruitment/>

STAR (Agence Danoise du Marché du Travail et du Recrutement). *The Social Partners and Employment Policy*. <https://www.star.dk/en/social-partners/the-social-partners-and-employment-policy/>

Unédic (2022). *Éclairages - L'indemnisation du Chômage au Danemark*. <https://www.unedic.org/publications/lindemnisation-du-chomage-au-danemark-juillet-2022>



## 5. Sources bibliographiques

### Sources pour l'étude de l'Espagne (1/2)

Boletín Oficial Del Estado, 217, Sec. I. Pág 79779 (10 septembre 2015). <https://www.boe.es/boe/dias/2015/09/10/pdfs/BOE-A-2015-9734.pdf>

Boletín Oficial Del Estado, 11, Sec. I. Pág 2870 (13 janvier 2020). <https://www.boe.es/boe/dias/2020/01/13/pdfs/BOE-A-2020-410.pdf>

Boletín Oficial Del Estado, 78, Sec. I. Pág 43546 (1 avril 2022). <https://www.boe.es/boe/dias/2022/04/01/pdfs/BOE-A-2022-5139.pdf>

Boletín Oficial Del Estado, 292, Sec. I. Pág 150590 (7 décembre 2021). <https://www.boe.es/boe/dias/2021/12/07/pdfs/BOE-A-2021-20185.pdf>

Boletín Oficial Del Estado, 31, Sec. I. Pág 9422 (5 février 2015). <https://www.boe.es/boe/dias/2015/02/05/pdfs/BOE-A-2015-1056.pdf>

Boletín Oficial Del Estado, 106, Sec. I. Pág 61475 (4 mai 2022). <https://www.boe.es/boe/dias/2022/05/04/pdfs/BOE-A-2022-7189.pdf>

Boletín Oficial Del Estado, 91, Sec. III. Pág 38976 (14 avril 2018). <https://www.boe.es/eli/es/o/2018/04/10/ess381/dof/spa/pdf>

CEDEFOP (2021). VET in Spain. In: Cedefop (2015). *Spotlight on VET - 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe*. Luxembourg: Publications Office. pp. 26-27. [https://www.refernet.de/dokumente/pdf/2015\\_SP\\_ES.pdf](https://www.refernet.de/dokumente/pdf/2015_SP_ES.pdf)

FUNDAE. *Estructuras Paritarias Sectoriales* <https://www.fundae.es/formacion/estructuras-sectoriales>

FUNDAE. *Informes y balances de resultados* <https://www.fundae.es/publicaciones/Publicaciones/balances-e-informes-de-resultados>

FUNDAE. *Memorias de Actividades* <https://www.fundae.es/publicaciones/publicaciones/memorias-de-actividades-fundae>

Sancha, I.; Gutiérrez, S. (2019). *Vocational education and training in Europe: Spain*. Cedefop ReferNet VET in Europe reports 2018. [http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/Vocational\\_Education\\_Training\\_Europe\\_Spain\\_2018\\_Cedefop\\_ReferNet.pdf](http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2019/Vocational_Education_Training_Europe_Spain_2018_Cedefop_ReferNet.pdf)

SEPE. *Aprobada la Guía técnica para el desarrollo de los protocolos de la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo* <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/historico-de-noticias/2018/detalle-noticia.html?folder=/2018/Abril/&detail=guia-tecnica-protocolos-cartera-comun-servicios-SNE>

SEPE. *Cartera común de servicios del sistema nacional de empleo*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/cartera-comun-servicios-sne.html>



## 5. Sources bibliographiques

### Sources pour l'étude de l'Espagne (2/2)

SEPE. *Centros de referencia nacional*

<https://sepe.es/HomeSepe/Personas/formacion/centros-de-referencia-nacional/centros-referencia-nacional.html>

SEPE (2020). *Informe Annual*

[https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_sobre\\_el\\_sepe/2021/Informe-Anual/Informe\\_Anuual\\_SEPE\\_2020.pdf](https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_sobre_el_sepe/2021/Informe-Anual/Informe_Anuual_SEPE_2020.pdf)

