

Les conférences des financeurs

La conférence des financeurs est un procédé qui vise à soutenir l'exercice d'une compétence de financement partagée. Elle est un moyen de décloisonner les financements pour suivre l'individu dans « son » parcours et remédier ainsi à un défaut de prise en charge du besoin. Ce procédé est distinct, de ce fait, de la simple recherche d'apport en co-financement pour des « produits » d'ores et déjà sur l'étagère.

Toutes les conférences de financeurs ne se ressemblent pas : certaines sont constituées à un niveau stratégique et se donnent pour ambition la production de « visions partagées » ; d'autres plus opérationnelles débrouillent précisément, et au cas par cas, des problèmes de financement de parcours.

Le procédé de la conférence des financeurs voisine par ailleurs avec d'autres modes d'intégration des financements, ainsi par exemple des « fonds de sécurisation des parcours » : il peut concurrencer ces différentes formules d'intégration. Mais il pourrait également s'y articuler en vue précisément de faciliter la coordination des doctrines d'affectation des fonds, au plan stratégique, et la mobilisation concrète des financements au plan opérationnel.

Certains dispositifs de coordination des financeurs ou de réunions dédiées à la résolution de problèmes de financement sont des « conférences » qui s'ignorent. A l'inverse, l'intitulé peut parfaitement couvrir l'organisation d'un simple colloque, ainsi de la journée organisée en décembre 2007 par la Région Franche-Comté autour du financement de l'apprentissage et de la formation professionnelle. La conférence des financeurs renvoie à des pratiques diverses ; ses modalités de fonctionnement restent pour une large part indéterminées. A son voisinage fleurissent encore d'autres dispositifs de coordination qui peuvent prendre la forme d'agences organisant les transitions professionnelles – ainsi du contrat de transition professionnelle (CTP) – ou de fonds consacrés à la sécurisation des parcours professionnels – ainsi du fonds paritaire (FPSPP) issu de l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 (art. 24). Il faudra se demander ce qui unit – respectivement ce qui distingue – ces dispositifs du procédé de la conférence des financeurs, pour ordonner les différentes modalités de cette dernière.

■ Intégrer les projets des différents acteurs pour donner corps à une action publique partagée

La pratique des *Plans régionaux de développement des formations professionnelles* (PRDF) a inspiré dans un passé récent, et sous l'intitulé de la conférence des financeurs, la mise en place dans quelques régions d'instances de concertation *ad hoc*. Aux termes de l'article L. 214-13 du code de l'Éducation, l'élaboration des PRDF était d'emblée conçue comme un exercice concerté : sa mise en œuvre était d'ailleurs déterminée par des conventions d'application entre les acteurs publics et des contrats d'objectifs avec les organisations du champ socio-professionnel. Quelle pouvait être alors la plus-value du procédé de la conférence des financeurs dans ce cadre d'action publique *a priori* partagée ?

La conférence des financeurs peut-elle être un simple auxiliaire du PRDF ?

Tout dépend évidemment de ce que l'on entend par « action publique partagée ». Le code de l'Éducation dispose en effet que « la région définit et met en œuvre la 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 » (art. L. 214-12). On ne fera pas grief à l'attributaire de cette compétence – la Région avec un grand R – d'avoir cherché le moyen de l'exercer. Il reste qu'une pluralité d'acteurs est concurrentement compétente, dans le champ de la formation professionnelle, pour définir et mettre en œuvre « une » politique à l'échelle de la région (avec un petit « r »), susceptible aujourd'hui de cibler les mêmes publics et de se déployer à travers un même type d'action. Depuis la convention d'assurance chômage de janvier 2001 jusqu'à la loi du 24 novembre 2009, les responsabilités des partenaires sociaux en matière de formation des demandeurs d'emploi, qu'elles transitent par Pôle emploi ou par le FPSPP, n'ont cessé de s'étendre et de croiser notamment la compétence des Régions telle que déterminée par la loi du 13 août 2004. La pratique avait révélé les limites du PRDF comme outil de mise en cohérence des actions menées par l'ensemble des acteurs de la formation et conduit les Régions à revendiquer un plan « prescriptif », opposable aux parties¹. Avant que la loi du 24 novembre 2009 n'impose la contractualisation des engagements, l'instauration des conférences de financeurs pouvait précisément se comprendre comme un moyen habile d'enrégimenter les acteurs et de pallier l'absence de force obligatoire du PRDF. Le protocole instituant en décembre 2006 la Conférence régionale des financeurs de la formation professionnelle en Poitou-Charentes appelait ainsi à donner un prolongement à « la loi et ses outils » pour que les « objectifs définis par la région dans le Schéma régional des formations (prennent véritablement) corps ». La conférence devait déboucher sur des « conventions nécessaires à l'opérationnalisation des priorités » définies entre les parties-prenantes. Il était au demeurant précisé que l'engagement visé laissait à chacun son « autonomie de gestion » ; et que le projet de *Compte formation universel* (CFU) porté par le conseil régional ne pouvait évidemment être mis en place que « dans le respect des responsabilités de chacun ».

