



Inspection générale
des affaires sociales
RM2009-085P

Rapport du groupe de travail sur l'élaboration d'un nouveau cahier des charges pour le conventionnement des Maisons de l'emploi

RAPPORT

Établi par

Michel THIERRY

Membre de l'Inspection générale des affaires sociales

- Juillet 2009 -

Synthèse

- [1] Le présent rapport constitue la synthèse des travaux d'un groupe constitué à l'initiative du Secrétaire d'Etat à l'emploi, M Laurent Wauquiez, afin de définir les orientations d'un nouveau cahier des charges pour le conventionnement des maisons de l'emploi
- [2] C'est un rapport de propositions destiné à alimenter aussi directement que possible ce nouveau cahier des charges. Il est organisé autour des quatre axes correspondant à la commande :
- Une nécessaire redéfinition des axes d'intervention ;
 - Des modalités d'évaluation mieux finalisées sur la mesure de l'impact ;
 - Une gouvernance adaptée aux partenariats locaux, en prise sur la déclinaison régionale et territoriale de la politique de l'Etat ;
 - Des modalités de financement par l'Etat simples, souples et déconcentrées.

Une liste des 20 propositions figure à la fin du rapport.

Quelques points saillants sont à souligner :

- Le groupe de travail a mené ses travaux sur la base d'un modèle de fonctionnement des maisons de l'emploi centré sur des fonctions d'ensemblier local des politiques de l'emploi, en complémentarité avec Pôle emploi, les autres opérateurs ou institutions pertinentes ;
- C'est à ce modèle que se réfèrent les nouveaux axes du cahier des charges tels que préconisés dans le rapport. La participation des maisons de l'emploi à des actions d'accueil ou d'accompagnement, explicitement mentionnée dans la loi de février 2008, est renvoyée à un axe optionnel, dépendant des contextes locaux, dans le cadre d'une contractualisation avec les institutions compétentes.
- Un fort consensus s'est manifesté sur une déconcentration pleine et entière du conventionnement et du financement.
- Tout en ayant examiné plusieurs scénarii, le groupe propose les modalités de financement par l'Etat qui lui paraissent le plus adaptées au rôle d'ensemblier évoqué ci-dessus : un forfait global pour les fonctions d'animation et de coordination, avec 3 niveaux en fonction de la population desservie ; à ce socle s'ajouterait le financement conventionnel de projets ou d'actions qui s'inscrivent dans les priorités nationales ou régionales de l'Etat, en fonction du programme d'action pluriannuel de la maison de l'emploi, dans le cadre des enveloppes régionales déconcentrées.

Sommaire

SYNTHESE.....	3
RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ELABORATION D'UN NOUVEAU CAHIER DES CHARGES POUR LE CONVENTIONNEMENT DES MAISONS DE L'EMPLOI.....	7
1. UNE NECESSAIRE REDEFINITION DES AXES D'INTERVENTION	7
1.1. <i>Un cœur de missions autour de 4 axes d'intervention obligatoires.....</i>	<i>8</i>
1.2. <i>Un axe optionnel, en fonction des contextes locaux, sur la participation des maisons de l'emploi à des actions d'accueil, d'orientation ou d'accompagnement.....</i>	<i>11</i>
2. DES MODALITES D'EVALUATION MIEUX FINALISEES SUR LA MESURE DE L'IMPACT	12
2.1. <i>Un processus d'auto évaluation à généraliser</i>	<i>12</i>
2.2. <i>Des indicateurs d'évaluation externe à construire</i>	<i>13</i>
3. UNE GOUVERNANCE ADAPTEE AUX PARTENARIATS LOCAUX, EN PRISE SUR LA DECLINAISON REGIONALE ET TERRITORIALE DE LA POLITIQUE DE L'EMPLOI	13
3.1. <i>Un cadre institutionnel suffisamment ouvert, qui ne nécessite pas d'inflexions majeures..</i>	<i>14</i>
3.2. <i>La demande d'une implication plus stratégique des représentants de l'Etat et de Pôle emploi</i>	<i>15</i>
3.3. <i>La nécessaire articulation entre les divers niveaux de politique de l'emploi et le rôle d'une instance nationale de suivi</i>	<i>15</i>
3.4. <i>La reconnaissance des missions d'intérêt général.....</i>	<i>16</i>
3.5. <i>Les points les moins consensuels : contrôle budgétaire, intégration des missions locales .</i>	<i>16</i>
3.6. <i>Faut- il maintenir une dissociation entre label et conventionnement ?.....</i>	<i>17</i>
4. DES MODALITES DE FINANCEMENT PAR L'ETAT SIMPLES, SOUPLES ET DECONCENTREES.....	18
4.1. <i>Un système complexe caractérisé par d'importants écarts de financement :.....</i>	<i>18</i>
4.2. <i>Plusieurs scenarii d'évolution sont possibles :.....</i>	<i>19</i>
4.3. <i>La mise en œuvre de la déconcentration.....</i>	<i>20</i>
LISTE DES PROPOSITIONS	23
LETTRE DE MISSION.....	25
ANNEXE 1 : COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL.....	27
ANNEXE 2 : GROUPE DE TRAVAIL MAISONS DE L'EMPLOI : AUDITION.....	29
ANNEXE 3 : INDICATEURS DE SUIVI ET D'EVALUATION DE L'ACTIVITE DES MAISONS DE L'EMPLOI.....	31

Rapport du groupe de travail sur l'élaboration d'un nouveau cahier des charges pour le conventionnement des Maisons de l'emploi

- [3] Par lettre de mission du 27 février 2009, le Secrétaire d'Etat à l'emploi a chargé l'IGAS de piloter un groupe de travail chargé de proposer des orientations pour un nouveau cahier des charges des maisons de l'emploi, groupe composé notamment des représentants des administrations concernées, de Pôle emploi, du réseau des maisons de l'emploi (participation d'Alliance villes emploi).
- [4] Ce groupe, présidé par Michel Thierry, inspecteur général à l'IGAS, avait pour mission de réfléchir à l'évolution des axes d'intervention, dans un cadre profondément renouvelé par la loi du 13 février 2008, à l'adaptation des règles de financement, à la construction d'un dispositif d'évaluation et au renforcement des outils de pilotage. Il a tenu 7 réunions entre le 17 mars et le 12 juin.
- [5] Le présent rapport ne revient pas de façon développée sur des éléments d'analyse ou de constat largement alimentés par de nombreux travaux, notamment :
- le rapport d'évaluation de M Jean- Paul Anciaux, Député, qui établit un bilan positif de l'action des maisons de l'emploi tout en mettant en lumière des risques de doublons par rapport aux services de l'emploi ;
 - le rapport de madame Marie-José Dalloz, députée, au titre de la commission des affaires culturelles et sociales de l'Assemblée nationale, qui met en relief les disparités de financement et les lacunes de l'évaluation et du contrôle ;
 - les études de la DARES, qui illustrent la grande diversité des configurations et des modèles de fonctionnement des 205 MDE, et qui sont à actualiser périodiquement.
- [6] Ce rapport, largement discuté et concerté avec le groupe de travail, est donc avant tout une note de propositions, organisée autour de quatre axes correspondant à la commande :
- Une nécessaire redéfinition des axes d'intervention ;
 - Des modalités d'évaluation mieux finalisées sur la mesure de l'impact ;
 - Une gouvernance adaptée aux partenariats locaux, en prise sur la déclinaison régionale et territoriale de la politique de l'Etat ;
 - Des modalités de financement par l'Etat simples, souples et déconcentrées.

1. UNE NECESSAIRE REDEFINITION DES AXES D'INTERVENTION

- [7] Au moment où viennent à échéance les premières conventions (18 conventions à renouveler avant la fin de l'année pour 205 MDE), la nécessité de redéfinir le cahier des charges prend en compte des données majeures :
- L'émergence de Pôle emploi comme institution centrale sur le marché de l'emploi et la révision subséquente de l'ensemble des modalités de mise en œuvre des processus opérationnels des politiques de l'emploi ;
 - La volonté de réduire l'ambivalence d'un modèle qui assigne aux MDE à la fois des missions d'impulsion d'une stratégie territoriale partagée en matière d'emploi et de développement local et des fonctions d'opérateur de l'accompagnement vers le retour à

l'emploi (axe 3 du cahier des charges initial) Dans un certain nombre de cas, les doublons avec l'ANPE puis Pôle emploi ont pu conduire à une remise en cause radicale du modèle.

- La montée de la crise de l'emploi doit conduire à mettre de nouveaux accents sur la gestion territoriale des emplois et des compétences et la construction d'itinéraires de mobilité professionnelle ou de reconversion.

[8] La définition générale des missions des maisons de l'emploi résulte de dispositions législatives qui mettent l'accent sur leur rôle de promotion et d'animation de synergies locales, en complémentarité avec le service public de l'emploi et l'ensemble des acteurs de terrain :

- La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 leur assigne comme mission d'associer les collectivités territoriales et de fédérer les initiatives locales, en mettant l'accent sur le rôle des maisons dans l'ancrage territorial des politiques de l'emploi.
- L'article L 5311-1 du code du travail met l'accent sur les notions de diagnostic partagé, d'observation du marché de l'emploi et d'anticipation des mutations économiques, et énumère les champs d'activités auxquels « participent » les maisons de l'emploi :
 - « La maison de l'emploi concourt à la coordination des politiques publiques et du partenariat local des acteurs publics et privés qui agissent en faveur de l'emploi, de la formation, de l'insertion et du développement économique. A partir d'un diagnostic partagé, elle exerce notamment une mission d'observation de la situation de l'emploi et d'anticipation des mutations économiques.
 - Elle contribue à la coordination des acteurs du service public de l'emploi et participe, en complémentarité avec l'institution publique nationale, les réseaux spécialisés et les acteurs locaux, dans le respect des compétences des régions et des départements :
 - à l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement des personnes à la recherche d'une formation ou d'un emploi ;
 - au maintien et au développement de l'activité et de l'emploi ainsi qu'à l'aide à la création et à la reprise d'entreprises (...) »

[9] Partant de ces énoncés généraux, un cahier des charges a pour but de déterminer les conditions de labellisation, en fixant notamment les pré requis auxquels doivent satisfaire **toutes** les maisons de l'emploi, et de déterminer le cadre du conventionnement individuel des structures, dans lequel s'inscriront la déclinaison des objectifs propre à chaque convention et le financement de l'Etat.

