



## **Saisine DST- gouvernance structure fusionnée Mission locale/MEIF**

**Contribution du Conseil de développement (Codev)  
16/10/17**

### **Sommaire**

<b>Contexte de la saisine</b> .....	2
Saisine s'inscrivant dans un processus en plusieurs étapes 2016/2018.....	2
Finalités affichées partagées avec Rennes Métropole dans le cadre de la fusion Mission locale/MEIF .....	2
Intérêt marqué pour la priorité « emploi ».....	2
Plusieurs points de vigilance .....	2
 <b>Principale préoccupation Codev avant la question de la gouvernance de la future structure fusionnée : l'ambition d'un Dialogue social Territorial (DST) élargi</b> .....	3
 <b>Contribution du Codev en 6 points</b> .....	4
1. Le besoin d'une animation territoriale permanente.....	4
2. Une gouvernance et une organisation territoriale rationalisées et orientées « résultats » .....	4
3. Optimiser la coordination de l'outil fusionné avec les acteurs incontournables emploi/formation/insertion et dégager des marges de manœuvre .....	5
4. Déployer innovation, expérimentations et l'évaluation des actions locales .....	6
5. Le rôle potentiel du codev.....	6
6. Quel nom pour la future structure fusionnée ?.....	7
 <b>Eléments non approfondis par manque de temps</b> .....	7
 <b>Processus de travail sur la saisine</b> .....	8

## Contexte de la saisine

### Saisine s'inscrivant dans un processus en plusieurs étapes 2016/2018

- Dans le prolongement de la mobilisation du CODESPAR et de sa contribution à l'élaboration du Manifeste pour l'emploi de Rennes Métropole
- Dans une approche de construction d'un Dialogue Social Territorial élargi
- Dans la perspective d'un Pacte Métropolitain à élaborer en 2018

### Finalités affichées partagées avec Rennes Métropole dans le cadre de la fusion Mission locale/MEIF

- Recherche d'une meilleure lisibilité tant du point de vue des acteurs économiques que des usagers
- Opportunités pour mieux répondre aux besoins du territoire
- Améliorer l'efficacité des actions menées

### Intérêt marqué pour la priorité « emploi »

- Pluralité d'acteurs pour un décloisonnement du débat : une trentaine de membres du Codev d'horizons variés et complémentaires mobilisés pour répondre à la saisine de juin à octobre 2017. Des membres ayant contribué à l'avis du CODESPAR sur le manifeste pour l'emploi et également de nouveaux membres ayant un degré de connaissance hétérogène de la Mission Locale et de la MEIF.
- Grand intérêt des membres du CODEV pour la démarche porteuse d'enjeux forts et d'opportunités pour le territoire. Le dynamisme économique du territoire est un atout mais également porteur d'un risque de dualisation du marché du travail. La vision et l'action autour de l'emploi se doit être collective.
- Cette priorité « emploi » est un fort enjeu aussi bien de développement que de cohésion du territoire. Elle concerne plus particulièrement 3 défis transversaux du nouveau projet stratégique codev 2017-2021 :  
Celui de l'« attractivité » ;  
Celui de l'« accessibilité » ;  
Celui de « durabilité ».

### Remarques préalables et points de vigilance

- Un manque d'informations précises sur le projet politique de la future structure fusionnée, générant des difficultés pour appréhender les impacts potentiels et pour construire la contribution du Codev. Une mise en visibilité dès que possible du projet de cette nouvelle structure fusionnée apparaît nécessaire ;
- L'objet de la saisine (proposition de gouvernance sur la structure fusionnée Meif/Mission locale) ne relève pas de la légitimité du Codev. Le Codev rappelle son rôle essentiel : se projeter sur le temps long et pouvoir éclairer en amont les décisions des élus ;  
*▶ Ainsi, il n'a pas été possible de travailler à l'élaboration de scénarios comme il était envisagé initialement.*
- Malgré ce contexte particulier, et étant donné l'importance du sujet, le Codev souhaite apporter des éléments à la réflexion et au débat ;
- Quelle que soit la gouvernance retenue, la préoccupation première du Codev est que la nouvelle structure fusionnée soit plus lisible, plus accessible et plus efficace pour les partenaires et les usagers finaux.



