

Comment améliorer la politique de l'emploi en région des Pays de la Loire ?

■ Session du 22/06/2016

■ Rapport présenté par M. Jean CESBRON et M. Gaëtan LE BOUTER au nom de la Commission "Economie – Emploi – Recherche – Innovation"

Entendues les interventions de MM. Benoit Cailliau (MEDEF), Christophe Reineri (MEDEF), Mme Florence Lacaze (CRAJEP), MM. Gérard Barrier (personnalité qualifiée), Jacques Bordron (CFDT), Joseph Brulé (UPAR), Alain Durand (CRESS), Patrice Pollono (CCI), Jérôme Hanarte (CFE CGC), Philippe Yzambart (UNAPL), Mme Régine Bruny (FNE), MM. Jean-Pierre Blain (Paralysés de France), Georges Plessis (Chambres d'agriculture), Mmes Isabelle Paul (CFTC), Zohra Gallard (CGPME), Leïla Chergui (personnalité qualifiée), M. Marc Marhadour (UNIFED), Mmes Bérange Feufeu (CLCV), Catherine Paris (CGT), MM. Jacques Chaillot (Enseignement libre), Gaëtan LE BOUTER (CFDT), Jean CESBRON (MEDEF).

Entendue l'intervention de Mme Christelle MORANÇAIS, Vice-présidente du Conseil régional, Présidente de la Commission « Emploi, apprentissage, formation professionnelle, insertion ».

85 votants. Adopté par : 59 pour, 5 contre, 21 abstentions



Sommaire

1. Propos liminaire	4
2. Quelques éléments de contexte	5
2.1. De nombreux acteurs publics et privés	5
2.2. Des éléments récurrents.....	6
2.3. Reconnaître et développer des facteurs favorables.....	6
3. Changer les regards	7
3.1. Changer les regards sur les politiques par public	8
3.2. Changer les regards sur les principaux acteurs en charge de l'emploi	12
3.3. Changer le regard pour clarifier, coordonner, simplifier	15
3.4. Changer les regards sur l'information "emploi"	16
4. Deux responsabilités régionales : la vision stratégique et l'équilibre territorial, donc deux niveaux d'intervention	17
4.1. Rôle stratégique et structurant de la Région pour préparer l'avenir.....	18
4.2. S'appuyer sur un bon maillage territorial pour déployer les politiques régionales.....	20
4.3. Deux niveaux de GPEC : régional et territorial.....	22
Les sources et les principes de la GPEC.....	23
Travailler les complémentarités et la réactivité des formations et des dispositifs	26
5. L'enjeu de l'accompagnement des entreprises comme des demandeurs d'emploi	29
5.1. Accompagnement aux entreprises (en particulier TPE, créateurs et repreneurs d'entreprises)	30
Accompagnement des artisans et TPE	32
Accompagnement à la transmission d'entreprises et accompagnement à la détection d'entreprises en difficultés	33
Innovation et accompagnement au développement des PME	33
Accompagnement des start up.....	35
Accompagnement des associations.....	35
5.2. Accompagnement des demandeurs d'emploi et insertion	36
Associations d'accompagnement de demandeurs d'emploi	37
Les structures d'insertion	37
6. Des leviers importants	39
6.1. La mise en place de l'évaluation.....	39
6.2. La mise en œuvre de l'exemplarité régionale	40
6.3. Le financement	40
7. Ce qu'on peut retenir	42
7.1. Rappels généraux du CESER sur des rôles de la Région	42
7.2. Changer les regards et les approches.....	42
Favoriser le "travailler ensemble", valeur sociétale des "Gens de l'Ouest" en fédérant les acteurs et non en cloisonnant à partir de structures et de dispositifs.....	42

Simplifier les financements, la gestion et les <i>reportings</i>	43
Développer l'accompagnement des demandeurs d'emplois	44
Travailler la création et le maintien d'activités pour permettre la création d'emplois.....	44
Dégager les budgets pour une politique emploi plus ambitieuse et ne pas tomber dans la fatalité des baisses de crédits.....	45
7.3. Construire et partager les stratégies régionales	45
7.4. Décliner les stratégies dans les territoires	46
ANNEXE I : Eléments synthétiques : population, emplois, chômage par département par typologie de publics	47
ANNEXE II : Les structures de l'emploi, missions et publics.....	48
Table des sigles	51
Bibliographie	53
Remerciements.....	54

1. Propos liminaire

Les études les plus approfondies du CESER se déroulent généralement au moins sur 9 mois. Compte tenu du délai court, la présente contribution doit être considérée comme un rapport d'étape en vue de propositions concrètes. Elle n'évoquera pas les dispositifs nationaux qui pourraient être mis en place.

Il s'agit à partir d'auditions collectives des acteurs locaux de rassembler et de synthétiser des constats de terrain afin d'améliorer les politiques régionales en faveur de l'emploi autour des thématiques suivantes :

- L'apport de la Région à la coordination des acteurs du service public de l'emploi régional ;
- L'apport de la Région à la mise en œuvre de la GPEC ;
- L'identification des synergies entre les politiques d'économie, d'emploi et de formation de la Région elle-même ;
- L'identification des articulations avec les politiques d'insertion et de formation des Départements ;
- L'identification des articulations avec les Intercommunalités, particulièrement en matière de GPEC territoriale.

Compte tenu de la multiplicité des acteurs, des dispositifs et des réalités de territoires,... sur un champ aussi large et aussi complexe que la politique publique de l'emploi, nous soulignons l'étendue des constats et des suggestions formulés par nos interlocuteurs. Force est de constater qu'un délai supplémentaire aurait permis d'enrichir les pistes de concrétisation.

Face au chômage de masse, depuis plus de trente ans de nombreuses politiques et dispositifs ont été déployés mais il faut reconnaître que les résultats restent insuffisants malgré les budgets engagés. **Notre premier objectif est donc de changer les regards, de comprendre les causes afin de tenter de clarifier des approches et des choix différents.**

Ces choix et priorités préconisés dans ce rapport pourraient être précisés rapidement s'ils sont décidés par le Conseil régional mais nous sommes convaincus que la somme des actions peut donner d'importants résultats.

Cf. Annexe I : éléments statistiques relatifs à l'emploi et au chômage en Pays de la Loire

2. Quelques éléments de contexte

2.1. De nombreux acteurs publics et privés

Une multitude d'acteurs travaille dans le domaine de l'emploi. Il s'agit tout d'abord des services déconcentrés de l'Etat en région telle que la DIRECCTE mais également des établissements publics comme Pôle Emploi.

La Région organise ses politiques d'apprentissage, de formation, de développement économique et les transferts de responsabilités liés au cadre législatif qui ont renforcé son rôle en matière de développement économique.

Il faut aussi citer les Conseils départementaux qui dans leurs compétences sanitaire et sociale financent pour une part importante les structures d'insertion, ainsi que les intercommunalités dont le rôle est renforcé par la Loi NOTRe du 7 août 2015.

Des services publics se sont développés également pour répondre à des problèmes spécifiques comme les jeunes de 16 à 25 ans avec les Missions Locales, les Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE), les Maisons de l'emploi,...

Le développement de l'activité pour déboucher sur l'emploi dans les entreprises du secteur marchand comme non marchand est soutenu par les chambres consulaires, la CRESS, les branches professionnelles ainsi que les clubs d'entreprises... qui jouent un rôle d'interface entre ces structures et les entreprises.

Il est également essentiel de rappeler le rôle des associations dans le soutien à la création d'entreprises et le soutien aux demandeurs d'emploi comme auprès de publics spécifiques (jeunes, cadres ou personnes en situation de handicap, etc.).

Cf. Annexe II : acteurs principaux et leurs missions.

2.2. Des éléments récurrents

Un certain nombre d'éléments récurrents ressortent des analyses autour de l'emploi et ont été rappelés au cours des auditions réalisées pour ce rapport :

- L'accompagnement des porteurs de projet qui est au centre des préoccupations avec un développement important du microcrédit notamment ;
- En matière de formation, la nécessité de former tout au long de la vie qui contribue à la sécurisation des parcours professionnels ;
- L'accompagnement des personnes concernées vers l'emploi est nécessaire ;
- L'importance de l'innovation dans le développement économique et des politiques publiques de soutien aux filières et aux start up ;
- L'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi via Pôle emploi, internet, les agences d'intérim, etc. ;
- Un discours sur le manque d'emplois malgré des besoins sociaux à pourvoir qui constituent une voie à explorer pour créer des emplois stables ;
- L'impératif régulièrement cité de regrouper et coordonner les structures ;
- Enfin, la complexité de la législation fiscale et sociale...

2.3. Reconnaître et développer des facteurs favorables

Il est évident que les nombreux dispositifs publics d'appui à la consolidation de l'emploi, d'emplois aidés comme des dispositifs de soutien aux demandeurs d'emploi sont d'une importance capitale : le CREFOP qui regroupe Etat, Région et partenaires sociaux est la nouvelle structure en charge des questions d'emploi et de formation. A ce titre, elle demande et partage les évaluations sur ces sujets pour orienter les actions en région. Pour ces raisons, l'analyse de ces dispositifs sort du champ de notre rapport.

Le moteur de la confiance est au cœur des dynamiques de projets, d'investissement et donc d'emplois. Relancer l'emploi c'est donc renforcer la confiance de chaque acteur à partir de trois facteurs principaux : la stabilité et la lisibilité des politiques publiques, l'orientation et la fiabilité des anticipations macroéconomiques.

Satisfaire les besoins sociaux justifie des soutiens financiers, le développement de l'insertion par l'activité économique (IAE) comme la reconnaissance du rôle des associations et du bénévolat fortement impliqué dans ces secteurs.

L'importance de l'emploi dans les services publics est à souligner puisque que santé, éducation,... sont souvent les premiers employeurs dans les départements et sont source de services et d'attractivité des territoires. Cette question politique ne fait cependant pas l'objet de ce rapport.

Les principaux facteurs favorables pour développer l'activité et par conséquent l'emploi sont les suivants :

- La nécessité d'une stabilité des dispositifs (aussi source de lisibilité et d'utilisation) ;
- L'intérêt des "guichets aux entreprises" : sources d'information et de simplification pour elles, tout en permettant l'apport de solutions multiples ;
- La mise à disposition d'infrastructures (comme par exemple les bâtiments relais) ;
- La possibilité pour les acteurs locaux d'accéder, si possible de façon préférentielle, aux marchés publics régionaux ;
- L'intérêt majeur de l'essaimage des bonnes pratiques ;
- La présence de services publics pour les entreprises et les salariés.

A partir de ces éléments, la question est de définir comment la Région peut agir sur ces facteurs pour avoir un effet levier sur l'activité économique et l'emploi.

3. Changer les regards

Il est important de rappeler qu'on ne décrète pas la création d'emplois : ce sont les responsables de structures avec leur dynamisme qui créent des emplois tous secteurs confondus (dont le secteur de l'ESS,...). Ce sont les carnets de commandes, la vitalité des activités économiques et les besoins sociaux de la population qui créent des emplois.

Au-delà de la politique de l'emploi, c'est une politique de création d'activités, de production et de services en réponse aux besoins des populations qu'il faut amplifier ; plutôt que d'analyser uniquement la question de la création d'emplois, il serait plus pertinent de souligner l'importance de la création d'activités (et ce quels que soient les statuts des structures créées) d'où découle le besoin d'investir et de s'équiper, de l'innovation et de l'initiative.

Il est aussi utile de rappeler que l'action de la collectivité régionale s'inscrit dans un environnement mondial et national complexe. Il serait donc illusoire de faire croire que la Région peut à elle seule résoudre des problèmes aussi lourds à gérer que celui de la lutte contre le chômage et de l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi. Toutefois, par son action de redistribution au plus près des territoires et d'accompagnement de stratégies pour préparer l'avenir, elle peut avoir un effet levier bénéfique qui favorise l'émergence d'une dynamique de création d'activités et donc d'emplois.

Les études, écrits et propositions très nombreuses des diverses organisations travaillant sur les questions de l'emploi pour contribuer aux politiques publiques de lutte contre le chômage ont fait l'objet d'une lecture préalable. On entend souvent dire que "tout a été dit ou fait pour tenter de limiter le chômage". Il faut donc changer les habitudes et rompre avec nos façons de faire. Chacun énonce ses présupposés et les structures en charge des politiques de l'emploi s'enferment encore trop souvent dans des référentiels internes qui isolent et n'ont pas les effets attendus.

De très nombreuses études et des diagnostics en tout genre existent déjà : le travail est généralement réalisé de façon cloisonnée "en silo" par chaque acteur comme pour chaque dispositif : la vision globale manque et les actions transversales sont encore trop timides.

3.1. Changer les regards sur les politiques par public

Les principales politiques de l'emploi sont menées en visant des publics spécifiques : les jeunes, les actifs seniors, les chômeurs de longue durée, les personnes issues des quartiers populaires, les personnes en situation de handicap, les femmes, etc. De plus, les politiques publiques sont en général descendantes et spécifiques et induisent un travail cloisonné. La multitude de situations amènent les structures de terrain à dénoncer les blocages liés à l'excès de catégorisation ("tout ne peut pas entrer dans des cases").

Ce sont sans doute des clés de compréhension de nos échecs depuis 30 ans.

Si ces politiques de l'emploi ont un coût très élevé, on peut noter que c'est aussi une activité économique à part entière, avec de nombreux emplois.

Même si la situation semble plus favorable en région Pays de la Loire que dans la plupart des autres régions, le taux de chômage est important (Pôle Emploi donne pour le dernier trimestre 2015, 9,1 %, contre 10,2 % en France métropolitaine). Il faut donc revenir aux données principales sur le chômage : quel que soit le public et quelles que soient les entrées, en Pays de la Loire fin décembre 2015, il y a plus de 300 000 demandeurs d'emplois, dont environ 150 000 de longue durée. Par ailleurs, 100 000 intentions de recrutements sont déclarées dans l'enquête BMO (besoin de main d'œuvre) réalisée par Pôle Emploi.