[10] Ceci conduit à distinguer entre des axes obligatoires, pré requis à caractère universel, et des axes optionnels, parce que dépendant des besoins et des priorités locales, et des conditions de partenariat avec les institutions concernées. A ce stade, cinq axes sont identifiables, couvrant l'ensemble du champ des missions.

1.1. Un cœur de missions autour de 4 axes d'intervention obligatoires

- **AXE 1 : Développer une stratégie territoriale partagée : du diagnostic au projet**

[11] Point de rencontre de tous les acteurs, la maison de l'emploi est un lieu d'élaboration, de diffusion et d'appropriation d'un diagnostic territorial partagé, permettant de caractériser le marché du travail local, d'anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques, de mettre en lumière les potentialités du territoire, d'identifier les besoins en qualifications et en emplois, les actions nécessaires pour lever les freins à l'emploi.

- [12] La production d'un diagnostic s'appuie sur les ressources d'observation et d'analyse existant au niveaux local et régional, en particulier sur les données de Pôle emploi, de la DARES, de l'INSEE, des services d'études régionaux du réseau territorial de l'Etat en matière d'emploi (actuels SEPES, services d'études, de prospective, d'évaluation et de statistiques) Les maisons de l'emploi n'ont pas vocation à doubler les structures préexistantes en matière d'observation des territoires. Leur plus value doit être largement centrée sur l'animation par une équipe légère de réseaux locaux d'observation élargis aux entreprises et aux socioprofessionnels.
- [13] Le diagnostic conduit à la définition d'une stratégie partagée, à la formulation d'objectifs opérationnels et d'un plan d'action pluriannuel validé par le conseil d'administration de la maison de l'emploi. Ce premier axe est de fait l'axe majeur dont découlent les autres axes à caractère obligatoire.
- *AXE 2 : Animer la gestion territoriale des emplois et des compétences*
- [14] Dans le cadre de la stratégie territoriale visée ci-dessus, la maison de l'emploi anime des actions partenariales portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la coopération interentreprises en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines, l'aide au recrutement en amont de l'embauche (définition des besoins et spécifications des offres), la qualité de l'emploi. Elle prête son concours aux entreprises, à l'ensemble des employeurs publics et privés, aux partenaires sociaux, aux organisations professionnelles et consulaires ainsi qu'aux OPCA pour mettre en œuvre une approche territorialisée des dispositifs de professionnalisation ou de reconversion. Elle informe les conseils régionaux de ses analyses de besoins en matière de formation professionnelle.
- [15] Sur un plan plus général elle doit faciliter la concertation locale sur l'application au territoire des dispositifs paritaires de branches touchant les divers aspects des processus de qualification, et le dialogue social territorial sur les problèmes de l'emploi (maintien dans l'emploi, GPEC dans les entreprises non soumises à obligation de négocier sur cet enjeu, gestion des âges et emploi des seniors, égalité professionnelle et non-discrimination ...) Elles ont vocation à être associées à l'animation des EDEC (engagements de développement des compétences) territoriaux, mis en œuvre sous la responsabilité de l'Etat.
- [16] Au-delà de ces actions, la maison de l'emploi peut jouer un rôle directement opérationnel de coordination des parcours individuels ou de pivot d'une plate forme de reconversion. Cette option peut être ouverte dans les cas où n'existent pas sur le territoire les outils opérationnels adaptés (notamment conventions de reconversion et contrats de transition professionnelle). Les maisons de l'emploi doivent aussi avoir pour objectif de faciliter les parcours de mobilité professionnelle et de reconversion sur les territoires les moins outillés.
- *AXE 3 Contribuer au développement local*
- [17] Cet axe est très lié à l'élaboration d'une stratégie territoriale (axe1), permettant d'identifier des besoins et des priorités pour l'action des parties prenantes. Cette contribution au développement local peut, en fonction des programmes d'action locaux, recouvrir des initiatives multiples de coordination ou de promotion, dont la liste ne peut être qu'indicative, déclinée ci-dessous à titre illustratif :
- L'appui à la création ou à la reprise d'entreprises et au développement de l'auto-emploi, avec notamment un objectif de simplicité dans l'information, de coordination et d'harmonisation des divers dispositifs d'aide et d'accompagnement ;
 - La mobilisation d'offres d'emploi dans de petites ou très petites entreprises, sous condition d'intégration de ces offres dans le système d'information de Pôle Emploi (mobilisation des offres mais non mise en relation) ;

- La participation à ou la mise en œuvre de plate formes de services aux personnes ; l'identification de besoins de services aux personnes, aux entreprises ou à la population (fonctions collectives, vie quotidienne et environnement) insuffisamment couverts, et la recherche de réponses ;
- La diffusion dans l'entreprise des démarches d'insertion : rapprochement de l'insertion par l'activité économique et des entreprises ordinaires, diffusion des clauses d'insertion dans les marchés publics, mise en place de facilitateurs ;
- Des actions de sensibilisation à la responsabilité sociale des entreprises à l'égard de leurs « parties prenantes » territoriales ;
- La prospection ou la promotion des « emplois verts », dans une perspective de développement durable, et la promotion de nouvelles activités créatrices d'emploi en milieu rural.
- La participation à la mise en œuvre de projets d'insertion de bénéficiaires du RSA ou à l'élaboration de Pactes territoriaux d'insertion, comme le stipule expressément la loi instaurant le RSA (ingénierie de projet).

[18] Une attention particulière doit être portée, dans l'axe 3 comme dans l'axe 2, à la production d'outils communs ou partagés (ingénierie de l'emploi), dont l'appropriation par les acteurs de terrain peut constituer une excellente mesure de l'efficacité d'une maison de l'emploi.

[19] Ces deux axes ne sont pas contractés dans ce document comme ils le sont dans les préconisations découlant du rapport Anciaux. Ils sont interdépendants, mais cette distinction correspond à un souci de clarté analytique (les deux registres ne se confondent pas) et à l'intérêt de garantir que toute maison de l'emploi à un engagement minimal sur la GPEC territoriale.

▪ *AXE 4 : Réduire les freins culturels ou sociaux à l'accès à l'emploi*

[20] Ces freins constituent un problème suffisamment lourd pour les traiter comme un axe stratégique du cahier des charges ; ils ne sont cependant pas partout lourdement présents sur le territoire national et ne se manifestent certainement pas de façon homogène. Le groupe de travail a du reste balancé entre la qualification d'axe optionnel ou obligatoire pour retenir plutôt cette seconde option. Cet axe a trait à des projets relatifs à :

- La lutte contre les discriminations à l'embauche et la promotion des bonnes pratiques de diversité dans l'emploi et d'égalité professionnelle, en liaison avec les entreprises, les partenaires sociaux, les organisations professionnelles et consulaires ;
- La recherche des meilleures réponses aux problèmes de transports et de mobilité, pour les travailleurs comme pour les demandeurs d'emploi, dans des zones enclavées ou des territoires mal desservis par les transports en commun, en liaison avec toutes les collectivités territoriales concernées ;
- La lutte contre l'illettrisme, en partenariat avec la région, les organismes de formation professionnelle continue, des acteurs spécialisés de la lutte contre l'exclusion ;
- La prise en compte des problématiques de publics spécifiques : par exemple des initiatives visant à faciliter l'accès des mères de familles monoparentales à un travail ou une formation, en partenariat avec les communes, le département et la CAF ; ou encore le soutien à des projets de tutorat ou d'accompagnement/formation pour les bénéficiaires de contrats aidés...

[21] Il s'agit d'actions pour les...quelles l'association des collectivités territoriales et la mobilisation de leurs financements peuvent apporter une plus value décisive à la mise en œuvre des politiques de l'emploi.

- [22] Le classement en axe obligatoire, pour cet axe comme pour l'axe 3, ne signifie naturellement pas que toutes les actions illustrant cet axe sont à mener, mais qu'au moins un projet de cette nature doit être conduit, correspondant aux besoins prioritaires identifiés par le programme d'action.

