

GROUPE  
DE TRAVAIL

**4**

**PROGRAMME MÉTROPOLITAIN  
INSERTION EMPLOI**

**QUELLE GOUVERNANCE METTRE EN PLACE  
POUR DES POLITIQUES PUBLIQUES COORDONNÉES ?  
COMMENT RATIONALISER LES OUTILS ET RENDRE  
PLUS LISIBLE ET PLUS ACCESSIBLE L'OFFRE DE SERVICES ?**



Grand Lyon la Métropole - mai 2015  
Dossiers documentaires INSERTION  
DPDP - Pôle Transformation et Régulation  
Coordination générale : Pascale Fougère et Jean Loup Molin  
Rédaction : Boris Chabanel  
Maquette et mise en page : Céline Ollivier-Peyrin  
Impression : atelier Grand Lyon

---

## PRÉSENTATION

Dans le cadre de l'élaboration du Programme Métropolitain pour l'insertion et l'emploi, la Métropole de Lyon engage une démarche de concertation avec les acteurs du territoire : institutionnels, ainsi que les fédérations/organisations représentatives/tête de réseau des partenaires. Celle-ci s'organise sous la forme de groupes de travail autour de quatre problématiques.

- G1 : Comment mobiliser les entreprises, construire des passerelles développement économique insertion-emploi et encourager l'innovation sociale et solidaire?
- G2 : Comment repenser des parcours d'insertion adaptés à l'hétérogénéité des besoins des bénéficiaires du RSA?
- G3 : Comment développer et restituer une politique publique audacieuse, mesurée, simple à adapter aux besoins des usagers? Quel mode de participation des usagers à l'évaluation et l'évolution de cette politique ?
- G4 : Quelle gouvernance mettre en place pour des politiques publiques coordonnées ? Comment rationaliser les outils et rendre plus lisible et plus accessible l'offre de services ?

### Pourquoi des dossiers documentaires ?

Afin de nourrir la réflexion collective, la Métropole de Lyon a souhaité mettre à disposition de chaque groupe de travail un dossier documentaire rassemblant un ensemble de ressources pertinentes pour éclairer la problématique abordée. Celles-ci ont été sélectionnées pour leur capacité à synthétiser des éléments d'état des lieux et de diagnostic, à faire ressortir des problématiques clés, à proposer des approches renouvelées, à révéler des débats de doctrines, à valoriser des bonnes pratiques...

Les ressources proposées reproduisent tout ou partie de documents de différentes natures : articles de revues spécialisées, rapports d'étude, bulletins statistiques, avis d'instances consultatives, rapports parlementaires, notes de think-tank, référentiels d'action publique, guides méthodologiques, évaluations de politiques publiques, etc.

Bien entendu, ces dossiers documentaires ne prétendent pas faire le tour de la question. Ils visent plus modestement à proposer quelques points de repères, visions stimulantes et pistes d'action possibles.

### Mode d'emploi

Un dossier documentaire a été élaboré pour chaque atelier, ainsi qu'un dossier transversal proposant des éclairages généraux sur le cadre législatif, les dépenses publiques et les acteurs des politiques de l'emploi et de l'insertion.

Chaque dossier est constitué :

- d'un sommaire commenté présentant le titre, la source et les enseignements clés de chaque ressource documentaire sélectionnée ;
- de l'ensemble des ressources sélectionnées reproduites dans leur forme d'origine.

Dans leur version électronique, les dossiers documentaires proposent des liens hypertextes permettant d'accéder aux documents sources sur internet et de circuler entre le sommaire et les différentes ressources du dossier.

# 1. EN TOILE DE FOND, LE MOUVEMENT DE TERRITORIALISATION DES POLITIQUES D'EMPLOI ET D'INSERTION

Relevant historiquement des prérogatives de l'État, les politiques de l'emploi et de l'insertion connaissent un mouvement de territorialisation depuis plusieurs décennies afin de répondre à différentes préoccupations, en particulier les suivantes : mieux connaître les marchés du travail dans les bassins d'emploi ; initier des relations avec les acteurs et pouvoirs locaux susceptibles d'apporter leur contribution à l'effort (notamment à partir de la dynamique de décentralisation) ; soutenir des initiatives de création d'emploi et de développement de l'activité de la part des acteurs de territoires peu ou mal connus par les administrations centrales ; aller vers une approche intégrée des besoins des publics (personnes en insertion, demandeurs d'emploi, salariés, entreprises...) des politiques de l'emploi et de l'insertion.