Donc près d'un demandeur d'emploi sur deux est en longue durée. Et de façon caricaturale, on peut dire que les intentions de recrutement déclarées ne concerneraient qu'un demandeur d'emploi sur trois.

Concernant les jeunes, des constats et propositions ont été réunis dans le rapport "Lutter contre le décrochage" du CESER de juin 2015 et la contribution "Développer l'apprentissage en Pays de la Loire" en mars 2016 dans le cadre du Grenelle régional de l'apprentissage. L'une des raisons souvent citée est un enseignement général trop peu individualisé qui ne convient pas à tous. Cela soulève aussi les questions d'orientation. Il faut aussi rappeler l'intérêt du rapprochement entre les écoles et les entreprises (découvertes métiers, certaines actions du Programme d'Actions Educatives mis en œuvre par la Région, etc.) : ces contacts sont à renforcer pour montrer aux jeunes, à leur entourage, aux enseignants l'intérêt des voies professionnelles et des opportunités liées aux métiers d'avenir. En parallèle au projet professionnel, il faut aussi traiter les éventuels problèmes sociaux et psychologiques pour faciliter l'intégration des jeunes dans le monde du travail.

Quant aux actifs seniors, il faut rappeler que l'erreur fondamentale est de partir de l'hypothèse trop souvent répandue qu'à 45 ans la personne est dépassée et obsolète : il est donc impératif de lutter contre cette idée. On entend d'ailleurs souvent dire de manière un peu lapidaire : "Tout vaut mieux que l'exclusion par le chômage de longue durée". La seconde partie de la vie professionnelle nécessite souvent de vraies reconversions. Il faut privilégier les anticipations et facilitations afin de maintenir les actifs seniors dans leurs emplois. Le problème est donc autant social que professionnel. Il est possible de s'appuyer sur les évolutions législatives de 2014 (Compte Personnel de Formation et Conseil en Evolution Professionnelle) qui renforcent la coresponsabilité de l'employabilité. Le maintien en emploi des actifs seniors a un coût social et économique inférieur à celui du chômage. Ceci est d'autant plus vrai que "si les emplois manquent, le travail utile ne manque pas" (selon ATD Quart Monde). Il est nécessaire de renforcer également l'insertion par l'activité économique pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Il existe des suivis individualisés dans le cadre du RSA et d'autres dispositifs de soutien. Dans le cadre des anticipations de reconversions, il est impératif de mettre en place des formations qui seront destinées à répondre aux besoins futurs d'emplois dans les territoires. Par ailleurs, les incitations à la reprise d'activité pour ces personnes y compris pour les entreprises sont à développer (baisse de cotisations sociales, promotion des contrats de génération qui sont malheureusement peu utilisés). Enfin les initiatives de "financements relais" pour faciliter la mobilité, comme le développement de l'attractivité de métiers sont à soutenir.

A partir de ces constats et des auditions réalisées, on voit schématiquement que causes et solutions sont assez bien connues selon les trois principaux types de publics :

- Les demandeurs d'emploi pour qui le retour à l'emploi se fera de façon relativement fluide : cela correspond à une bonne adéquation entre offre et demande y compris par des formations courtes. Le programme de formation régional doit aussi contribuer à l'anticipation des besoins et compétences, donc à l'employabilité.
- Des demandeurs d'emploi dont le profil ne correspond pas à des emplois sur des métiers et des bassins en tension : bien souvent les professionnels qui ont besoin de main d'œuvre se mobilisent pour développer des solutions. Les facteurs les plus souvent cités sont : l'attractivité des métiers et du territoire concerné (tout un travail

s'amorce alors pour changer les représentations), la levée des freins à l'emploi, une relation à l'emploi en cours d'évolution, la formation opérationnelle avant et après embauche, le recrutement autrement, le soutien d'initiatives économiques et sociales. C'est autour d'un projet commun qui réunit l'ensemble des acteurs que ces problèmes peuvent être traités.

- Les personnes les plus éloignées de l'emploi et/ou en reconversion : on connaît les causes et ces situations nécessitent bien souvent une étape intermédiaire avant un vrai retour à l'emploi. Citons par exemple : l'âge ou la faible qualification qui pose la question du degré d'employabilité et de reconversion ; mais ce sont aussi les questions de la mobilité (avec notamment des structures qui mettent à disposition des scooters ou des voitures permettant de lever temporairement ce frein à la réinsertion). Pour accroître l'employabilité de ces publics, les associations travaillent également de plus en plus sur les attentes comportementales au cours du recrutement et ensuite en milieu professionnel et pas seulement sur les attentes techniques liées au recrutement (CV, lettre, etc.).

Cela correspond à diverses typologies d'actions, de budgets, d'acteurs adaptés à ces catégories pour être spécifique à chaque public. Pôle Emploi organise depuis peu ses accompagnements selon quatre niveaux (global, renforcé, guidé, suivi), par contre l'ensemble des acteurs et des financeurs ne semblent pas avoir une vision, une organisation et des outils tous basés sur ces typologies.

Il apparaît aussi utile de souligner l'importance des nouveaux dispositifs liés au Service Public Régional de l'Orientation (SPRO) et le Conseil en évolution professionnelle (CEP). La loi 2009 a défini un droit individuel à l'orientation tout au long de la vie et toute personne dispose du droit d'être informée et conseillée en matière d'orientation professionnelle :

- Le premier niveau du CEP : un accueil individualisé réalisé par le SPRO pour l'analyse de sa situation professionnelle. Le SPRO a été lancé fin 2014 en s'appuyant sur la quadripartisme et les financements du FSE ; aujourd'hui le SPRO est un réseau de 2 400 professionnels répartis sur le territoire, plus de 400 points d'accueil et 14 réseaux signataires d'une charte commune ;
- Le deuxième niveau : un conseil personnalisé. Délivré par 5 opérateurs (Pôle emploi, Cap emploi, l'association pour l'emploi des cadres, missions locales, Opacif) pour permettre au bénéficiaire de formaliser son projet d'évolution ;

- Le troisième niveau est celui de l'accompagnement à la mise en œuvre du projet ;
- A noter l'étude du Conseil paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF) sur le CEP qui précise les principes directeurs pour la mise en œuvre et l'ingénierie financière.

Les outils de découverte métiers (vidéo, *serious games*) existent largement mais sont totalement sous utilisés que ce soit en formation initiale ou en CEP ; une mesure simple serait de les introduire dans "Emploi-store" en complétant ainsi son rôle de guichet unique d'information.

Vu l'importance de l'orientation et de la qualification professionnelle pour l'emploi, ces dispositifs nouveaux ne manquent donc pas d'acteurs et le CREFOP comme la Région devront être attentifs à l'efficience des prestations, le retour à l'emploi mais aussi à l'anticipation de l'avenir (ex : compétences digitales, savoir-être, autonomie pour apprendre ...).

3.2. Changer les regards sur les principaux acteurs en charge de l'emploi

Il ne s'agit pas ici de dresser un tableau complet des acteurs mais de souligner ce qui ressort de nos consultations et de nos réflexions sur quelques acteurs majeurs :

La **Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi** (DIRECCTE) : ce service déconcentré de l'Etat en région est responsable des politiques d'emploi nationales sur le territoire régional. Il s'agit souvent de politiques par publics et qui sont le plus souvent des dispositifs descendants. **La DIRECCTE grâce à son maillage en unités territoriales et une bonne connaissance des réalités contrastées sur les territoires régionaux est un acteur qui a prouvé sa mobilisation pour faire émerger les projets locaux sans perdre de vue une vision transversale et stratégique globale. Son investissement pour contribuer au développement économique est bien présent.**

Pôle Emploi est un établissement public administratif dont la stratégie est définie au niveau national à partir d'une convention pluriannuelle d'objectifs et de gestion qui est conclue entre l'Etat, l'UNEDIC et Pôle Emploi. La dimension régionale est prise en compte au travers de conventions complémentaires entre le Directeur régional de Pôle Emploi et d'autres partenaires en particulier l'Etat et la Région.

D'une part, Pôle Emploi a des engagements auprès des demandeurs d'emploi pour les accueillir, les informer et les orienter mais aussi les accompagner en fonction de leur situation. D'autre part, Pôle Emploi a aussi des engagements auprès des entreprises pour être à l'écoute de leurs besoins, d'assurer un accompagnement renforcé pour les entreprises qui en ont le plus besoin et d'aller au-devant des entreprises.

Pôle Emploi est un organisme facilement critiqué mais qui connaît le Pôle emploi d'aujourd'hui dans sa dynamique ?

Cette structure a dû surmonter une réorganisation avec un flux croissant d'inscriptions et de difficultés requérant toujours plus de moyens. Mais si Pôle Emploi a des engagements auprès des demandeurs d'emploi comme auprès des entreprises, peut-il apporter avec ses moyens toutes les réponses à tous les publics ? (par exemple aux demandeurs les plus éloignés de l'emploi, cumulant aussi difficultés de logement, de santé, de mobilité, etc.).

Aujourd'hui l'axe stratégique déployé est de mettre à disposition de nouveaux outils digitaux afin de pouvoir concentrer les équipes sur les réels besoins d'accompagnement. Dans ce cadre, nous avons la chance d'avoir une équipe régionale dynamique en Pays de la Loire.

Le service récent "Emploi Store", avec déjà plus de 200 applications à distance sur internet lance et apporte des solutions opérationnelles :

- L'agrégation des annonces, quelles que soient les sources, a permis très largement d'augmenter les 100 000 offres proposées en France.
- La plateforme "Le bon emploi" permet d'informer sur les entreprises ayant la probabilité de recruter (accès de fait à un marché caché).
- La plateforme "la bonne formation" permet de faire le tri par métier et par bassin, la plateforme "le bon financement" permet de clarifier dans un dispositif complexe ce qui concerne la personne et son projet.
- Les MOOCs ou des *serious games* peuvent être des moyens complémentaires pour former et recruter autrement pour des entreprises ou des métiers en tensions ; des web conférences, des simulateurs d'entretien sont aussi des outils pour accompagner les demandeurs d'emploi.
- Enfin les publics les plus éloignés du numérique sont aussi pris en compte avec des outils de vulgarisation utiles.

C'est donc dans l'action que se construit un véritable guichet unique comme une solution complémentaire à la GPEC et à l'offre de formation classique.

Les outils sont là, reste aux conseillers de Pôle emploi comme aux utilisateurs (demandeurs d'emploi et entreprises) et aux acteurs des politiques de l'emploi de s'en emparer.

Les **Missions Locales** ont été créées en mars 1982, par décret ministériel, à la suite du "Rapport Schwartz" sur le développement du chômage et de la précarité sociale chez les jeunes. Depuis, elles ont été inscrites dans les codes du travail et de l'éducation.

Elles ont pour vocation, en partenariat avec les Collectivités Territoriales et l'Etat, de favoriser l'insertion des jeunes de 16 à moins de 26 ans non scolarisés, et de lutter contre l'exclusion et le décrochage scolaire. Leur rôle est d'accueillir, d'informer et d'orienter tous les jeunes qui se présentent à elles, en centrant leur intervention sur ceux qui rencontrent des difficultés importantes d'insertion professionnelle et sociale. Dans le cadre de leur mission de service public, elles proposent aux jeunes un accompagnement personnalisé qui porte sur l'emploi et la formation, mais aussi sur des difficultés sociales et de santé (de mobilité, de logement, de droits civiques...).

L'importante volumétrie d'une population souvent très éloignée de l'emploi rend difficile leurs missions mais on a aussi pu constater la possibilité d'actions locales de qualité. C'est donc l'hétérogénéité des établissements que nous soulignons en liaison avec les différences de gouvernances locales (élu et directeur général) dans le cadre d'une simple union régionale.

Le **CARIF OREF des Pays de la Loire** est un groupement d'intérêt public regroupant 32 membres dont l'Etat et la Région. Il s'agit d'un outil encore trop méconnu et sous-utilisé au service des politiques publiques de l'orientation, de la formation et de l'emploi. La partie observatoire est consacrée à la production et l'analyse de statistiques. Cette structure a développé une véritable expertise utile pour avoir une bonne connaissance des réalités locales. Le CARIF OREF est par ailleurs en charge de l'animation de la partie formation des Missions Locales. Avant définition de nouveaux dispositifs publics en faveur de la formation et de l'emploi, il est important de consulter le CARIF OREF.

L'**Agence régionale de développement économique "Pays de la Loire Territoires d'innovation"** travaille en fonction de la ligne stratégique définie par la Région. Il est important qu'en complément des orientations à court terme qui sont couramment définies, l'agence puisse développer une anticipation stratégique des territoires à plus long terme.

Les entreprises de tout statut ont un rôle primordial sur la question de l'emploi. Ce sont elles qui recrutent, qui maintiennent l'emploi, qui forment et

qui parfois doivent aussi supprimer des emplois. Leur implication est fondamentale pour la réussite de la GPEC territoriale comme pour celle des dispositifs permettant d'insérer durablement des publics dans le monde du travail. Le renforcement de leur mobilisation permettrait d'avoir une meilleure anticipation des mutations, d'améliorer la carte des formations en fonction des besoins de main d'œuvre.

Certaines **agences d'intérim ou d'emploi**, qui parfois sont déjà prestataires de Pôle Emploi, sont des acteurs à intégrer dans une politique emploi, en particulier sur des bassins en tension, selon leurs méthodes de recrutement, de formation, ... Elles connaissent les endroits où on recrute.

La **gouvernance quadripartite** qui s'installe par la loi, au travers notamment du CREFOP, doit jouer son rôle entre Etat, Région, organisations patronales et syndicales : elle doit permettre de co-construire de nouvelles démarches adaptées à la situation régionale en cherchant des éléments de consensus entre les acteurs.

Naturellement, il y a aussi des acteurs hors du champ direct de l'emploi mais tellement importants. Une des missions de **l'Education Nationale** doit permettre l'acquisition d'un socle qui facilite l'insertion professionnelle et sert aussi de base à de futures formations. Les liens doivent être renforcés avec elle pour faciliter les transitions entre la formation initiale et le monde du travail. **Les organismes de l'orientation**, coordonnés maintenant par la Région dans le cadre du Service Public Régional de l'Orientatation, ont un rôle crucial à jouer pour aider les jeunes à concilier leurs envies (base de leur motivation), leurs compétences et la réalité économique de notre territoire.