Produire l'accord des volontés : quel usage de la conférence des financeurs au plan stratégique ?

Si la conférence des financeurs a pour objet l'intégration des projets des différentes parties-

1. ARF, 2007, *PRDF : entre ardente obligation et mission impossible*, juin ; Carle (J.C), Prés., 2007, « *Formation professionnelle : le droit de savoir* », Sénat, juillet.

prenantes, il faudrait précisément qu'elle parvienne à soutenir une logique de projets communs, appuyée sur la production d'une *volonté commune*. A défaut, elle pourrait bien n'être que le masque du « jacobinisme régional », le souci affiché de « *préserver l'autonomie de chacun* » devenant alors purement rhétorique. C'est pourquoi l'enchevêtrement avéré des compétences appelle moins directement au renforcement des pouvoirs de coordination d'un seul acteur – la Région en l'occurrence – qu'au développement d'une capacité collective à fonder cette action partagée.

La production d'un tel « accord de volontés » n'est-il pas, par définition, l'enjeu du nouveau contrat de plan régional de développement des formations (CPRDF) ? Le CPRDF appartient en réalité à la catégorie des « contrats dirigés » : son objet étant prédéfini, il vise la mise en œuvre d'un intérêt collectif au développement de la formation professionnelle dont le principe lui-même n'est pas négociable. L'impératif de sécurisation des parcours professionnels n'invite-t-il pas, *a contrario*, à revoir les contours de l'action publique, pour la sortir précisément des cadres institutionnels hérités ? Il n'y aurait alors aucune raison de limiter la discussion collective au seul domaine de la formation... Il conviendrait plutôt de penser l'intégration des différents segments constitutifs d'une action publique en faveur de l'emploi, et notamment son extension aux aspects de développement économique, de mobilité, et de logement ². Il est douteux, cela dit, que les acteurs puissent prévoir à l'échelon régional toutes les configurations de parcours et spécifier en conséquence des modalités d'intervention *a priori*. A ce niveau, la conférence des financeurs devrait donc se contenter de valider des orientations de nature stratégique. Cette conférence « régionale » serait un cadre idéal pour mettre en débat les doctrines d'intervention au nom précisément du partage de l'action publique. Mais si elle doit se traduire par des engagements, ces derniers ne porteraient qu'une « obligation de faire ». Ce serait alors le jeu de conférences de financeurs constituées, pour le coup, au plan opérationnel – et non plus au plan stratégique – de mettre à l'épreuve cet engagement générique à résoudre les cas qui font problème. Le modèle de ces conférences plus opérationnelles pourrait s'inspirer des procédures déployées naguère dans le champ des mutations économiques, au sein par exemple du dispositif ARRMEC en Nord-Pas-de-Calais (*cf. infra*) ³.