1.2. *Un axe optionnel, en fonction des contextes locaux, sur la participation des maisons de l'emploi à des actions d'accueil, d'orientation ou d'accompagnement*

- *AXE 5 : Accueillir, orienter ou accompagner des personnes à la recherche d'un emploi ou d'une formation dans le cadre d'une contractualisation avec les institutions compétentes*

- [23] Les maisons de l'emploi ne peuvent être d'aucune manière des opérateurs du placement direct et de l'intermédiation sur le marché du travail. En matière de recherche d'emploi, on ne peut dans les axes obligatoires d'un cahier des charges instituer un principe de co-traitance, peu compatible avec le caractère fédérateur des maisons de l'emploi et avec leurs statuts, qui font de Pôle emploi l'une de leurs composantes.
- [24] Une des attentes mises à l'origine dans les maisons de l'emploi était de rapprocher agences locales pour l'emploi et ASSEDIC dans le contact avec l'utilisateur. La fusion réalisée dans le cadre de Pôle emploi a radicalement changé cette donne. Aujourd'hui, dans le cadre défini par la loi, rappelé ci-dessus, les maisons de l'emploi peuvent apporter une plus value identifiable par les usagers en matière d'accueil, d'information, d'orientation, d'accompagnement, en complémentarité avec Pôle emploi, les régions ou d'autres institutions s'agissant de formation. Le redéploiement du service public de l'emploi leur permettra en particulier d'accueillir dans leurs murs un site ou des agents de Pôle emploi ou encore de nouer des conventions d'échanges d'informations et de coopération.
- [25] Dans ce nouveau contexte on peut décliner une palette d'actions possibles, conditionnées par une convention avec les institutions concernées, dans un cadre optionnel adapté aux contextes locaux :
- La maison de l'emploi au sens physique du terme, site commun hébergeant les acteurs de l'emploi et de la formation ;
 - L'accueil d'une antenne permanente ou de permanences périodiques de Pôle emploi ou d'autres acteurs de l'orientation et de la formation professionnelle ;
 - Des conventions d'échanges d'informations et de coopération permettant par exemple la consultation des offres et la prise de rendez vous avec un conseiller dans les locaux de la maison de l'emploi (un début de « maison virtuelle ») ;
 - Des conventions ciblées sur des missions d'accompagnement, avec Pôle emploi, avec le département (RSA), avec la région ou souvent avec plusieurs acteurs en matière d'orientation professionnelle ou d'actions à l'interface des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle... Il est à noter que plusieurs MDE ont développé des cellules de pré orientation et d'information sur les métiers, voire des cités des métiers, et pourraient à ce titre demander une labellisation comme centre de ressources ou centres de première orientation (projet de loi relatif à la formation et à l'orientation tout au long de la vie)
- [26] En ce qui concerne plus spécifiquement l'accueil de demandeurs d'emploi ou de salariés cherchant un autre emploi, l'appréciation du contexte local, dans le cadre des conventions à passer avec Pôle emploi, doit prioritairement porter sur l'adéquation de la couverture territoriale par Pôle emploi : zones rurales désertées, périphéries urbaines insuffisamment couvertes.

[27] La clef de mise en œuvre de ce cinquième axe réside dans la contractualisation. La direction générale de Pôle emploi et l'Alliance villes/emploi font fonctionner un groupe de travail chargé de dégager sur ce sujet des orientations concertées. Par ailleurs, les conventions régionales entre l'Etat et Pôle emploi prévoient généralement que toute convention passée par Pôle emploi comportant des dispositions susceptibles de modifier l'organisation du service public de l'emploi doit également être signée par l'Etat.

[28] Deux remarques pour conclure l'ensemble de cette partie relative aux axes d'intervention :

- Les exemples ou illustrations données ne sont pas exhaustives et ne doivent pas non plus, en aucune manière, être considérées comme un catalogue d'actions devant toutes figurer au programme ou comme toutes éligibles à un financement de l'Etat. En revanche les programmes d'actions doivent tous comporter au moins un projet par axe obligatoire.
- Le libellé d'un axe « retour à l'emploi » est abandonné. Tous les axes sont commandés par cet impératif. De même, l'identification d'actions innovantes n'est pas indispensable puisque par construction les partenariats générés par les maisons de l'emploi ont vocation à innover sur les territoires, ne serait-ce que par la production de nouvelles synergies.

2. DES MODALITES D'EVALUATION MIEUX FINALISEES SUR LA MESURE DE L'IMPACT

[29] Les modalités d'évaluation reposaient à l'origine sur une double démarche :

- Un processus d'autoévaluation, sur une thématique et des objectifs à choisir par les conseils d'administration, démarche d'évaluation interne qui a bénéficié d'un fort soutien méthodologique (guide de méthode) et d'un appui substantiel en formation de la part du réseau Alliance villes emploi ;
- Une évaluation externe référée à des indicateurs d'activité ou de performance qui est restée assez largement lettre morte.

2.1. *Un processus d'auto évaluation à généraliser*

[30] Les démarches d'auto évaluation prévues dans le cahier des charges initial ont eu, là où elles ont été mises en œuvre, un impact jugé positif par les acteurs locaux. Le choix des modalités et du thème de l'évaluation, qui ne porte pas sur l'ensemble des actions de la MDE, la mise en œuvre d'une équipe projet plus large que la seule équipe technique de la structure, le suivi par le Conseil d'administration ont renforcé les modalités de travail en commun et ont développé l'implication des diverses composantes du conseil d'administration dans une gouvernance plus stratégique des MDE. Elles ont débouché sur des réorientations sensibles de certaines missions ou actions, par exemple en matière de modalités d'accompagnement des chercheurs d'emploi ou de services aux entreprises.

[31] Cette dynamique, qui n'a concerné à ce stade que moins du tiers des maisons de l'emploi, mérite d'être encouragée et étendue. Sans faire de la réalisation d'une démarche d'autoévaluation le préalable au renouvellement des conventions, il serait utile qu'une disposition des nouvelles conventions stipule, pour les structures non engagées dans ce type de processus, un engagement à y recourir, assorti d'un terme, ce qui aurait l'intérêt immédiat d'obliger les conseils d'administration à se positionner dès maintenant.

[32] Par ailleurs l'intérêt de ces études et leur impact sur les partenariats justifie des initiatives de capitalisation, aussi bien au sein du réseau qu'au niveau régional, où il serait nécessaire que DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi) et conseils régionaux de l'emploi puissent disposer de synthèses.

2.2. Des indicateurs d'évaluation externe à construire

[33] Le cahier des charges initial établissait une batterie d'indicateurs, assez largement centrée sur des indicateurs de retour à l'emploi, qui a été fort peu utilisée parce qu'inadaptée à une approche de la plus value spécifique apportée par une MDE, et en tout état de cause à reconstruire, compte tenu de la redéfinition des axes d'intervention. Les vraies questions évaluatives permettant d'approcher cette valeur ajoutée paraissent être : quelle est la production de synergies ? Quels sont les acteurs économiques bénéficiaires, combien et à quel niveau ? C'est très largement la mesure de l'impact qui doit conduire l'évaluation externe.

[34] La DARES, en liaison avec la DGEFP, a proposé, dans cette optique, une liste d'indicateurs, validée par le groupe de travail, qui figure en annexe. Elle s'organise autour d'éléments descriptifs (carte d'identité de la MDE, comportant les identifiants de base, des données normalisées sur la gouvernance de la maison de l'emploi, sa configuration, ses moyens humains et financiers), d'indicateurs de contexte territorial en matière d'économie et d'emploi, et d'indicateurs visant l'évaluation spécifique de la MDE sur les axes obligatoires du cahier des charges. Parmi les indicateurs les plus significatifs :

- Sur l'élaboration d'une stratégie territoriale partagée : diversité des acteurs impliqués, valorisation du diagnostic partagé, chefs de file des actions inscrites au programme d'action ;
- Sur la gestion territoriale des emplois et des compétences : nombre d'entreprises et de salariés concernés par des projets de GPEC initiés dans le cadre du programme d'action, mise en oeuvre d'une plateforme GPEC, entreprises bénéficiaires d'une aide au recrutement, mise en oeuvre d'une plate forme de reconversion ;
- Sur le développement local : mise en œuvre d'une plateforme créateurs repreneurs d'entreprises et nombre de créations ou reprises soutenues ; actions territoriales spécifiques (dans le cadre de la politique de la ville ou en milieu rural) ; nombre d'offres d'emploi recueillies et transmises à Pôle emploi, en particulier auprès des petites et très petites entreprises ; participation à la diffusion de clauses d'insertion dans les marchés publics, notamment nombre de clauses et heures travaillées ; mise en œuvre d'une plate forme sur les services aux personnes ;
- Sur la réduction des freins culturels et sociaux à l'accès à l'emploi : budget mobilisé pour chaque action et taux de participation des collectivités territoriales concernées, appui aux employeurs en matière de tutorat ou d'accompagnement formation des bénéficiaires de contrats aidés.

[35] La liste est fournie parce qu'elle doit être adaptable au programme de chaque structure, dans un cadre normalisé, permettant des synthèses régionales ou nationales, et assorti de quelques indications de mode d'emploi restant à produire. Il ne s'agit pas d'enfermer les modalités d'évaluation mais de les rendre exploitables. De manière générale, on mettra l'accent sur des indicateurs de production d'outils partagés.

3. UNE GOUVERNANCE ADAPTEE AUX PARTENARIATS LOCAUX, EN PRISE SUR LA DECLINAISON REGIONALE ET TERRITORIALE DE LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

[36] Les développements qui suivent ne sont pas tous directement liés au cahier des charges ou au renouvellement des conventions, mais répondent à des questions que suscite l'échéance des premiers renouvellements et la réorganisation du réseau territorial de l'Etat et de Pole emploi.

3.1. *Un cadre institutionnel suffisamment ouvert, qui ne nécessite pas d'inflexions majeures*

[37] Ce cadre se caractérise par une très grande souplesse : libre choix entre statut associatif et groupement d'intérêt public¹, liberté pour les acteurs locaux de composition du conseil d'administration, sous réserve que les membres constitutifs obligatoires (Etat, collectivité ou structure intercommunale porteuse, ANPE, ASSEDIC) disposent de la majorité des voix au sein d'un conseil comportant également une représentation de droit des autres collectivités territoriales adhérentes, et un collège de partenaires associés agréés par le conseil. Cette ouverture est très appréciée par les partenaires de terrain et mérite d'être préservée.