Les ruptures de parcours et des orientations subies dans la formation initiale engendreront des mesures particulièrement coûteuses (décrochage scolaire, mesures de reconversion et de réinsertion, etc.).

3.3. Changer le regard pour clarifier, coordonner, simplifier

Non seulement les politiques d'emploi sont organisées par une multitude d'acteurs mais on est aussi face à de très nombreux dispositifs et de financements croisés européens, nationaux, locaux qui apportent de la complexité en gestion, tout en ayant développé une multitude de partenariats entre acteurs en faveur du développement de l'emploi.

Il faut donc :

- Repérer régulièrement les doublons, les pratiques de travail en silos et les problèmes de coordination ;
- Avoir toujours à l'esprit les risques d'une confusion entre l'accompagnement pour un retour à emploi rapide et le traitement du chômage pour les publics les plus éloignés de l'emploi. Ces deux types d'accompagnement relèvent de métiers différents et nécessitent des dispositifs de retour à l'emploi avec des coûts différents ;
- Et ne pas oublier que pour développer l'emploi, il est nécessaire de développer les activités économiques.

3.4. Changer les regards sur l'information "emploi"

Il est surprenant de faire le constat que malgré des efforts d'information importants de nombreux acteurs, il demeure encore trop souvent une méconnaissance par les bénéficiaires potentiels des informations sur les emplois disponibles et les dispositifs d'accompagnement.

Les dispositifs ne sont pas lisibles car multiples et non stables : cela peut expliquer en partie cette méconnaissance. Il en ressort souvent la demande du guichet et du portail internet unique.

Beaucoup de dispositifs existent déjà, il s'agit donc pour la Région de favoriser la diffusion de l'information et de faire connaître les dispositifs : il y a donc un intérêt à réunir les acteurs, à favoriser leur maillage et à former les développeurs, en particulier au niveau des têtes de réseaux, sur les dispositifs, les outils d'analyse et les informations qui existent.

4. Deux responsabilités régionales : la vision stratégique et l'équilibre territorial, donc deux niveaux d'intervention

Toutes les politiques sont liées alors que les responsables sont différents et multiples. Les acteurs qui travaillent sur le développement économique, l'emploi, les formations sont souvent cloisonnés et alors que ces acteurs sont différents, leurs missions se chevauchent régulièrement : c'est un héritage de la clause de compétence générale entre les collectivités locales.

La Région quoiqu'en tête de file sur le développement économique ou la coordination des acteurs publics de l'emploi a donc de nouvelles opportunités mais elle ne dispose pas de l'ensemble des moyens. Il en est de même quant à sa responsabilité dans l'équilibre des territoires avec la réalisation du Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) qui est un schéma intégrateur, prescriptif et obligatoire. La Région doit avoir une fonction d'impulsion et de coordination des acteurs locaux et régionaux, et de coordination des acteurs publics de l'emploi en Région.

Le rôle des entreprises est primordial sur la question de l'emploi. Leur compétitivité passe par leurs propres qualités mais il est indéniable que de nombreux facteurs extérieurs influencent fortement la compétitivité de celles-ci : les facteurs régionaux déterminants du développement de l'emploi sont l'écosystème de leur bassin, l'attractivité du territoire et/ou de l'entreprise, la qualité de la main d'œuvre disponible, l'accès aux financements, et naturellement la possibilité de développer ses ventes ...

Il faut distinguer le rôle stratégique et structurant de la Région pour préparer l'avenir et son rôle d'animation territoriale pour déployer les politiques de développement économique et d'emploi.

Pour la fonction stratégique, il est indispensable que l'Etat, la Région, les principaux acteurs professionnels (avec des structures quadripartites tel que le CREFOP), ainsi que la métropole nantaise (par exemple avec les initiatives liées au Pacte métropolitain pour l'emploi) soient en plein accord sur la vision, les objectifs, la synergie des budgets, ... et interviennent dès l'amont sur les gouvernances et les actions opérationnelles.

A ce sujet, il serait sûrement utile d'élaborer et de partager une vision globale et prospective des grandes tendances sur l'emploi et le chômage en Pays de la Loire. Cette projection pourrait comporter par exemple les effets combinés des évolutions démographiques, de l'attractivité puisqu'un couple arrivant en Pays

de la Loire génère le plus souvent un demandeur d'emploi, les risques d'automatisation et de destruction des postes à faible valeur ajoutée, le développement des services liés au vieillissement de la population, les risques d'ubérisation des métiers, en reliant tout ceci avec les besoins de formations et de compétences. **Cette vision holistique et partagée existe-t-elle ?**

Il est aussi primordial que cette vision régionale soit diffusée et partagée avec les **élus locaux** pour qu'elle soit intégrée dans la vision locale de leur territoire : ils ont en effet avant tout une connaissance, une vision de leur territoire et rien ne peut se faire sans respecter ces identités.

4.1. Rôle stratégique et structurant de la Région pour préparer l'avenir

La politique de filières, de soutien aux entreprises, des pôles de compétitivité et des équipements structurants est importante et permet d'avoir une vision stratégique pour mieux anticiper les mutations économiques majeures et pouvoir s'y inscrire avec les atouts de notre territoire. Il ne faut pas négliger leurs effets leviers en termes de créations d'emplois et de passage de la R&D à l'emploi. Dans son focus sur l'innovation réalisé par le CESER en mars 2012, les éléments structurants de ces politiques ont été soulignés en présentant aussi les missions des acteurs principaux.

Il est utile de rappeler l'**intérêt des grandes priorités** : le pôle composites, la Troisième Révolution Industrielle et Agricole (TRIA), les énergies marines renouvelables (EMR), l'économie de proximité qui mobilisent à la fois des industriels, des centres de recherche et des établissements de l'enseignement supérieur. Les plans stratégiques doivent s'articuler avec la politique d'ensemble de la formation.

On ressent les limites de nos habitudes sur des nécessités transversales : citons notamment l'exemple parlant de la transition numérique pour laquelle il est difficile de percevoir la mobilisation massive des acteurs et de l'ensemble des PME alors que l'enjeu est stratégique.

Une multitude d'acteurs existe et la loi NOTRe, bien qu'ayant une forte incidence, ne clarifie et ne sépare pas totalement les rôles : il ne s'agit donc pas de créer des structures supplémentaires mais de rapprocher, de coordonner. La politique de développement économique ne se fera qu'en coordination sur la base de la spécificité de l'Ouest avec sa capacité à travailler ensemble.

Quant à l'innovation cela ne relève pas directement de notre saisine mais ces actions doivent être des vecteurs de création des emplois futurs. La région a des atouts avec 9 pôles de compétitivité, 4 technopoles, des PIA, des acteurs institutionnels certes nombreux mais qui ont l'habitude de fonctionner en réseau.

Pour la Région, son souci est l'irrigation de ces politiques sur l'ensemble du territoire (maillage, répartition territoriale) et comme pour tous la difficulté principale est de connecter et d'impliquer un maximum de PME dans ces réseaux.

Le Conseil régional intervient en complément des dispositifs européens et des financements nationaux au travers de ses actions auprès des filières (SREED 2011-2016) et avec les plateformes régionales d'innovation qui visent la mutualisation des équipements d'entreprises, le Fonds régional pour l'innovation (IDEE).

Quant à l'implication des entreprises il faut noter l'intérêt des programmes comme le Cycle d'amélioration des performances de l'entreprise artisanale (CAPEA), ou "dinamic entreprises" inscrit dans le contrat de plan Etat-Région qui devraient être étendus à plus d'entreprises.

Pour illustrer le potentiel de ces démarches on peut citer le secteur en difficulté de l'ameublement mais qui comporte aussi des exemples d'adaptation réussie : le fabricant de meubles Gautier en renouvelant deux fois par an ses collections grâce à des outils plus flexibles, une agilité mais sans investissements de capacités, ou encore Alliances Manufactures de France, association d'entreprises destinée à répondre en commun aux appels d'offre.

Ces exemples montrent que les acteurs doivent s'assurer de l'adaptation des secteurs professionnels et les soutenir pour maintenir les emplois.

A une époque où des leaders perdent rapidement leurs atouts et chutent tandis que d'autres inventent de nouveaux *business modèles*, il est fondamental pour l'emploi de mesurer la profondeur de ces révolutions et de se préoccuper d'alerter, de sensibiliser et d'impliquer davantage les petites entreprises au travers de programmes tels "dinamic entreprises" et CAPEA mais aussi en adaptant le programme régional de formation (PRF).

Les formations au management ont toujours du succès mais ont-elles intégré ces évolutions basées sur les mots telles agilité, intelligence collective,... changeant profondément les modes de "leadership"?

Il serait ainsi utile de proposer un "dinamic entreprises" dans la transition numérique et de renforcer l'intégration de ces évolutions digitales dans le PRF.

4.2. S'appuyer sur un bon maillage territorial pour déployer les politiques régionales

Plusieurs rapports du CESER ont traité ces développements territoriaux. Nous nous contenterons de souligner l'intérêt des diagnostics sur les ressources et productions de terroirs spécifiques, le déploiement de technologies innovantes (telle Novabuild), la revitalisation des centres bourgs, le maintien de l'économie de proximité et la nécessité de nouveaux modes des gestions territoriales mobilisant les entreprises et les instances paritaires.

Ces questions de politique et de découpage territorial apparaissent significatives de notre inertie française : en 1998 l'Etat en région a publié un atlas des territoires en Pays de la Loire avec plus de quarante découpages territoriaux. En juillet 2007, l'Etat a publié de nouveau une étude sur les agglomérations et les Pays dans notre région. Constatons qu'aujourd'hui la question se repose une nouvelle fois suite aux modifications de la loi NOTRe qui bouleverse la carte institutionnelle en région.

La politique de l'emploi se met en œuvre **au plus près du terrain**, à l'échelle des territoires. Un des enjeux fondamentaux est donc le choix de la bonne maille. La nouvelle complémentarité des compétences entre la Région et les Départements et la restructuration-élargissement des intercommunalités sont une opportunité. A priori, les quelques 80 entités locales (69 intercommunalités + 12 agglomérations + une métropole) sont le niveau idoine d'intervention de base (taille, légitimité politique, ressources ...). Selon les missions exercées, des périmètres plus larges peuvent se justifier, tenant compte des réalités vécues. Mais un effort d'harmonisation s'impose au bénéfice d'une plus grande efficacité, transversalité et lisibilité de l'ensemble (aujourd'hui par exemple se superposent imparfaitement 45 territoires de contractualisation, 26 bassins d'emploi, 22 missions locales, 20 zones d'emploi, 17 territoires SPRO).

Les entreprises n'ont pas de frontières : elles cherchent à se développer sur leur territoire local, national et pour certaines au niveau international. Mais on observe souvent beaucoup d'attachement au développement de son territoire, avec des mises en œuvre de solidarités, d'implications. Il est donc important de reconnaître et de fédérer cette émulation locale.

Sur les territoires auditionnés, nous avons pu constater **l'impact des initiatives portées par l'Etat (DIRECCTE) et/ou la Région (dispositif "Agir pour / Agir avec")**. Pour diffuser au plus près les politiques de l'Etat, la DIRECCTE a réparti douze agents sur les territoires avec une priorité pour ceux qui ont le plus fort taux de chômage ou sont en tension de main d'œuvre.

De même nous avons pu constater la diversité des situations locales : sur certains bassins, le pilotage est réalisé par une agence de développement économique locale, sur d'autres c'est à l'initiative d'un Sous-Préfet que le projet est porté par un élu qui s'est entouré d'un petit groupe d'acteurs locaux. La question se pose donc de l'organisation territoriale qui peut soit se baser sur les dynamismes potentiels sur chaque territoire soit être rationalisée avec une réorganisation semblable dans tous les Pays de la Loire.

Il existe plus de 1 000 développeurs économiques recensés par l'Agence régionale de développement économique : on n'a donc pas à faire face à un manque de moyens mais à un manque de coordination, de fédération et de direction. Chacun y va de son contact avec les entreprises, qui finissent par se lasser des sollicitations.