Ce mouvement de territorialisation renvoie tout d'abord à la réorganisation des responsabilités, des moyens et des implantations des services déconcentrés de l'Etat dédiés à ces politiques ; aujourd'hui il s'agit pour l'essentiel de Pôle Emploi et des DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). Il s'exprime également à travers les initiatives prises par les collectivités territoriales depuis les années 1980, avant que ces dernières se voient confiées un certain nombre de compétences par le législateur. S'il fait l'objet d'un consensus dans son principe et donne lieu à un certain nombre de déclinaisons opérationnelles, ce mouvement en faveur de la territorialisation des politiques de l'emploi et de l'insertion paraît cependant encore inabouti.

## SERVICES DE L'ÉTAT ET COLLECTIVITÉS SE MOBILISENT EN FAVEUR DE LA TERRITORIALISATION



### Mieux adapter notre action aux besoins des territoires

**document 1** Pôle Emploi – Pôle Emploi 2015. Réussir ensemble – Plan stratégique, septembre 2012, pages 25-28

**En ligne** <http://www.pole-emploi.org/poleemploi/nos-publications-@/13820/view-category-18654.html?>

Page **12**

Dans le cadre de la convention 2012-2014 entre l'Etat, l'Unedic et Pôle emploi signée en janvier 2012, dont l'un des axes fondamentaux était de rapprocher Pôle emploi des usagers et des territoires, Pôle Emploi a défini un plan stratégique dont l'une des ambitions majeures est celle d'une plus grande souplesse et une meilleure adaptabilité de son offre de services en fonction des réalités territoriales, qu'il s'agisse des caractéristiques du bassin d'emploi ou de la présence de partenaires avec lesquels des coopérations peuvent être nouées. Quatre axes de progrès sont identifiés : « développer notre capacité à élaborer des diagnostics territoriaux » ; « analyser plus précisément notre présence territoriale pour répondre au mieux aux priorités de la politique de la ville et de la redynamisation des zones rurales enclavées » ; « permettre aux managers d'adapter les modalités de mise en œuvre de l'offre de services en fonction des spécificités de leurs territoires » ; « coopérer avec les partenaires de la manière la plus efficace possible pour assurer la complémentarité des offres de services sur le territoire ».

### La politique de l'emploi, une compétence qui revient à l'État mais dans laquelle les collectivités sont de plus en plus amenées à intervenir

**document 2** Sénat – Les collectivités territoriales et l'emploi : bilan d'un engagement – rapport d'information de Mme. Patricia Schillinger fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation, juillet 2012, pages 7-20

**En ligne** <http://www.senat.fr/notice-rapport/2011/r11-625-notice.htm>

Page **17**

Dans cet extrait, la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat expose sa vision du bien-fondé de la territorialisation de la politique de l'emploi et de l'intervention des

collectivités territoriales en la matière. Elle met en exergue la capacité des collectivités territoriales à répondre à deux enjeux cruciaux des politiques de l'emploi : prendre en compte les spécificités de chaque territoire ; articuler différents registres d'action publique (insertion sociale et professionnelle, emploi, formation, développement économique, logement, déplacement, etc.) afin de développer une approche intégrée des besoins des demandeurs d'emploi, des salariés et des entreprises.

### Rappel des enjeux de gouvernance territoriale



**Document 3** Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique – Evaluation de la gouvernance territoriale des politiques d'insertion et de lutte contre l'exclusion – décembre 2013, pages 3-4

**En ligne** [http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp\\_exclusion.pdf](http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/epp/epp_exclusion.pdf)

Page **32**

Cet extrait souligne la nécessité de la gouvernance territoriale des politiques d'insertion et de lutte contre l'exclusion. Nécessité pour être en mesure de construire des réponses globales (décloisonnées) en termes d'expertise et de dispositifs face aux difficultés souvent multidimensionnelles rencontrées par les personnes en situation d'exclusion. Nécessité également pour articuler approche curative et approche préventive. Nécessité enfin pour mettre en cohérence l'action des différents acteurs intervenant dans le champ des politiques d'insertion et de lutte contre l'exclusion, politiques ayant fait l'objet d'une décentralisation progressive.