## Principale préoccupation du Codev : l'ambition d'un Dialogue social Territorial (DST) élargi

Les membres du Codev mettent l'accent sur la nécessité d'animer un dialogue social territorial élargi. Le DST élargi englobant :

- L'ensemble des parties prenantes agissant directement ou indirectement en faveur de l'emploi (emploi, formation, orientation, insertion...);
- Une diversité de thématiques traitées (emploi, mais également développement économique, habitat, mobilité, santé...);
- Un espace géographique s'affranchissant des limites administratives (bassin de vie au-delà de la métropole). A ce jour, le futur périmètre de structure fusionnée n'est pas connu du Codev.
- Une prise en compte de la dimension temporelle (le temps présent mais surtout le temps à moyen et long terme).

Il s'agit de faire vivre un DST élargi de façon permanente, proactif et préventif dans un climat apaisé. Le DST élargi se base sur la cohérence de toute une chaîne systémique allant de la veille, du diagnostic partagé et études, aux actions partenariales, innovations, en passant par une capacité d'anticipation, et une phase d'évaluation.

Quelques caractéristiques fortes d'un DST élargi partagées par les membres du Codev:

- Distinct du dialogue social et du DST ;
- Territorial : vision globale, décloisonnée, nécessairement multi-acteurs ;
- Besoin de partager des informations, un diagnostic et de dégager des points de consensus ;
- Temps pour la consultation, la concertation et la formalisation et mise en œuvre d'engagements contractuels ;
- Pragmatisme (mode projet) et solutions innovantes ;
- Facilite la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences territoriale (GPCeT).

Avec des conditions de réussite du DST élargi et de la GPCeT

- Coller aux réalités du terrain ;
- Capacité de représentations locales ;
- Confiance-confidentialité ;
- Leviers locaux et engagement ;
- Labellisation des actions et évaluation ;
- Territoire le plus pertinent pour agir : là où la volonté s'exprime et l'engagement se concrétise (y compris financier).

► Pour les membres du Codev, la future structure fusionnée Mission Locale/MEIF sera un élément parmi d'autres de ce DST élargi.



## Contribution du Codev en 6 points

### 1. Le besoin d'une animation territoriale permanente

Les membres du Codev abordent la fusion de la Mission locale et de la Meif comme une opportunité pour augmenter le service rendu global demain en capitalisant sur les atouts de chaque structure. Néanmoins, certains risques ont été soulignés au cours des échanges au sein du Codev.

#### Risques identifiés par le Codev :

- Risque d'une perte de compétences et d'un affaiblissement des fonctions qui fait la valeur ajoutée de la Meif : fonction animation territoriale et en direction d'un public plus large que le public de la Mission Locale ;
- Risque de réduire les marges de manœuvre sur les actions à mener, la Mission locale étant engagée principalement dans le cadre de mises en œuvre de dispositifs d'Etat
- Risque d'amointrissement de la capacité d'anticipation des mutations et de leurs impacts sur les compétences du territoire (ex : à l'écoute des signaux des filières qui se transforment, celles en difficulté, celles qui recrutent, ...)
- Quels moyens complémentaires pour aller au-delà des missions actuelles ? (1+1=3)

#### Préco/suggestions Codev :

- Etant donnée la porosité entre les territoires, la nouvelle structure fusionnée doit nécessairement être un outil couvrant un territoire élargi par rapport à la métropole.
- Renforcer sa capacité à faire du lien avec les acteurs centraux emploi/formation (pôle emploi, cap emploi, Points Accueil Emploi, Espaces ressources emploi, OPCA...);
- La Mission locale peut se « muscler » sur l'animation et renforcer ses liens avec le monde des entrepreneurs par une bonne capillarité des deux missions fusionnées dans la nouvelle structure ; être ainsi plus offensif vis-à-vis d'initiatives incitant au rapprochement entreprises/publics (et pas que public « jeunes »)  
*Ex : l'opération 100 jeunes 100 emplois avec le parrainage de grands groupes, initiative qui pourrait être élargie aux PME PMI locales*  
ou être plus en lien avec les besoins des secteurs d'activités qui recrutent par exemple ;
- Élargissement à des outils actuellement isolés (ex. Points Accueil Emploi) : dynamiser l'ensemble et offrir ainsi un meilleur point d'entrée par territoire (vers un guichet unique ?) ;
- Renforcer l'interface et l'interconnaissance de façon à aiguiller plus facilement le demandeur (entreprise ou personne) vers le bon interlocuteur institutionnel  
*Ex 1 : actualiser régulièrement et diffuser l'annuaire réalisé par la MEIF dans le cadre de la démarche GPECT*  
*Ex 2 : état des lieux et visibilité des groupements d'employeurs permettant de mutualisation des postes d'appui pour les TPE et PME*