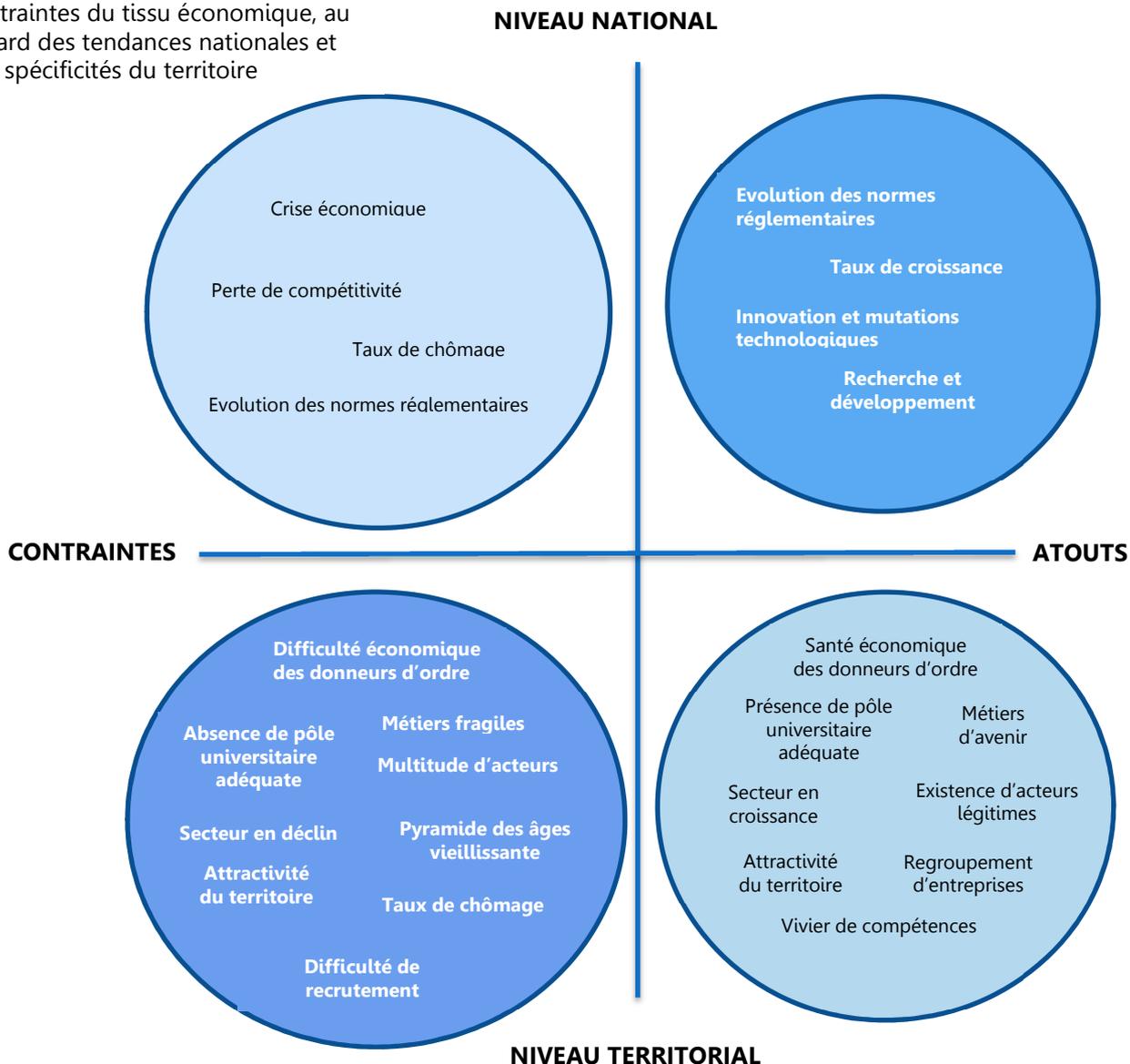
D'ailleurs, le Conseil régional a depuis 2012, mis en place différentes actions autour des développeurs économiques. L'objectif étant de créer "une équipe Pays de la Loire" du développement économique et une boîte à outils d'intervention régionale, dont il faudrait mesurer les effets aujourd'hui.

La Région ne peut avoir la connaissance fine qu'ont les acteurs de territoire. La question n'est donc pas de "faire à la place de" mais la Région a le devoir d'impulser des politiques territoriales. Donc d'animer, de soutenir, ... Etant donné que les diagnostics territoriaux existent, la demande du terrain, comme les succès constatés, montrent que les attentes portent plus sur un rôle de facilitateur, de soutien par l'apport d'une méthodologie de démarrage qui fédère les acteurs, dégage une vision des objectifs et un premier plan d'actions pour un vrai projet territorial et non sur des injonctions qui seraient perçues comme du dirigisme.



Guide lecture :

Le travail de diagnostic permet d'identifier les atouts et les contraintes du tissu économique, au regard des tendances nationales et des spécificités du territoire



Source : Apec 2013

4.3. Deux niveaux de GPEC : régional et territorial

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit reprendre ces deux niveaux : plan stratégique régional et plans d'actions territoriaux. Comme toutes les politiques sont liées on doit veiller à la déclinaison et à la cohérence avec les autres politiques (formation, innovation, création d'activités, ...).

Les sources et les principes de la GPEC

La loi de 2005 a créé l'obligation d'une GPEC pour les branches et les entreprises de plus de 300 salariés et a permis de dégager les clés de succès telles que la connaissance des besoins de main d'œuvre par bassin, la compréhension des évolutions structurelles et conjoncturelles ainsi que la nécessité d'inclure les PME libres de toute démarche. Ces points ont donc conduit à un accord interprofessionnel en 2008 et à une circulaire en 2010 invitant les préfets à nommer un référent pour identifier les projets territoriaux existants et pour élaborer des plans d'actions par bassin.

De nombreux schémas intègrent ces questions emploi (SREED, SRADDT, SCOT, PLU ...), des organisations professionnelles ont construit des "plans régionaux de continuité professionnelle" ou des plans "innovations compétences".

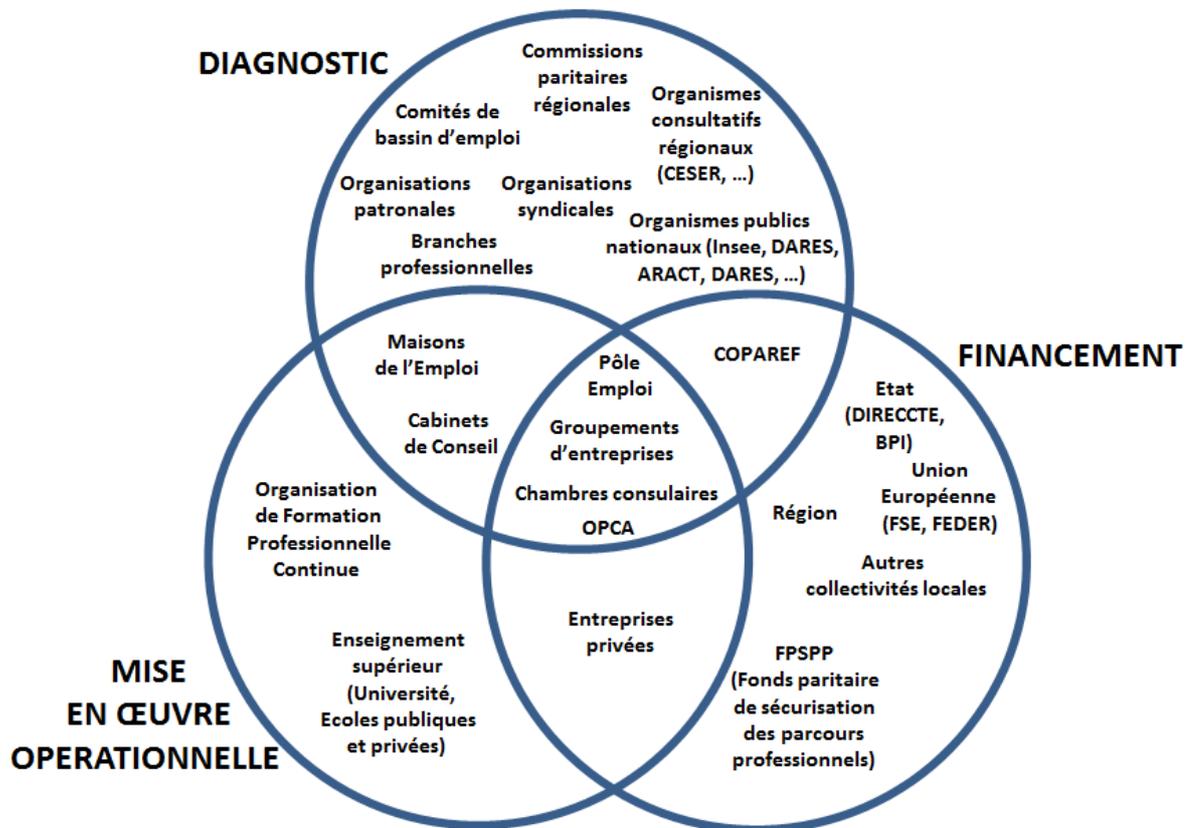
Avec le constat des lacunes de la GPEC dans les PME, de nombreux dispositifs d'appuis en ressources humaines ont existé et existent encore, des offres de service sont structurées ...

De même, il faut mettre en valeur la qualité de l'information sur l'emploi (et sur les métiers) disponible en particulier sur les sites du CARIF-OREF et de Pôle Emploi où sont parfaitement décrits par bassin et par profession les entreprises, le volume d'emplois, les offres de recrutements comme le nombre de demandeurs d'emplois ainsi que l'offre de formation.

Une GPEC territoriale va bien au-delà de la somme des GPEC d'entreprises et il ne faut pas rêver d'une régulation idéale, d'une parfaite adéquation de l'offre et des besoins : dans la pratique il s'agit plus d'anticiper, d'avoir des dynamiques partenariales ancrées aussi dans un dialogue social dans les bassins.

A titre d'exemple, citons le secteur du numérique (*start up* et éditeurs de logiciels) qui recherche plus de 1 000 personnes.

Les acteurs de la GPEC



Le CREFOP est un des lieux de coordination de ces acteurs.

Il est probable que la lutte contre le chômage comme 30 ans de politiques par public aient occulté des réflexions sur l'employabilité. Les parcours professionnels ont conduit à des cloisonnements mais ont aussi fait prendre conscience de l'intérêt des dispositifs complémentaires et intermédiaires tels que les chantiers d'insertion, les groupements d'employeurs ...

De même, il est clair que **si on pense employabilité, il faut penser au très long terme : plus de 40 années professionnelles dans un univers où les compétences deviennent vite obsolètes !** Par exemple, l'illettrisme d'hier est l'inemployabilité d'aujourd'hui tandis que les clauses d'exclusion de demain sont déjà perceptibles : sont-elles prises à bras le corps dès maintenant ?

Il faut aussi avoir une vision globale de tous les aspects bloquants / freins (mobilité, logement ...). C'est un tel "défi" que des responsables locaux nous ont indiqués avoir abandonné toute nouvelle tentative de GPEC territoriale à la suite d'échecs.

Les ruptures technologiques comme la diffusion du numérique dans l'industrie posent de nouveaux enjeux humains et de formation tandis que jamais les manières de professionnaliser n'ont été aussi plurielles, c'est un atout mais qui doit s'accompagner de nouveaux cadres conceptuels :

- Apprendre à apprendre, monter en compétences y compris transverses, hybridation des métiers, travailler de moins en moins en organisation hiérarchique mais de plus en plus en collaboratif, mode projet... tandis que les inégalités d'accès à la formation sont importantes ; se limiter à l'adaptation aux postes d'aujourd'hui entraîne la limitation sur les capacités de demain ;
- Redéfinir les spécifications des formations : définir les "conditions de la réussite" ; simplifier les certifications en différenciant ce qui relève des formations de l'entreprise des formations mutualisées qui ont un cadre juridique ; revoir le coût "heure/stagiaire" qui est largement dépassé ; clarifier les notions de parcours de formation qui prennent de plus en plus une place significative ;
- Impliquer les employeurs : à partir de l'écoute de leurs besoins... les critères de qualité se définissent principalement au sein des appareils alors qu'il faudrait les définir avec le terrain.
- Anticiper les métiers de demain en déployant les liens entre formations continues et entreprises.

Que peut-on en retenir ?

- **qu'il faut partager une vision structurelle et conjoncturelle pour déboucher sur des plans d'actions** : anticipation, agilité, mobilisation permettent de faire du préventif, de donner les temps d'adaptation bien préférables aux plans curatifs et d'urgence et que tous les aspects doivent être traités ;
- que **les principes et les méthodes de GPEC sont connus** mais qu'au-delà il s'agit "**d'un véritable art de la mise en œuvre**";
- que c'est "relativement aisé" à faire par filière ou sur les projets d'avenir structurants (ex : composites ou transitions numériques) mais que **cela devient très difficile par métier vu leurs nombres** ;
- que la GPEC territoriale est une composante importante du projet par territoire (cf. les analyses INSEE définissent les zones d'emploi en fonction des mobilités réelles liées aux activités économiques) ;

- que l'implication des entreprises dans les actions de retour à l'emploi est plus forte s'il y a des tensions et des besoins de main d'œuvre ;
- qu'il existe des actions transversales via des quotas (publics en situation de handicap, public féminin, publics issus des quartiers populaires etc.). Pour illustrer la question des responsabilités comme du travail en silos, il est intéressant de prendre l'exemple de la Politique de la Ville (définie nationalement) centrée sur les quartiers : est-ce à traiter par la Métropole ou avec l'ensemble des acteurs ?
- de coordonner un travail entre les grands donneurs d'ordre sur les besoins d'emplois pour demain.

En conclusion, les GPEC ne sont qu'une des composantes des plans stratégiques régionaux et territoriaux et se baseront sur les mêmes facteurs de succès. Au final, nous ne jugeons donc pas nécessaire de traiter séparément cette question-là mais nous suggérons :

- de favoriser les initiatives par un appel à projets ;
- d'évaluer les sous-traitances et actions faites pour savoir si l'on travaille avec les meilleurs partenaires ;
- de mettre l'accent sur les besoins de main d'œuvre à 5 ans et les compétences requises pour le long terme (en particulier transversales) ;
- de repérer et faire connaître les bonnes GPEC pour encourager d'autres initiatives.

Travailler les complémentarités et la réactivité des formations et des dispositifs

Le constat

Il nous faut sortir des oppositions entre formations longues / formations courtes, formation initiale / formation continue etc. et travailler sur les complémentarités de l'offre de formation et l'articulation des différents stages tout au long du parcours.

Les personnes auditionnées ont très souvent mis en avant le problème des cases dans lesquelles on entre ou non les publics et de l'instabilité des dispositifs qui ne permettent pas de véritablement quantifier les résultats.

On a également perçu des acteurs économiques le sentiment qu'on ne répond pas aux besoins des entreprises.

Pourquoi différencier divers cas de formation ?

Les demandeurs d'emplois ont des besoins de formation de base diplômantes ou certifiantes leur permettant d'acquérir les compétences et les aptitudes de demain. Il ne faut donc pas succomber aux seules demandes de formations opérationnelles trop spécialisées. Toutes les filières de l'Education Nationale n'ont pas vocation à déboucher immédiatement sur un emploi.

Il y a aussi des besoins de reconversions et de réinsertions. Cela requiert des formations plus longues et plus coûteuses et donc de revalider le projet crédible, les prérequis et les découvertes métiers.

Ces besoins cités précédemment sont différents des besoins de compléments et d'adaptation pour des embauches à court terme. Pour ces derniers cas, le rôle de l'organisateur est d'être réactif avec une écoute affinée des besoins économiques et un développement de mesures comme les préparations opérationnelles à l'emploi collectives (POEC) mais aussi de développer les formations après embauche ou interne aux entreprises.

