

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

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

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

Mission de préfiguration France Travail
Synthèse de la concertation



Avril 2023

MISSION DE PRÉFIGURATION FRANCE TRAVAIL

Synthèse de la concertation

Avril 2023

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



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

Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946



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

Emmanuel Macron

CADRE DE LA MISSION

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

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

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

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

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

Par ailleurs, si l'enjeu de la mission est de proposer les grands jalons d'une feuille de route collective pour les prochaines années, bon nombre de propositions ont vocation à se coconstruire et s'affiner sur le terrain en lien avec l'ensemble des acteurs concernés et nourrie par les effets réels et concrets ressentis pour les personnes, les entreprises, les professionnels et les territoires. C'est dans cet esprit que le ministre Olivier Dussopt a souhaité que la mission lance un pilote avec l'association des départements de France visant à tester, à l'échelle de plusieurs bassins d'emploi, les conditions de mise en place de l'offre d'accompagnement plus intensive des allocataires du RSA annoncée par le Président de la République, avec le repère des 15 à 20 heures hebdomadaires d'activité¹. 18 départements parmi les 45 candidats ont été retenus en vue d'un démarrage début 2023.

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

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

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

UNE CONCERTATION INTENSE DANS SES VOILETS NATIONAL ET TERRITORIAL

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

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

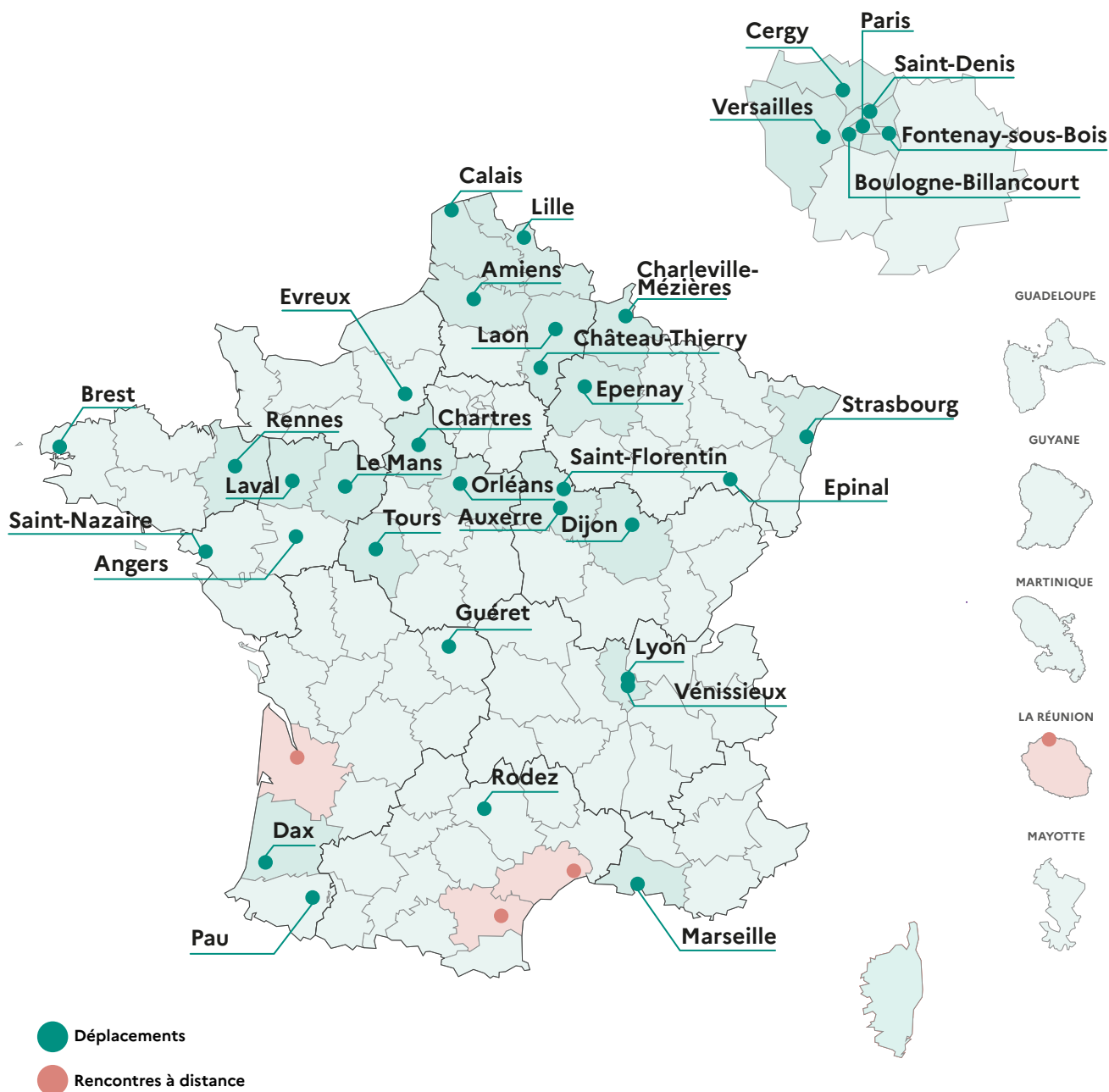
Il a associé étroitement à ses travaux le ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, la ministre déléguée à l'Enseignement et la Formation professionnels, le ministère de la transition écologique et de la cohésion avec les territoires, le ministère délégué chargé des collectivités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