■ Au voisinage de la conférence des financeurs : les fonds de sécurisation ; les agences de transition

Les appels à projets du FPSPP : une modalité de mise en œuvre ajustée à la technique du fonds

A côté des conférences des financeurs, d'autres moyens de décloisonner les financements et d'en coordonner l'usage ont vu le jour, qui pareillement visent à soutenir les parcours professionnels des individus pris dans le halo des transitions et à leur garantir (enfin) un accès au service de la formation professionnelle. Il s'agit, en premier lieu, des fonds dits de sécurisation qui instaurent au bénéfice de ces publics un mécanisme de mutualisation au « second degré », venant chapeauter celui qu'instituent les organismes collecteurs. Ainsi du *Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels* (FPSPP) ⁴, dont les ressources devront notamment permettre « de renforcer les politiques en faveur de la qualification ou de la requalification, d'une part des salariés dont le déficit de formation fragilise le maintien ou

l'évolution dans l'emploi, et d'autre part des demandeurs d'emploi » (ANI du 12 janvier 2010 portant sur l'affectation des ressources du FPSPP). La détermination des publics et des actions éligibles au financement par le FPSPP a l'intérêt de n'être pas figée ; elle ressort – aux termes de l'article L. 6332-21 du code du Travail – à l'établissement d'une convention-cadre, ainsi de la convention 2010-2012 conclue le 15 mars 2010 entre le Fonds et l'Etat. La répartition des ressources affectées à la mission de (re)qualification s'effectue alors au travers d'appels à projets auxquels il doit être fait un minimum de publicité (Art. R. 6332-106 du code du Travail). Voilà pour le cadre d'action.

Quoique les régions ne puissent pas soumissionner à ces appels réservés aux projets des OPCA et des Opacif, elles peuvent néanmoins devenir *indirectement* les bénéficiaires de l'effort de territorialisation réclamé de ces derniers ⁵, tel qu'il trouve à être encouragé, par exemple, par l'appel à projet du 13 août 2010 relatif aux projets territoriaux interprofessionnels ou sectoriels (article 3.1 axe 4), voire par celui du 31 août 2010 relatif au contrat d'accompagnement renforcé sur « zones CTP expérimentales » (article 3.1 axe 2). A l'initiative de son Conseil régional, la Région Centre a ainsi proposé de mettre à l'ordre du jour des travaux de la commission technique des financeurs de la formation, créée en mars 2010, les projets des OPCA susceptibles de réclamer un concours du FPSPP. De la même façon, ledit FPSPP a reçu les projets portés, cette fois, par les OPCA engagés dans les projets territoriaux franc-comtois qui s'inscrivent dans le prolongement du protocole d'accord interprofessionnel du 5 mai 2009 ⁶.

La mécanique du FPSPP appelle idéalement chacun à devenir l'auxiliaire de l'autre, le FPSPP des OPCA ou de Pôle emploi, les conseils régionaux des OPCA, etc. Ce qui, de ce fait, serait perdu par l'un ou par l'autre des acteurs dans la maîtrise des opérations pourrait être utilement contrebalancé par l'effort de définition demandé aux porteurs de projets. Cet instrument ne vise pas directement l'intégration des projets mais d'abord l'intégration des financements au sein d'un fonds unique. Pour autant, c'est moins l'idée du « pot commun » que la nécessité de clarifier les projets et les partenariats susceptibles de leur être associés qui pourrait l'emporter. Ce besoin de clarification pourrait d'ailleurs suggérer d'étendre le recours au procédé de la conférence des financeurs en amont du soumissionnement. Le choix de procéduraliser ainsi la réponse aux appels à projets du FPSPP aurait l'avantage d'atténuer les querelles de pouvoir en assurant la promotion d'une source de droit indépendante de la répartition des compétences.

Les fonds régionaux : entre formation professionnelle et accompagnement des mutations économiques

Avant que l'ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation ne propose l'institution du FPSPP, l'Etat avait avancé l'idée de créer des fonds régionaux de sécurisation des parcours ⁷. Les Régions, qui craignaient alors qu'un fonds régional pérenne d'origine multipartite ne soit en réalité piloté par l'Etat ⁸,

2. Bartoli (J.R), Mériaux (O.), 2006, « La Région, assembleur d'une approche intégrée de l'action publique pour l'emploi ? », *Pouvoirs locaux*, n°70, septembre, pp. 85-90.