Il est essentiel de développer le travail avec l'Education Nationale. Dans le cadre de l'élaboration du contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles (CPRDFOP), il est indispensable, sur un sujet de compétences partagées entre la Région et l'Education Nationale, de construire des parcours de formation qui facilitent une inclusion dans l'emploi. D'autres actions sont intéressantes : le Programme d'Actions Educatives, les découvertes des métiers, les stages en entreprise. Pour ces derniers, se faire rencontrer offre et demande reste un problème.

Tout échec au cours de la formation initiale sera à réparer ensuite avec des coûts bien supérieurs.

La formation professionnelle est un enjeu majeur pour lutter contre le chômage.

Le Plan régional de continuité professionnelle s'appuie sur les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) et a pour but de favoriser la stabilité de l'emploi d'un salarié dans son entreprise en accompagnant son évolution professionnelle par l'adaptation de sa qualification. Il a aussi pour objet de protéger les mobilités du salarié dans des entreprises différentes, en évitant les ruptures professionnelles ou encore favoriser l'insertion durable des salariés précaires dans des emplois stables et sécurisés.

Depuis 2009, dans la continuité du plan régional anti-crise, l'Etat, la Région, et les partenaires sociaux ont signé la première charte tripartite. Ils se mobilisent (avec leurs OPCA) pour permettre l'accès à une formation qualifiante de salariés issus d'entreprises connaissant des difficultés ou au contraire

cherchant à diversifier leur activité pour faire face aux mutations économiques. Depuis le lancement du dispositif, près de 15 000 salariés ont pu en bénéficier. La troisième "Charte d'engagement pour la continuité professionnelle des salariés par le développement de la formation" signée le 2 juillet 2014 arrive à son terme en juillet 2016. Ce dispositif qui a fait ses preuves doit être reconduit.

5. L'enjeu de l'accompagnement des entreprises comme des demandeurs d'emploi

Les initiatives sont légion et ce dans tous les domaines (création et développement d'activités comme vis-à-vis des demandeurs d'emploi) mais en préalable trois points peuvent être soulignés :

- Nous notons **deux types de structures d'accompagnement** : certaines se définissent comme ayant une mission d'intérêt général (avec un accueil large et sans sélection) ce qui explique leur coût élevé et le besoin de subvention. Les autres structures s'appuient souvent sur du bénévolat, parfois avec un ciblage des publics, les faisant apparaître souvent comme plus efficaces ;
- Par ailleurs, il existe **deux types de situations liées à l'emploi** : celles liées à des situations de tension sur le marché local du travail (l'objectif est alors de faire revenir rapidement les personnes vers l'emploi) ; celles qui relèvent davantage d'un accompagnement des demandeurs d'emplois avec des profils spécifiques (longue durée, jeune sans diplômes, etc.) ;
- **Chaque type d'entreprise a des besoins spécifiques** : start-up, entreprises innovantes, TPE et artisanat, entreprises en difficulté, entreprises de l'ESS,... appellent des réponses différenciées.

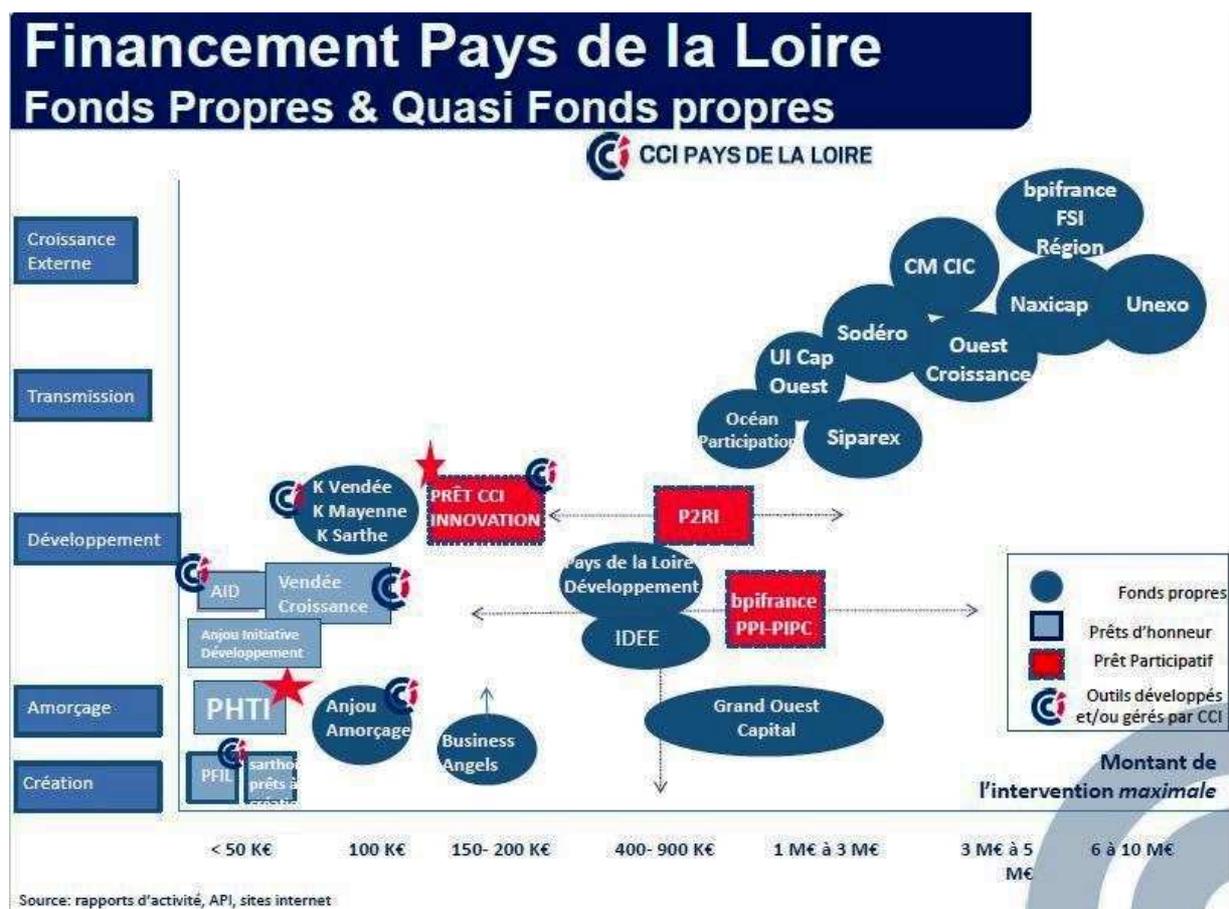
Que ce soit pour l'accompagnement à la création d'activités ou l'accompagnement des demandeurs d'emploi, les coûts requis sont très en deçà des coûts sociaux, humains et économiques du chômage tels qu'ils ont été décrits dans la récente étude du CESE. Les dispositifs de création ou de retour à l'emploi coûtent en majorité entre 200 à 1 500 euros par personne, tandis qu'un demandeur d'emploi au SMIC, c'est en moyenne 1 000 euros d'indemnité et 600 euros de cotisations sociales perdues par mois, auxquelles on peut même additionner la TVA résultant de la valeur ajoutée de cet emploi. Toutes les structures d'accompagnement ne demandent pas de subventions mais ces chiffres montrent que toute contribution accélérant un retour à l'emploi minimise le coût social, humain et économique du chômage.

5.1. Accompagnement aux entreprises (en particulier TPE, créateurs et repreneurs d'entreprises)

Nous avons déjà souligné que dans une politique emploi il faut s'intéresser à la création d'activités, sous toutes ses formes : emplois, artisanat, microentreprises, ... mais aussi au travers de l'innovation, du développement de la valeur ajoutée, des start up, etc. sans oublier de favoriser le maintien d'emplois fragilisés : transmission des entreprises artisanales, des entreprises en difficultés, etc.

Il faut donc s'attacher à examiner et soutenir le développement de l'emploi dans toutes ces composantes. C'est ce que nous avons fait au travers de l'audition de différents accompagnements ci-dessous.

Dans toutes nos auditions les interlocuteurs soulignent dans la région un univers très favorable pour la création y compris pour le financement et les accompagnements (de la pré-étude du projet jusqu'à plusieurs années après le démarrage).



Source : CCIR Pays de la Loire

Les données semblent incontestables quant à l'intérêt comme au faible coût de ces dispositifs. Selon les réseaux le coût de création va de 200 à 1 000 euros. Le Réseau Entreprendre a créé 5 200 emplois en 5 ans et a permis de lever 36 millions d'euros, cela pour un coût de 200 € par création. Bien qu'ayant 600 chefs d'entreprises adhérents seuls 200 projets sont accompagnés. La Chambre de métiers et de l'artisanat a soutenu 6 000 créations en 2015. Le réseau le plus coûteux auditionné a permis de soutenir financièrement 18 000 projets sur 26 ans avec un coût moyen de 1 700 euros par entreprise.

En Loire-Atlantique, ces accompagnements à la création sont regroupés dans la Maison de la création et de la transmission dans un réseau "sup'porteurs de création 44 " Les objectifs principaux de cet accompagnement sont d'être un guichet comme une vitrine de l'offre d'accompagnement tout en mutualisant les moyens, de faciliter le parcours du porteur de projet et d'assurer la pérennité de l'activité. Une analyse vient d'être conduite par l'institut "TMO Régions" en avril 2016 d'où nous tirons les éléments suivants pour la Loire-Atlantique :

- Avec 10 000 créations d'entreprises en 2014 nous sommes sous les moyennes avec un manque de 1 400 créations d'entreprises ;
- Projets et créations sont essentiellement conduits sur Nantes et Saint-Nazaire ;
- Le taux d'accompagnement est limité au maximum à un tiers des porteurs de projets car plus de 80 % estiment ne pas avoir besoin d'un accompagnement tandis qu'une récente enquête (SOREGOR) montre que la moitié de ceux-ci ne connaît pas son seuil de rentabilité.

Tout n'est donc pas parfait. Certaines structures font l'objet de sérieuses critiques : trop de porteurs de projets ne sont pas accompagnés et trop semblent parfois mal ou trop brièvement accompagnés. Des réseaux d'accompagnement comme le Réseau Entreprendre permettent d'atteindre de très bons résultats, sans argent public pour certaines entreprises de plus de 5 salariés.

Il y a un besoin de détection et d'incitation auprès des entrepreneurs débutants. On estime que moins de 10 % des créateurs sont effectivement accompagnés. Or les taux de pérennité des entreprises atteignent plus de 60 %

lorsque les entreprises sont accompagnées (avant la création pour faire mûrir le projet et après la création sur les premières années).

Nous pouvons donc conclure que le potentiel de création d'emplois est significatif et développable tout en soulignant que ces volumes ne seront pas la solution au problème de masse qu'est le chômage.

Accompagnement des artisans et TPE

Cet accompagnement a pour but d'accompagner les entrepreneurs dans leur gestion et de leur apporter compétences et main d'œuvre à temps partagé.

Trois ans après leur immatriculation seule la moitié des microentrepreneurs a une activité pérenne (sous divers statuts) ce qui est bien inférieur au pourcentage des créateurs d'entreprises accompagnés. Cette pérennité est d'ailleurs plus élevée pour le secteur médico-social (71%) et pour les seniors (40% avant 30 ans contre 55% au-delà de 50 ans).

Il est important de lever les freins du recrutement des premiers salariés.

Ce point a été bien souvent souligné car les incertitudes sur les carnets de commande rendent les entrepreneurs prudents. La peur de devoir faire face à des démarches de recrutement chronophages et à risque en termes de respect de la réglementation et la crainte de ne pas faire le bon choix de candidat font reculer plus d'un chef d'entreprise.

Ces structures permettent aussi sur certains territoires de faciliter le recrutement et **le parcours de saisonniers**, notamment en agriculture mais aussi sur certains métiers liés à l'attractivité estivale du littoral de notre région.

Ces structures de gestion constituent pour les entreprises un intermédiaire de confiance et assurent dans une certaine mesure le besoin de flexibilité pour l'entreprise et de sécurité pour le salarié : l'entreprise sollicite un salarié d'une structure de gestion pour un temps donné et pour le salarié le contrat avec plusieurs employeurs permet de répondre soit à leur choix de vie, soit de permettre de constituer un quasi temps plein au sein de plusieurs entreprises. C'est sûrement un moyen de passer de temps partiels subis à des temps choisis.

Les groupements d'employeurs offrent des formules souples d'emploi pour les entreprises adhérentes et pour les salariés. Il sera intéressant de prendre en considération l'étude commandée par la DIRECCTE "Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux" publiée en mai 2016.

Ce type de structure est méconnu du monde artisanal mais se développe de plus en plus dans le milieu agricole pour répondre à des pics d'activités liées aux saisons. Ce besoin agricole est un axe important à explorer car le besoin est souvent moins exprimé et souvent moins connu que pour d'autres secteurs économiques.

Accompagnement à la transmission d'entreprises et accompagnement à la détection d'entreprises en difficultés

Il est nécessaire de garder à l'esprit qu'il faut non seulement créer de l'emploi mais aussi en maintenir ou en sauver dans certaines entreprises en difficultés.

Des initiatives de réseaux existent pour soutenir les entrepreneurs dans la transmission ou le sauvetage de leurs entreprises : il s'agit notamment des initiatives du MEDEF, du Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP), du Centre des Jeunes Dirigeants, l'accueil du tribunal de commerce, comme le dispositif DLA pour l'ESS. Mais ces initiatives ont aussi leurs limites dans leur capacité d'action. Il est souvent dommage de voir un cloisonnement entre ceux qui connaissent la situation réelle d'une entreprise (banquier, expert-comptable, fournisseur, voire comités d'entreprise, etc.) et ceux pouvant aider un chef d'entreprise à surmonter des épreuves.

La grande difficulté reste le paradoxe de la détection en amont tout en garantissant les impératifs de confidentialité. D'où l'importance des intermédiaires de confiance.