[38] Deux inflexions cependant sont préconisées :

- L'unification de la représentation de Pôle Emploi, avec le souci qu'au sein des membres fondateurs obligatoires la représentation de la collectivité ou de l'intercommunalité porteuse et celle de l'Etat plus Pole emploi s'équilibrent ;
- La mise en place de conseils d'orientation (ou d'autres formules plus souples concourant aux mêmes objectifs) pour mieux associer partenaires sociaux et entreprises. Les accents mis sur la gestion des emplois et des compétences et sur le développement local plaide pour une implication plus forte des entreprises et une association des partenaires sociaux à la définition des grandes orientations et au suivi des projets qui nécessitent une concertation sociale locale, en l'absence de toute forme organisée de dialogue social territorial. Par ailleurs, dans le cas particulier des 15 sites où coexistent maisons de l'emploi et comités de bassin d'emploi, la mise en place d'un conseil d'orientation permettrait d'accompagner l'intégration des CBE. Devraient être exigé, pour le renouvellement des conventions MDE, la mise en place d'un conseil d'orientation comportant des représentants des partenaires sociaux, des personnalités qualifiées issues de l'entreprise ou justifiant d'une expertise du développement local, ou à défaut l'instauration de procédures moins formelles de type commission ouverte du conseil d'administration. Pour les maisons de l'emploi coïncidant avec un comité de bassin, le renouvellement du conventionnement est à lier à la production d'un calendrier d'intégration.

[39] La question de la définition du ressort territorial a été évoquée au sein du groupe ; le cahier des charges initial retenait la notion de bassin d'emploi, en se référant en particulier au zonage ANPE, et en réservant la spécificité des grandes métropoles urbaines. Les références au bassin d'emploi et au zonage Pôle emploi gardent leur pertinence et doivent être rappelées. La question se pose cependant de quelques cas où le ressort de maisons labellisées n'est pas du tout défini en termes de bassin, voire avait fait l'objet de réserves expresses lors de la procédure de labellisation. Il paraît difficile de revenir sur ces situations de fait que la labellisation n'a pu prévenir, ne serait ce que parce que le consensus des élus est une donnée fondamentale d'un travail intercommunal. Les renouvellements à venir peuvent fournir l'occasion de consulter les conseils régionaux de l'emploi (CRE) sur des situations atypiques et d'inviter les parties prenantes à se rapprocher d'un modèle effectif d'ancrage sur un bassin d'emploi.

[40] Un consensus s'est manifesté pour l'intégration des Plans locaux d'insertion dans l'emploi (PLIE) dans les maisons de l'emploi (une seule personne morale mais maintien des spécificités de l'outil PLIE et de son individualisation budgétaire et comptable). Ce principe d'intégration devrait être généralisé, pour les conventionnements à venir de maisons ou de PLIE, dans toutes les situations où coïncident maisons de l'emploi et PLIE, en ménageant le cas échéant les transitions nécessaires.

¹ 17 % des MDE ont choisi la formule GIP

3.2. *La demande d'une implication plus stratégique des représentants de l'Etat et de Pôle emploi*

- [41] Il est toujours très gratifiant d'entendre la demande de plus ou de mieux d'Etat...Les élus comme les directeurs ont manifesté nettement leur volonté que l'Etat, comme également Pôle emploi, prennent toutes leurs responsabilités dans la gouvernance des maisons de l'emploi, ce qui exige une représentation au meilleur niveau décisionnel possible, et en tout cas par des personnes mandatées pour intervenir et prendre position.
- [42] Des principes doivent être réaffirmés, même si leur application reste adaptable à l'importance des enjeux et à la nature des points figurant à l'agenda des conseils d'administration :
- représentation de l'Etat par le Directeur des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi ou par un membre de l'équipe de direction (par exemple directeur régional adjoint, responsable du pôle politique de l'emploi au niveau régional ou responsable de l'antenne départementale DIRECCTE) ;
 - représentation de Pôle emploi par le directeur régional, un collaborateur direct ou le responsable départemental, ou par le responsable de l'unité territoriale si pleinement mandaté, dans des conditions que la direction générale de Pôle emploi est invitée à préciser.
- [43] En tout état de cause l'échéance des renouvellements, la déconcentration du conventionnement et du financement par l'Etat, la nécessité de passer convention avec Pôle emploi pour l'organisation des actions d'accueil ou d'accompagnement proposées au titre de l'axe optionnel sollicitent plus que jamais une implication active de ces décideurs.

3.3. *La nécessaire articulation entre les divers niveaux de politique de l'emploi et le rôle d'une instance nationale de suivi*

- [44] Une présence plus stratégique de l'Etat et de Pôle emploi constitue en soi une garantie de correcte déclinaison des politiques nationales et régionales. Au-delà, quatre points sont à mentionner :
- Le rôle que peuvent jouer les conseils régionaux de l'emploi : débat d'orientation sur les campagnes de conventionnement² et participation à la détermination des priorités ou accents régionaux, cartographie des maisons de l'emploi ou examen des situations problématiques par rapport à la notion de bassin d'emploi ; débat annuel sur le bilan des conventionnements et la mise en œuvre des évaluations ; avis sur les labellisations si une procédure spécifique de label est maintenue ; articulations emploi/formation et rôle joué par les MDE en la matière ;
 - L'évolution du service public local de l'emploi : Existe-t-il toujours, ou n'est-il pas à redéfinir ? En tout cas, dans les bassins d'emploi couverts par une MDE, les acteurs sont pratiquement les mêmes et les champs couverts se recoupent largement. Il est indispensable de préciser, dans le cadre d'une reconfiguration du service public de l'emploi à tous ses niveaux, les articulations entre SPE local et MDE. Des acteurs locaux se sont engagés dans cette direction, par exemple en organisant la complémentarité des travaux et des groupes de travail, en faisant suivre dans la même journée ou demi-journée le conseil d'administration de la MDE et la réunion du service public de l'emploi local...
 - La mise en œuvre d'une instance nationale de suivi : en matière de suivi national et d'évaluation des politiques de l'emploi, de prospective et de débat, le Conseil national de l'emploi paraît l'enceinte la plus qualifiée. C'est dans ce cadre que pourrait être organisé

² Sans bien entendu verser dans une cogestion des dossiers budgétaires des structures.

un suivi de l'action des MDE et de leur rôle dans la territorialisation des politiques de l'emploi. En particulier le Conseil, ou un groupe spécialisé en son sein, serait appelé à examiner les synthèses évaluatives nationales, à procéder à une revue périodique des évaluations réalisées ou des initiatives de capitalisation, autour d'un ou deux des cinq axes d'intervention chaque année, à proposer des évolutions souhaitables.

- Le temps est probablement venu de passer à une vitesse supérieure en matière de capitalisation des bonnes pratiques. Un acquis existe, notamment à partir des recueils de fiches actions réalisées au sein du réseau Alliance villes emploi³ ou d'un certain nombre d'annexes au rapport Anciaux. Le fonctionnement de ce groupe de travail a par ailleurs fait remonter une grande richesse d'expériences que ce rapport ne peut qu'imparfaitement refléter. Cette accentuation des efforts de capitalisation doit s'inscrire dans une volonté d'animation partagée entre l'Etat et le réseau AVE, aussi bien au plan national qu'au plan régional.

3.4. *La reconnaissance des missions d'intérêt général*

- [45] Il serait utile que les conventions nouvelles reconnaissent les missions d'intérêt économique général confiées aux maisons de l'emploi, sur la base des dispositions législatives rappelées au début de cette note. Certes les MDE sont avant tout, de par leurs missions de coordination et d'impulsion en matière de déclinaison locale des politiques de l'emploi, des auxiliaires des politiques publiques. Il n'en reste pas moins qu'elles sont conduites, dans leurs fonctions d'ensemblier, à coordonner, organiser ou délivrer des prestations pouvant être considérées comme prestations à caractère économique (le conseil aux créateurs d'entreprises, la mise en œuvre de plate formes de services...), ce qui plaide pour la réunion des éléments constitutifs d'un mandat d'intérêt général au sens de la doctrine européenne et des décisions Monti/ Kroes. Il est clair par ailleurs que les maisons de l'emploi doivent être en mesure de rapporter les aides publiques obtenues aux missions d'intérêt général reconnues, pour lequel elles sont mandatées au titre des conventions passées avec l'Etat ou avec des collectivités territoriales, en les distinguant d'éventuelles interventions plus concurrentielles sur un marché.

3.5. *Les points les moins consensuels : contrôle budgétaire, intégration des missions locales*

- [46] La question de la présence des contrôleurs budgétaires aux réunions des conseils d'administration a été soulevée. Elle est directement possible pour les GIP, soumis au contrôle économique et financier de l'Etat lorsqu'ils comprennent l'Etat parmi leurs constituants ; elle ne le serait pour les associations qu'en vertu d'un décret spécifique, tel que mentionné à l'article 3 du décret 55-733 du 26 mai 1955. Pour une partie du groupe, cette participation, sans voix délibérative, serait inutile, compte tenu des contrôles a posteriori existants. Pour une autre partie du groupe, dont son président, elle aurait l'intérêt d'apporter un conseil financier utile en amont de la prise de décision - ce qui n'est pas assimilable à un contrôle a priori, de contribuer à la prévention d'éventuelles difficultés, de familiariser le contrôle budgétaire avec les spécificités de l'action des MDE. La question, qui n'est du reste en rien liée à la production d'un nouveau cahier des charges, et qui suppose l'intervention d'un décret spécifique pour les structures de statut associatif, reste ouverte. Elle ne pourrait être valablement traitée que dans un cadre plus large, touchant l'ensemble des associations à financement public concourant à la mise en œuvre de la politique de l'emploi, notamment porteurs de PLIE et missions locales.