3. Merlin (L.) & *alii*, 2008, « Les conférences de financeurs et pratiques assimilées : enquête auprès des DRTEFP », Document de travail, DAT-MPFO, DGEFP, février.

4. Art. L. 6332-18 à L. 6332-22-2 du code du Travail.

5. *Cf.* Emmanuel Maurel, vice-président chargé de la Formation professionnelle à la région Île-de-France, Entretien du 25 juin 2010, *AEF*, dépêche n°134197.

6. Protocole entre l'Etat, le Conseil régional et l'ensemble des partenaires sociaux visant à « accompagner par la formation les entreprises et les salariés en phase de sous-activité » qui constitue « l'acte I de la sécurisation des parcours professionnels en Franche-Comté », et dans le prolongement duquel la Région a mis en place un « fonds de continuité professionnelle » sous forme de conventionnement avec les OPCA. Le 4 mai 2010, les signataires ont rédigé une nouvelle « déclaration d'intention » – présentée comme l'acte II de la sécurisation – visant notamment à étendre le bénéfice de ce partenariat à de nouveaux publics (intérimaires, fins de CDD).

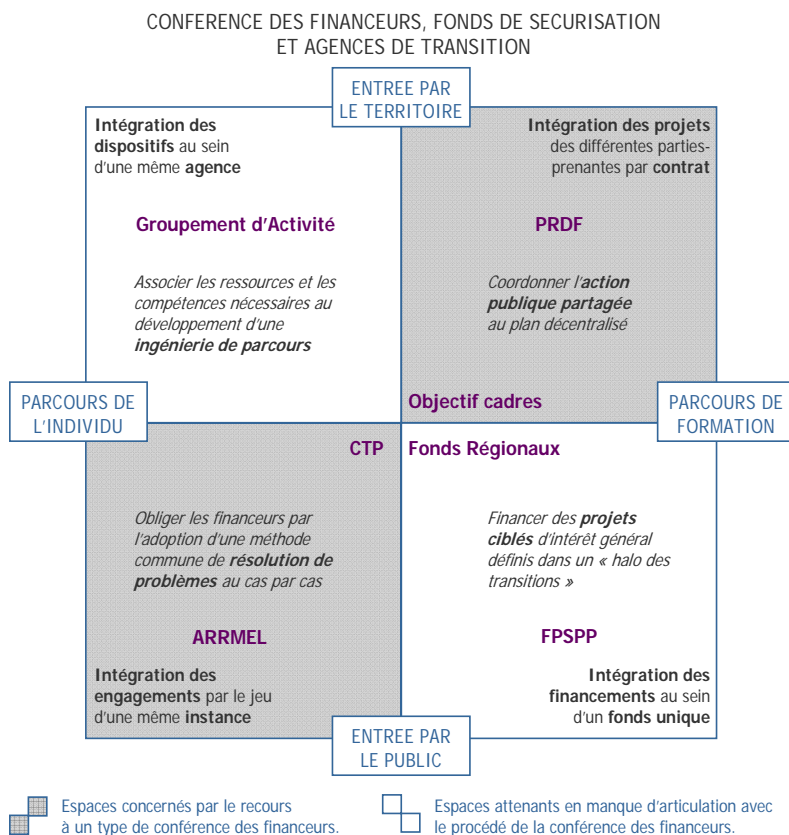
7. *Cf.* Présentation de la DGEFP relative à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi au COE, le 9 janvier 2008.

8. *Cf.* Jean-Paul Denanot, président de la Région Limousin, Entretien accordé le 23 juin 2008 au *Centre Inffo*.

ont fini pour certaines par ouvrir la voie des fonds régionaux. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur a récemment décidé de créer, dans le cadre d'un fonds de formation d'urgence interprofessionnel dit « *d'intervention régionale pour l'investissement social* » (Iris), lui-même mis en place en avril 2009, plusieurs fonds de sécurisation dans les secteurs de la santé, des services à la personne, de l'agro-alimentaire, et signé pour ce faire des protocoles d'accord d'une durée de trois ans avec les OPCA concernés⁹.