Soulignons qu'un des enjeux majeurs pour le maintien de l'emploi en région est de soutenir les reprises d'entreprises artisanales puisque 12 000 artisans ont plus de 55 ans. En liaison avec les chambres de métiers et de l'artisanat, il est nécessaire de regarder d'urgence l'accompagnement des artisans comme le font les élus locaux sensibles à ces emplois de proximité.

Innovation et accompagnement au développement des PME

Pour le développement économique, comme pour l'équilibre territorial, il est important que ces priorités irriguent l'ensemble du territoire régional et crée des pôles de spécialité (par exemple : Laval Virtual, Angers Cité des Objets Connectés, Le Mans acoustique, etc.) ; les pôles de compétitivité et les R&D de filières ne suffisent pas pour remplir cet objectif et par conséquent nous soulignons quelques facteurs importants pour connecter les acteurs de la recherche et des entreprises :

- Le rôle important des technopoles dont la mission est d'accompagner les entreprises innovantes au travers d'un travail et des contacts de proximité. Elles sont aussi l'interface avec les pôles de compétitivité et la recherche. Atlanpole a 430 adhérents, Anjou technopole 160... c'est à la fois beaucoup mais encore loin de la "pandémie de l'innovation" préconisée dans des rapports précédents et dans le Schéma régional de l'économie et de l'emploi durable ;
- L'intérêt du travail collaboratif et de la mutualisation des moyens que l'on trouve par exemple dans l'IRT Jules Verne (sur les matériaux composites) : sur un même lieu se concentrent centre de recherche, nouveaux procédés de fabrication et formations de divers niveaux pour préparer l'avenir, avec la présence de grands groupes, de PME, de start up et d'organismes de formation, autant de facteurs favorables à l'émergence des collaborations de demain ;
- Si la principale difficulté identifiée est d'impliquer plus de PME il est évident que ce sont des outils requis pour cela et que la Région doit garder cet objectif en tête pour développer l'emploi sur l'ensemble du territoire ;
- Signalons la sortie d'audits sur les pôles de compétitivité en juin 2016 qui seront à intégrer dans les futures analyses régionales.

Lors des auditions nous avons relevé des difficultés par les PME de croissance :

- la fonction commerciale est encore trop souvent sous-estimée. Pourtant il est bien connu que pour un emploi technique il faut trois emplois commerciaux ;
- Par ailleurs, l'innovation n'est pas facile et certains responsables font de la veille en participant aux réunions et conseil d'administration des pôles de compétitivité et des clusters pour se tenir informer des évolutions et des opportunités. La culture du réseau permet d'acquérir des informations stratégiques pour assurer le développement de sa PME ;
- Réunir les facteurs favorables tels que des offres de bâtiments relais, des avances remboursables, etc. Si un environnement économique est porteur en Pays de la Loire, des lacunes sont soulignées et font perdre des opportunités à certains territoires (par exemple, le manque de bâtiments pour les biotechnologies a fait partir une entreprise de croissance).

Accompagnement des start up

Dans la région, l'univers est plutôt favorable pour l'innovation, la création de start up. Les créateurs peuvent bénéficier des accompagnements proposés par l'incubateur régional et les quatre technopoles-accélérateurs comme celui d'Atlanpole, en lien avec les universités et les grandes écoles, et de lieux permettant les échanges entre créateurs comme les "cantines numériques" à Nantes et Angers, les Maisons de la création et de la transmission d'entreprises etc. Cela ne doit pas faire oublier les difficultés sur les parcours de création et notamment si la première levée de fonds est plutôt facile, les deuxièmes financements sont souvent difficiles à obtenir. Il est par ailleurs nécessaire de maximiser le maintien des centres de décisions dans notre région.

Dans le cadre de la politique de soutien à l'innovation, il faut aider les start up à financer leur second tour de table sinon leur départ est inévitable ; cela peut expliquer que le dynamisme entrepreneurial national et local favorisé au départ du projet ne se traduit pas en croissance et en emploi.

Il serait utile de rechercher les moyens d'assurer un deuxième tour de financement pour assurer un développement moins chaotique.

La Région n'est notamment pas habilitée à intervenir sur les cotisations fiscales et sociales des entreprises, le minimum salarial, la durée du travail, les règles des contrats de travail mais peut intervenir sur les actions et services en faveur du développement des entreprises, de la formation, des transports (plutôt secondaire sur ce sujet).

Accompagnement des associations

Les associations exerçant régulièrement une activité économique sont qualifiées d'entreprises et reconnues comme telles. Leurs métiers se sont fortement professionnalisés et ne peuvent donc plus être confondus avec des emplois saisonniers ou des "petits boulots": ce sont de nombreux emplois dans notre région et avec les réseaux qui les regroupent, ce secteur dispose d'expertises.

L'existence de ces services est importante pour les services aux familles, les loisirs éducatifs, le sport santé... Ils impactent l'attractivité territoriale comme la cohésion sociale, non délocalisables. Ils correspondent à des attentes et besoins des usagers comme de leurs salariés (travail d'animation, social, sens du travail, ...). Bien souvent pour des jeunes ou des reconversions, ce sont aussi des tremplins vers l'emploi.

Au même titre que le secteur marchand, ces emplois associatifs subissent les effets de la crise, des logiques de baisse des dotations publiques, comme de l'inadaptation des procédures d'appels d'offres favorables au moins disant.

Pour toutes ces raisons, compte tenu des difficultés exprimées par tous et sans oublier l'utilité et la cohésion sociale que ce secteur apporte, il est requis qu'une attention particulière soit portée à l'écoute comme à l'apport de réponses adaptées, en particulier dans les logiques de réduction des dotations départementales, de simplification et de partenariats établis sur des bases pluriannuelles.

5.2. Accompagnement des demandeurs d'emploi et insertion

Les initiatives sont multiples comme nous l'avons dit en introduction de ce chapitre. Nous nous contenterons d'en dresser quelques typologies :

- Le soutien aux créateurs d'activités (cf. précédemment) ;
- L'accompagnement personnalisé grâce à des associations et cercles de recherche d'emploi, souvent plus destinés à des cadres ; des associations spécifiques (pour les personnes en situation de handicap, les personnes issues de quartiers populaires, pour les femmes, etc.) ; des associations de parrainage individualisé ; et des entraînements pédagogiques. C'est un des objectifs affichés par Pôle Emploi 2020 ;
- Des recherches facilitées grâce à des portails d'information, une mobilité à prix réduit, des solutions de garde d'enfants, du *relooking* mais aussi des *job dating*, des forums sur l'emploi etc ;
- Le soutien par les groupements d'employeurs et l'insertion par l'activité économique.

On peut en tirer les constats suivant :

- Tous soulignent la nécessité de prendre en compte la personne au-delà de la recherche d'emploi dans une approche globale de sa situation, d'un maintien de sa socialisation ... mais tous ne le font pas !
- Une part de ces initiatives fait l'objet de multiples conventions et de subventions ;
- Il y a une multiplicité d'initiatives semblables mais souvent basées sur la motivation du bénévolat : sont-elles rationalisables ? sans doute pas ;

- Les dispositifs et acteurs sont fonction des situations locales (dynamisme du territoire et tensions sur le marché de l'emploi) ;
- Les acteurs ne se connaissent pas ou peu sur le territoire et ne sont pas maillés, ils ne travaillent pas assez ensemble ;
- Il sera donc indispensable de construire une vision globale via les budgets et conventions de financement.

Associations d'accompagnement de demandeurs d'emploi

Etant donné les nombreux rapports sur les principaux acteurs officiels (Pôle emploi, Missions locales, etc.) en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, nous avons voulu partager l'apport des autres structures d'accompagnement, qui sont multiples : FACE, Solidarités Nouvelles face au Chômage, Un Parrain un emploi, Market cadres, structures spécifiques des organisations syndicales, etc. Ces associations jouent un rôle complémentaire, Pôle Emploi ayant eu à faire face à une augmentation sans précédent du nombre de demandeurs d'emplois sans que ses moyens aient été totalement adaptés.

Ces structures ont souvent de faibles coûts par rapport aux coûts liés à la casse humaine et sociale liée aux situations de chômage mais nous n'avons pas eu de données comparatives avec les acteurs officiels.

Les approches de ces structures permettent une prise en compte souvent globale de la personne avec un rôle particulier dans le chômage de longue durée (et on sait combien celui-ci est déstructurant et difficile à résorber).

Les problèmes spécifiques tels que ceux des actifs seniors, des personnes issues des quartiers prioritaires, ... se recoupent largement avec le traitement du chômage de longue durée qui nous semble sous-estimé. Ceci ne pourra se résoudre qu'en portant un regard différent sur ces publics (ex : lutter contre le préjugé de l'inemployabilité après 40 ans) et ne peut se résoudre sur un territoire que dans un projet et un développement de moyen terme.

Les structures d'insertion

Les premières rencontres de l'insertion par l'activité économique en Mayenne ont montré l'importance de ce secteur qui emploie plus de 1 000 salariés avec 23 structures (12 chantiers d'insertion, 3 associations intermédiaires et 3 entreprises de travail temporaires) et qui a permis à des personnes en situation de fragilité de travailler, retravailler ou d'élaborer leur projet. Les budgets requis sont à souligner puisque l'Etat a apporté 2,4 M€, le

département 9,5 M€ ... c'est donc un réel investissement pour la collectivité et il serait souhaitable qu'une meilleure connaissance des structures et des entreprises favorise les partenariats.

Les structures d'insertion (entreprises et chantiers) doivent souvent faire face à de nombreuses difficultés : une gestion chronophage avec de multiples financeurs, des réponses à des appels d'offres souvent mal adaptés aux réalités du public éloigné de l'emploi, etc.

En conclusion sur l'accompagnement

Il est important de toujours avoir à l'esprit que le coût de l'accompagnement est inférieur à celui du coût du demandeur d'emploi et de la casse humaine occasionnée. C'est un point essentiel.

Il y a un vrai potentiel de développement mais la capacité de suivi des personnes, pour un accompagnement de qualité, restera toutefois limitée sur le territoire et ne permettra pas de répondre à un problème de masse.

6. Des leviers importants

6.1. La mise en place de l'évaluation

La culture de l'évaluation est une culture mal développée en France. Pourtant la diminution des budgets publics induit nécessairement la recherche d'une efficacité pour "faire mieux avec moins de crédits publics".

Le potentiel des statistiques est pour cela crucial à exploiter avec des bases de données qui existent et qui, bien utilisées, pourraient permettre de clarifier des pistes d'actions significatives.

Compte tenu des bases de données disponibles, l'analyse statistique doit permettre de proposer des plans d'actions ciblés ; citons deux exemples liés à deux analyses par secteur professionnels :

- Les secteurs sous utilisant l'alternance : un minimum de 2% des effectifs donne plus de 10 000 emplois supplémentaires,
- Les secteurs dont le taux d'intérim dépasse 5 % correspondent à des gisements d'emplois de plus de 9 000 CDI à temps pleins.

L'analyse des bases de données sur l'apprentissage nous permet de penser à partir des indicateurs non fournis ou médiocres que 390 formations sur 863 de niveaux 4, 5 et 6 seraient à auditer en commençant par les 5 gros bassins et 9 métiers représentant 168 formations / 1 500 apprentis.

Certes, il est nécessaire d'évaluer mais il faut veiller à le faire avec discernement : il est important de ne pas décourager les initiatives par des évaluations trop fréquentes et spécifiques à chaque financeur. On a pu observer que des bénévoles finissent par ne plus chercher à obtenir certains financements comme le FSE en raison des dossiers et des tableaux de bord sans fin.

Il faut garder à l'esprit que l'objectif des initiatives est de produire des résultats mais un bon travail est bien souvent plus le résultat d'une volonté de travailler ensemble, d'une confiance, et d'une délégation de mission dans un cadre qui convient (cf. Appels d'Offres). Les injonctions descendantes et les tableaux de bord à répétition finissent par décourager l'action locale, souvent réalisée par des bénévoles.

Il est nécessaire d'évaluer trois champs différents : la formation, le retour à l'emploi, la réinsertion.

6.2. La mise en œuvre de l'exemplarité régionale

Une politique pour le développement de l'emploi en région passe nécessairement par une exemplarité dans la gestion interne de la collectivité régionale.

L'un des leviers essentiels directement à disposition de la Région est celui des marchés publics régionaux : la politique d'achat se doit d'être exemplaire. Les marchés de BTP sont un des principaux moyens d'action concret et c'est la raison pour laquelle il est important d'incorporer la lutte contre les entreprises qui baissent les prix en faisant appel à des travailleurs détachés. Cette lutte passe par **des spécifications dans les cahiers des charges des marchés publics régionaux, en renforçant les contrôles sur sites et en excluant des entreprises contrevenantes.**

Enfin, il est crucial de rassurer sur le soutien et le maintien des initiatives locales : la fin des financements départementaux tournés vers l'économie à partir du 31 décembre 2016 plonge de nombreuses structures dans l'attente du niveau d'engagement régional : **il faut donc regarder finement la baisse que représente la fin des aides départementales dans le budget de chaque structure et rassurer par un maintien par la Région de ce niveau de financement tout en définissant les objectifs à atteindre pour les structures d'accompagnement des entreprises et des demandeurs d'emploi.**

La Région doit intégrer dans sa politique de soutien une mise en valeur des entreprises qui concourent à créer de l'emploi durable.

6.3. Le financement

De nombreux financeurs participent aux politiques de l'emploi et de lutte contre le chômage. Il faut une vision générale consolidée dans l'objectif de simplifier. Les audits en cours permettront probablement de clarifier d'éventuels arbitrages au bénéfice d'une politique de l'emploi.

Il est important d'orienter le plus souvent possible les financements vers des mécanismes comme celui des avances remboursables plutôt que des subventions.

Par ailleurs, il est important d'anticiper les chutes des financements départementaux fin 2016 en raison de la réorganisation des compétences par la Loi NOTRe : ne tombons pas dans une fatalité d'un manque de crédits !

