

# RECOURS PAR PÔLE EMPLOI AUX OPÉRATEURS DE PLACEMENT

RÉSULTAT DES  
CONTRIBUTIONS

# ENQUÊTE NATIONALE PÔLE EMPLOI

Réponse faire par :

Véronique PÂRIS, Directrice d'AB Créa. Tél. 06 19 95 00 39

Siège : 517 route de Riottier -69400 Villefranche sur Saône

AB Créa :

- co-traitant sur EPCE Rhône et BCA Rhône, marché 2008-2012
- co-traitant sur CPP Rhône, marché 2012-2015
- mandataire sur EPCE Rhône, relance marché 2012-2015

AB Créa : SARL, spécialisée dans l'appui à la création/reprise d'entreprise et l'insertion professionnelle. Plusieurs implantations dans le Rhône.

## 1. Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1** : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement

### Réponse

Généralement, on doit avoir recours à la sous-traitance dans 2 cas :

- si on ne sait pas faire ou pas bien
- si on n'a pas le temps de faire

Et à condition que des sous-traitants compétents existent...

Sinon, c'est de l'argent fichu en l'air....

C'est donc à Pôle Emploi, et plus particulièrement aux Directions régionales, comme toute entreprise, d'identifier pour quels besoins le recours à la sous-traitance est pertinent ou pas. Le contexte économique est bien entendu un facteur influençant fortement ces besoins et il semble difficile de pouvoir éviter le recours à des sous-traitants quand la charge de travail est fortement accrue.

Par ailleurs, il est clair qu'on ne peut pas demander aux conseillers Pôle Emploi d'être compétents sur tout. Aujourd'hui, de plus en plus souvent, pour les prestations de retour à l'emploi, ce sont des psychologues qui interviennent chez les prestataires. Pour l'accompagnement à la création d'entreprise, seuls des spécialistes comme nous peuvent faire du travail de qualité vu les compétences que ça demande.

Un conseiller Pôle Emploi ne peut pas être à la fois psychologue diplômé et spécialiste de la création d'entreprise ; soit Pôle Emploi crée des conseillers à champ de compétences défini, soit il s'appuie sur des prestataires spécialisés.

Un demandeur d'emploi a souvent besoin d'être suivi régulièrement pour avancer dans un axe de réinsertion ; sinon, il a vite fait de se sentir laissé pour compte et de se démotiver. Si ce suivi régulier ne peut être assuré par Pôle Emploi, il faut le déléguer à d'autres structures.

Oui le recours à des sous-traitants peut apporter une plus-value certaine notamment dans des domaines très spécialisés comme l'accompagnement à la création d'entreprise et si les prestataires sélectionnés sont réellement compétents et ont donc les moyens financiers de faire du bon travail.

Mais si Pôle Emploi veut booster cette plus-value, il faudrait aussi que les cahiers des charges soient plus ouverts... Comment innover quand une prestation est décrite point par point et qu'on n'a que le choix d'y répondre point par point... Pourquoi vouloir une reproductibilité aussi précise de chaque prestation au niveau national ? Pôle Emploi peut pour chaque prestation fixer des objectifs, une durée, un budget et chaque prestataire potentiel pourra faire la réponse pédagogique qu'il trouve la plus pertinente en y introduisant son savoir-faire, ses spécificités et en s'assurant une rentabilité minimale. Ainsi, Pôle Emploi aurait aussi plus de facilité à départager les différentes réponses qui ont tendance à toutes se ressembler !

**Question 2** : Conditions permettant sa mise en oeuvre (ex. accroissement des marges de manoeuvre des opérateurs, etc.) ?

### Réponse

Oui, à vouloir une couverture optimale du territoire, de nombreux lieux d'exécution drainent fréquemment un faible volume d'activité et ne sont donc pas rentables.

RENTABILITÉ est un mot que ne semble pas connaître Pôle Emploi ! Il est très facile de déterminer la rentabilité d'un lieu et de fixer la volumétrie nécessaire pour atteindre cette rentabilité.

Pôle Emploi oublie qu'un loyer se paie au mois et les intervenants aussi. En multipliant les lieux à faible volumétrie, Pôle Emploi engendre du travail à temps très partiel ou du temps plein réparti sur différents lieux et il peut être difficile de trouver des intervenants qui acceptent ces conditions de travail.

Nous sommes dans un pays socialement très avantageux où les demandeurs d'emploi sont fortement assistés ; ils peuvent donc si cela est nécessaire pour une prestation faire quelques kilomètres. Pour ma part, je n'ai jamais entendu un bénéficiaire se plaindre d'avoir à se déplacer pour une prestation, notamment si la prestation leur a été utile !

Et, si nécessaire, pour les plus démunis, Pôle Emploi pourrait envisager une aide financière aux déplacements ; mais arrêtons ces lieux à petits volumes qui mettent en danger les prestataires et peuvent compromettre la qualité et la continuité du service ! Le plus gênant est que les prestataires ne découvrent qu'après attribution la répartition de la volumétrie sur les différents lieux. Ils se retrouvent donc « coincés » car ils ne peuvent ensuite se rétracter sur les lieux à faible volumétrie et devront pendant 3 ans minimum perdre de l'argent sur ces lieux. Même sur des lieux dits obligatoires, on peut perdre de l'argent... Il faudrait donc a minima qu'un découpage de chaque lot en % par DTD soit fourni lors de la publication des appels d'offre. Les Directions régionales connaissent d'avance ce découpage qui change peu. Les opérateurs réguliers peuvent l'anticiper mais pas les nouveaux postulants.

**Question 3** : Le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères

### Réponse

Pour moi la meilleure solution est de combiner couverture du territoire avec rentabilité des lieux. Le reste est peu important. L'objectif est que Pôle Emploi par le biais des prestataires puissent offrir des prestations de qualité et pour qu'il y ait qualité, il faut des lieux rentables.

**Question 4** : Améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement

**Réponse**

Les bénéficiaires n'ont aucune raison à la base de se méfier des prestataires car ils ne les connaissent pas. Si l'adhésion n'est pas suffisante, c'est globalement un problème d'information, en tout cas dans le Rhône-Alpes mais je pense aussi à l'échelle nationale sur la base qu'un fonctionnement identique est en place.

Je vais être claire : dans 80% des cas, le bénéficiaire qui vient en prestation ne sait pas en quoi la prestation consiste. Il ne connaît pas les objectifs ni le déroulement. Si les conseillers n'ont pas le temps d'expliquer alors au moins qu'on remette aux bénéficiaires une convocation avec les informations minimales (objectifs, durée et organisation) !!! Si d'emblée, le bénéficiaire ne voit pas l'intérêt de la prestation pour lui, il est normal qu'il se demande s'il doit y aller... En ce moment, une partie des positionnements se fait sans qu'il y ait eu un rendez-vous avec le bénéficiaire, juste un bref échange téléphonique...

Donner le choix au demandeur d'emploi pour être accompagné par Pôle Emploi ou par un prestataire, pourquoi pas ? Je pense que ça serait assez bien vécu par les DE.

Donner le choix de l'opérateur au bénéficiaire me semble en revanche bien compliqué ; comment le bénéficiaire pourrait-il comparer des prestataires puisque que de toute façon, le cahier des charges est le même et donc la prestation est censée être la même quel que soit le prestataire ? C'est à Pôle Emploi de garantir aux bénéficiaires une qualité de service uniforme sur tout le territoire. Quand le DE a une préférence pour un prestataire, soit un autre DE lui en a parlé, soit c'est le conseiller Pôle Emploi qui a vanté les mérites du prestataire. Pôle Emploi peut tout à fait alors répondre à cette préférence.

**Question 5** : Modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi à adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi)

**Réponse**

Si Pôle Emploi décide de s'appuyer sur des prestataires, il doit les intégrer dans son fonctionnement et sa communication. Les bénéficiaires ne savent pas toujours que le prestataire n'est pas Pôle Emploi... Actuellement, face à la charge de travail, les conseillers ne peuvent plus faire un réel accompagnement ; alors, autant qu'ils aient un vrai rôle d'orientation vers les différentes prestations disponibles selon la situation du DE. Ca veut dire qu'ils doivent avoir le temps de bien cerner les besoins du DE afin de bien les orienter ; ils doivent aussi bien connaître les prestations disponibles et ce n'est pas toujours le cas, d'où un % non négligeable de mauvaise orientation...

Si le DE se sent écouté et peut être orienté avec son accord vers une prestation pertinente, l'adhésion sera maximale, l'implication du DE dans la prestation sera forte, certainement une satisfaction forte à l'issue de la prestation voire des résultats meilleurs et l'image de Pôle Emploi n'en sera que meilleure.