Précisons que rien n'interdit *a priori* à de tels projets d'émerger au FPSPP. Encore que le fonds Paca spécifiquement dédié au secteur sanitaire et médico-social, qui doit financer des parcours de formation préparant au diplôme d'État d'infirmier, se propose également de prendre en charge, en plus des frais de formation proprement dits, la rémunération ou l'indemnisation des participants. Il convient de rappeler, à cet égard, que les financements complémentaires des OPCA et du FPSPP ne peuvent en aucun cas porter sur la prise en charge d'une

construction des parcours. Ces *agences de transition* sont moins centrées sur l'objet formation lui-même que sur l'objet parcours. Dans cette perspective, elles cherchent à associer et à valoriser les ressources nécessaires à la sécurisation des transitions professionnelles et, pour ce faire, à développer une compétence globale « d'ingénierie de parcours ». Cette compétence peut s'étendre aujourd'hui à la prise en charge territorialisée d'une « fonction employeur », soit comme tiers-employeur ou « employeur de synthèse », soit comme conseil au développement de cette fonction au sein des TPE/PME locales, au titre de la Gestion Territorialisée des Ressources Humaines (GTRH). Ce n'est plus tant l'employabilité de l'individu *stricto sensu* que la logique d'appariement qui devient l'enjeu d'une prise en charge et d'une gestion situées. Certaines pratiques développées au sein des équipes en charge du Contrat de Transition Professionnelle, ou autour des projets de « groupements d'activité¹¹ » portés par le réseau Amétis, correspondent à cette ambition d'incarner « l'agence de transition ».



Le groupement d'activité (GA) réalise ses recrutements auprès d'un public éloigné de l'emploi, mais dont le projet d'insertion professionnelle répond *a priori* aux besoins de main-d'œuvre anticipés par les employeurs locaux. Au sein du GA, les participants sont titulaires d'un contrat à durée indéterminée – pour la première fois de leur vie professionnelle pour certains –, et rémunérés au salaire minimum. Le groupement d'activité est constitué sur un pari : il est possible d'équilibrer le coût de production d'un parcours réfléchi dont le contenu et la durée, *a priori* indéterminés, dépendent à la fois du développement d'une capacité de l'individu à occuper un emploi stable et de la concrétisation des projets de recrutement formés par les entreprises présentes sur le territoire. A charge pour le GA de gérer ces différentes temporalités et de couvrir le besoin de financement correspondant à ce parcours. Il peut s'appuyer sur tout moyen reçu du *Service public de l'emploi*¹² mais aussi sur la facturation des mises à disposition auprès des entreprises intéressées. L'intégration des financements est rendue possible par toute une série de conventions passées avec les acteurs du SPE, du champ de la formation et de l'insertion. Ces apports sont justifiés par l'identification de phases correspondant à des prestations déterminées au sein d'un parcours type

(orientation, pré-qualification, formation, mise à disposition, etc.). Il est possible que les dispositifs mobilisés et ainsi mis bout-à-bout, habituellement attachés à des statuts contingents (demandeur d'emploi, titulaire de contrat aidé, stagiaire de la formation professionnelle, etc.) « résistent » à cette incorporation au sein d'une même agence. Ainsi qu'en témoigne notamment l'instruction DGEFP du 1^{er} octobre 2010 offrant au réseau Amétis la possibilité de recourir aux CAE, la mutualisation en *back office* des dispositifs mobilisables est un exercice acrobatique. On pressent d'ailleurs que la conception et le découpage par phases d'un parcours-type traduit avant tout la volonté de rendre visible la destination des contributions des partenaires et de fonder le modèle économique du groupement. Ce parcours type ne coïncide que rarement avec les « parcours réels » que sont amenés à suivre les participants. A cet égard, les conventions de partenariat auraient certainement gagné en souplesse à être articulées et prolongées par une animation *in*

indemnisation ou d'une allocation perçue par les personnes, ce quel que soit leur statut (Art. 116 de l'ANI Formation du 5 octobre 2009). Or, il est probable que les prestations nécessitées par la sécurisation des transitions professionnelles – incluant prestations en nature, revenu de remplacement, etc. – débordent le strict champ de la formation professionnelle¹⁰...