Des pistes à explorer pour le financement du Conseil régional dans un contexte de baisse des dotations de l'Etat : en particulier le potentiel de fondations en faveur de l'emploi, du co-investissement privé-public, d'un emprunt pour des projets visant à terme de développer l'emploi ainsi que des pistes à préciser et à promouvoir en partenariat avec la place financière nantaise (par exemple : les financements avec les nouvelles possibilités des sociétés de gestion et de dette privée).

7. Ce qu'on peut retenir

7.1. Rappels généraux du CESER sur des rôles de la Région

- **Anticiper** : l'avenir se prépare maintenant ;
- **Coordonner** : toutes les politiques sont liées et à mailler (développement économique, innovation, formation, et politique emploi) ;
- **Décloisonner** : après 30 ans de politiques souvent centrées sur les urgences, le constat est que les politiques sont trop souvent sectorielles, et conduisent à un travail cloisonné ;
- **Simplifier-informer** : l'utilisation des dispositifs est liée à leur stabilité, lisibilité et simplicité. L'expérimentation facilite les évolutions ;
- **Financer** : dans un contexte général de baisse des dotations publiques ;
- **Faciliter** : ce sont les "employeurs" (de tous statuts) qui recrutent en fonction de la confiance et du carnet de commande : la création d'emplois ne se décrète pas ;
- **Evaluer** : les politiques d'emplois doivent être évaluées à la fois quantitativement et qualitativement.

7.2. Changer les regards et les approches

Favoriser le "travailler ensemble", valeur sociétale des "Gens de l'Ouest" en fédérant les acteurs et non en cloisonnant à partir de structures et de dispositifs

- Actualiser les regards portés sur les acteurs (DIRECCTE, Région, Pôle Emploi, Missions locales, CARIF-OREF,...) ;
- Intégrer la gouvernance quadripartite instaurée par la loi et mettre directement et indirectement l'entreprise au cœur des politiques de l'emploi ;
- Elaborer une vision prospective sur les tendances démographiques, sociétales et économiques impactant fortement l'emploi et le chômage en Pays de la Loire (cf. 4.0) ;
- Développer une vision commune des enjeux et des plans d'actions

- Utiliser les données et outils existants pour développer la vision stratégique (CARIF-OREF, SEM Pays de la Loire Territoires d'innovation)
 - Identifier et partager les bonnes pratiques
 - Fédérer les acteurs qui ne se connaissent pas
 - Développer les plans de formation régionaux et chercher les meilleurs effets leviers possibles pour créer le retour à l'emploi, le développement des compétences et les comportements requis pour demain, mais aussi pour répondre plus rapidement à la demande formulée sur les besoins (méthode agile).
 - Conjuguer les compétences en développement économique, formation et aménagement des territoires
- Valider et promouvoir "Emploi Store" comme un véritable "guichet unique" avec pour vocation de réunir un ensemble de services de l'emploi à destination des personnes en recherche d'emploi et des entreprises en recherche de candidats.

Simplifier les financements, la gestion et les *reportings*

- Donner une vision globale en consolidant les budgets des principaux acteurs (Etat, Région, Départements, EPCI, Pôle Emploi, etc.)
- Réaliser un inventaire des conventions et des financements pour clarifier les complémentarités, les doublons. Consolider au travers d'une matrice des relations et financements.
- Repérer les contributeurs à qui on pourrait confier un rôle de pilote et d'interface en ayant établi en amont une charte commune des partenaires, des critères d'évaluation avec des financements pluriannuels.
- Simplifier les relations entre les acteurs financeurs et les acteurs financés en mettant en place une interface, ce qui permettrait aux acteurs de continuer à valoriser leur implication et leur soutien aux dispositifs.

Développer l'accompagnement des demandeurs d'emplois

- Clarifier l'approche de publics différents selon le degré d'autonomie par rapport au retour à l'emploi (direct, en reconversion ou en insertion ...). Cela rendra plus évident les rôles et les besoins de financement ;
- Promouvoir les voies professionnelles, les formations opérationnelles avant ou après recrutement (Préparation Opérationnelle à l'Emploi, formations internes ...) ;
- Reconnaître les associations de soutien aux demandeurs d'emploi.

Travailler la création et le maintien d'activités pour permettre la création d'emplois

- Doubler les actions des structures d'accompagnement ante et post création efficaces, ce qui requiert une évaluation au regard des coûts et subventions par rapport au résultat obtenu ;
- Encourager l'entrée des TPE dans les structures accompagnant les entrepreneurs dans leur gestion et leur apportant compétences et main d'œuvre à temps partagé (groupements d'employeurs, SCOP, réseaux professionnels privés, ...). C'est aussi l'outil pour lever le frein au recrutement des premiers salariés, comme un moyen de passer du temps partiel subi à des temps choisis. Une animation au plus près du terrain est nécessaire ;
- Développer les facteurs favorables à la croissance des TPE-PME (bâtiments relais, avances remboursables, ...) comme résoudre le problème des deuxièmes tours de table des "start up" qui sinon se délocalisent, massifier l'entrée des TPE-PME dans les programmes "dynamique entreprises" ou le Cycle d'amélioration des performances de l'entreprise artisanale (CAPEA) ;
- Soutenir et développer des intermédiaires de confiance auprès du chef d'entreprise (entreprises en difficultés, 12 000 entreprises artisanales en région à transmettre) ;
- Intégrer les employeurs associatifs, acteurs d'éducation et de cohésion sociale, comme une des composantes dans la politique emploi et apporter des réponses à leurs difficultés spécifiques (diminution des dotations, appels d'offres inadaptés, ...) ;
- Bonifier les soutiens et dispositifs sur les territoires en difficultés.

Dégager les budgets pour une politique emploi plus ambitieuse et ne pas tomber dans la fatalité des baisses de crédits

- Evaluer sur la base des coûts de retour à l'emploi et au regard du coût humain, social et économique du chômage.
- Explorer le potentiel de financements complémentaires (fondations, co-investissement privé-public, emprunt pour des projets de développement de l'emploi, ...)

7.3. Construire et partager les stratégies régionales

- Reconnaître que la Région quoique tête de file sur le développement économique et l'emploi dispose de nouvelles opportunités mais ne dispose pas des moyens ;
- Renforcer et élargir des gouvernances partagées (Etat, Région, entreprises et partenaires sociaux, grands acteurs à l'image du quadripartisme du CREFOP,...) sur les visions stratégiques et structurantes pour préparer l'avenir ;
- Poursuivre les politiques de pôles de compétitivité, de filières économiques, des technopoles, sources des emplois de demain, du travail collaboratif, de la mutualisation des moyens en veillant à l'implication des PME comme au développement sur l'ensemble du territoire ;
- Articuler avec les besoins en emplois et compétences (GPEC) mais en anticipant l'employabilité à très long terme et aux besoins transversaux (ex : transition numérique) ;
- Développer une politique des achats et de travaux intégrant les acteurs et l'emploi local pour être exemplaire (contenir le travail détaché, alternatives aux appels d'offres,...) en lien avec des démarches RSE ;
- Veiller à l'efficacité des dispositifs : par exemple, CEP, structures d'accompagnement, ...

7.4. Décliner les stratégies dans les territoires

- Choisir un périmètre territorial grâce à l'opportunité de la constitution des intercommunalités (70 à 80) à compléter par une harmonisation des bassins actuels qui dépendent des structures administratives (26 bassins d'emplois, 22 Missions locales, 17 SPRO) ;
- Mieux définir les rôles spécifiques avec les intercommunalités dans la politique de l'emploi ;
- Partager la vision stratégique avec les territoires, leurs élus, leurs acteurs pour qu'ils intègrent celle-ci dans leurs approches territoriales ;
- Impulser, soutenir, animer des schémas territoriaux car le rôle de la Région est d'impulser des politiques territoriales (la Région ne peut "faire à la place de") ;
- Fédérer, faciliter, surtout avec l'apport d'une méthodologie de démarrage et le passage à l'action collective sachant que beaucoup de diagnostics existent déjà ;
- Identifier et soutenir le leader chef de file qui aura les compétences pour fédérer et tirer l'action ;
- Amplifier les soutiens sur les territoires fragilisés ;
- Ecouter et recueillir besoins et souhaits locaux pour mettre en œuvre des actions rapides et ciblées pour une GPEC "plus conjoncturelle";
- Faciliter les échanges entre les territoires ;
- Pour les petits territoires, il faut innover pour former (séparer murs et formation, mutualiser les socles de formation afin de favoriser aussi le travail transversal, développer les formations dans les murs des entreprises).

ANNEXE I : Eléments synthétiques : population, emplois, chômage par département par typologie de publics

L'EMPLOI ET LE CHOMAGE EN PAYS DE LA LOIRE

	populations Nbre d'hab	soit en + par an	emplois	tx chômage	chômeurs catégories ABC décembre 2015	évolution sur 2 ans
44	1 340 000	13 400	598 000	8,8%	117 300	6 400
49	805 000	4 830	323 800	9,1%	73 000	3 600
53	308 000	1 232	125 100	6,6%	20 400	1 100
72	570 000	2 280	217 200	10,5%	60 100	2 000
85	662 000	8 606	257 800	9,6%	63 600	2 400
Total	3 690 000	29 520	1 520 600	8,5%	314 300	13 100

	jeunes > 25ans	tx nb chômeurs	seniors > 50 ans	tx nb chômeurs	longue durée	tx nb chômeurs
44	18 980	16,2%	23 700	20,2%	53 100	45,3%
49	12 860	17,6%	16 200	22,2%	35 900	49,2%
53	3 840	18,8%	4 240	20,8%	8 750	42,9%
72	9 320	15,5%	10 940	18,2%	24 000	39,9%
85	9 100	14,3%	13 660	21,5%	25 600	40,3%
Total	54 100		68 800		147 300	
evolution 2 ans	377		5 822		15 335	
evolution 2 ans	0,7%		8,5%		10,4%	

entrées Trimestre 4 2015	
fin CDD/interim	7 900
reprise activité	2 600
1ere entrée	1 900
autres licenciements	1 700
démission	730
licenciement éco	200
autres	11 800
total	26 900

évolution sur 2 ans environ		
Jeunes > 25ans	Seniors > 50 ans	longue durée
140	2 000	5 700
160	1 300	3 270
40	330	1 070
180	940	2 140
- 100	1 260	3 240
420	5 830	15 420

ANNEXE II : Les structures de l'emploi, missions et publics

Source : Répertoire EdC et Face Loire-Atlantique – 2012 : <http://www.faceatlantique.fr/wp-content/uploads/2012/12/fiches-r%C3%A9pertoires-V4.pdf>

Structures	Missions	Publics
DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)	Cette nouvelle direction régionale, placée sous l'autorité du Préfet de Région a pour objectif d'assurer le pilotage coordonné des politiques publiques du développement économique, de l'emploi, du travail et de la protection des consommateurs.	Tout public
Le Conseil Régional	La Région définit et met en œuvre un politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle. Chaque année, les régions arrêtent également un programme d'apprentissage et de formation professionnelle continue, dans le cadre du Plan régional de développement des formations professionnelles.	Tout public
Le Conseil Général	Il accompagne au travers de ses Unités Emploi, le retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA. Le partenariat avec les entreprises constitue une priorité pour le CG, puisque ce sont les entreprises qui créent de l'emploi et permettent, par leurs recrutements, le retour à l'emploi durable des bénéficiaires du RSA.	Bénéficiaires du RSA Socle
Pôle Emploi (Fusion de l'ANPE et de l'ASSEDIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Les inscriptions ; • Le versement des allocations ; • L'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leurs recherches jusqu'à leur placement ; • La prospection du marché du travail en allant au-devant des entreprises ; • La diffusion des offres d'emploi de l'entreprise ; • L'aide aux entreprises dans leurs recrutements 	Les demandeurs d'emploi Les entreprises
Cap Emploi	Inscrits dans le cadre de la Loi Handicap (Février 2005), Cap Emploi facilite l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Présents dans chaque département, les conseillers Cap Emploi apportent un service de proximité aux employeurs et aux personnes en situation d'handicap sur toutes les questions liées au recrutement et au parcours vers l'emploi.	Travailleurs handicapés Les entreprises

Structures	Missions	Publics
La Maison de l'Emploi et de la Formation	<p>L'objectif est d'offrir dans un même lieu l'ensemble des services aux demandeurs d'emploi, aux salariés, aux entreprises, aux créateurs, et de fédérer l'action des partenaires publics et privés en faveur de l'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observer, anticiper les besoins en ressources humaines du territoire, pour faciliter l'orientation professionnelle et adapter l'offre de formation et d'insertion. • Réussir, notamment dans les quartiers de la politique de la ville un meilleur accès ou retour à l'emploi du demandeur d'emploi. • Engager des actions d'accompagnement des mutations économiques en directions des entreprises. 	<p>Les entreprises</p> <p>Les demandeurs d'emploi</p> <p>Les salariés</p>
La Mission Locale	<p>Elle s'adresse aux jeunes de 15 à 25 ans sortis du système scolaire ou universitaire. Elle accueille, conseille, informe, oriente et accompagne les jeunes dans leurs recherches de formation et d'emploi et les aide à résoudre bon nombre de difficultés de la vie quotidienne (santé, logement, aides financières).</p>	<p>Jeunes de 15 à 25 ans</p> <p>Les entreprises</p>
La médecine du travail	<p>Le médecin du travail a un rôle exclusivement préventif (art L. 241-2 à L. 241-7). Il est à la fois le conseiller des salariés et de l'employeur. Il conseille également l'employeur en matière d'hygiène, de conditions de travail et de prévention. Tous les salariés sont soumis à des visites médicales périodiques d'embauche (visite de reprise après un arrêt pour maladie ou accident du travail, visite régulière tous les 2 ans). elle peut aussi assurer un accompagnement social pour les stagiaires ou les salariés qui en ont besoin.</p>	<p>Les salariés</p> <p>Les entreprises</p>