## UN PROCESSUS ENCORE INABOUTI

### La prise en compte de la territorialisation par les différents acteurs de la politique de l'emploi



**Document 4** Patrice Borel, Benjamin Ferras, Christian Ville – Evaluation de la politique territoriale de l'emploi – Inspection Générale des Affaires Sociales, Rapport RM2013-091, juillet 2013, pages 38-45 t

**En ligne** <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article334>

Page **35**

Dans cet extrait, l'Inspection Générale des Affaires Sociales porte un regard évaluatif sur l'approche territoriale adoptée par Pôle Emploi et les services de l'Etat intervenant dans la politique de l'emploi. Si la création des DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et l'intégration d'un volet « territorialisation » à la stratégie de Pôle Emploi constituent des avancées significatives, les marges de manœuvre laissées à ces entités déconcentrées paraissent encore limitées, tant au plan de la déclinaison régionale de la stratégie nationale, que des moyens financiers pouvant être mobilisés de façon discrétionnaire.

### Approche intégrée des politiques de l'emploi : les défis de la territorialisation et de l'individualisation



**Document 5** Thierry Berthet, Clara Bourgeois – Approche intégrée des politiques de l'emploi : les défis de la territorialisation et de l'individualisation – Bref du CEREQ n° 334, avril 2015, 4 pages

**En ligne** <http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Approche-integree-des-politiques-de-l-emploi-les-defis-de-la-territorialisation-et-de-l-individualisation>

Page **44**

Pour tenter d'enrayer la montée du chômage, les instances européennes, relayées par les gouvernements nationaux, encouragent une approche intégrée des politiques de l'emploi. Celle-ci implique une coopération des acteurs au niveau territorial, ainsi qu'une individualisation des réponses apportées aux demandeurs d'emploi. Or, comme le souligne cet article, sur le terrain, ces objectifs se heurtent à l'absence de coordination des multiples intervenants, ainsi qu'à la difficulté, pour les conseillers, de concilier approche globale et injonction de retour à l'emploi.

## 2. CONSTRUIRE UNE GOUVERNANCE INTER-INSTITUTIONNELLE PARTAGÉE ET EFFICIENTE

La territorialisation des politiques de l'emploi et de l'insertion fait intervenir aujourd'hui une multiplicité d'acteurs. Celle-ci peut se justifier par l'ampleur et la diversité des enjeux à appréhender. Toutefois, elle conduit à un paysage institutionnel particulièrement complexe, impliquant des besoins importants de coordination et, au-delà, de mise en synergie des stratégies des acteurs. Une des questions clés soulevées par ce constat est celle du chef de file des politiques de l'emploi : quel acteur désigner pour assurer un rôle d'ensemblier à l'échelle des territoires ? Une seconde interrogation majeure concerne l'effectivité du rôle de chef de file des politiques d'insertion reconnu par le législateur au Département : dans quel(s) cadre(s) organiser la gouvernance territoriale des politiques d'insertion ?

### QUEL CHEF DE FILE POUR PILOTER LES POLITIQUES DE L'EMPLOI À L'ÉCHELLE DES BASSINS D'EMPLOI ?

#### Les maisons de l'emploi ou l'introuvable politique territoriale de l'emploi

**Document 6** Solen Berhuet, Carole Tuchsirer – Les maisons de l'emploi ou l'introuvable politique territoriale de l'emploi – Centre d'étude de l'emploi, Connaissance de l'emploi n°118, janvier 2015, 4 pages

**En ligne** <http://www.cee-recherche.fr/publications/connaissance-de-lemploi/les-maisons-de-lemploi-ou-lintrouvable-politique-territoriale-de-lemploi>

Page **48**

Cet article rend compte de la crise de légitimité que rencontrent aujourd'hui les Maisons de l'Emploi. Créées en 2005 pour organiser le rapprochement entre le noyau dur du service public de l'emploi (Etat, Pôle Emploi) et ses partenaires à l'échelle locale (collectivités territoriales, missions locales, etc.), les MDE se sont vu progressivement contester ce rôle de chef de file de la gouvernance locale du marché du travail. En raison notamment de la création de Pôle Emploi en 2008 et de l'absence de transfert de la compétence « emploi » aux collectivités territoriales.