SEPE. *Políticas activas de empleo*

<https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/politicas-de-empleo-normativa/politicas-activas-empleo.html>

SEPE. *Publicada la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021-2024*

<https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/noticias/detalle-noticiaC.html?folder=/2021/Diciembre/&detail=Publicada-la-Estrategia-Espa-ola-de-Apoyo-Activo-al-Empleo-2021-2024>

TODOFP. *Centros de Referencia Nacional*

<https://www.todofp.es/sobre-fp/informacion-general/centros-referencia-nacional.html>



## 5. Sources bibliographiques

### Sources pour l'étude de l'Italie

ANPAL, Italian National Agency for Active Labor Policies. *EU Digital Skills and Jobs Platform*. <https://digital-skills-jobs.europC.eu/en/organisations/anpal-italian-national-agency-active-labor-policies>

CEDEFOP (2021). VET in Italy. In: Cedefop (2021). *Spotlight on VET - 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe*. Luxembourg: Publications Office. pp. 44-45. <https://www.cedefop.europC.eu/en/publications-and-resources/publications/4189>

Centre Inffo. (2022). *Fiches Pays - La Formation Professionnelle en Italie*. <https://www.centre-inffo.fr/site-europe-international-formation/systemes/fiches-pays/italie>

COR, European Committee of Regions. *Division of Powers - Italy*. <https://portal.cor.europC.eu/divisionpowers/Pages/Italy-introduction.aspx>

*Constitution de la République Italienne*. Titre V. Les régions, les provinces et les communes. Art. 117. [https://www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione\\_francese.pdf](https://www.senato.it/documenti/repository/istituzione/costituzione_francese.pdf)

EMPL, Commission de l'Emploi et des Affaires Sociales (2019). *Employment, Vocational Education and Training (VET) and Social Policies in Italy*. [https://www.europarl.europC.eu/thinktank/en/document/IPOL\\_STU\(2018\)631050](https://www.europarl.europC.eu/thinktank/en/document/IPOL_STU(2018)631050)

INAPP et al. (2016). *Vocational education and training in Europe – Italy*. Cedefop ReferNet VET in Europe reports; 2016. [http://libserver.cedefop.europC.eu/vetelib/2016/2016\\_CR\\_IT.pdf](http://libserver.cedefop.europC.eu/vetelib/2016/2016_CR_IT.pdf)

OECD (2019). *Adult Learning in Italy: What Role for Training Funds?, Getting Skills Right*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264311978-en>

OECD (2019). *Strengthening Active Labour Market Policies in Italy, Connecting People with Jobs*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/160a3c28-en>

# Annexes

1. Monographies des systèmes institutionnels de l'emploi et la formation professionnelle en Europe
2. Panorama des 150 initiatives par Région
3. Méthodologie de l'étude
4. Entretiens réalisés
5. Sources bibliographiques
6. Glossaire

## 6. Glossaire

<b>AFPA</b>	Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes	<b>CIO</b>	Centre d'Information et d'Orientation
<b>AFEST</b>	Action de Formation En Situation de Travail	<b>CPNEFP</b>	Commission Paritaire Nationale Emploi et Formation Professionnelle
<b>AGEFIPH</b>	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées	<b>CPPDFOP</b>	Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles
<b>ANI</b>	Accord National Interprofessionnel	<b>CREFOP</b>	Comité Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles
<b>APEC</b>	Association Pour l'Emploi des Cadres	<b>CTAP</b>	Conférence Territoriale de l'Action Publique
<b>ARML</b>	Association Régionale des Missions Locales	<b>CTEC</b>	Convention Territoriale d'Exercice Concerté
<b>AT-PRO</b>	Associations « Transitions Pro »		
<b>BIJ</b>	Bureau Information Jeunesse	<b>DARES</b>	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail
<b>CAP EMPLOI</b>	Réseau de 120 associations pour l'accompagnement des personnes handicapées dans leur insertion professionnelle	<b>DARP</b>	Délégués à l'Accompagnement des Reconversions Professionnelles
<b>CARIF-OREF</b>	Centres d'Animation, de Recherche et d'Information sur la Formation - Observatoires Régionaux de l'Emploi et de la Formation	<b>DGEFP</b>	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle du ministère du Travail
<b>CCAS</b>	Caisse Centrale d'Activités Sociales	<b>DREETS / DEETS / DRONISEP</b>	Directions Régionales de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DEETS en Outre-Mer) Direction Régionale de l'ONISEP
<b>CEJ</b>	Contrat d'Engagement Jeune	<b>COM</b>	Convention d'Objectifs et de Moyens
<b>CEP</b>	Conseil en Évolution Professionnelle	<b>CPER</b>	Contrat de Plan État-Région
<b>CIBC</b>	Centre Interinstitutionnels de Bilan de Compétences	<b>CPF</b>	Compte Personnel de Formation
<b>CIDJ</b>	Centre d'Information et de Documentation Jeunesse		