Un nouveau type d'opérateur : les « agences de transition »

Plutôt que les seuls financements dédiés à la formation professionnelle, ne pourrait-on chercher à intégrer ces différentes prestations ? C'est le sens des projets qui cherchent à accommoder un ensemble de dispositifs existants – et d'ores et déjà financés – au sein d'une même « agence » pour diversifier précisément l'éventail des prestations susceptibles de soutenir la

9. PACA, *Parcours et continuité professionnelles*, Collection Dossiers Thématiques du CPRDF, n°2, Janvier 2011.
10. Duclos (L.), 2009, « La flexicurité et la question des sécurités adéquates », *Revue de l'IREES*, n° 63, pp. 35-62 ; Kerbourc'h (J.Y.), 2010, « Paritarisme et maintien de la capacité des travailleurs à occuper un emploi », *SSL*, Supp. n°1434, 22 fév., pp. 25-31.

11. <http://www.reseau-ametis.org>.
12. Au sens le plus large du terme (art. L.5311-2 à L. 5311-4 du Code du travail) incluant notamment les OPCA et les collectivités territoriales.



situ empruntant au procédé de la conférence des financeurs. Or, tel n'est pas le cas aujourd'hui. Les groupements d'activité du réseau Amétis doivent manifestement à leur caractère d'expérimentation les soutiens dont ils bénéficient, et leur modèle n'est heureusement pas figé. Toute la question est de savoir ce que nous pouvons apprendre de leur fonctionnement pour qu'ils correspondent réellement à l'ambition qu'ils se sont donnée d'être les « agences de transition » de demain.

■ Intégrer localement, par le jeu d'une instance, les engagements à résoudre les cas qui font problème

Ainsi que le proposait Jean Marimbert dès 2004, il s'agit de « mettre les acteurs opérationnels de terrain en capacité de trouver facilement des solutions de financement pour (construire) des parcours (en fonction de la situation des individus). Cela suppose (...) de généraliser les démarches de coordination des doctrines d'emploi des fonds dans le cadre de conférences des financeurs (qui laissent) aux responsables opérationnels les marges de manoeuvre nécessaires pour accommoder les règles et les critères afin de pouvoir tricoter le bon parcours, c'est-à-dire celui qui donnera à la personne les meilleures chances d'intégration professionnelle¹³ ».

Conférence des financeurs : une articulation en deux niveaux, stratégique et opérationnel

En réalité, les discussions relatives aux « doctrines d'emploi des fonds » et celles qui peuvent déboucher sur un « accommodement des règles », évoquées par Jean Marimbert, mériteraient d'être dissociées pour préserver la « neutralité » des conférences de financeurs en termes de compétences¹⁴. Les débats de doctrine, de nature stratégique, concerneraient alors l'échelon régional : ils déboucheraient sur des accords-cadre et des engagements « à faire ». Ces derniers autoriseraient, par suite, que des discussions menées sur le terrain autour des cas qui font problème « accommodent les règles ». Pour ces conférences opérationnelles, la métaphore du « tricot » est assez bien choisie : elle désigne un bricolage assumé comme tel et revendiqué comme moyen de produire le « bon parcours ». En vue de stabiliser l'usage d'un procédé encore expérimental, la mobilisation des acteurs représentés dans ces conférences devrait donc reposer sur l'établissement d'un droit procédural fort qui les autoriseraient à relativiser localement les critères d'affectation des ressources et à s'affranchir des règles d'intervention propres à chacun de ces fonds dédiés au bénéfice du traitement des cas en discussion¹⁵.