#### Les collectivités territoriales et l'emploi. Réponses de l'AdCF au questionnaire de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat

**Document 7** Association des Communautés de France (AdCF) – Les collectivités territoriales et l'emploi. Réponses de l'AdCF au questionnaire de la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat – Mars 2012, pages 1-5

**En ligne** [http://www.adcf.org/5-393-Contenu-article-AdCF-Direct.php?num\\_article=1186&num\\_thematique=4&id\\_newsletter=109](http://www.adcf.org/5-393-Contenu-article-AdCF-Direct.php?num_article=1186&num_thematique=4&id_newsletter=109)

Page **52**

Cet extrait présente la position de l'Association des Communautés de France (AdCF) concernant la place qui devrait revenir aux intercommunalités dans le pilotage des politiques de l'emploi. L'AdCF souligne l'importance d'un portage politique des interventions locales dans la mesure où les élus locaux sont les mieux à même d'élaborer, de piloter et de mettre en cohérence les politiques territoriales de l'emploi, de l'insertion et de la formation, parce qu'ils sont acteurs du développement économique, connaissent leur territoire, ses habitants et ses acteurs. Ce faisant, l'AdCF considère l'échelon intercommunal comme le plus pertinent pour organiser la territorialisation et l'intégration des politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation.



## Une architecture du service public territorial de l'emploi à redessiner autour de la région



**Document 8** Assemblée Nationale – Pôle emploi et le service public de l'emploi – rapport d'information déposé par la commission des affaires sociales et présenté par Mme. Monique Iborra, juin 2013, pages 30 à 35

**En ligne** <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1107.asp>

Page **57**

Dans le cadre d'une réflexion sur la place et la contribution de Pôle Emploi au Service Public de l'Emploi, ce rapport parlementaire plaide en faveur de la reconnaissance de la région comme chef de file d'un service public régional de l'insertion professionnelle, de la formation professionnelle, de l'orientation et de l'apprentissage. Il défend également le principe d'un regroupement au sein de structures généralistes de portée régionale des missions locales, plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) et écoles de la deuxième chance, qui seraient désormais appelés à travailler sous une même enseigne telle que « service public d'insertion pour l'emploi ».

## Le besoin d'affirmation d'une stratégie territoriale de l'emploi



**Document 9** Patrice Borel, Benjamin Ferras, Christian Ville – Evaluation de la politique territoriale de l'emploi – Inspection Générale des Affaires Sociales, Rapport RM2013-091, juillet 2013, pages 87-91

**En ligne** <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article334>

Page **64**

Dans cet extrait, l'Inspection Générale des Affaires Sociales souligne la volonté de l'État de conserver la main sur la compétence emploi. Ce qui l'amène à considérer qu'il revient aux services de l'État de construire une stratégie territoriale de l'emploi déclinant les orientations nationales de la politique de l'emploi. Pour ce faire les Directions sont appelées à se montrer volontaristes et proactives en matière de diagnostics territoriaux, de programmation et de coopération avec les partenaires des territoires

## COMMENT CONFORTER LE « DÉPARTEMENT » DANS SON RÔLE DE CHEF DE FILE DES POLITIQUES D'INSERTION ?

### Du RMI au RSA, la gouvernance de l'insertion en question



**Document 10** Document 10 : n° 179, p. 128-134

**En ligne** <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-5-page-128.htm>

Page **70**

Cet article interroge la capacité du département à assumer son rôle de « chef de file » des politiques d'insertion professionnelle découlant de la mise en place du RSA. En effet, le champ de compétence des départements, centrée sur l'action sociale les place en retrait des logiques économiques et donc les rend dépendant de l'implication d'autres acteurs, avec lesquels (Pôle Emploi) les coopérations ne sont pas toujours aisées.

## Poser le département comme chef de file du développement social territorialisé



**Document 11** Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale – Groupe de travail « Gouvernance des politiques de solidarité » – 2012, pages 10-14

**En ligne** <http://www.cnle.gouv.fr/Gouvernance-des-politiques-de.html>

Page **78**

Dans le cadre de l'élaboration du Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, le groupe de travail « gouvernance des politiques de solidarité » propose de rendre effectif le rôle de chef de file de l'action sociale reconnu au Département par l'acte II de la décentralisation. Pour ce faire, il plaide pour une approche globale du développement social territorialisé, sur la base d'une simplification du cadre de concertation dans lequel elle s'exerce (les instances de concertation départementales sont en effet nombreuses : conseil départemental pour le logement des plus défavorisés, conseil départementaux de l'insertion lorsqu'il existe un PDI, conseil départemental de l'insertion par l'activité économique, commission départementale d'accueil de la petite enfance, commission départementale des retraités et personnes âgées, conseil départemental consultatif des personnes handicapées...).