### 2. Une gouvernance et une organisation territoriale rationalisées et orientées « résultats »

**Risque identifié par le Codev** : si le futur outil est recentré uniquement sur la métropole (cf Mission locale et MEIF actuellement sur le bassin d'emploi de Rennes), crainte de perte d'équité dans le niveau de services pour les territoires voisins par rapport à la situation actuelle.



**Suggestions codev** pour la future gouvernance de la structure fusionnée :

- Une instance réunissant les financeurs ;
- Une instance réunissant les membres des deux CA préexistants + autres acteurs parties prenantes des questions d'emploi direct ou indirectement (orientation, formation, insertion, ...) ;
- Des groupes de travail thématiques.

Les membres du Codev soulignent le défi d'une gouvernance à l'échelle du territoire global où tous les « infra-territoires » sont représentés et avec des services et impacts dans des territoires en proximité.

Il serait également intéressant de développer des temps et formes de participation permettant d'intégrer la parole des publics et entreprises au débat

*Remarque sur ce point : il sera utile de disposer d'un bilan du Comité consultatif des jeunes de la Mission locale.*

En complément transversal : la mise en place d'une conférence territoriale de l'emploi annuelle ou tous les 2 ans (voir point n°5 relatif au Codev plus bas).

### **3. Optimiser la coordination de l'outil fusionné avec les acteurs incontournables emploi/formation/insertion et dégager des marges de manœuvre**

Nécessité d'une efficacité territoriale globale des politiques d'emploi, d'insertion et de formation, assurées par l'Etat, la région Bretagne, les collectivités et de nombreuses parties prenantes... où les membres du Codev ont eu parfois des difficultés à se repérer.

**Préco codev** : disposer d'une cartographie globale des engagements des acteurs emploi/orientation/formation/insertion avec leurs missions, objectifs et moyens, avec la place de l'outil fusionné au sein de cette cartographie. (Coordination optimisée dans une optique d'engagements).

**Préco codev** : veiller en particulier à une articulation de la structure fusionnée avec Pôle emploi et avec la Commission Territoriale Emploi Formation (CTEF) par souci de plus grande lisibilité, afin d'éviter les doublons, et pour une subsidiarité dans l'action.

**Préco codev** : Coordination également avec des acteurs couvrant des besoins « périphériques » : notamment les acteurs des politiques publiques santé, logement, mobilité... (pour lever ensemble les freins à l'emploi) + Un maillage en amont avec l'éducation nationale dès le collège et le lycée.

**Point de vigilance Codev** : veiller à ne pas impacter négativement le Plan départemental d'insertion en créant un déséquilibre territorial.

#### **Suggestion codev sur le volet numérique de l'offre de services**

Dans un contexte de transformation numérique rapide, adapter et articuler l'offre avec les plateformes préexistantes autour de l'emploi, aux côtés du site internet de Pôle emploi, avec la question de la lisibilité globale pour les publics.

*Exemples (non exhaustifs):*

- *www.mon-entreprise.bzh : portail d'information des petites entreprises en Bretagne ; outil développé par l'Etat, la Région Bretagne, la CPME, le Medef et l'U2P autour des questions de recrutements, formation, développement économique...*
- *www.france-emploi.com : créé il y a un an par le groupe SIPA Ouest France, avec l'ambition de mettre en adéquation offres et demandes, de façon par exemple à proposer des offres proches des candidats (25 kms). Les recruteurs ont aussi la possibilité de présenter leurs offres via des vidéos.*
- *Utilisation croissante du site www.leboncoin.fr par les entreprises pour recruter...*



## 4. Déployer innovation, expérimentations et l'évaluation des actions locales

La fusion de la Mission Locale et de la Meif est également l'occasion d'identifier des marges de manœuvre afin de concrétiser toutes les bonnes volontés présentes sur le territoire. La mise en œuvre d'un DST élargi doit également permettre de développer de nouveaux effets leviers et permettre l'innovation et les expérimentations au-delà des dispositifs préexistants.