Structures	Missions	Publics
Le Plan Local pour l'Insertion par l'Emploi (PLIE)	<p>Le PLIE est un dispositif visant l'accès à l'emploi durable de personnes en difficulté d'insertion professionnelle. Ces structures rassemblent de nombreux partenaires, institutionnels, financeurs et opérationnels. Il accompagne les demandeurs d'emploi jusqu'à leur sortie du dispositif avec l'objectif d'accéder à un contrat de travail d'au moins 6 mois ou à une formation qualifiante. Les PLIE sont, très souvent, rattachés aux Maisons de l'Emploi et de la Formation de leur territoire.</p>	<p>Les demandeurs d'emploi de longue durée (plus d'un an) Les travailleurs handicapés Les bénéficiaires du RSA Activité Les personnes âgées de plus de 26 ans</p>
Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI)	<p>Les E.T.T.I se sont développées dans le cadre réglementaire du travail temporaire, en utilisant les offres d'emploi de ce secteur, pour donner aux personnes qui rencontrent de grandes difficultés d'accès à l'emploi. Les E.T.T.I embauchent des personnes en grande difficulté, pour les mettre à disposition d'utilisateurs dans le cadre d'un dispositif plus large d'accompagnement vers un emploi durable.</p>	<p>Tout public Les entreprises</p>
Entreprises dans la cité (EdC) Escalade FACE	<p>Clubs d'entreprises</p>	<p>Les entreprises Les demandeurs d'emploi</p>

Table des sigles

CAPEA

Cycle d'amélioration des performances de l'entreprise artisanale

CARIF-OREF

Centre animation ressources d'information sur la formation / observatoire régional emploi formation

CEP

Conseil en évolution professionnelle

CIO

Centre d'information et d'orientation

COPANEF

Conseil paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation

COPAREF

Conseil paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation

CPRDFOP

Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientations professionnelles

CREFOP

Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

DLA

Dispositif local d'accompagnement

DIRECCTE

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi,

EMR

Energies Marines Renouvelables

EPCI

Etablissement public de coopération intercommunale

ESS

Economie sociale et solidaire

FSE

Fonds social européen

GPEC

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IRT

Institut de recherche technologique

Loi NOTRe

Loi portant Nouvelle organisation du territoire de la République (7 août 2015)

MOOC

Massive open online course (formation en ligne ouverte à tous)

OPACIF

Organismes paritaires collecteurs agréés pour le financement du congé individuel de formation

OPCA

Organisme paritaire collecteur agréé

PIA

Programme d'investissements d'avenir

PLIE

Plan local pour l'insertion et l'emploi

POEC

Préparation opérationnelle à l'emploi collective

PRF

Programme régional de formation

RSA

Revenu de solidarité active

SCOP

Société coopérative et participative

SPRO

Service public régional de l'orientation

SRADDET

Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires

SREED

Schéma régional de l'économie et de l'emploi durable

TRIA

Troisième révolution industrielle et agricole

UNEDIC

Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

Bibliographie

Pour réaliser ce rapport, de nombreux documents ont été consultés et il serait ici trop long d'en faire la liste. Pour cette raison, le CESER tient à disposition ces documents sur demande.

Remerciements

Audition collective "Accompagnement des créateurs d'entreprises"

Chambre de Commerce et d'Industrie Nantes-Saint-Nazaire

Jean-François MANCEAU, Responsable du Département de la Création, Transmission et Financement d'Entreprises

Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Région

Jocelyn ANGELLIAUME, Responsable des actions économiques et Coordonnateur régional Pôle Entreprises

Ouvre-boîtes 44

Jérémy SAURY, gérant de l'entreprise Bâticréateurs 44

Thierry ROUSSELOT, chargé d'accompagnement

Réseau Entreprendre Atlantique

Olivier de la CHEVASNERIE, Président

Réseau Entreprendre Pays de la Loire

Paul-Henri DUBREUIL, Président

Réseau Initiatives Pays de la Loire

Jean-Pierre LUCAS, Président

Audition collective "Start up et innovations"

CLEAN CELLS

Olivier BOISTEAU, PDG

MITIS

Frédéric RODIER, PDG

OBEO

Stéphane LACRAMPE, PDG

TRONICO

Patrick COLLET, PDG

Dispositif PEPITES CREER

Jérôme AUTHIER, Directeur

Pierre REGNIER, Bénéficiaire

Audition collective "PME de croissance"

CCIR PAYS DE LA LOIRE

Alain SCHLAESSER, Directeur Général

Bruno NEVEU, Directeur Formation

MEDEF PAYS DE LA LOIRE

Stéphane LEPRON, Coordinateur régional de la formation professionnelle

FEDERATION FRANÇAISE DU BATIMENT DES PAYS DE LA LOIRE

Jean-Pierre CHATEAU, Secrétaire Général

Audition collective "Développement de l'emploi dans les entreprises et les associations"

AREFA DES PAYS DE LA LOIRE

Isabelle TRAINÉAU, Chargée de mission

CEZAM PAYS DE LA LOIRE

Jean-Bernard DESMONTS, Délégué Général

CHAMBRE REGIONALE D'AGRICULTURE

Sonia PALAU PLA, Chargée de mission Installation-Transmission

DELTA MECA

Christian CAILLE, PDG

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS NORD-OUEST VENDEE NOIRMOUTIER

André CORBREJAUD, Président

NANTES PRESTIGE AUTO

Jérémy ATHIMON, Artisan

PAR'TEMPS

Georges DARTHEVEL, Président

Audrey ANGIBERT, Directrice

SYNDEX

Pascal GABRIEL, Consultant

TITI FLORIS

Boris COUILLEAU, PDG

Audition collective "Associations de soutien aux demandeurs d'emploi"

ATELIER DES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

François CHAUVIN, Consultant et formateur RH

COLLECTIF PRIVE D'EMPLOI CGT

Alain SUPTILLE

FACE

Joëlle MARTIN Responsable action *Job Academy*

MARKET CADRES

Caroline GOGMOS co-Présidente

SOLIDARITES NOUVELLES FACE AU CHOMAGE

Vincent GODEBOUT, Délégué général

Béatrice BOQUIEN, Responsable de groupe local

UN PARRAIN UN EMPLOI

Jean-Baptiste BOUYER, Président

Audition collective "Traitement du chômage et Insertion par l'activité économique"

APEC PAYS DE LA LOIRE

Michèle SALLEMBIEN, Directrice

COORACE / EXPERIMENTATION TERRITOIRES ZERO CHOMEUR LONGUE DUREE

Clémentine HODEAU, Coordinatrice

GROUPE TERRENA

Irène MOOG, DRH

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS RESO

Claudine ESNAULT, Présidente

POLE EMPLOI DE SAINTE-LUCE-SUR-LOIRE

Caroline LAMOUREUX, Directrice

POLE EMPLOI DIRECTION TERRITORIALE LOIRE ATLANTIQUE

Valérie LABORDE, Chargée des relations partenariales

MISSION LOCALE DU MANS

Dominique GAUME, Directeur

SOLIDARITE EMPLOI (LA CHAPELLE-SUR-ERDRE)

Isabelle SOLER, Directrice

SYNERGIE

Raphael BERNIER, Responsable d'agence à Challans

Audition collective "Adéquation Formation / Emploi"

ACCORD

Philippe DEPLANQUE, Directeur

Jordan ACQUITTER

Fatima HIDA

AFPA

Frédéric RACINNE, représentant CGT

CENTRE AGRO EQUIPEMENT DE NOZAY

Matthieu COUSIN, Coordinateur des formations

CFP-CFA DE LA JOLIVERIE

François BENOIST, Directeur Adjoint

Stéphanie HAMEON, Responsable Ingénierie de Formation

CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LOIRE-ATLANTIQUE

Michel HIVERT, Directeur Emploi Formation

ERITEL

Karine COLLIN, DRH

GEIQ AGRIQUALIF PAYS DE LA LOIRE

Benoit AUPECLE, Directeur

Audition collective "Quartiers populaires"

Farid BENZEKRI

Rayan ELKABIL

Hakim KORAD

Charef BELKEDIEM

Muriel MOMBISSOU

Audition territoire : "Grand Saumurois"

AGENCE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU GRAND SAUMUROIS

Thomas GUILMET, Directeur

CHAMBRE D'AGRICULTURE DU MAINE-ET-LOIRE

Marie-Claire THOMAS

CLUB INDEPENDANT DES ENTREPRENEURS DU SAUMUROIS

Nathalie MAINDROU, Présidente

COMITE EQUESTRE DE SAUMUR

Jean Christophe DUPUY, Directeur

COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION SAUMUR LOIRE DEVELOPPEMENT

Guy BERTIN, Président, Conseiller départemental et Vice-Président de l'Agence de développement économique du Grand Saumurois

SYNDICAT MIXTE DU GRAND SAUMUROIS

Anne-Cécile MORON, Directrice

VILLE DE SAUMUR

Jean-Michel MARCHAND, Maire, Président de la Mission Locale et de la Maison de l'emploi Saumur Loire Vallées d'Anjou, Vice-Président de la Communauté d'agglomération Saumur Loire Développement

Auditions territoire : "Mayenne"

ACTUAL FINANCES

Samuel TUAL, Président du Directoire et Président du MEDEF 53

Isabelle LEROUX, Directrice

ADEFIM PAYS DE LA LOIRE

Arnaud DUCHATELET

ASSOCIATION LA BELLE OUVRAGE

Stéphane MATTEI, Directeur

ASSOCIATION COPAINVILLE

Robert VICTOR, Président

Jérôme LECAPITAINE, Directeur

Sonia GANDON, responsable Pôle Socio-Professionnel

ASSOCIATION DES CADRES POUR L'EMPLOI (ASCAPE)

Jacky DANVERT, Président d'ASCAPE 53 et de la fédération des ASCAPE 35-49-53-72

COODEMARRAGE53

Marie LANCELIN, Gérante

DIRECTE UNITE TERRITORIALE DE LA MAYENNE

Yveline CAILLET-ROUSIER, responsable IAE, service à la personne, politique du titre et Validation des Acquis d'Expérience, CDET Nord Mayenne

FONGECIF

Jean-Yves CHARLES

FOUQUET SA

Pascal FOUQUET

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DEPARTEMENTAL AGRICOLE ET RURAL DE LA MAYENNE (GEDAR53)

Charlène LE BAYON, animatrice

LAVAL AGGLOMERATION

Frédéric MELLIER, Directeur du PLIE

MAYENNE COMMUNAUTE

Stéphanie CHOLET, chargée de mission économie

MEDEF MAYENNE et UIMM MAYENNE

Françoise AUVINET, Déléguée générale

MENE SA

Jean-Luc MENE, PDG

PAYS DE HAUTE MAYENNE

Pierrick TRANCHEVENT, Président du Pays et Maire de Jumelin

Séverine LETILLEUX, chargée de développement

SNERO

Bruno RIGOIN, Gérant

Auditions territoire : "Nantes Métropole"

ADN OUEST

Franz JARRY, Délégué Général

CCI NANTES SAINT-NAZAIRE

Elizabeth DEROUET

CFDT Union locale de Nantes

Franky POZETTO

CHAMBRE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT

Jocelyn ANGELLIAUME, Responsable des actions économiques et
Coordonnateur régional Pôle Entreprises

NANTES METROPOLE

Pascal BOLO, Vice-Président

Laëtitia DEGOULANGE, Directrice de l'Emploi et de l'Innovation Sociale

Céline SCHROEDER, Responsable de service Emploi Formation

MAISON DE L'EMPLOI

Isabelle RENOUE, Directrice technique opérationnelle

MISSION LOCALE DE NANTES METROPOLE

Odile LACIRE, Directrice adjointe

UNSA

Alain RIVET

Joëlle GILET

UPA

Armelle MARECHAU, Déléguée Générale

Auditions territoire : "Pays de Retz"

AGENCE REGIONALE PAYS DE LA LOIRE TERRITOIRES D'INNOVATION

Philippe DOUX, Directeur délégué au tourisme

CHAMBRE REGIONALE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT

Béatrice GUCHET

COMMUNAUTE DE COMMUNES DE PORNIC

Jean-Michel BRARD, Président de la Communauté de Communes et Maire de Pornic

COMMUNAUTE DE COMMUNES CŒUR PAYS DE RETZ

Patrick LEHOURS, Vice-Président

CONSEIL DEPARTEMENTAL DE LOIRE ATLANTIQUE

Jérôme HURTREL, Délégation du Pays de Retz

GROUPEMENT DES ENTREPRISES DE LA REGION DE MACHECOUL

Yvan YVERNOGEOU, Président de GERM et Directeur du Super U de Machecoul

MISSION LOCALE

Jérôme DAVID, Directeur

POLE EMPLOI

Olivier DUBOUCHET : Directeur Adjoint de l'agence de Pornic

POLE D'EQUILIBRE TERRITORIAL DU PAYS DE RETZ

Angélique THUILLIER, Directrice

REPRESENTANT DU SECTEUR BANCAIRE LOCAL

Lionel RICHEFORT, Directeur du Crédit Mutuel

Auditions spécifiques

AGENCE REGIONALE PAYS DE LA LOIRE TERRITOIRES D'INNOVATION

Anne PELLAT, Secrétaire générale

ATLANPOLE

Jean-François BALDUCCHI, Délégué général

CARIF-OREF PAYS DE LA LOIRE

Yves MENS, Directeur

Guillaume LAURENT, Responsable du pôle Aide à la Décision Institutionnelle et Individuelle

DIRECCTE PAYS DE LA LOIRE

Michel RICOCHON, Directeur régional

Jean-Baptiste AVRILLIER, Directeur régional adjoint, Commissaire au redressement productif

Laurence ARTAUD-DAVID, Chef du service Accès et Retour à l'emploi

Henri LOUIS, Chef du service Mutations économiques

FONDES PAYS DE LA LOIRE

Jean-Pierre NEDELEC, Président

Grégoire DELRUE, Directeur

POLE EMPLOI

Alain MAUNY, Directeur Régional

Ronan LOUISY, Chef de Cabinet du Directeur Régional

Olivier PELVOIZIN Directeur Régional adjoint en charge des Opérations Pôle emploi Pays de la Loire

Laurence ROSSI, Directrice de la stratégie et des relations extérieures