## La coopération entre Pôle emploi et les collectivités territoriales : un travail à poursuivre



**Document 12** Sénat – Les collectivités territoriales et l'emploi : bilan d'un engagement – rapport d'information de Mme. Patricia Schillinger fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation, juillet 2012, pages 49 à 52

**En ligne** <http://www.senat.fr/notice-rapport/2011/r11-625-notice.html>

Page **84**

Dans cet extrait, la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat dresse un rapide bilan des coopérations développées entre Pôle Emploi et les collectivités territoriales. En dépit de l'objectif de territorialisation inscrit dans la stratégie de Pôle Emploi et de la signature de plusieurs accords-cadres nationaux avec les missions locales, les PLIE, les maisons de l'emploi missions locales, il demeure difficile pour Pôle Emploi de s'investir dans toutes les instances de gouvernance. D'autre part, l'accompagnement spécifique des bénéficiaires du RSA par Pôle Emploi paraît encore perfectible en raison d'un manque de compétence pour accompagner ces publics et d'une répartition des rôles par toujours claire avec le département.

### 3. RATIONALISER ET MUTUALISER LES OUTILS, PÉRIMÈTRES ET RESSOURCES AFFÉRENTS AUX POLITIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION

Trois Maisons de l'emploi, Trois Plans local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), dix Missions Locales, plus d'une centaine d'associations partenaires... les outils et périmètres des politiques de l'emploi et de l'insertion sont nombreux au sein de l'agglomération lyonnaise. Si cette « biodiversité » reflète la richesse des initiatives lyonnaises en faveur de l'insertion et de l'emploi, elle semble également être source de difficultés dans la construction d'une offre de services lisible pour les bénéficiaires et dans l'utilisation optimale des ressources. Rappelons ici que la métropole nantaise présente une configuration unifiée à l'échelle de son territoire : une MDE, un PLIE, une Mission locale. Dès lors, deux questions essentielles se posent aujourd'hui : est-il souhaitable et envisageable de faire muter ces découpages géo-administratifs pour plus d'efficacité collective ? Ne serait-il pas nécessaire de mutualiser tout ou partie des fonds affectés à l'emploi et l'insertion et plus particulièrement ceux du Fonds Social Européen ?

#### SIMPLIFIER LE PAYSAGE ?

##### La multiplication des acteurs : une source de difficultés indéniable

**Document 13** Sénat – Les collectivités territoriales et l'emploi : bilan d'un engagement – rapport d'information de Mme. Patricia Schillinger fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation, juillet 2012, pages 37 à 41

En ligne <http://www.senat.fr/notice-rapport/2011/r11-625-notice.html>

Page 89



Dans cet extrait, la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation du Sénat met en évidence les risques inhérents à la multiplication d'initiatives que l'on peut observer à l'échelle des territoires en matière d'emploi. En effet, dès lors que l'effort de coordination et de répartition des rôles entre acteurs n'est pas à la hauteur, ce foisonnement peut impliquer des redondances (et donc des effets de concurrences) et peut rendre difficile la construction de réponses intégrées aux problèmes à résoudre. D'autre part, quand bien même des efforts de coordination et de décloisonnement sont-ils entrepris, ceux-ci peuvent représenter un investissement en temps et en énergie excessifs (temps passé à négocier des conventions de partenariat puis à les faire vivre, via des comités de pilotage qui se réunissent périodiquement, processus d'échanges d'informations, etc.) et du coup une impossibilité pour certains acteurs de participer aux différentes instances/réunions de coordination. Enfin, ce foisonnement d'acteurs et d'initiatives peut conduire à une désorientation des demandeurs d'emploi et des employeurs. Au total, la délégation du Sénat promeut, entre autres mesures, une réduction du nombre d'acteurs par rapprochement des structures au sein des territoires (PLIE, Missions locales, Maisons de l'emploi).