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

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

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

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



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

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

Certaines rencontres se sont tenues à distance.

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

SOMMAIRE

CADRE DE LA MISSION	4
UNE CONCERTATION INTENSE DANS SES VOILETS NATIONAL ET TERRITORIAL	6
POURQUOI FRANCE TRAVAIL ?	10
LES DIX PRINCIPES CLÉS PROPOSÉS POUR RÉUSSIR ENSEMBLE FRANCE TRAVAIL	15
LISTE DES PROPOSITIONS	32

POURQUOI FRANCE TRAVAIL ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

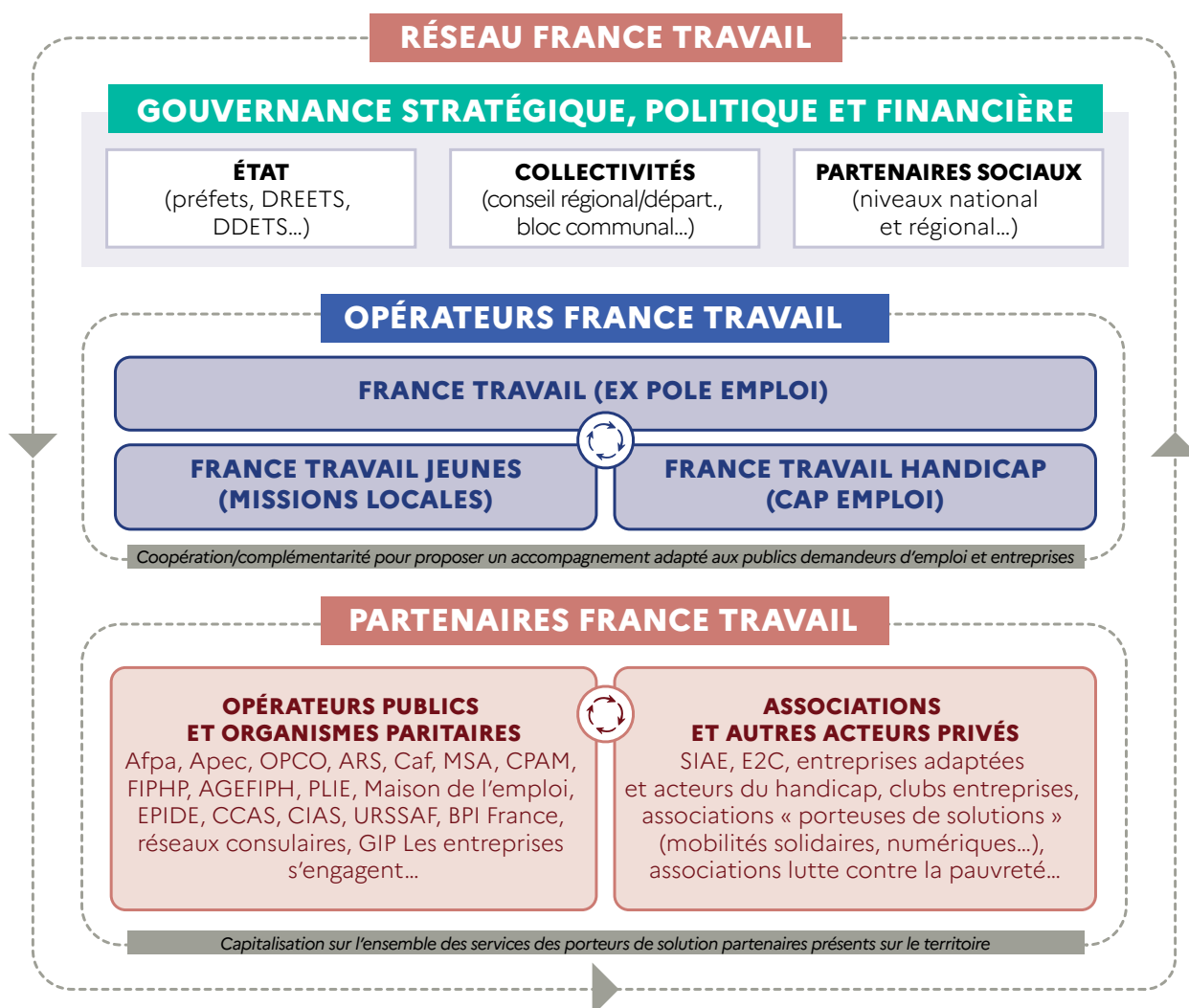
La diversité des enjeux à traiter (formation, emploi mais aussi mobilité, santé, logement, garde d'enfants...) et le besoin de proximité inhérent à l'action commune sont tels que recentraliser n'aurait pas de sens. Et décentraliser ne réglerait pas l'émiettement des compétences et la dispersion des efforts.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