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, le dispositif « Appui, Reconversion, Reclassement dans la Métropole Lilloise » (ARRMEL) est né des suites de la fermeture de Metaleurop (cf. CCREFP, Sept. 2003). Il avait été conçu – au bénéfice des salariés licenciés pour motif économique – pour faire face notamment à l'incapacité des entreprises en redressement/liquidation judiciaire à participer aux opérations de reclassement externe. C'est moins ce dispositif – qui n'est autre que l'ancêtre du CTP – que le modèle de conférence de financeur qu'il a fait fonctionner qui nous intéresse ici. Ce dernier constituait le volet opérationnel et territorialisé de la stratégie définie en la matière en CCREFP : « l'idée était qu'un règlement au cas par cas, c'est-à-dire une conférence des financeurs valait mieux, pour vaincre les réticences des financeurs en question, qu'un pot

commun sans animation, bref un fonds¹⁶ ». Philippe Dole compare encore la conférence des financeurs accolée au dispositif ARRMEL à une « bassine à friture », c'est-à-dire un dispositif de mise en tension, de ré-interpellation des financeurs à partir de l'examen raisonné des « trous » présents dans le financement de parcours de reconversion toujours singuliers. La « bassine à friture » réchauffe les querelles de doctrine par l'examen du cas ; elle permet de « faire aboutir les choses », accessoirement de rappeler aux institutionnels dont les décisions ont localement du poids, la « dette » qu'ils contractent de ce simple fait vis-à-vis du territoire. Le sentiment d'urgence n'est sans doute pas pour rien dans la réussite du procédé. *A contrario*, le bilan mitigé d'un autre dispositif, aujourd'hui caduc, de soutien aux projets individuels de « formation à visée promotionnelle » des cadres, qu'ils soient ou non en emploi, intitulé « Objectif Cadres¹⁷ », et qui institua l'une des toutes premières conférences des financeurs « potentiels », montre le chemin qui reste à parcourir au plan de la procédure : comment sécuriser juridiquement l'engagement ? Comment, surtout, traiter les effets de substitution entre financeurs ?

En pratique, l'examen au cas par cas repose, comme l'explique Philippe Dole, sur la constitution de « fonds de dossier qui permettent de représenter le cas dans une forme déterminée par les parties à la conférence ». C'est ce formalisme qui permet d'ordonner la discussion et de savoir, en définitive, à qui il est permis d'exercer un point de vue normatif, à qui il revient d'en assouplir l'expression. Ainsi que le précise Valérie Sort : « la conférence des financeurs doit permettre de rendre lisible – en fait de révéler – l'action de chacun et de décider ainsi de la part que chacun doit prendre au financement, comme du titre auquel il intervient, en application par exemple d'un principe de subsidiarité. Par le jeu de la conférence, on devrait pouvoir s'assurer que chaque acteur couvre bien son champ d'intervention. Et s'il reste alors des « trous » dans le parcours de la personne, les parties-prenantes, dans le plein exercice de leurs responsabilités, seraient en droit de s'engager à prendre telle ou telle disposition dérogoratoire¹⁸ ». En subordonnant ainsi la mise en œuvre des compétences de chaque acteur à la logique procédurale, le procédé de la conférence des financeurs permettrait de construire non seulement un lieu de redéploiement des ressources mais encore une régulation de la production de normes situées pour ce nouvel objet juridique que constitue la « transition professionnelle ». Si quelque chose revient à l'Etat dans cette perspective, c'est bien de déterminer un droit qui soutienne l'établissement de cette procédure.

Laurent Duclos
Département des Synthèses



7, Square Max Hymans 75741 Paris Cedex 15
Responsable de publication : Marc-Antoine Estrade
Secrétariat de rédaction : Laurent Duclos
Contact : hesa.paul@finances.gouv.fr

■ Les notes du Département des Synthèses sont une publication interne de la DGEFP. Elles n'engagent que leurs auteurs. Leur objet est de stimuler le débat et d'appeler commentaires et critiques.

13. Marimbert (J.), éd., 2004, *Le rapprochement des services de l'emploi*, Rapport au ministre des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, Paris, DF.

14. Cf. *Audition du DGEFP le 21 mars 2007 par la mission Carle*.

15. Un modèle de ce droit procédural in Lafore (R.), 1992, « Le droit et le consensus, le droit des politiques publiques », *Actions et Recherches Sociales*, n°2, juin, pp. 55-66.

16. Entretien avec Philippe Dole (IGAS) du 13 juillet 2010.

17. *Circulaire DGEFP n°2002-12 du 19 mars 2002* et 12 bis du 26 avril 2002.

18. Entretien avec Valérie Sort (Agefos-PME) du 8 juin 2010.