Une remarque sur le panel de prestations disponibles pour le retour à l'emploi ; vu le nombre de prestations, certaines sont difficiles à différencier les unes des autres et j'imagine que pour les conseillers il n'est pas simple de faire le bon choix. Rationaliser l'offre me semblerait peut-être pertinent....



Le split BCA en CAP Projet et CPP oui c'est pertinent. Avoir l'OPCRE et l'EPCE, oui c'est pertinent.

## **2. Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Evolution de l'évaluation (*sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...*) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations

Il faut d'abord poser la bonne question : à quelles conditions un opérateur peut-il faire des prestations de qualité ?

La qualité dépend d'une part des moyens. Les moyens dépendent de la rentabilité de la prestation et donc de la volumétrie et du prix.

Un autre facteur de qualité est l'intégration de l'opérateur sur le territoire. Un opérateur étranger au territoire va être obligé, s'il est retenu, de trouver sous 30 jours des locaux adaptés et du personnel qualifié alors qu'il ne connaît absolument pas le secteur géographique. Et les exemples de problèmes liés à ces aspects sont nombreux... Il est vraiment étonnant que le critère intégration au territoire ne soit pas un critère important dans la décision finale...

Ce qui boosterait aussi les prestataires à bien faire, c'est que la qualité soit un facteur pris en compte dans l'attribution des marchés. Or aujourd'hui, un prestataire reconnu pour la qualité de son travail sur une prestation n'est pas évalué sur ses résultats et n'a pas plus de chance de gagner l'appel d'offre suivant sur cette même prestation. Pas logique.... Et pas encourageant...

Certaines prestations peuvent s'évaluer aux résultats ; mais toutes les prestations peuvent s'évaluer sur la satisfaction du bénéficiaire. L'évaluation post-prestation devrait être généralisée et automatisée. Un taux de satisfaction devrait être transmis mensuellement à chaque cotraitant et Pôle Emploi devrait exiger un taux de satisfaction minimale sous peine de sanction.

Si Pôle Emploi donne les moyens financiers aux opérateurs pour faire de la qualité, le taux de satisfaction des bénéficiaires doit être proche de 100% !

## **3. Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Améliorer la continuité de l'accompagnement

### **Réponse**

Avec la mise en place de la GED, Pôle Emploi a accès à toute l'information nécessaire et peut assurer une continuité de services si les moyens humains sont là.

Si les moyens humains ne sont pas suffisants, alors avec du budget, le suivi post-prestation peut être compris dans la prestation...

**Question 8** : Permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi

### Réponse

Je vous renvoie à ce que j'ai pu dire dans la question 1 ; si Pôle Emploi ouvre les cahiers des charges des prestations en permettant des réponses pédagogiques moins classiques, Pôle Emploi pourra bien entendu s'en inspirer pour les appliquer en interne.

Une fois, les marchés attribués, chaque Direction régionale peut organiser des rencontres avec les opérateurs pour échanger et essayer de faire évoluer les prestations et je pense notamment aux livrables dont certains restent à notre grand désespoir inchangé au fil des marchés.... Il est certain que les opérateurs souhaiteraient vraiment être plus impliqués et moins subir des choix plus ou moins pertinents...

## 4. Quelle politique de rémunération ?

**Question 9** : Nécessité d'adapter les modalités de rémunération. Dans quel(s) objectifs et comment ?

OUI, OUI et OUI !

Nous travaillons avec des marchés de différents financeurs et nous ne comprenons pas la politique tarifaire de Pôle Emploi.

Mettre à 30% le critère prix avec comme base le prix le plus bas et vouloir avoir de la qualité au final est paradoxal !!!

Une prestation a un prix pour obtenir un minimum de rentabilité ; bien entendu, certaines charges sont plus diluées chez un gros opérateur que chez un petit. Or, la volonté de nos élus est que l'accès aux marchés publics soit possible pour des petites structures ; très difficile aujourd'hui pour une petite structure de s'aligner sur un prix de grosses structure sans perdre d'argent avec les modalités en place...

L'Agefiph donne souvent un prix ou un taux horaire de référence dans l'énoncé des appels d'offres pour chaque prestation et pondère faiblement ce critère ; de ce fait, les propositions sont toutes calées sur ce prix à quelques euros près et le prix joue très peu dans la décision finale. Il apparaît que le prix de référence est calculé pour assurer une rentabilité minimale à tout opérateur et je crois que ces modalités conviennent à peu près à tout le monde car chacun peut avant de répondre faire une simulation financière et voire si ça le motive de répondre ou pas. Au moins, ceux qui répondent sont prévenus...

Le Conseil Régional Rhône-Alpes a une autre technique qui convient aussi aux opérateurs. Le prix ou tarif de référence est la moyenne calculée sur la base de toutes les propositions du lot. Donc celui qui a la meilleure note est celui qui est le plus proche de la moyenne du lot. Ensuite, ce sont les écarts (en plus ou en moins, pas d'importance) qui font les différentes notes. Le critère prix est pondéré à moins de 20%. L'avantage est que ça permet de conserver des tarifs rentables. Par ailleurs, le Conseil Régional tient compte de l'intégration des candidats dans le territoire et, de ce fait, ça évite les invasions de structures qui ne connaissent pas grand-chose aux problématiques locales.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : **LE ROLLAND**
- Prénom : **Christian**
- Coordonnées :  
**Analyse & Action**  
**1, Place du Maréchal Juin**  
**35000 RENNES**
- Adresse électronique : **analyse-action-clr@wanadoo.fr**
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

**ANALYSE & ACTION SAS**  
**14 rue des Feuteries**  
**35300 FOUGERES**

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : **14 janvier 2014**

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

**Les conditions de passation et d'exécution de certains marchés de sous-traitance des prestations Pôle Emploi :**

- **n'ont pas permis d'atteindre les objectifs attendus,**
- **ont entraîné de graves difficultés chez de nombreux OPP.**

**La poursuite de cette démarche nécessite donc de revoir le dispositif afin qu'il réponde aux attentes de toutes les parités concernées.**

## II. Réponse aux questions posées

### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.)
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices)

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Donner aux conseillers PE la capacité d'effectuer un profilage pertinent permettant de proposer aux DE des prestations adéquates (adaptées aux besoins de chacun) ;

Rémunérer les prestations à des prix permettant la mise en œuvre des moyens requis ;

Simplifier les contraintes administratives ;

Supprimer les contraintes dont l'opérateur n'a pas la maîtrise ;

Donner une souplesse d'adaptation permettant de répondre aux spécificités de chaque cas.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Le volume d'activité par lieu d'implantation doit être un critère déterminant. Le nombre de bénéficiaires de chaque prestation doit permettre d'optimiser son efficacité et sa rentabilité.

Il en va ainsi des lieux permanents, ce qui n'empêche pas de prévoir des opérations délocalisées si les volumes le nécessitent ponctuellement.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

- En formant les conseillers PE aux spécificités des prestations qu'ils peuvent prescrire de manière à ce qu'ils effectuent un profilage pertinent évitant les pertes de temps et les abandons.
- En permettant au DE de participer au choix du prestataire parmi une liste d'agréés.

|   |
|---|
| <p><b>Question 5 :</b> Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?</p> <p>Après orientation par le conseiller PE vers la prestation qui lui paraît la mieux adaptée aux besoins du DE, prévoir une phase (rémunérée), individuelle ou collective de présentation par le prestataire, à l'issue de laquelle le DE s'engagera à suivre la prestation ou y renoncera.</p>  |
| <p><b>Quelle évaluation de la qualité des prestations ?</b></p>   |
| <p><b>Question 6 :</b> Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?</p> <p>En mettant en place un <b>QUESTIONNAIRE QUALITÉ</b> individuel, renseigné par le bénéficiaire au fil de la prestation et à la fin ;<br/>Le prestataire pourra ainsi adapter sa prestation après chaque phase ;<br/>PE pourra apprécier la qualité de la prestation en temps réel (par sondages...)</p>  |
| <p><b>Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?</b></p>  |
| <p><b>Question 7 :</b> Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?</p> <p>En construisant les livrables sur un principe de confiance (et non de suspicion), privilégiant la transmission d'informations utiles à la construction du parcours de reclassement, en en limitant le nombre et en les synth sant.<br/>En favorisant les contacts directs (RV, téléphone...) entre le conseiller PE et le prestataire.</p> <p><b>Question 8 :</b> Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?</p> <p>En mettant en place des commissions d'échange de bonnes pratiques et de confrontations d'expériences.</p>   |
| <p><b>Quelle politique de rémunération ?</b></p>  |
| <p><b>Question 9 :</b> Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?</p> <p>Il est nécessaire de mettre en adéquation la rémunération de la prestation et les moyens qu'elle requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En situant la part fixe sécurisée (proratisable en cas d'abandon), au minimum, au niveau du prix de revient de la prestation augmenté de la marge. Cette part ne doit pas être inférieure à 70 % du prix total. La part variable retrouvera ainsi un caractère de motivation et non de sanction.</li> <li>- En ne conditionnant pas le paiement du prix à des critères non ma triss s par le prestataire (abandon, justificatif impossible à obtenir comme le contrat de travail ou la justification du maintien dans l'emploi au delà de six mois par exemple...).</li> </ul> |