³ Parmi naturellement de nombreuses autres initiatives de communication interne et d'animation (notamment extranet dédié) ; AVE regroupe plus de 70% des maisons de l'emploi.

- [47] La question de l'intégration des missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, là où les ressorts coïncident, fait débat. Elle à l'avantage de favoriser des économies d'échelle, une optimisation des budgets, et de réunir dans un seul conseil d'administration des acteurs qui sont largement les mêmes. Ce scénario se heurte cependant à des objections : des risques d'éloignement de la sphère économique, et surtout des risques de confusion des genres entre missions d'animation et de coordination de la MDE et statut d'opérateur de la mission locale dans le cadre d'une co-traitance avec Pôle emploi. Pôle emploi, membre constitutif de toutes les MDE, peut difficilement être co-traitant de lui-même. Il y aurait incohérence entre le refus de considérer les MDE comme des opérateurs sur le marché de l'emploi et le regroupement avec des opérateurs du placement et de l'accompagnement.
- [48] Un nouveau cahier des charges n'a pas à proscrire ce type de regroupement, actuellement réalisé dans une vingtaine de maisons, ou à l'étude dans certaines régions, où il est parfois lié à une stratégie de lutte contre la désertification rurale. Il n'a pas non plus à le préconiser, sauf à se mettre en porte à faux par rapport à la redéfinition du profil des missions des MDE. Au-delà du cahier des charges, les modalités de rapprochement entre ces deux types de structures passe plus par des participations croisées ou des noyaux communs au sein des organes de gouvernance, ainsi que par la mutualisation des moyens (prestations de services, services communs ou directions communes, sous réserve des règles de transparence nécessaires à l'établissement de budgets distincts et sans double financement)

3.6. *Faut-il maintenir une dissociation entre label et conventionnement ?*

- [49] Cette distinction, utile à l'origine pour impulser une dynamique politique rapide d'essaimage des maisons de l'emploi, doit elle perdurer en régime de croisière ? Le groupe de travail penche pour une mesure de simplification selon laquelle le conventionnement vaudrait label ; il n'y aurait plus de procédure de labellisation spécifique.
- [50] A l'appui de cette fusion des procédures, on peut estimer que la dissociation des procédures n'a pas comporté d'effets responsabilisant. Des labels ont été parfois accordés avec des écarts non négligeables par rapport aux critères de labellisation, sous la pression des circonstances locales ou l'influence des élus, d'autant plus facilement qu'en principe le label ne conduisait pas automatiquement au conventionnement. Mais de fait le label a toujours entraîné le conventionnement, sauf exceptions qui se comptent sur les doigts d'une main.
- [51] Certains arguments peuvent plaider pour le maintien : il est plus facile de développer la formule MDE dans le cadre d'une dissociation entre label et conventionnement, en labellisant des structures non financées, alors que dans l'hypothèse de fusion des procédures toute nouvelle maison doit être financée, ne serait ce qu'à un niveau minimal et généralement par redéploiement. La dissociation des procédures peut permettre une meilleure adaptation à la diversité des situations locales. Elle pourrait constituer un instrument de pilotage pour l'Etat si l'on retenait des modalités de financement à caractère passif ou largement automatique ; dans ce cas effectivement le seul moyen de réorientation en cas de dérive est la menace d'un retrait du label.
- [52] En tout état de cause ce débat est à relativiser. D'une part parce que son enjeu est d'abord celui de nouveaux projets de MDE ; d'autre part et surtout parce que l'instrument de pilotage essentiel pour l'Etat est à rechercher dans des modalités de financement adaptables aux contextes locaux au delà d'un noyau de pré requis commun, permettant à l'Etat de marquer ses propres priorités, réactives aussi en cas de constat de dérive ou d'écart majeur sur la réalisation des objectifs conventionnels.

4. DES MODALITES DE FINANCEMENT PAR L'ETAT SIMPLES, SOUPLES ET DECONCENTREES

4.1. *Un système complexe caractérisé par d'importants écarts de financement :*

- [53] D'importants écarts de financement : le rapport de madame Dalloz fait bien apparaître la dispersion des budgets et des financements globaux, sans corrélation avec l'importance de la population couverte. En reprenant des statistiques budgétaires de la DGEFP, pour les seules aides de l'Etat, on peut donner quelques indications des disparités existantes en matière de montant moyen par habitant de subventionnement de l'Etat. Pour un subventionnement moyen de 2,42 euros /H, et sur un ensemble de 200 MDE subventionnées, on a 89 maisons qui touchent moins de 2 euros par habitant, 66 qui bénéficient d'un ratio supérieur à 4, dont 18 plus de 10 (et dont 5 plus de 20) Pour une moyenne de subvention par structure de l'ordre de 400 000 euros, on note des écarts importants entre les 35 structures qui reçoivent moins de 100 000 et les 14 MDE dont la subvention est supérieure à 1 million d'euros.
- [54] Un système peu lisible, du fait notamment de trois facteurs de complexité :
- des doubles conventions, équipement et fonctionnement, pour les structures dont la mise en place nécessitait un investissement ;
 - Des calendriers (programmes d'actions et échéanciers budgétaires) qui n'ont pas toujours été harmonisés avec l'année civile, ce qui eût été plus simple au moins dès le second exercice des conventions quadriennales ;
 - Une double budgétisation des dépenses de fonctionnement déterminant un double butoir pour les aides de l'Etat. Le dispositif mis en œuvre distinguait un budget spécifique des moyens nouveaux apportés à la structure, avec un taux maximum de participation de l'Etat de 80% ,et un budget global valorisant l'ensemble de l'offre de services de la maison de l'emploi et comportant donc, au-delà des moyens nouveaux dédiés, une estimation des moyens existants mobilisés par les divers constituants pour l'accomplissement de son programme de travail, l'aide de l'Etat ne pouvant dépasser 30 % de ces ressources globales. Il n'est pas étonnant de constater un alignement général sur les taux maxima, le butoir afférent au budget global étant par ailleurs resté sans effet. faute de normalisation des dépenses prises en compte. Dans ces conditions, quel que soit le scénario retenu en ce qui concerne les modalités de financement il paraît opportun d'abandonner ce second type de butoir ; la valorisation globale de l'offre de services pourrait continuer d'être fournie à titre d'indicateur permettant d'approcher l'importance de l'effet levier de l'aide de l'Etat. Il pourrait également être proposé de proposer un taux d'effort minimal des collectivités territoriales, en le portant à un niveau de 30 % du budget propre de la Maison de l'emploi, au moins pour les grandes collectivités ou grandes intercommunalités très intégrées (grandes villes ayant promu une ou plusieurs maisons dans leurs limites communales, communautés urbaines et communautés d'agglomération)
- [55] Un système à gestion centralisée : la centralisation de la gestion, nécessaire pour un lancement rapide du dispositif, n'a plus de sens aujourd'hui. La gestion de 200 conventions et de leur financement n'est pas du ressort de l'administration centrale, où ces tâches mobilisent 3 ETP. Une centralisation trop longtemps maintenue comporte des effets pervers et contribue probablement à expliquer la lenteur de la chaîne de paiement, la déshérence des modalités d'évaluation externe, l'inégale implication des directeurs des services déconcentrés. Le Secrétaire d'Etat à l'emploi a annoncé sa volonté de déconcentration dès l'exercice 2010.