Faire émerger des pôles d'innovations « micro-locaux » par exemple autour de l'innovation sociale dans l'insertion ou encore pour rapprocher l'offre de la demande au sein de TPE et PME.

*Ex 1 : Montfort-sur-Meu : liens tissés entre un chantier d'insertion autour de la réparation des vélos et une entreprise de métallurgie (à partir de compétences transférables, générant un cycle vertueux formation et embauche)*

*Ex 2 : le fonds de revitalisation rapprochant les SIAE et les entreprises flèche un pourcentage des aides au poste pour des personnes en insertion mais n'atteint pas le résultat escompté car tous les acteurs de terrain n'ont pas été parties prenantes, ni mobilisés.*

*Ex 3 : face aux difficultés à faire baisser le chômage des jeunes dans les Quartiers « Politique de la Ville », s'appuyer sur l'intégration de l'apprentissage dans le process des clauses sociales pour faire de l'apprentissage un levier de réussite et d'insertion (cf préconisation CODESPAR dans le cadre de l'avis PLH).*

### Evaluation politiques et actions

Concevoir et réaliser une démarche d'évaluation avec des critères quantitatifs et qualitatifs dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. S'agissant de la mise en place de la fusion Mission Locale et MEIF, l'évaluation pourrait être centrée sur deux ou trois critères, par exemple :

- L'animation partenariale
- La coordination interne-externe
- La mise en visibilité

Il ne s'agirait pas d'une évaluation "institutionnelle" (Cf. Mission locale par rapport aux dispositifs) mais d'une évaluation par rapport à la réalité économique et sociale locale (comment s'adapter au nouveau contexte du marché de l'emploi).

## 5. Le rôle potentiel du codev

Le Codev de la métropole de Rennes est sans structure juridique, consultatif, avec une composition axée sur la diversité plus que la représentativité. Il n'a ainsi pas vocation à siéger dans la gouvernance de la future structure fusionnée.

► En revanche, dans le cadre de sa contribution au débat métropolitain, il pourrait être co-animateur d'une conférence territoriale de l'emploi, ouverte, participative et dans une démarche d'anticipation. Ce temps fort pourrait être l'occasion de :

- Partager les enjeux liés à l'emploi annuellement ou tous les 2 ans
- Contribuer à faire vivre le DST élargi et le Manifeste pour l'emploi
- Collaborer avec les autres Codev (niveau bassin d'emploi ? échelle départementale ?) tout en ayant un leadership du Codev de la métropole de Rennes (cf acquis CODESPAR)
- Mettre en visibilité des points d'étape de ce qui se fait sur la métropole sur l'emploi, avec la participation de l'ensemble des parties prenantes (directes et indirectes)
- Débattre et prendre du recul sur les actions menées : avec partage d'indicateurs d'évaluation sur les impacts des actions menées / bénéficiaires visés
- Partager des retours d'expérimentations et innovations locales (*remarque : voir par exemple l'esprit des Journées de Initiatives Territoriales pour l'emploi (JITE) organisées depuis 4 années au niveau national : sur le thème de l'accompagnement des transitions en 2017, avec le partage de 52 démarches collectives participatives*).



- ▶ Le Codev pourrait également participer à des travaux thématiques
  - Participation non pérenne à certains groupes de travail thématiques
  - Selon pertinence (interaction avec saisines et autosaisines Codev)
- ▶ Le Codev pourrait être un espace privilégié de veille et de capitalisation des initiatives innovantes et expérimentations en matière d'emploi.
- ▶ Le Codev pourrait enfin être contributeur dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques métropolitaines, dans le cadre d'une évaluation avec des finalités telles que définies en point n°4. Il pourrait par exemple venir contribuer sur une évaluation ex-post à un an (minimum) du fonctionnement de la nouvelle entité.

## 6. Quel nom pour la future structure fusionnée ?

Les membres du Codev s'accordent sur le fait que la fusion de la Mission locale et la MEIF ne doit pas se faire *a minima* mais doit être l'opportunité de structurer une nouvelle entité (1+1 =3).