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : [LE ROLLAND](#)
- Prénom : [Christian](#)
- Coordonnées :  
[Analyse & Action](#)  
[1, Place du Maréchal Juin](#)  
[35000 RENNES](#)
- Adresse électronique : [analyse-action-clr@wanadoo.fr](mailto:analyse-action-clr@wanadoo.fr)
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

[ANALYSE & ACTION SAS](#)  
[14 rue des Feuteries](#)  
[35300 FOUGERES](#)

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur [pole-emploi.org](#), acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : [14 janvier 2014](#)

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

[Les conditions de passation et d'exécution de certains marchés de sous-traitance des prestations Pôle Emploi :](#)

- [n'ont pas permis d'atteindre les objectifs attendus,](#)
- [ont entraîné de graves difficultés chez de nombreux OPP.](#)

[La poursuite de cette démarche nécessite donc de revoir le dispositif afin qu'il réponde aux attentes de toutes les parités concernées.](#)

## II. Réponse aux questions posées

### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.)
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices)

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Donner aux conseillers PE la capacité d'effectuer un profilage pertinent permettant de proposer aux DE des prestations adéquates (adaptées aux besoins de chacun) ;

Rémunérer les prestations à des prix permettant la mise en œuvre des moyens requis ;

Simplifier les contraintes administratives ;

Supprimer les contraintes dont l'opérateur n'a pas la maîtrise ;

Donner une souplesse d'adaptation permettant de répondre aux spécificités de chaque cas.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Le volume d'activité par lieu d'implantation doit être un critère déterminant. Le nombre de bénéficiaires de chaque prestation doit permettre d'optimiser son efficacité et sa rentabilité.

Il en va ainsi des lieux permanents, ce qui n'empêche pas de prévoir des opérations délocalisées si les volumes le nécessitent ponctuellement.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

- En formant les conseillers PE aux spécificités des prestations qu'ils peuvent prescrire de manière à ce qu'ils effectuent un profilage pertinent évitant les pertes de temps et les abandons.
- En permettant au DE de participer au choix du prestataire parmi une liste d'agréés.

|   |
|---|
| <p><b>Question 5 :</b> Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?</p> <p>Après orientation par le conseiller PE vers la prestation qui lui paraît la mieux adaptée aux besoins du DE, prévoir une phase (rémunérée), individuelle ou collective de présentation par le prestataire, à l'issue de laquelle le DE s'engagera à suivre la prestation ou y renoncera.</p>  |
| <p><b>Quelle évaluation de la qualité des prestations ?</b></p>   |
| <p><b>Question 6 :</b> Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?</p> <p>En mettant en place un QUESTIONNAIRE QUALITÉ individuel, renseigné par le bénéficiaire au fil de la prestation et à la fin ;<br/>Le prestataire pourra ainsi adapter sa prestation après chaque phase ;<br/>PE pourra apprécier la qualité de la prestation en temps réel (par sondages...)</p>   |
| <p><b>Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?</b></p>  |
| <p><b>Question 7 :</b> Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?</p> <p>En construisant les livrables sur un principe de confiance (et non de suspicion), privilégiant la transmission d'informations utiles à la construction du parcours de reclassement, en en limitant le nombre et en les synth sant.<br/>En favorisant les contacts directs (RV, téléphone...) entre le conseiller PE et le prestataire.</p> <p><b>Question 8 :</b> Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?</p> <p>En mettant en place des commissions d'échange de bonnes pratiques et de confrontations d'expériences.</p>   |
| <p><b>Quelle politique de rémunération ?</b></p>  |
| <p><b>Question 9 :</b> Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?</p> <p>Il est nécessaire de mettre en adéquation la rémunération de la prestation et les moyens qu'elle requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En situant la part fixe sécurisée (proratisable en cas d'abandon), au minimum, au niveau du prix de revient de la prestation augmenté de la marge. Cette part ne doit pas être inférieure à 70 % du prix total. La part variable retrouvera ainsi un caractère de motivation et non de sanction.</li> <li>- En ne conditionnant pas le paiement du prix à des critères non ma triss s par le prestataire (abandon, justificatif impossible à obtenir comme le contrat de travail ou la justification du maintien dans l'emploi au delà de six mois par exemple...).</li> </ul> |



## Recours par Pôle emploi aux opérateurs de placement

### Réponses au questionnaire par Altedia

**Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-telle :**

- **dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?**
- **Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?**
- **dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex.: autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?**
- **dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?**
- **dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?**
- **dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?**
- **dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?**
- **dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?**

Altedia est partenaire de Pôle emploi depuis les expérimentations UNEDIC de 2005. Nous mesurons notre apport dans l'augmentation des capacités d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi du service public de l'emploi. En outre, l'expérience développée dans l'accompagnement au reclassement des demandeurs d'emploi nous amène, en premier lieu, à considérer que les chances de retour à l'emploi pérenne sont augmentées par la multiplication de stimulations adressées aux demandeurs d'emploi. A ce titre, tout en développant des parcours individualisés, les séquences d'accompagnement en collectif constituent un levier de dynamisation et permettent d'augmenter le temps dédié à la recherche d'emploi. Par ailleurs, la multiplication des mises en relations avec les entreprises : rencontres, positionnements, entretiens et reprises d'emploi quel que soit le contrat, constituent le deuxième levier emblématique d'efficacité dans le reclassement.

En tout état de cause, le respect des CCTP limite notre capacité à apporter des innovations en cours de réalisation des prestations.

Nous observons en sus des disparités régionales quant à l'accès des demandeurs d'emplois aux différentes aides et mesures.

Aussi, il nous apparaît que le motif de recours aux OPP doit être explicité : selon qu'il s'agit d'une externalisation de capacité ou de qualité, le modèle économique est différent. Dans ce deuxième cas, la rémunération est liée à la performance mais les marges de manœuvre sont plus importantes dans l'adaptation du contenu de l'accompagnement.

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

Dans un contexte économique difficile, la part variable très importante (OE : 60% ; TVE : 50%) pèse fortement sur l'équilibre économique des prestations. En outre, dans un souci de maîtrise du contenu de l'accompagnement, les contraintes sont fortes sur le cadencement et la rédaction des livrables. Ceci vise à déplacer l'équilibre vers l'administration des accompagnements (pour valoriser a minima la part fixe) plutôt que d'investir du temps à trouver une issue favorable. Aussi, dans un souci d'équilibre entre mode de rémunération – recherche du reclassement – qualité de l'accompagnement, nous proposons que la part fixe soit rémunératrice d'un accompagnement laissant plus de latitude aux OPP et permette l'équilibre économique. Nous préconisons que la part variable, en sus, soit constituée



d'une partie individuelle par candidat et collective sur le taux de reclassement global par cohorte. Ce dernier devra être adapté en fonction du bassin considéré.

Par ailleurs, nous constatons une augmentation des délais de reclassements, une diminution des offres de reclassements pérennes accessibles directement et la nécessité de tester et d'adapter plusieurs projets professionnels pour obtenir un reclassement. Aussi, des prestations de courtes durées (en particulier pour OE : 3 mois), morcelant un parcours d'accompagnement que nous ne maîtrisons pas dans sa globalité (la question du profilage des personnes en fonctions des prestations est posée), et dont la finalité est l'emploi pérenne direct, représentent aujourd'hui un risque important.

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?**

**Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

Le CCTP LIC nous paraît être le bon modèle sur ce point : des lieux obligatoires sur les villes les plus importantes du territoire du lot considéré ; la possibilité de proposer un maillage plus important lors de la réponse à l'appel d'offres pour maximiser le nombre de points associés et des prix différenciés pour des lieux imposés par Pôle emploi à posteriori.

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

**Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?**

**Si oui, comment et à quelle condition ?**

3 points nous paraissent indiqués sur le sujet :

- Un pré-requis : Des échanges pédagogiques entre les OPP et les conseillers Pôle emploi sur le contenu et les profils ciblés des demandeurs d'emplois sur chaque prestation, afin de garantir un profilage adéquate.
- Un moyen : Des informations collectives co-animées par Pôle emploi et les OPP auprès de demandeurs d'emplois ciblés
- Les demandeurs d'emplois convaincus et ainsi volontaires seront par conséquent plus impliqués dans la prestation. Lors des informations collectives, le caractère obligatoire de l'orientation vers les prestations sera néanmoins précisé.