## 6. Glossaire

<b>EDEC</b>	Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences	<b>MAPTAM</b>	Loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles du 28 janvier 2014
<b>EFP</b>	Emploi et Formation Professionnelle	<b>NEETS</b>	Not in Education, Employment or Training (Ni en emploi, ni en études, ni en formation)
<b>EFOP</b>	Emploi, Formation et Orientation Professionnelles	<b>NOTRe</b>	Loi Portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 août 2015
<b>EPA</b>	Établissement Public à caractère Administratif	<b>OF</b>	Organisme de Formation
<b>EPCI</b>	Établissement Public de Coopération Intercommunale	<b>ONISEP</b>	Office National d'Information Sur les Enseignements et les Professions
<b>ESS</b>	Économie Sociale et Solidaire	<b>OPCO</b>	Opérateur de Compétences
<b>FNE FORMATION</b>	Fonds National de l'Emploi-Formation	<b>OPMQ</b>	Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications
<b>GEIQ</b>	Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification	<b>OS-OP</b>	Organisations Syndicales et Organisations Patronales
<b>GEPP</b>	Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (anciennement GPEC)	<b>PACTE</b>	Loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 22 mai 2019
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (voir GEPP)	<b>PIC</b>	Plan d'Investissement dans les Compétences
<b>GRETA</b>	Groupement d'Établissements publics locaux d'enseignement	<b>PLIE</b>	Plans Locaux Pluriannuels pour l'Insertion et l'Emploi
<b>HCC</b>	Haut-Commissariat aux Compétences	<b>POEC</b>	Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective
<b>HC3E</b>	Haut-Commissariat à l'Emploi et à l'Engagement des Entreprises		
<b>IGA</b>	Inspection générale de l'administration		

## 6. Glossaire

<b>PRC VAE</b>	Point Relais Conseil en Validation des Acquis	<b>TZCLD</b>	Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée
<b>PRF</b>	Plan Régional de formation	<b>VAE</b>	Validation des Acquis de l'Expérience
<b>PRIC</b>	Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences	<b>3DS</b>	Loi relative à la Différenciation, la Décentralisation, la Déconcentration et portant diverses mesures de Simplification de l'action publique locale du 22 février 2022
<b>SCUIO</b>	Service Commun Universitaire d'Information et d'Orientation		
<b>SRDEII</b>	Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation		
<b>SPE</b>	Service Public de l'Emploi		
<b>SPIE</b>	Service Public de l'Insertion et de l'Emploi		
<b>SPREFOP</b>	Service Public Régional de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles		
<b>SCEOFP</b>	Stratégie Coordonnée Emploi-Orientation-Formation Professionnelles		
<b>SPR</b>	Service Public Régional		
<b>SPRE</b>	Service Public Régional de l'emploi		
<b>SPRF</b>	Service Public Régional de la formation		
<b>SPRO</b>	Service Public Régional de l'orientation		
<b>SREFOP</b>	Stratégie Régionale de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles		



---

## Contact

**Elyse CASTAING**

*Directrice Associée*

*Emploi, Compétences & Insertion*

**e-mail** : [elyse.castaing@elezia-conseil.com](mailto:elyse.castaing@elezia-conseil.com)