Du point de vue des publics-cibles, quel nom demain pour optimiser la lisibilité de cette nouvelle structure ?

### Suggestions du Codev :

1. « Maison pour l'emploi »
  - Le « pour » : affirme le sens et l'ambition politique (moins statique que « de »)
  - Permet a priori une appropriation aussi bien par le monde de l'entreprise que du public
2. « Mission pour l'emploi »

Ce nom traduit également une dynamique intéressante autour d'un projet commun. Par ailleurs, il a l'avantage d'hybrider les noms des deux structures qui fusionnent.

**Point de vigilance Codev :** Au-delà de la fusion technico-administrative et d'un changement de nom potentiel : nécessité de recueillir l'adhésion des salariés au projet de la nouvelle structure, dans le cadre d'une démarche d'accompagnement au changement.

## 7. Quelle communication sur la future structure ?

Les membres du Codev s'interrogent sur le plan de communication qui sera assuré autour de la nouvelle structure fusionnée (liens avec d'autres outils de communication sur l'emploi comme le GREF, relations presse, radio, TV...). La bonne lisibilité de cette nouvelle structure passera également par une communication précise, pédagogique, mettant en avant ce qui change et en quoi cela va simplifier les démarches des publics-cibles.

### Éléments non approfondis par manque de temps

Par manque de temps et étant données les échéances, il aurait été souhaitable que le Codev puisse mener certains approfondissements ou actions complémentaires :

- Benchmarking sur autres territoires ayant mené des démarches de fusion d'outils similaires, d'animation du DST, d'initiatives autour de la GPECT... ;
- Auditions complémentaires et démarches d'enquêtes pour recueillir le point de vue des acteurs parties prenantes et des usagers actuels des deux outils ;
- Echange et coordination avec les autres conseils de développement concernés par le périmètre actuel et/ou futur de l'instance fusionnée (NB : existence de 6 conseils de développement à l'échelle du bassin d'emploi de Rennes).



## Processus de travail sur la saisine

### **Courrier de saisine de Rennes Métropole (mai 2017)**

#### **Etapes de la réponse à la saisine :**

Des auditions des acteurs du champ de l'emploi et de la formation :

- 26 juin : Direccte (M. ALEXANDRE, Directeur départemental Unité territoriale 35 et M. GAUTHIER, directeur adjoint)
- 3 juillet : Pôle Emploi (M. BRICOUT, Directeur départemental 35)
- 5 septembre : MEIF (Mme FAUCHEUX, Directrice)
- 1 septembre : Mission Locale du bassin d'emploi de Rennes (M. JOURDAN, Directeur)
- 15 septembre : Région Bretagne (M. De POULPIQUET, chargé de Mission)

Des groupes de travail internes au Codev : plus de 30 membres engagés dans la réflexion

- 9 juin : lancement
- 3 juillet : auditions
- 7 septembre
- 5 octobre : dernière séance de groupe avant remise des travaux

Un courrier d'étape du Codev et un temps d'échange intermédiaire avec Mme ANDRO (30/08/17)

Différentes réunions et temps d'échange entre les co-pilotes et le Président Codev et lien avec le Bureau du Codev.

Mobilisation de ressources documentaires : cahier des charges de la MEIF, rapport IGAS et rapport d'activité Mission Locale...

#### **Listes membres contributeurs :**

Co-Pilotes :

- Tania Robin (personne qualifiée, membre du Bureau Codev)
- Patrick Roullé (CFDT, membre de la séance plénière Codev)

Membres Codev participants : AFPA, Amitiés sociales, ARCS, Armec, Bretagne Active, Chambre des métiers et de l'artisanat 35, CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, CLIC Allia'Agés, CNAMS, CPME, COORACE, Enedis, Entreprendre pour Apprendre Bretagne, Fédération des entreprises d'insertion Bretagne, Féria, Fédération régionale MJC, GRDF, Ingénieurs et scientifiques de France, Dominique Le Tallec (personne qualifiée), Ligue des droits de l'Homme, Rennes Métropole Handball, Réso Solidaire, Marie-Anne Simon (personne qualifiée), Union des entreprises 35, UDAF 35, UNA 35, U2p, Union Régionale des SCOP de l'Ouest, Unité locale Croix Rouge française de Rennes.