Nous proposons que ces échanges entre les conseillers Pôle emploi et OPP soient prévus au CCTP.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Mêmes éléments de réponse que la question 4

**Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

La finalité, c'est-à-dire le taux de reclassement global sur les candidats accompagnés est à notre sens le critère qualité prépondérant. Le délai de reclassement est un indicateur de performance. Une rémunération spécifique lui est associée.

Sur les moyens et le cadencement nous souhaiterions plus de latitude pour adapter le mode et la fréquence des contacts suivant les profils. Le nombre de positionnements sur offres et auprès de nos réseaux de recruteurs est un indicateur de suivi des moyens mobilisés.



### **Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

La continuité est assurée par des échanges de pratiques entre conseillers Pôle emploi et OPP et des bilans individuels remis en fin d'accompagnement.

### **Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

Les échanges de pratiques lors des COPIL mais aussi et surtout entre conseillers OPP et Pôle emploi permettent l'enrichissement des méthodes.

La mise en relation avec les entreprises est un enjeu majeur de l'accompagnement. Pôle emploi est le principal collecteur d'offres d'emploi. A ce titre, nous proposons que les offres Pôle emploi et les contacts associés soient mis à disposition des OPP pour permettre aux conseillers de « vendre » les candidatures des personnes accompagnées auprès des recruteurs.

### **Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

Nous proposons que le motif de recours aux OPP doive être explicité : selon qu'il s'agit d'une externalisation de capacité ou de qualité, le modèle économique est différent.

Dans le deuxième cas, la rémunération est liée à la performance mais les marges de manœuvre sont plus importantes dans l'adaptation du contenu de l'accompagnement. Aussi, nous proposons que la part fixe rémunère la qualité d'accompagnement pour atteindre l'équilibre économique. La partie variable, en sus, est constituée d'une partie individuelle par candidat et collective sur le taux de reclassement global par cohorte.

Nous proposons en outre qu'une revalorisation des prix indexée sur le taux de chômage de la région considérée, puisse être mise en œuvre à échéance de 6 mois – 1an.

Dans les deux cas, nous formulons le vœu de relations de partenariat dans la durée.

Notons par ailleurs, que pour la prestation OE aucune rémunération n'est actuellement due en cas d'abandon du demandeur d'emploi. Il en est de même pour un abandon de la prestation TVE au cours de la phase 1. Nous proposons des paliers de rémunération en fonction du nombre de contacts effectués.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

CADRE DE REPONSE (facultatif)

### CONTRIBUTEUR

- Nom : CARPENTIER POURRIER MARTIN
- Prénom : Alexandre Thomas Nadine
- Coordonnées :

1 av Archimède  
02100 SAINT QUENTIN

- Adresse électronique : alexandre.carpentier@aksis.fr



- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

Groupe AKSIS  
1 av Archimède  
02100 SAINT-QUENTIN

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : 15 janvier 2014

### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

## I. Observations générales (facultatif)

La présente contribution a été appréhendée par le Groupe Aksis comme une opportunité :

- de partager notre vécu (dans sa dimension opérationnelle et stratégique)
- d'exprimer notre perception de ce que pourrait être le prochain périmètre de partition Opérateurs de placement / Pôle Emploi et ses conditions de réussite.

Par conséquent les idées, propos et suggestions, n'engagent que le Groupe Aksis.

Les analyses présentées ici relèvent pour certaines d'observations empiriques, de convictions propres au Groupe AKSIS pour d'autres, les deux laissant souvent apparaître un lien de causalité.

Figurent également plusieurs partis pris, dans les propos tenus mais aussi dans l'élaboration de la présente contribution, au premier rang desquels notre volonté de ne pas étayer les raisonnements et propositions par des données statistiques. En effet, les spécificités de chaque bassin d'emploi, des moyens et ressources en présence, des caractéristiques des profils des demandeurs d'emploi accompagnés, des configurations locales des marchés, des arbitrages locaux des donneurs d'ordre et de l'historique des marchés n'autorisent aucune analyse statistique scientifiquement justifiable dont les résultats pourraient servir de base à une analyse globale des marchés de placement et du recours aux opérateurs.

### La notion d'accompagnement

La notion d'accompagnement est large et souvent mal définie. De l'importance de l'individu co constructeur de l'accompagnement à l'idée de « parcours », en passant par la prédominance des outils et moyens utilisés dans le cadre des dispositifs l'accompagnement couvre un spectre de définitions très étendu, y compris pour le prescripteur public (voir *La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination*, A Fretel dans *La Découverte – Revue Française de Socio-Economie*, 2013/1).

Mal définir l'accompagnement laisse finalement à suspecter qu'on essaie d'une manière ou d'une autre de se dédouaner de l'objectif final de la prestation : le retour à l'emploi. Il n'en demeure pas moins que cette finalité n'est pas sans cause et qu'il est difficile de réduire l'appréciation d'une prestation sous le prisme unique du taux de placement alors même que les conditions de son optimisation ne sont pas réunies (Cf. infra).

C'est pourquoi nous prendrons le parti de recentrer les prestations de retour à l'emploi autour de la notion d'accompagnement, tout en la définissant.

L'accompagnement est pour nous un ensemble de ressources, de moyens et d'outils mis en œuvre au service d'un objectif : le retour à l'emploi.

Le Groupe AKSIS tentera de détailler les implications de cette définition tout au long de la présente contribution au travers des questions qui sont posées, qu'elles traitent des modalités de recours aux opérateurs, du cadre d'exécution des prestations, de leur évaluation ou des modalités de rémunérations qui peuvent être retenues.

## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?

La question de la valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement est fortement liée à la doctrine de recours déterminée par Pôle Emploi. Il est de ce point de vue nécessaire de se déterminer préalablement sur l'utilité du recours aux opérateurs : la qualité de sous-traitant n'empêche pas de se poser la question de la nature des liens fonctionnels et opérationnels entre Pôle Emploi et ses opérateurs de placement.

On peut clairement répondre à la question posée par l'affirmative lorsque l'on envisage l'intérêt du recours aux opérateurs en période de croissance du chômage du point de vue de l'ajustement des capacités de prise en charge qu'ils représentent. Il convient néanmoins d'élargir la portée de la question en proposant deux conceptions concernant la nature des opérateurs : de service et de méthode. L'enjeu des prochains marchés n'étant pas d'opposer ces conceptions mais de rechercher les opérateurs qui allieraient les deux.

### Des opérateurs de service...

Si on appréhende le recours aux opérateurs comme un outil de régulation de la politique publique d'accompagnement au retour à l'emploi, ces derniers constituent alors des variables d'ajustement externes. Leur plus value doit résider principalement dans les capacités opérationnelles de mise en œuvre de marchés. La qualité de l'opérateur doit alors s'apprécier, au delà des considérations méthodologiques et pédagogiques, sur la capacité de ce dernier à mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières dans des délais relativement courts.

Les dernières campagnes d'appel d'offres ont conduit les opérateurs à optimiser leurs capacités d'intervention sur les axes suivants : recrutement et intégration de nouveaux collaborateurs, compréhension et assimilation des procédures de gestion administrative et opérationnelles des marchés, déploiement des infrastructures et des équipements nécessaires aux bonnes fins de réalisation de la prestation. Dans ces conditions, la stratégie d'un opérateur est concentrée sur une organisation qui favorise la réponse au moindre coût (réactivité sur les recrutements, réactivité sur l'ouverture de plages de rdv, réactivité sur la conception des livrables).

Jusqu'à présent l'opérateur était évalué sur sa capacité à réaliser un marché marqué par des conditions d'exécution précises jusqu'au détail (méthodologie utilisée, profil des consultants, lieux d'exécution, cadencement, délais de transmission et nature des pièces justificatives et/ou de facturation, ...) sa plus value était d'abord liée à ses performances logistiques. Dans ce contexte le principe d'évaluation est centré sur les moyens mis en œuvre par l'opérateur.

Depuis 2008, la structure des campagnes d'appel d'offres (temporalité, dimension nationale, taille des lots, durée des marchés) et la variété des prestations proposées sous le double axe objectif (orientation, placement, accompagnement) / publics cibles (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes, cadres, personnes éloignées de l'emploi,...) ont amené les opérateurs nationaux à développer la pluridisciplinarité de leurs équipes et de leurs savoir-faire. Cette caractéristique, renforcée par les nombreuses configurations de groupement d'opérateurs à l'échelle nationale qui contribue au partage des savoirs et à leur amélioration, est en soi une plus value pour Pôle Emploi.

Néanmoins, la stratégie de la sous-traitance au sens d'un cahier des charges "castrateur" favorise certes l'égalité de traitement mais ne sert pas la performance. L'enjeu n'étant pas rendre le même service au même moment sur tous les territoires, mais le bon service à la bonne personne au bon moment.