4.2. *Plusieurs scénarii d'évolution sont possibles :*

- [56] un scénario d'aménagement de l'existant, fondé sur un taux maximum de subvention de l'Etat par rapport aux budgets agréés, avec deux correctifs : un plafonnement des subventions les plus élevées, un taux maximal de subvention dégressif en fonction de l'importance du budget. Par exemple un scénario de plafonnement à 1 million d'euros et un taux maximal de 80 % pour les budgets de moins de 250 000, de 70 % pour les budgets compris entre 250 000 et 500 000 euros, de 66% pour les budgets au-delà de 500 000 euros. Ce scénario réduit la dispersion, mais c'est plus un scénario d'économies que de redistribution : il rapproche le poids, au sein de l'enveloppe nationale, des maisons les plus financées de leur poids en termes de population couverte, mais dans le cadre d'une diminution globale des financements. Il comporte deux avantages non négligeables : les sommes ainsi dégagées peuvent être redéployées sur de nouveaux conventionnements ; il est plus facile à mettre en œuvre dans le cadre de la déconcentration puisqu'il n'exige pas une large redéfinition des enveloppes régionales.
- [57] Un scénario de financement selon les axes d'intervention obligatoires, tels que définis dans le cahier des charges national. L'idée serait d'affecter chacun de ces axes de fourchettes de financement, en fonction notamment d'indicateurs sur les actions menées. Cela pourrait permettre de mieux coller aux missions et d'introduire éventuellement à la marge des éléments de financement à la performance. En revanche il comporte des risques lourds de rigidification : normaliser des éléments de financement par axe conduit à une certaine normalisation du contenu des actions afférentes à chaque axe, en contradiction avec l'objectif d'adaptation aux situations locales. On court le risque d'un dispositif artificiel (les axes d'intervention étant très interdépendants et faisant pour une large part appel aux mêmes ressources humaines) et très peu flexible, pour l'Etat comme pour les gestionnaires. C'est enfin un système malaisé du point de vue de la déconcentration, puisque la construction des enveloppes régionales supposerait un dialogue de gestion portant sur l'ensemble des axes d'intervention de l'ensemble des maisons de l'emploi d'une région.
- [58] Un scénario de financement sur des critères populationnels, objectifs et automatiques. Plusieurs acceptions sont possibles : forfait par nombre d'habitants dans le ressort de la maison de l'emploi (ou habitants en âge d'activité), montant de subvention par tranche de population couverte (critère central retenu par la mission de madame Dalloz)
- C'est un mode de financement particulièrement simple et lisible, mais qui présente l'inconvénient d'être passif et sans aucun caractère incitatif. Le recours exclusif ou trop large à ce type de critères prive de toute portée la déconcentration et la réduit à une déconcentration des procédures de paiement.
 - Les simulations faites (sur la base de 50 000 euros par tranche de 20 000 habitants desservis, avec ou sans plafonnement) montre qu'elle conduit aux plus fortes ruptures par rapport à la situation actuelle, pour un objectif de simple égalité arithmétique. Une simulation opérée sur la base d'un classement par montant de la subvention montre que ce scénario ne serait favorable qu'aux seules MDE à faible subvention (moins de 120 000 euros) D'autres simulations opérées sur un tri par importance de la population couverte (avec plafonnement à 1 million d'euros) montre que le scénario serait nettement défavorable aux MDE desservant moins de 250 000 habitants (perte allant jusqu'à 21 % pour les structures couvrant entre 50 000 et 125 000 habitants) Une approche purement proportionnelle ou homothétique défavorise les structures à faible ou moyenne population desservie parce qu'elle ne tient pas compte d'un seuil minimal de coûts fixes, plutôt mieux pris en compte dans les mécanismes actuels d'allocation des ressources. L'optimum à viser serait d'utiliser des critères de type populationnel dans une mesure suffisamment significative pour réduire les écarts, mais en maintenant un financement majoritairement lié à une logique de missions ou de projets.

- [59] Un scénario alliant le financement global des missions de coordination et un financement sur projets du programme d'action : Ce scénario consisterait à définir un forfait d'appui de l'Etat aux missions de coordination, variant en fonction de la population couverte, et à responsabiliser les services déconcentrés sur la détermination de la participation de l'Etat au financement pluriannuel des projets prévus dans le programme d'action négocié entre les acteurs locaux, avec un plafonnement de l'ensemble à 1 millions ou 1,2 millions d'euros. En première analyse on pourrait fixer à 50 000 euros le montant du forfait de coordination pour les maisons de l'emploi couvrant un territoire de moins de 50 000 habitants, passant à 100 000 euros pour les territoires d'une population comprise entre 50 000 et 200 000 habitants, et à 200 000 euros pour les territoires de plus de 200 000 habitants. Ces forfaits doivent être considérés comme une contribution globale aux fonctions de coordination et d'animation, indépendamment des axes d'intervention. La totalisation de ces forfaits correspond à près de 25 % de l'enveloppe actuelle, et laisse donc une marge de 75 % pour la négociation des projets. Outre sa simplicité, ce scénario a le double avantage donner le plus de contenu et de portée à la déconcentration et de coller assez bien à ce qu'on attend des MDE : produire des synergies entre les acteurs locaux et conduire des projets prioritaires en matière de territorialisation des politiques de l'emploi. Il recueille à ce titre la préférence du groupe de travail.

4.3. *La mise en œuvre de la déconcentration*

- [60] Elle pose trois questions :

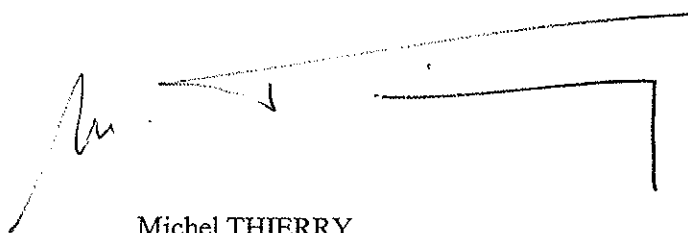
- [61] La gestion des transitions : L'échelonnement des conventionnements sur quatre vagues (2005, 2006, 2007, 2008) conduit à un échelonnement très progressif des renégociations de conventions sur quatre ans, particulièrement complexe à gérer dans un cadre déconcentré. On est obligé chaque année pendant au moins quatre exercices de distinguer, dans la fixation des enveloppes régionales comme dans la répartition de chaque enveloppe entre les structures, d'opérer une distinction entre « services votés » (financement acquis découlant des conventions en cours, y compris, à partir de 2011, des conventions dont le renouvellement prend effet en n-1) et marges disponibles pour les renouvellements en année n. On aboutit sur chacun des exercices de cette période quadriennale de transition à une situation où sera répartie entre les DIRECCTE une enveloppe comportant entre 95% de services votés (2010) et 80 % (2012). Il en résulte une quasi impossibilité de réajuster les enveloppes régionales autrement qu'à la marge, et des disponibilités très limitées pour les renouvellements de conventions, avec un difficile pilotage budgétaire.

- On ne peut de fait mettre en œuvre des modalités de financement plus stratégiques et effectivement déconcentrées que dans le cadre d'un calendrier uniforme. Dans cette optique il serait souhaitable de prévoir un exercice de réaligement des rythmes conventionnels, 2011 ou 2012. Prendre par exemple 2011 comme exercice pivot signifierait que toutes les conventions de première génération seraient renégociées en 2010 (pour une application 2011 / 2014), les 18 conventions arrivant à échéance fin 2009 pourraient être renégociées sur une base 2010/2014.
- Les instructions à donner aux services déconcentrés devront également comporter des indications de lissage (par exemple butoir de + ou - 15 % pour l'évolution de la subvention entre la dernière année d'une convention et le premier exercice de la convention suivante ; pour les quelques très petites structures actuellement financées à 20 ou 30 000 euros, intégrer le passage à un forfait de 50 000 dans le cadre de la montée en charge du plan d'action pluriannuel...)

- [62] La détermination des enveloppes régionales : la méthode la plus simple est sans doute de déterminer pour chaque région une enveloppe cible, égale au montant des forfaits de coordination évoqués ci-dessus plus les crédits correspondant au poids de la région, en termes de population couverte, dans l'enveloppe nationale restant à distribuer. La cible est ensuite ajustée en fonction du dialogue de gestion mené avec le DIRECCTE, dialogue qui ne peut être fiable que dans le cadre d'une harmonisation des calendriers conventionnels.
- [63] L'animation du réseau déconcentré : elle doit rigoureusement respecter la liberté d'initiative et de négociation locale, dans le cadre du cahier des charges national et d'enveloppes régionales fermées. Faute de quoi il serait parfaitement vain de d'exiger une plus forte implication des directeurs régionaux ou de leurs collaborateurs directs dans la gouvernance des maisons de l'emploi. L'animation du réseau pourrait viser :
- La sécurité et la fluidité des paiements : il est impératif que la déconcentration puisse se traduire par une disparition des difficultés de trésorerie ou retards de paiement qu'ont pu connaître de nombreuses structures ; ce devrait être un point majeur de l'évaluation du processus de déconcentration. La déconcentration fournit aussi l'opportunité d'un meilleur suivi de la réalisation des budgets ; il est clair notamment que la non réalisation d'un projet subventionné au terme prévu par le programme d'action ou les échéanciers annexés à une convention de subvention doit donner lieu à un avenant de suppression, de report ou de réaffectation.
 - L'articulation entre stratégie locale et stratégie régionale de l'emploi : c'est sans doute la priorité pour l'appui que la DGEFP peut apporter aux DIRECTE : préparation de débats d'orientation en comité régional de l'emploi, déclinaison de priorités régionales dans le conventionnement des maisons de l'emploi ;
 - Quelques règles générales de modulation, pour le cadrage du dialogue budgétaire entre directions régionales et MDE : une priorité globale aux axes 1 et 2, et sur les autres axes obligatoires une appréciation des projets en fonction de leur degré de priorité pour l'Etat et de leur inscription dans la répartition des compétences entre collectivités publiques ;
 - Quelques accents à mettre du point de vue de l'attribution de financements de l'Etat (par exemple promotion de formes territoriales de dialogue social ou de concertation sur la gestion des emplois et des compétences, actions conduites par des groupements d'employeurs, promotion des clauses d'insertion dans les marchés publics, intégration de l'accueil des créateurs ou repreneurs d'entreprises), en proscrivant obligation ou fléchage.

[64] Les préconisations de ce rapport forment un ensemble cohérent, dont les éléments sont difficilement dissociables, autour de deux idées- force :

- Les maisons de l'emploi constituent un outil essentiel de la territorialisation des politiques de l'emploi. C'est dans cet esprit qu'ont été définis les axes d'intervention obligatoires : production d'une stratégie partagée, gestion territoriale des emplois et des compétences, contribution au développement local, réduction des freins sociaux ou culturels dans l'accès à l'emploi, en liaison avec les collectivités concernées. C'est ce qui rend indispensable une déconcentration complète et effective, qui donne la main aux préfets de région et aux DIRECCTE en matière de conventionnement et de financement des structures sur les priorités stratégiques territoriales, au-delà d'un socle minimum correspondant à la prise en compte forfaitaire des fonctions d'animation et de coordination. C'est ce qui justifie l'articulation avec les conseils régionaux de l'emploi.
- Les maisons de l'emploi ont d'abord une fonction d'ensemblier. C'est ce qui justifie l'intégration avec les comités de bassins d'emploi et les PLIE, et le choix d'un axe optionnel, dans un cadre contractualisé, pour la participation à des actions d'accueil et d'accompagnement des personnes. C'est ce qui fonde la notion d'une contribution financière globale aux missions d'animation et de coordination. C'est ce qui conduit à mettre l'accent, en matière d'évaluation, sur des indicateurs d'impact et sur la production et l'appropriation d'outils partagés.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'M' followed by a series of loops and a final vertical stroke.