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

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

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

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



2 Nom à valider avec le réseau des missions locales

3 Nom à discuter et valider avec les acteurs concernés

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

Pour les personnes, ce n'est pas le choix qui a été fait les décennies précédentes. On compte par exemple 1 ETP du service public de l'emploi pour 98 demandeurs d'emploi en France quand le ratio est de 1 pour 38 en Allemagne ou 1 pour 40 en Flandre. Pour les allocataires du revenu de solidarité active (RSA) – nous ne consacrons que 10 % de l'effort budgétaire à l'insertion pour 90 % à l'allocation⁴ – au prix de l'explosion du nombre de personnes en situation d'exclusion et des dépenses d'allocation afférentes. Pour stopper cette spirale négative, il est grand temps d'investir significativement dans l'accompagnement de celles et ceux qui en ont besoin tout en préservant le niveau des allocations.

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

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

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

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

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

- **les communs physiques, méthodologiques et numériques** : maillage et organisation des lieux d'accueil France Travail, interlocuteur privilégié pour chacun, définition d'une culture commune et de principes communs permettant une montée en qualité de l'ensemble des acteurs notamment sur le diagnostic des besoins de la personne, interopérabilité des systèmes d'information et mise à disposition d'outils (par exemple, dossier de suivi partagé des personnes) coconstruits avec les différents opérateurs France Travail et les partenaires France Travail, afin d'améliorer l'expérience utilisateur (particuliers, entreprises, et conseillers) et de générer des économies⁵
- **le partage de la donnée et des indicateurs** : pour réduire le coût d'accès à l'information, pour simplifier la vie des gens en les dispensant de donner à de multiples reprises les mêmes informations (« dites-le nous une fois ») et pour rendre possible un pilotage collectif du système par les résultats réellement constatés et partagés
- **un appui à l'animation des instances de gouvernance locales du réseau France Travail**, simplifiées au sein d'un seul comité France Travail à chacun des niveaux (bassins d'emploi, départements, régions) coprésidées par l'Etat et par les collectivités territoriales

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

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

⁵ Financement multiple d'outils

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, si la France a enregistré plus de 1,7 million de créations nettes d'emploi depuis le début de l'année 2017 et que le taux d'emploi est au plus haut depuis qu'il est mesuré par l'Insee (1975), notre pays renferme encore des **potentiels d'emploi insoupçonnés** qu'il faut mobiliser. Cela passe notamment par davantage de contacts directs et proactifs de prospection des entreprises⁷, particulièrement les TPE et PME, en vue de recrutements (une expérimentation a montré la création de 7 emplois supplémentaires, pour 100 entreprises contactées⁸) et par un soutien plus intensif aux recrutements des TPE-PME pour qu'elles favorisent dans leurs arbitrages la création d'emplois.

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

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

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

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

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

Cela suppose aussi, pour les plus éloignés du marché du travail et en particulier pour le plus grand nombre possible d'allocataires du RSA, d'investir plus massivement en appui des départements dans des parcours d'accompagnement intensifs, personnalisés et globaux, avec **des portefeuilles restreints, des activités d'accompagnement⁹ de 15 à 20 heures par semaine concourant à leur insertion et, pour tous, la contractualisation systématique des engagements de chacun.**

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

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

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

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

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

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

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

LES DIX PRINCIPES CLÉS PROPOSÉS POUR RÉUSSIR ENSEMBLE FRANCE TRAVAIL

1 L'inscription auprès de l'opérateur France Travail de toutes les personnes ayant besoin d'un emploi et une orientation¹⁰ selon des procédures communes et des outils partagés afin de garantir à chacun un accompagnement à l'emploi adapté et sans ruptures : « plus personne au bord de la route ! »

Compte tenu de la dispersion des acteurs et des responsabilités, aucun acteur, pas même l'Etat, n'est aujourd'hui en mesure d'identifier l'ensemble des personnes dépourvues d'emploi sur son territoire et de connaître leurs besoins. C'est ainsi que des centaines de milliers de personnes en difficulté (jeunes NEETS¹¹, allocataires du RSA, personnes bénéficiant de la RQTH, etc.) se retrouvent sans solutions et livrées à elles-mêmes.