De plus, cette conception conduit, dans le contexte actuel des marchés, à un écueil ; la prédominance du respect de la règle au détriment de l'objectif final de la prestation : le placement. On arrive à un curieux paradoxe où les moyens déployés par les opérateurs sont quantitativement de plus en plus importants (notamment en volume temps/consultant) pour des résultats en terme de placement toujours plus décevants : la définition même de l'efficience.

L'enjeu est aujourd'hui de trouver un cadrage de marché qui permette de conserver les avantages de l'offre de service...tout en cumulant ceux liés au pilotage de la performance. Favoriser l'association, au sein des mêmes opérateurs, des avantages d'une offre de service et d'une offre de méthode.

... mais aussi des opérateurs de méthode.

Si on considère les opérateurs du point de vue de l'offre de méthode, la plus value de ces derniers doit donc davantage résider dans la capacité à atteindre des résultats dans le respect d'un engagement de moyens.

Encore faut-il s'entendre sur l'acceptation du terme « méthode ». Pour éviter tout débat sémantique nous prendrons parti sur la définition : ensemble de process et de ressources utilisés pour atteindre un objectif.

Cette conception du rôle et de la plus value des opérateurs s'accompagne d'une perception toute particulière de la relation Pôle Emploi – Opérateurs. Dans le cadre d'une offre de services la relation s'apparente à celle classique client – fournisseur, le client donne les ordres et le fournisseur exécute la prestation dans un cadre prescrit et très formalisé. Dans le cadre d'une offre de méthode la relation s'inscrit dans un cadre plus ouvert où Pôle Emploi et l'opérateur doivent évaluer, mesurer l'impact, faire évoluer le dispositif pour tenir compte des résultats et des évolutions exogènes du modèle (flux de prestations, besoins et ressources des agences, besoins du territoire, profils cibles,...). Cette approche favorise donc l'équité de service.

La plus value de l'opérateur repose ici sur sa capacité à faire perpétuellement évoluer son modèle pour qu'il s'adapte, au-delà du cadre méthodologique proposé, aux besoins des territoires sur lesquels il s'applique. Nous sommes convaincus que c'est le principe de la "capitalisation-dynamique" (ie qui génère une action d'adaptation-réaction) qui garantit le mieux la réussite des prestations de placement. "Capitalisation-dynamique" autour de :

- l'appropriation des process liés à la réalisation de la prestation (méthodologie, livrables,...)
- le développement des compétences des consultants
- le développement des synergies collectives dans les équipes
- les échanges de bonnes pratiques
- le développement des réseaux d'entreprises
- la coordination et l'animation du groupement
- le management des marchés, notamment celui de la performance
- la stabilité des modalités fonctionnelles spécifiques localement entre Pôle Emploi et l'opérateur



En clair, être en capacité d'agréer et d'adapter en cours de process les facteurs de réussite.

Par conséquent le Groupe Aksis pense que l'offre de méthode, pour qu'elle soit efficiente, doit s'inscrire dans un schéma beaucoup plus global que celui qui prendrait uniquement en compte les besoins d'ajustement des capacités de prise en charge des accompagnements en période de croissance du chômage. Il est nécessaire de s'entendre sur la nature de la prestation, sur ce que l'on demande à l'opérateur ; à savoir dans le cadre d'une offre de méthode : mener un demandeur d'emploi vers son objectif et non exécuter une prestation.

Ce postulat est renforcé par un second parti pris : la propension à faire adhérer le demandeur d'emploi à une démarche de projet influe directement sur l'impact du service rendu sur son retour / accès à l'emploi : *« l'accompagnement ne peut prendre sens que s'il s'appuie sur un projet, une demande authentique, une durée, à limiter dès le départ, l'extériorité de l'accompagnateur [...] et la liberté des acteurs, de demander, de décider. L'accompagnement impose les conditions d'existence d'une relation de coopération sincère et dégagée de tout autre enjeu qu'elle-même, de ressources mobilisables, de formulation d'un projet et d'une approche pédagogique constructiviste. »* (L Basco et F Cote, *Pour une pédagogie de l'accompagnement, L'accompagnement entre droit et pratique*, dans : *Revue de droit sanitaire et sociale*, Nov-Déc 2012). **Une démarche de projet ne peut se mettre en œuvre dans un cadre restreint (durée, méthodologie) pour l'opérateur et contraint (injonction) pour le demandeur d'emploi.**

Dans cette perspective, deux conditions doivent être réunies dans la conception des marchés de placement : modifier le rapport au temps (durée des marchés, durée des prestations, Cf. Infra) et décloisonner les organisations opérationnelles à l'échelon le plus fin pour permettre aux agences Pôle Emploi et aux structures opérationnelles de l'opérateur de faire évoluer ensemble le dispositif.

Car une de nos convictions en matière d'offre de méthode, qui peut faire débat, mais qui s'appuie sur une expérience de près de 20 ans dans la réalisation de prestations d'accompagnement au retour à l'emploi, pour les entreprises comme pour les services publics est la suivante : les process doivent être au service des ressources engagées, au premier rang desquelles les ressources humaines, dans la réalisation de la prestation, et non l'inverse.

**En synthèse : il est nécessaire de mobiliser les ressources en fonction des objectifs à atteindre et non pas en fonction des moyens dont on dispose.**

#### L'offre au regard des publics

Nous prétendons que la nature des publics importe beaucoup moins que le cadre d'exécution de la prestation. Une prestation d'accompagnement au retour à l'emploi dégagée des contraintes procédurales que nous connaissons permet de l'envisager. En effet, pour rester cohérent avec la définition proposée de l'accompagnement, il convient probablement d'appréhender l'intérêt de la prestation au regard des besoins des demandeurs d'emploi plutôt que de leur statut ou de leur profil.

Au-delà du parti pris relatif à la notion d'accompagnement et ses implications (Cf. Question 2), trois éléments plaident pour la mixité des publics :

- Il est difficile d'atteindre un seuil d'activité critique préservant le modèle économique d'un lieu d'exécution lorsque les publics sont séparés selon leur statut (hors grandes villes).
  
- En matière de recherche d'emploi la dynamique collective de la prestation est importante et **les externalités positives sont prouvées** (B Crépon, E Duflo, M Gurgand, R Rathelot, P Zamora, *Do Labor Market Policies Have Displacement Effects? Evidence from a Clustered Randomized Experiment*, NBER, December 2012). **La difficulté d'organiser des sessions collectives liée à une segmentation**



des profils trop marquée constitue un frein à l'efficacité de la prestation.

- Une approche de la prestation par les besoins permet de regrouper les demandeurs d'emploi selon des besoins similaires et, sous réserve d'un flux d'activité suffisant, développer la spécialisation des consultants au sein du lieux d'exécution pour améliorer la performance et l'efficacité du dispositif.

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?

Il est possible d'élaborer un cadre de prestation qui propose un accompagnement global à la recherche d'emploi dans lequel peuvent s'inscrire les demandeurs d'emploi de profils différents. En ce qui concerne les besoins spécifiques et complexes, nous prenons le parti que chaque demandeur d'emploi à des besoins et des attentes spécifiques dans le cadre de son retour à l'emploi.

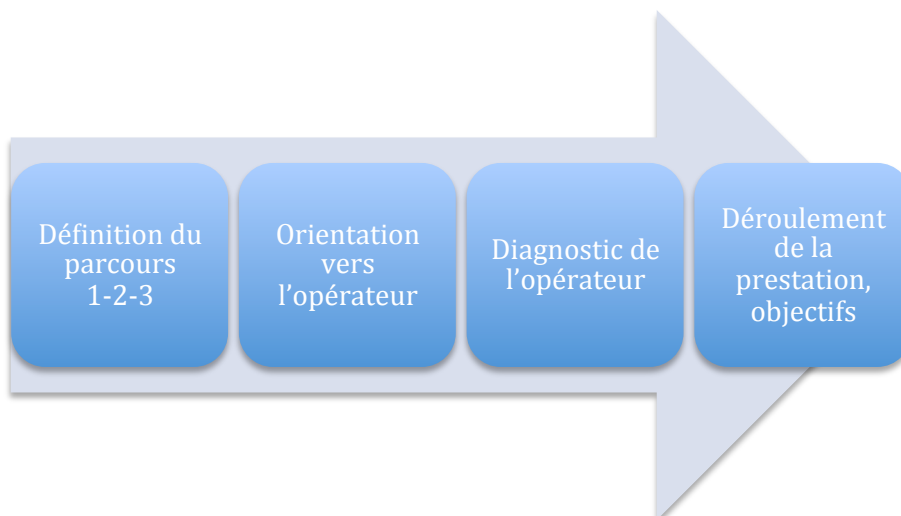
#### Proposition de cadre générique d'exécution de la prestation

A partir des parcours 1/2/3 définis par le conseiller Pôle Emploi, une orientation vers un accompagnement se fait en direction de l'opérateur qui se charge alors de réaliser un diagnostic afin d'identifier les besoins en accompagnement du demandeur d'emploi.