Michel THIERRY

Liste des propositions

N°	Propositions
1	Redéfinir le cœur de missions autour de quatre axes à caractère obligatoire : – <i>Développer une stratégie territoriale partagée : du diagnostic au projet ;</i> – <i>Animer la gestion territoriale des emplois et des compétences ;</i> – <i>Contribuer au développement local ;</i> – <i>Réduire les freins culturels ou sociaux à l'accès à l'emploi ;</i>
2	Ménager le choix, en fonction des contextes locaux, d'un axe optionnel sur la participation à des actions d'accueil, d'information, d'orientation, d'accompagnement : <i>Accueillir, orienter ou accompagner des personnes à la recherche d'un emploi ou d'une formation dans le cadre d'une contractualisation avec les institutions compétentes ;</i>
3	Appuyer la généralisation des processus d'auto-évaluation en en inscrivant le principe dans le renouvellement des conventions.
4	Mettre en œuvre une évaluation externe fondée sur des éléments descriptifs, des indicateurs d'impact et des indicateurs de réalisation de projets ou d'actions prioritaires, dans un cadre normalisé se prêtant à des synthèses régionales ou nationales.
5	Unifier la représentation de Pôle emploi au sein des conseils d'administration.
6	Rappeler aux réseaux territoriaux de l'Etat et de Pôle emploi la nécessité d'une implication active dans les organes de gouvernance et d'une représentation effectivement mandatée, au meilleur niveau décisionnel.
7	Mettre en place des conseils d'orientation, ou des procédures concourant aux mêmes objectifs, pour mieux travailler avec les entreprises et mieux associer les partenaires sociaux locaux.
8	Fusionner maisons de l'emploi et comités de bassins d'emploi là où les deux types de structures coexistent.
9	Intégrer les PLIE intervenant sur le même ressort, en maintenant leur individualisation budgétaire et comptable.
10	Déconcentrer au plan régional le conventionnement et le financement par l'Etat des maisons de l'emploi.
11	Associer les Conseils régionaux de l'emploi au débat sur les orientations stratégiques des MDE au plan régional, à la préparation et au suivi global des campagnes de conventionnement, aux travaux régionaux d'évaluation ;
12	Rattacher le processus national de suivi au Conseil national de l'emploi.
13	Développer la capitalisation et l'échange de bonnes pratiques dans le cadre d'une animation partagée des réseaux.

14	Reconnaître les missions d'intérêt économique général des maisons de l'emploi.
15	Supprimer la référence, sauf à titre d'indicateur, à un budget global valorisant théoriquement l'ensemble des offres de services des constituants, pour ne retenir dans la procédure budgétaire que le budget des moyens nouveaux spécifiques dédiés à la MDE.
16	Porter l'effort minimal des collectivités territoriales à 30% de ce budget, au moins pour les plus importantes collectivités et les intercommunalités les plus intégrées.
17	Instaurer un forfait global d'animation et de coordination, de 50 000 euros pour les MDE couvrant jusqu'à 50 000 habitants, de 100 000 euros pour les MDE desservant entre 50 000 et 200 000 habitants, de 200 000 euros pour les structures desservant 200 000 habitants ou plus.
18	Au-delà de ce socle de financement des missions générales de coordination, négocier les participations de l'Etat, dans le cadre des conventions pluriannuelles, en fonction des projets du programme d'action et des priorités de l'Etat en région.
19	Plafonner à un ou 1,2 millions d'euros le montant des subventions les plus élevées (forfait de coordination plus financement des projets prioritaires).
20	Définir le rôle d'appui de la DGEFP en matière de déconcentration : appui aux débats d'orientation en CRE et à la déclinaison régionale des politiques de l'emploi, règles générales de modulation des subventions, mise en lumière de quelques accents nationaux.

Lettre de mission



LE SECRETAIRE D'ETAT
CHARGE DE L'EMPLOI
FVL/077

Paris, le 27 FEV. 2009

Monsieur le Chef de service,

Créé par le plan de cohésion sociale, le dispositif des maisons de l'emploi avait pour objectif, à partir d'initiatives d'élus locaux, de fédérer l'action des partenaires publics et privés et de contribuer à mieux ancrer le service public de l'emploi dans les territoires. Au 1^{er} janvier 2009, près de 200 maisons de l'emploi ont été conventionnées avec l'Etat. Conclues pour quatre ans, les premières conventions arrivent à leur terme à la fin de l'année 2009.

La loi du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi a confirmé le rôle des maisons de l'emploi au sein du SPE.

Une première évaluation du dispositif a été conduite par monsieur Jean-Paul Anciaux, dans le cadre d'une mission qui lui avait été confiée par Christine Lagarde. De même, le rapport d'information présenté par Marie-Christine Dalloz au nom de la commission des affaires culturelles de l'Assemblée Nationale préconise plusieurs évolutions du dispositif.

En conséquence, je souhaiterais confier à l'Inspection Générale des Affaires Sociales la présidence d'un groupe de travail chargé de me faire des propositions sur les sujets suivants :

- évolution du cahier des charges, à partir des travaux parlementaires (dont les auteurs pourront être auditionnés) et d'une évaluation des actions déjà mises en œuvre par les maisons de l'emploi ;
- règles de financement ;
- construction du dispositif d'évaluation à partir d'indicateurs de performance ;
- évolution du dispositif de pilotage des maisons de l'emploi, depuis le conventionnement jusqu'à l'évaluation.

Le groupe de travail apportera également une contribution à la réflexion sur les relations que les maisons de l'emploi doivent organiser avec Pôle emploi, notamment dans le cadre de la définition de l'organisation territoriale du nouvel opérateur.

Ces propositions auront vocation à être mises en œuvre au second semestre 2009 dans le cadre du renouvellement des conventions qui viennent à échéance fin 2009.

Le groupe de travail réunira des représentants d'élus, de maisons de l'emploi, des administrations de l'Etat concernées, et de Pôle emploi. Les services compétents du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi seront mis à votre disposition pour mener à bien vos travaux.

Il conviendrait que le groupe de travail remette ses conclusions pour la fin du mois de mai 2009.

Je vous prie de croire, Monsieur le Chef de service, à l'assurance de ma considération distinguée.

Très cordialement

Laurent Wauquiez

Monsieur André NUTTE
Chef de l'Inspection Générale des Affaires Sociales
39-43 quai André Citroën
75739 Paris Cedex 15

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI
139 rue de Bercy – Télédéc 143 – 75572 Paris Cedex 12

Annexe 1 : Composition du groupe de travail

Administration centrale :

- **Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) :**
 - Sandrine Duchêne, sous directrice du service public de l'emploi ;
 - Delphine Lefèvre, chargée de mission à la mission marché du travail, secrétaire du groupe ;
 - Stéphane Atlan, Perrine Barre, Rachel Bécuwe-Jacquinet, Berengère Desbans ;
- **Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) :**
 - Béatrice Sédillot, chef de service ;
 - Christel Colin, sous directrice de l'évaluation des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle ;
 - Olivier Mazel, mission action régionale ;
 - Céline Gratadour, chargée d'étude ;
- **Contrôle général économique et financier :** Caroline Dufour, contrôleuse générale ;

Services déconcentrés de l'Etat :

- Philippe Faucompré, directeur délégué à la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) du Nord - Pas de Calais ;
- Nicole Claverie, Evelyne Troitin, DRTEFP Ile de France ;

Pôle emploi :

- Nathalie Hanet, directrice des relations avec les collectivités territoriales et des partenariats ;
- Dominique Ruspil, conseillère technique ;

Maisons de l'emploi, réseau Alliance villes emploi :

- Gérard Aldebert, président de la maison de l'emploi de Nîmes métropole ;
- Gwenaëlle Hamon, présidente de la maison de l'emploi de Rennes ;
- Antonio Terra, directeur de la maison de l'emploi et de la formation du pays de Chaunois ;
- Dominique Van Keirsbilck, directrice de la maison de l'emploi du grand Nancy ;
- Marie-Pierre Establie, secrétaire générale de l'Alliance villes emploi (AVE) ;

Association des maires de France : Valérie Brassart, chargée d'étude ;

Président : Michel Thierry, Inspecteur général des affaires sociales.

Annexe 3 : Indicateurs de suivi et d'évaluation de l'activité des Maisons de l'emploi

Cette fiche propose une liste possible d'indicateurs de suivi et d'évaluation de l'activité des Maisons de l'emploi (MDE). Ces indicateurs, qui seraient à fournir chaque année par toutes les Maisons de l'emploi conventionnées, visent 2 objectifs :

- d'une part suivre l'organisation, les moyens et l'activité de chaque MDE,
- d'autre part mesurer l'apport spécifique des MDE notamment en termes de production de partenariat et de synergies.

Ces indicateurs pourront être utilisés dans le cadre du renouvellement des conventions et alimenter des analyses nationales et régionales des MDE.

Concrètement, chaque début d'année, un fichier excel pourrait être envoyé aux Maisons de l'Emploi avec ces indicateurs à saisir (menu déroulant sous excel avec items précodés dans la plupart des cas, avec texte libre sinon). Les indicateurs, tant quantitatifs et qualitatifs, porteraient sur l'année écoulée.