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

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

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

santé ou situation de handicap identifiées.

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

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

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

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

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

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

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

Trop d'accompagnements sont plus souvent formels que réels¹², de nombreuses personnes étant même sans aucun accompagnement. Les prises en charge sont le plus souvent cloisonnées et entraînent lenteurs et complexités administratives. Cela génère de nombreuses ruptures et difficultés de parcours pour les personnes et beaucoup de perte de temps et de sens pour les professionnels.

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

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

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

- plus particulièrement pour les personnes les plus autonomes, un bouquet de services digitaux plus accessibles, personnalisables et interopérables permettra à ceux qui le veulent d'aller plus vite ou plus loin de leur propre initiative et sans perdre de temps : auto-évaluations (« *assessment center* » France Travail), meilleure connaissance des possibles (métiers, entrepreneuriat...), ressources en formations et e-learning, mise en valeur des compétences et outils de recherche d'emploi, accès aux offres de services et solutions du territoire, etc. Le pair à pair et le mentorat ou le parrainage seront encouragés et chacun gardera la possibilité si besoin d'échanger avec un référent. Les profils seront mis en valeur plus systématiquement dans une logique de viviers proposés aux employeurs potentiels pour maximiser les opportunités ciblées
- s'agissant des personnes rencontrant le plus de difficultés à retrouver un emploi (jeunes sans qualification, allocataires des minima sociaux, personnes en situation de handicap, demandeurs d'emploi de longue durée, seniors...), à l'instar du contrat d'engagement jeunes dont le déploiement se poursuit¹³, seront expérimentés – notamment pour les allocataires du RSA - avec les départements et mis en place avec les acteurs du réseau

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pour ce faire, France Travail mettra à disposition une plateforme de services numériques personnalisés et interopérables entre tous les acteurs du réseau

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Plus nous nous approchons du plein emploi, plus les besoins

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

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

En articulation étroite avec les contractualisations Etat-région, France Travail développera significativement les formations préparatoires à l'embauche (environ 150 000 par an aujourd'hui), et simplifiera le système en fusionnant les

aides individuelles à la formation préalable à l'emploi – POE (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle [POEI] et Action de Formation Préalable au Recrutement [AFPR]) et en levant les freins administratifs et juridiques à leur déploiement. La prescription pourrait également être assurée de façon renforcée avec les OPCO en tant que tiers de

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

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

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

Enfin, pour favoriser l'accessibilité aux formations, un catalogue unifié de formation sera mis en place. L'outil Ouiform devra être généralisé et son ergonomie et son appropriation améliorées pour ouvrir les possibilités de prescription par les conseillers relevant de l'ensemble des partenaires de France Travail. Les obstacles financiers à l'entrée en formation pourront être réduits au moyen d'un nouvel applicatif de simulation des revenus des futurs stagiaires de la formation professionnelle (*Estime formation*, développé par une start-up d'Etat incubée actuellement par Pôle emploi) et par un travail de simplification des circuits de rémunération des stagiaires. En outre, les freins à la formation pourront être réduits : formations à distance¹⁴ pour contribuer à atténuer les freins à la mobilité, démarches innovantes permettant des formations « par le détour » dans le cadre de tiers-lieux, financement des frais de stagiaires...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette simplification suppose alors de mettre conjointement en place :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, dans un souci à la fois d'efficacité et de simplification pour des parcours des personnes, la mobilisation du réseau France Travail s'appuiera et contribuera à l'ensemble des dispositifs et plans gouvernementaux de nature à servir ou impacter le retour à l'emploi des personnes ou à servir les enjeux de recrutement des entreprises, des branches professionnelles ou des territoires. Cela concerne

notamment : Pacte des solidarités dans son volet insertion et emploi, Service public universel de l'accueil du jeune enfant, Bâtir une société inclusive pour les personnes en situation de handicap, Accès à la santé, partout et pour tous, enjeux d'emplois pour France 2030, la planification écologique et la politique de réindustrialisation, etc.

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

LISTE DES PROPOSITIONS

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

Permettre une inscription systématique, facilitée et accélérée à France Travail

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTE DES PROPOSITIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTE DES PROPOSITIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTE DES PROPOSITIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LISTE DES PROPOSITIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rendre la gouvernance plus opérationnelle et davantage pilotée par les résultats

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

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

Bâtir des communs numériques au sein d'un SI plateforme

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