Ce diagnostic permet alors d'identifier :

- ↳ l'état d'avancement du projet professionnel
- ↳ les actions déjà réalisées ou en cours concernant la recherche d'emploi : quels sont les acquis en termes de techniques ?
- ↳ les connaissances de l'environnement socio-économique que possèdent le DE
- ↳ les capacités à développer son propre réseau : comment explorer les informations recueillies ?

#### Etape N°1 :



A partir des besoins identifiés, les accompagnements peuvent être traduits en plans d'actions tant sur le parcours que sur les objectifs.

#### Etape N°2 :



#### Etape N°3 :

L'orientation des demandeurs d'emploi en fonction de leurs besoins et/ou degrés d'autonomie offre la possibilité à l'opérateur de procéder à des regroupements en fonction de la typologie particulière des demandes, des besoins et de problématiques des demandeurs d'emploi.

Nous avons pu constater au travers de nos différentes expériences que les demandeurs d'emploi éprouvent souvent la nécessité de partager et d'échanger avec des personnes faisant état des mêmes besoins et rencontrant les mêmes problématiques. Aussi, la proximité d'un consultant unique lors d'échanges individuels est nécessaire et doit faire partie d'un accompagnement renforcé.

Des séances collectives sont ainsi organisées selon des thématiques définies et animées par des intervenants experts permettant d'élargir le champ des connaissances.

Le recours aux opérateurs externes a une valeur ajoutée claire en terme de spécialisation de l'accompagnement lorsque l'objectif de la prestation tient de :

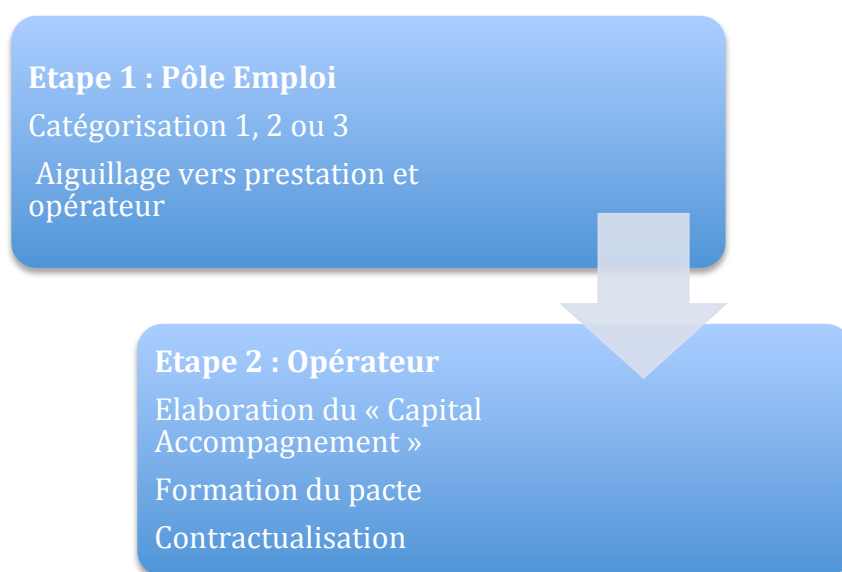
- l'insertion (maillage avec les aspects médico-sociaux sur MVE ou prestations Handicap type Agefiph)
- la création ou la reprise d'entreprise (prestations de type EPCE, OPCRE, dispositifs territoriaux etc.)

Il nous semble qu'il est possible, sur les prestations de placement, d'élaborer un cadre de prestation souple qui propose un accompagnement à la solution emploi dans lequel peuvent s'inscrire les demandeurs d'emploi de profils différents. En ce qui concerne les besoins spécifiques et complexes, nous prenons en réalité le parti que chaque demandeur d'emploi a des besoins et des attentes bien particuliers dans le cadre de son retour à l'emploi. Cela n'empêche pas les modalités de réponses communes (par exemple, nous défendons la plus value de l'articulation du collectif et de l'individuel), sous réserve cependant que Pole Emploi autorise :

- la prise en compte des objectifs particuliers liés à l'emploi à temps partiel (complément d'activité sur un temps partiel subi, temps partiel voulu : les considérer comme des sorties positives si l'objectif a été posé dans le cadre du pacte initial ou de son avenant – comme sur le CSP de LIC qui peut être modifié si cela fait l'objet d'une formalisation)

- la possibilité de faire varier de façon importante le nombre ou la fréquence des rendez-vous en fonction des objectifs spécifiques du demandeur d'emploi et de ses modalités d'apprentissage (exemple : x collectifs minimum, x entretiens physiques minimum à tel ou tel moment de la prestation, x entretiens physiques ou à distance), avec des conditions financières qui ne se limitent pas à rendre possible seulement le minima et un regard sur la moyenne globale assurant l'adaptation réelle aux besoins, ce sans concurrence entre les bassins (dont la population des demandeurs d'emploi peut être significativement différente, ce qui reste complexe à mesurer).

Le groupe AKSIS a expérimenté des accompagnements sur des profils de demandeurs d'emploi très variés : l'adaptation aux spécificités des publics et de leur problématique tient beaucoup à celles des compétences des consultants. Charge à l'opérateur de cultiver son jardin, notamment en terme de moyens humains (recrutement, formation,...) (Cf. Question 2-4 « Choisir davantage que des process méthodologiques »), et à Pôle Emploi de l'évaluer sur ce point (Cf. Question 6).



- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Quelle que soit la structure qui le réalise, l'accompagnement doit être défini selon des objectifs clairs, ce en co-construction avec le bénéficiaire (Cf. Question 2-3 « Un opérateur qui construit la prestation en fonction des objectifs poursuivis »).

Reste que notre plus-value en tant qu'opérateur de placement peut effectivement s'inscrire particulièrement dans la variabilité de l'intensité des contacts. Cette intensité dépend des besoins réels du demandeur d'emploi et doit donc rester adaptable à l'individu. Les conditions de réussite qui nous paraissent importantes :

- la régularité doit pouvoir varier aussi au long de la prestation (comme celle d'un thérapeute : lorsque le patient va mieux, il est plus constructif d'éloigner les contacts pour favoriser son envol vers l'autonomie)
- l'intensité globale définie (photo-diagnostic de départ) doit être considérée comme susceptible d'une dynamique (possibilité d'un 2<sup>e</sup> cliché) ; on peut en effet détecter qu'un individu a besoin de beaucoup de contacts ou de contenus et que, au fil du temps qui s'écoule, il apprenne ou s'adapte ou s'énergise plus vite ou moins vite que prévu (Cf. modification du CSP LIC une nouvelle fois).

- la rémunération de la prestation doit autoriser économiquement cette variabilité en intégrant la notion du réalisé (a eu entre 4 et 6 contacts, entre 7 et 9... ; tenir compte de la variable absentéisme : si plus de x rdv non honorés, sont décomptés sauf prévenu ou justifié)
- le lien est considéré maintenu lors d'actions nécessitant une présence sur le terrain (ex : enquêtes métiers), avec un contact à distance possible, le contact physique s'imposant quand l'objectif est atteint (ex : réaliser au moins 5 enquêtes –métiers). Le nombre des contacts physiques peut donc devenir proportionnel à l'atteinte des objectifs sur ce point, à moins, en cas de difficulté rencontrées par le DE, qu'il soit utile de déclencher un rdv (individuel ou collectif) pour apporter une valeur ajoutée en réponse au contexte.
- les modalités, quels que soient la durée / l'intensité de la prestation, permettent une formalisation du contenu et du déroulé en RDV individuel. Idem pour le bilan final, qui reprend les actions mises en œuvre durant la prestation et déroule celles restant à mettre en place.
- L'intensité du suivi est ainsi fonction de l'objectif à atteindre mais la liberté de convenir des plages de RDV et des modalités (séances collectives, individuelles, à distance) laisse une marge de manœuvre à l'opérateur en respectant un cadrage minimum.
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

Si l'on entend par méthode les process méthodologiques / pédagogiques d'accompagnement, alors non, un opérateur de placement ne nous semble pas apporter une plus value significative au regard des savoir-faire développés au sein des structures Pole Emploi (Cf. Question 2-4 – « Un choix qui va bien au-delà des process méthodologiques »).

Il nous semble même risqué d'effectuer une sélection des prestataires sur la base de ce critère principal, une bonne méthodologie restant bien théorique sans moyens et ressources adéquats.

Les méthodes peuvent cependant être considérées au sens « industriel » du terme, à savoir l'interface entre la production et le bureau d'études. En ce sens, alors, le groupe AKSIS a expérimenté l'intérêt d'une optimisation des moyens/ressources en rapport avec l'objectif et le travail sur la performance globale est alors source de nombreuses avancées.

- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?

Le Groupe AKSIS croit que l'opérateur de placement est en capacité d'innover lorsqu'il a les moyens d'écouter ses talents, sur le terrain et sur la partie fonctionnelle.

Ces talents doivent pouvoir s'exprimer et assurer la veille nécessaire : marché de l'emploi, réflexions économique-sociales, pédagogie adultes, dématérialisation de type e-learning ou plutôt blended learning mixant le présentiel et le distanciel. Encore faut-il qu'ils en aient les moyens : ressource en terme de temps, peut-être complexe à « évaluer/contrôler » pour Pôle Emploi, mais aussi encouragement à l'innovation (management), appui technique (mise à disposition d'informations, support intranet de veille métier,...), échange entre professionnels (en interne dans les équipes de l'opérateur, en externe entre opérateurs (Cf. les groupements), en externe avec Pole Emploi (Cf. Question 8).

Côté pédagogie par exemple, en priorisant une approche éducative (elle existe depuis longtemps mais son application dans les prestations des opérateurs n'a pas toujours été de mise), il est possible de

placer les bénéficiaires de la prestation au centre de leur expérience et de leur développement. Cette approche permet également de considérer le demandeur d'emploi dans sa totalité, le laissant acteur de son intentionnalité. Vivre des expériences, engager les demandeurs d'emploi dans un schéma motivationnel sont des axes de développement qui leur permettent de comprendre le sens des actions mises en œuvre.

Côté échange d'informations, proposer un système d'information pendant toute la durée de la prestation constitue une innovation sur le maintien du contact avec Pôle Emploi. Mis à disposition du conseiller référent par l'opérateur, ce type d'outil permet de visualiser en temps réel le suivi du bénéficiaire et le contenu des actions réalisées. Pour chaque événement intervenant durant la prestation (congrés, maladie, reprise d'emploi, abandon,...), l'information est disponible.

Enfin, côté entreprises, l'opérateur de placement peut apporter des innovations (Cf. Infra question suivante).

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

La question de la recherche et la proposition d'offres d'emploi dans le cadre des prestations de placement nourrit aujourd'hui l'ambiguïté et la frustration pour le donneur d'ordre qui estime à juste titre que le service n'est globalement pas à la hauteur des engagements pris par l'opérateur.

Au-delà de la consultation des offres d'emploi recueillies par Pôle Emploi et d'autres partenaires, il revient à l'opérateur de se mobiliser pour accompagner le candidat au cœur de l'entreprise. Qu'est ce qui conditionne alors la performance de cette relation auprès de l'entreprise ?

- L'existence réelle et solide d'un réseau d'entreprises de l'opérateur. La rotation des opérateurs de placement sur les territoires d'un marché à l'autre ne permet pas de capitaliser sur la constitution d'un véritable réseau d'entreprises. Un réseau d'entreprises local met du temps à se construire, il demande de grosses ressources en termes d'animation et de développement, le retour sur investissement est très souvent décalé dans le temps. La durée des marchés et la rotation des opérateurs sélectionnés n'incitent pas ces derniers à investir dans le développement d'un réseau d'entreprises.
- La mise en œuvre des ressources suffisantes consacrées à la prospection d'offre. Même si les opérateurs prévoient de dédier des ressources spécifiques pour assurer le développement des réseaux d'entreprises et la prospection d'offre, c'est la première à être sacrifiée en pratique dans un contexte de marché où les prix chutent sensiblement et où le modèle économique des prestations est nettement fragilisé
- L'incitation financière de l'opérateur à l'atteinte de l'objectif de retour à l'emploi. En présence d'une désynchronisation entre la nature des recrutements au moment de l'exécution du marché et les modalités de rémunération variables des opérateurs, ces derniers adoptent un comportement non stratégique de repli vis-à-vis des démarches de prospection (Cf. question 9).
- Le cadre mnémorique des marchés de placement. Toutes choses étant égales par ailleurs, un modèle d'attribution des marchés qui ne tient pas compte des performances des opérateurs en terme de placement n'incite pas ces derniers à mobiliser les ressources suffisantes pour atteindre les résultats attendus en matière de recherche et de proposition de postes.

- Les profils des prospecteurs d'offres / chargés de relation entreprise. Ces compétences sont à la fois relativement rares mais également sensiblement différentes de celles attendues pour les consultants en accompagnement / placement dans l'emploi. Deux contraintes empêchent aujourd'hui les opérateurs de recruter plus aisément sur ces profils : l'atomisation des flux de prestation qui ne permet pas de dégager de ressources suffisantes pour investir sur ces postes et les critères de recrutement des référents qui ne permettent pas de mutualiser un poste de chargé de relation entreprises sur un bassin d'emploi en mixant l'accompagnement et la prospection.
- La nature du marché de l'emploi. Dans un contexte de chômage structurel important, le coût d'opportunité du temps investi dans la recherche et la prospection de postes est élevé et marqué par la croissance de son coût marginal.

Dans les conditions actuelles des marchés de placement, nous considérons que la recherche et la proposition d'offres ne constitue pas une plus value de l'opérateur. Non pas qu'il n'en a pas les capacités, mais parce qu'il procède à des arbitrages implicites, non stratégiques, à tous les niveaux, qui s'effectuent aujourd'hui au détriment des ressources dédiées à la prospection d'offres d'emploi.

Enfin, les six points précités décrivent les conditions de réussite de la recherche et la proposition de postes ainsi que les difficultés auxquelles doit faire face l'opérateur pour investir de manière satisfaisante le champ de la prospection. Sur ces six points, les cinq premiers peuvent être facilités dans le cadrage des prochains marchés.

Au-delà de ces considérations, il demeure un parti pris lié à la conception de l'accompagnement au retour à l'emploi du Groupe Aksis : la somme des énergies individuelles des demandeurs d'emploi consacrées à la recherche de postes sera toujours plus élevée et plus efficiente que l'énergie et le temps consacrés par le consultant chargé des relations avec les entreprises. Nous considérons que le travail fondamental consiste à libérer l'énergie des demandeurs d'emploi dans la perspective d'une plus grande autonomie de leurs recherches. Les démarches de recherche menées directement par l'opérateur doivent, en période de chômage élevé et si les conditions énumérées ci-dessus réunies, servir de catalyseur aux démarches menées par les demandeurs d'emploi eux-mêmes.

- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Pour le Groupe Aksis, l'efficacité doit clairement être ou devenir l'élément central de la doctrine de recours aux opérateurs par Pôle Emploi. Celle-ci est conditionnée à la conjonction de plusieurs facteurs clés.

#### Un volume d'activité et des prix qui favorisent l'efficacité des ressources.

L'efficacité dépend des moyens disponibles à l'échelon le plus fin, celui du site d'exécution, dans le cadre de l'exécution des marchés. Les moyens sont considérés comme suffisants à partir du moment où il est possible de réaliser certaines économies d'échelles. La multiplication des lieux d'exécution dédiés à la réalisation d'une seule prestation avec des flux de prescription faibles et/ou erratiques est la première source d'inefficacité des marchés.

L'efficience peut naître d'une hausse des volumes d'activité par site d'exécution, dans un environnement de prix de marchés raisonnables, par le biais de plusieurs facteurs cumulatifs :

- Economies d'échelles sur les ressources. Les charges fixes liées à l'exploitation d'un lieu d'exécution (immobilier, mobilier, équipements, documentation,...) sont soumises à la contrainte d'un seuil minimum incompressible qui grève le modèle financier des opérateurs, donc fragilise l'ensemble, à chaque fois qu'il existe dans une même ville plusieurs opérateurs qui réalisent chacun une prestation. Le taux d'utilisation des ressources est individuellement trop faible au regard de leur coût alors que la mutualisation des prestations par un même opérateur permettrait de passer le cap des charges incompressibles, voire réaliserait des économies d'échelle, tout en augmentant la qualité de l'infrastructure mise à disposition des demandeurs d'emploi.
- Diversité des missions. Nous croyons à l'intérêt de voir plusieurs prestations différentes être menées sur un même site d'exécution. Même si l'impact de la diversité des missions est marginal, il est réel sur l'attachement aux missions (et donc la qualité) par des consultants qui bénéficient d'une émulation intellectuelle plus importante que celle qui naît de la réalisation d'une seule et même prestation. L'impact peut également être positif pour les publics bénéficiaires (avec des limites en fonction de certains profils) qui peuvent parfois partager et/ou échanger en fonction des thématiques de travail et en tirer un bénéfice personnel dans le cadre de leur projet.
- Externalités positives de la pluralité des compétences. Parce que les consultants qui réalisent les prestations ont chacun des parcours, des compétences, des appétences, un réseau relationnel, des savoir-faire différents, la mutualisation des qualités de chacun au service de tous les bénéficiaires des prestations d'un lieu d'exécution crée des externalités positives. L'impact est une fois encore difficilement mesurable mais très sensible en termes de résultats, d'appréciation de la prestation par les demandeurs d'emploi et d'évolution qualitative des process.