Carte d'identité de la Maison de l'emploi

- Nom de la MDE
- Intitulé du territoire de la MDE
- Nombre de communes couvertes par la MDE
- Nombre de MDE conventionnées dans la région
- Gouvernance de la Maison de l'emploi
 - Collectivité porteuse de la Maison de l'emploi (Nom et nature)
 - Nombre et liste des acteurs impliqués dans la gouvernance de MDE en distinguant les :
 - Membres constitutifs de droit
 - Membres constitutifs à leur demande
 - Partenaires associés
- Organisation de la Maison de l'emploi
 - Type d'organisation de la MDE (3 choix possibles)
 - Site unique d'accueil,
 - Site central d'accueil et réseau d'antennes,
 - coordination sans accueil avec mise en réseau de partenaires

- Intégration d'une structure déjà présente sur le territoire (au sens juridique, avec personne morale unique) :
 - Intégration du PLIE ? Oui / Non
 - Intégration du CBE ? Oui / Non
 - Intégration de la Mission Locale ? Oui / Non
 - Hors ces cas d'intégration, signaler le cas échéant les cas de direction commune à la MDE et à une autre structure (PLIE, ML, CBE) conservant sa personnalité morale propre et son CA
- Nature de la participation de Pôle Emploi dans la MDE
 - Intégration d'une antenne de Pôle Emploi dans la MDE
 - Présence ponctuelle d'agents de Pôle Emploi dans le site central ou dans les antennes de la MDE
 - Autres formes de coopération avec pôle emploi (préciser)
 - Pas d'accueil de demandeurs d'emploi, pas de convention avec pôle emploi
- Nature des relations avec d'autres MDE présentes sur le département (3 choix possibles)
 - aucune relation
 - quelques contacts par an
 - actions communes partagées
- Questions spécifiques pour les MDE avec accueil physique :
 - Nombre d'usagers (demandeurs d'emploi, salariés, entreprises) fréquentant la MDE
 - Motifs des visites à la MDE (*liste d'items à établir*)
 - Provenance des usagers (*liste d'items à établir*)
 - Existence d'un système d'informations permettant d'assurer un suivi du public accueilli : oui/ non
 - Si oui, suites données aux visites (*liste d'items à établir*)
 - Si oui, satisfaction des usagers : % de satisfaits ou très satisfaits vis-à-vis :
 - De l'accueil
 - Des informations mises à disposition
 - De l'orientation vers d'autres structures
- Moyens à disposition de la Maison de l'emploi
 - Moyens financiers :
 - montant des moyens financiers de l'année
 - moyens apportés par l'Etat
 - moyens apportés par les collectivités territoriales

- répartition de ces moyens par axe en distinguant :
 - Les moyens liés aux axes obligatoires
 - Les moyens liés aux actions de la MDE sur l'axe optionnel
- Moyens humains :
 - moyens humains en Equivalents Temps Plein de la Maison de l'emploi sur l'année (y compris moyens humains des PLIE, CBE, mission locale si intégrés)
 - répartition de ces moyens humains par axe
- Auto-évaluation
 - La MDE a-t-elle mené une démarche d'auto-évaluation dans la lignée du guide publié par AVE ? Oui / Non
 - Si oui : Quand ?

Indicateurs de contexte territorial de la Maison de l'emploi

- Population couverte par la MDE
- Demandeurs d'emploi (DEFM de catégories ABC) sur le territoire de la MDE :
 - nombre de demandeurs d'emploi
 - % de jeunes
 - % de seniors
 - % de chômeurs de longue durée (1 an et plus)
- % de bénéficiaires de minima sociaux parmi les 25 à 64 ans (RMI/RSA, API, ASS, AAH)
- nature du tissu productif local :
 - emploi salarié privé par secteur d'activité et total des emplois salariés privés sur le territoire de la MDE
 - répartition par taille des entreprises présentes sur le territoire de la MDE
- nombre de dispositifs de politique de la ville existant sur le territoire de la MDE (Zones de Revitalisation Urbaine, Zones Franches Urbaines, Zones urbaines sensibles...)

Indicateurs évaluant l'action spécifique de la MDE sur les axes d'intervention obligatoires du cahier des charges

1. Indicateurs de réalisation de l'axe 1 : « Développer une stratégie territoriale partagée : du diagnostic au projet »

- Processus de réalisation du diagnostic territorial partagé :
 - diversité des acteurs impliqués : liste des acteurs

- liste des sources de données mutualisées
- nature du pilote de ce diagnostic
- Production d'un plan d'actions global partagé :
 - liste des actions prévues sur l'année écoulée
 - nature du chef de file pour chaque action prévue
- Valorisations du diagnostic :
 - organisation de séminaires, forums afin de présenter le diagnostic territorial partagé : Oui / Non
 - production d'outils de communication afin de présenter le diagnostic territorial partagé : Oui / Non
- Nombre et liste des travaux spécifiques produits au cours de l'année précédente sur un thème particulier

2. Indicateurs de réalisation de l'axe 2 : « Animer la gestion territoriale des emplois et des compétences »

- Rôle de la Maison de l'emploi dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) auprès des employeurs comme des salariés :
 - nombre de projets impliquant les entreprises dans le domaine de la GPEC
 - nombre de salariés concernés par ces dispositifs de GPEC
 - mise en œuvre d'une plate-forme GPEC : Oui / Non
 - liste des acteurs impliqués dans les actions de la MDE en matière de GPEC
 - organisation de séminaires, forums afin de présenter les pratiques en matière de GPEC : Oui / Non
 - Si oui : nombre de forums, séminaires organisés
 - production d'outils de communication, de supports de diffusion sur les pratiques en matière de GPEC : Oui / Non
 - Si oui : nombre d'outils, de supports de diffusion produits
- Rôle de la Maison de l'emploi en matière d'appui aux acteurs économiques en termes de recrutement :
 - nombre de projets dans lesquels la MDE a apporté une aide au recrutement
- Rôle de la MDE en matière de restructurations, reconversions des territoires :
 - nombre et liste des projets de reconversion, restructuration, plans de revitalisation du territoire dans lesquels la MDE a été impliquée
 - mise en œuvre d'une plate-forme de reconversion : Oui / Non
 - Production d'outils de communication, de supports de diffusion sur les obligations des entreprises en matière d'accompagnement des restructurations et les dispositifs légaux existants : Oui / Non
 - Si oui : nombre d'outils, de supports de diffusion produits

- Production d'outils de communication, de supports de diffusion sur la Validation des Acquis de l'Expérience : Oui / Non
 - Si oui : nombre d'outils, de supports de diffusion produits
- Orientation vers des structures d'accompagnement des parcours VAE : Oui / Non
- Réalisation d'actions d'appui à la construction de parcours VAE : Oui / Non

3. Indicateurs de réalisation de l'axe 3 : « Contribuer au développement local »

- En matière de création, reprise d'entreprise :
 - mise en œuvre d'une plate-forme créateur/reprise d'entreprise : Oui / Non
 - organisation de séminaires, forums afin de présenter les dispositifs d'appui à la création ou reprise d'entreprises : Oui / Non
 - Si oui : nombre de forums, séminaires organisés
 - organisation de forums afin de favoriser les rencontres entre repreneurs potentiels et chefs d'entreprise : Oui / Non
 - Si oui : nombre de forums organisés
 - production d'outils de communication, de supports de diffusion sur les dispositifs d'appui à la création ou reprise d'entreprise : Oui / Non
 - Si oui : nombre d'outils, de supports de diffusion produits
 - actions spécifiques dans les territoires de la politique de la ville : Oui / Non
 - Si oui : liste des actions spécifiques organisées
 - actions spécifiques auprès des jeunes : Oui / Non
 - Si oui : liste des actions spécifiques organisées
- Mobilisation d'offres d'emploi :
 - nombre d'offres d'emploi recueillies par la MDE et transmises à Pôle Emploi
 - dont : recueillies auprès de petites ou très petites entreprises
- Sur le thème des services à la personne :
 - mise en œuvre d'une plate-forme sur les services à la personne : Oui / Non
- Participation à la diffusion des clauses d'insertion dans les marchés publics : Oui / Non

NB : si le PLIE est intégré à la MDE, les actions du PLIE réalisées sur ce thème sont considérées comme des actions de la MDE

- Si oui :
 - Nombre de postes de facilitateurs créés
 - Nombre de donneurs d'ordre (collectivités territoriales, établissements publics nationaux ...)
 - Nombre de marchés publics

- Nombre d'heures travaillées grâce aux clauses d'insertion dans les marchés publics
- Nombre de sorties positives (CDI, CDD ou CTT + 6 mois)
- Participation à la mise en œuvre de projets d'insertion de bénéficiaires du RSA ou à l'élaboration de Pactes territoriaux d'insertion : Oui / Non
- En matière d'emploi saisonnier :
 - Organisation de séminaires, forums afin de valoriser les emplois saisonniers : Oui / Non
 - Si oui : nombre de forums, séminaires organisés

4. Indicateurs de réalisation de l'axe 4 : « Réduire les freins culturels ou sociaux à l'accès à l'emploi »

- Actions complémentaires aux dispositifs existants en matière de réduction des freins à l'emploi
 - Liste des actions mises en œuvre (exemple : actions de lutte contre l'illettrisme, la garde d'enfants, les transports et la mobilité, les discriminations à l'embauche, ...)
 - Budget mobilisé pour chaque action et taux de participation des collectivités territoriales
- Appui aux employeurs dans la mise en œuvre d'actions d'accompagnement et de formation des salariés en contrats aidé : Oui / Non