##### Mutualiser et inventer de nouveaux outils de coordination fonctionnelle sur le terrain

**Document 14** Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale – Groupe de travail « Gouvernance des politiques de solidarité » – 2012, pages 16-19

En ligne <http://www.cnle.gouv.fr/Gouvernance-des-politiques-de.html>

Page 95

Dans le cadre de l'élaboration du Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, le groupe de travail « gouvernance des politiques de solidarité » alerte sur le risque qu'un fractionnement excessif de la réponse sociale entre une multitude de dispositifs peut contribuer à aggraver des processus d'exclusion. En ce sens, il préconise de développer sur le terrain de nouveaux outils de mutualisation et de coordination. Il s'agit par exemple d'appuyer le développement des opérateurs diversifiant leurs interventions et leurs prestations pour couvrir les diverses facettes de situations d'exclusion ou pour être à même de d'articuler différents stades d'un parcours d'accès au logement ou à l'emploi. Le groupe de travail invite également à mutualiser les offres d'insertion et d'accompagnement et présente plusieurs exemples de bonnes pratiques en la matière.

## RATIONALISER LES FINANCEMENTS ?

### La gouvernance actuelle de l'Insertion par l'Activité Économique ne garantit pas une coordination efficace entre les multiples financeurs du secteur



**Document 15** Stéphanie FILLION, Michaël DANON, Hélène PELOSSE, Vincent CLAUDON –  
Le financement de l'insertion par l'activité économique – Inspection Générale des Affaires Sociales,  
Rapport, juillet 2013, Annexe III Le pilotage et la gouvernance du secteur de l'insertion par l'activité économique,  
pages 60-70 et 75-77

En ligne <http://www.igas.gouv.fr/spip.php?article310>

Page **100**

Dans le cadre d'un rapport préparatoire à la réforme du le financement de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), l'Inspection Générale des Affaires sociales (IGAS) s'est penchée sur la gouvernance du secteur de l'IAE. Elle fait le constat d'un défaut de vision stratégique dans la mesure où, à ce jour, les Conseils Départementaux de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) constituent avant tout de simples « chambres d'enregistrement » des demandes de conventionnements des structures d'IAE. En conséquence, l'IGAS propose de transformer les CDIAE en instance de pilotage stratégique : construction d'un plan d'action, sur la base d'un diagnostic des besoins du territoire (publics cibles) et de l'offre actuelle en matière d'IAE, d'une implication forte des partenaires sociaux afin d'établir des passerelles avec les entreprises classiques et les branches professionnelles, et d'une coordination de l'ensemble des financeurs des structures de l'IAE. L'IGAS développe en particulier ce dernier point en proposant la création de conférences de financeurs. En décloisonnant les financeurs et rendant plus transparents les financements mobilisés, celles-ci permettraient en effet de mettre un terme au versement d'aides juxtaposées et redondantes vis-à-vis de telles ou telles structures sans vision stratégique du secteur.

### La dispersion des actions du FSE



**Document 16** Cour des Comptes – La gestion par la France des fonds structurels européens : améliorer, simplifier, évaluer – Rapport public annuel 2015, Tome I : les observations, Volume 2 :  
La gestion publique, pages 289-300

En ligne <https://www.ccomptes.fr/content/download/79162/1980624/version/1/file/127-RPA2015-gestion-fonds-structurels-europeens.pdf>

Page **116**

Dans son rapport public annuel 2015, la Cour des Comptes se penche sur la gestion par la France des fonds structurels européens (14,3 milliards d'euros sur la période 2007-2013), et notamment du Fond Social Européen (FSE) qui soutient les politiques des États membres dans les domaines de l'emploi, de la formation professionnelle, de la lutte contre l'exclusion et de la réduction des inégalités territoriales. La Cour des Comptes met en lumière une gestion peu efficace et coûteuse - les coûts de gestion sont parfois supérieurs au montant des fonds européens versés - ainsi qu'une faiblesse dans l'évaluation de l'impact des actions financées. S'agissant spécifiquement du FSE, elle relève une dispersion des actions financées : nombre trop élevé des priorités retenues, ainsi que des organismes gestionnaires et bénéficiaires des fonds. La gestion des PLIE est particulièrement pointée du doigt.