Des conditions de marché qui libèrent des ressources dédiées au pilotage des prestations.

Cependant l'élément le plus contributif dans la recherche d'efficience est pour le Groupe Aksis la capacité de l'opérateur à créer des postes de management opérationnel dédiés aux prestations.

L'expérience nous a démontré combien ces postes de management sont importants dans le cadre des marchés de placement et ce à toutes les étapes de la vie des marchés :

- Le démarrage. Il demande de grandes ressources pour le manager chargé de coordonner le marché : Recrutement/intégration/formation des consultants chargés de réaliser la prestation - Diffusion de la méthodologie et contrôle de l'appropriation par les membres du groupement - Installation des instances de suivi et de pilotage des marchés – Accompagnement renforcé des équipes dans l'appréhension de la prestation – Gestion des problèmes logistiques inhérents à tout démarrage de marché - ...
- Le suivi. Après la mise en place, le coordinateur passe à une phase de gestion des marchés. Si les marchés de placement ont permis aux opérateurs de progresser sur un point, c'est bien sur leur capacité à gérer les marchés du point de vue économique et financier. Même si cette approche a largement été exacerbée par la fragilité du modèle global des prestations de placement (chute des prix – hausse drastique des contraintes d'exécution - paiement aux



résultats désynchronisé des conditions réelles du marché de l'emploi), on peut considérer ce développement de compétences comme un acquis qu'il nous est désormais possible de transmettre aux managers opérationnels de nos structures, contribuant ainsi de manière significative à l'efficacité des marchés. La gestion des ressources, notamment humaines, et le suivi du niveau d'activité constituent les deux piliers fondamentaux de la gestion économique des marchés contribuant à son efficacité.

- Le pilotage de la performance. Il s'agit là de mesurer et d'optimiser la performance en termes de taux d'atteinte des solutions positives mais également de contribuer au développement des éléments de capitalisation-dynamique (Cf. Question 1 ...ou des opérateurs de méthode ?).

En synthèse, les managers opérationnels sont les principaux moteurs de l'efficacité des marchés. Plus le volume d'activité est élevé, y compris à l'échelle du site d'exécution, plus il sera facile de dégager des ressources pour financer ce type de poste, dont la pertinence va de pair avec la proximité.

### Un modèle de groupement adapté

La possibilité pour les opérateurs de répondre aux appels d'offres par le biais de groupements momentanés d'entreprises est une force et un élément permettant de garantir l'efficacité des prestations.

En effet, le groupement présente plusieurs avantages :

- Un maillage territorial cohérent et économiquement raisonnable. Au-delà de l'avantage pour Pôle Emploi de pouvoir proposer une offre de service homogène à l'échelle du territoire, le groupement permet également d'amoiner le coût de déploiement de l'offre de services. La recherche des locaux, la prise de bail, l'équipement, la mise en place du mobilier, l'installation technique et le paramétrage placent le coût d'entrée d'un lieu d'exécution à un niveau assez élevé, sans parler de la durée d'amortissement liée à celle des marchés. Le fait de pouvoir associer dans le temps les forces de plusieurs structures déjà implantées permet d'accéder à des ressources existantes et donc de baisser considérablement le coût de mise en place des marchés et rendre ainsi les opérateurs efficaces.
- Un ancrage local primordial. Si on considère que la performance dans le placement dépend davantage des ressources, notamment humaines, que de la méthodologie proposée par les opérateurs (Cf. Question 2) alors la pré existence des structures locales contribue à l'efficacité des marchés. Une efficacité qui pourra être augmentée en fonction de la capacité d'animation et de coordination du mandataire (Cf. Infra) mais aussi en fonction des externalités positives dont pourront bénéficier les membres du groupement dans leur capacité à jouer des complémentarités et des spécialisations des structures qui le composent.
- Un véritable statut pour le mandataire. Au delà de ce qui caractérise le mandataire dans le cadre technique et juridique des marchés, le mandataire peut et doit contribuer sensiblement à l'efficacité du groupement. Tout d'abord dans sa capacité à compléter le maillage territorial nécessaire à la bonne exécution des marchés en pourvoyant aux moyens et ressources nécessaires dans les meilleurs délais. Ensuite en développant des économies d'échelle au profit des membres du groupement : gestion administrative des marchés centralisée, mis à disposition d'outils (SI, outils métiers, documentation,...) à des tarifs négociés grâce au volume, mise à disposition de ressources mutualisées (juridique, méthodes et organisation, pilotage de la performance, gestion de l'activité, facturation). Enfin en assumant le statut de pilote du marché en animant le groupement, l'interface avec le donneur d'ordre, garantie du processus de capitalisation-dynamique (Cf. Question 1 ... des opérateurs de méthode).



**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

### 2-1 - Un cadre d'exécution moins normé

La principale condition permettant aux opérateurs de mettre en œuvre leur plus value consiste à élaborer un cadre d'exécution des marchés qui soit tourné vers l'objectif de la prestation et non plus vers le seul respect de la règle. Quand la règle supplante l'objectif, la prestation devient inefficace, en plus d'être inefficente.

Il est pour cela nécessaire de donner aux prestations de placement un caractère moins prescriptif et moins normé. Les raisons éthiques qui sous tendent ce parti pris pourraient être le sujet de nombreux développements. Cependant l'évocation du contexte actuel des marchés de placement et les performances atteintes par les opérateurs peut à elle seule nous en exempter.

Si l'on imagine que le cadre d'exécution très fermé des prestations est le fruit d'une volonté pour Pôle Emploi de se prémunir contre les opérateurs qui seraient tentés de maximiser l'exécution des marchés sous l'angle purement économique, n'offrant pas les moyens humains et matériels suffisants pour atteindre les objectifs fixés, c'est pourtant bien ce qui s'est produit.

### 2-2 – Une prestation centrée sur son objectif

Penser le cadre conceptuel et d'exécution de la prestation de retour à l'emploi autour de la notion d'objectif implique plusieurs choses. En premier lieu il convient de définir précisément l'objectif de la prestation.

Une fois encore nous plaidons pour une conception des prestations de placement qui soit centrée sur la notion d'accompagnement au retour à l'emploi. Elle s'inscrit dans une perspective beaucoup plus globale que celle de la recherche et la transmission d'offres d'emploi, celle-ci ne pouvant être efficiente que si elle est contenue dans une démarche de projet.

La notion d'accompagnement au retour à l'emploi recouvre des réalités différentes en fonction des bénéficiaires de la prestation et de leur situation personnelle. Cela étant, plusieurs étapes, qui peuvent être considérées comme des objectifs de second niveau, la caractérisent majoritairement :

- La définition et/ou validation d'un projet professionnel réaliste et réalisable
- L'élaboration d'un parcours permettant la mise en œuvre de ce projet
- La confrontation du projet à la sphère réelle de l'emploi – Placement

Le contrôle des opérateurs s'effectue aujourd'hui beaucoup plus sur les procédures imposées que sur les objectifs, y compris intermédiaires, à atteindre, sans garantir la bonne réalisation de la prestation et encore moins l'atteinte de l'objectif final. Des modalités de contrôle assouplies en matière de procédures mais renforcées en matière de moyens mis en œuvre et d'atteinte des objectifs pourraient, selon le Groupe Aksis, constituer un compromis satisfaisant pour Pôle Emploi et les opérateurs.

### 2-3 – Un opérateur qui construit la prestation en fonction des objectifs poursuivis

En matière d'accompagnement/placement à l'emploi, l'adhésion du bénéficiaire à un projet est fondamentale (Cf. Question 1 « ...mais aussi des opérateurs de méthode »). De plus, les modalités d'adhésion au projet revêtent également une grande importance, comme le souligne Isabelle Astier : *« L'accompagnement est prescrit dans bon nombre de politiques publiques. [...] Au centre, la relation au client possède un statut tout à fait inédit : c'est la notion de pacte, plutôt que de contrat, qui sert à*

*la décrire. Le pacte repose sur quatre éléments : une situation en panne avec laquelle les acteurs vont devoir composer ; une interaction qui s'organise sur le mode d'une coordination ; l'improvisation d'une orientation morale et pratique limitée à la situation ; et enfin, des méthodes modulables, révisables et supposant un travail d'accommodation.* » (I Astier, Les transformations de la relation d'aide dans les relations sociales, CNAF – Informations sociales, 2009/2).

La notion de pacte est importante et, telle qu'elle est définie ci-dessus, induit plusieurs éléments de cadrage des prestations :

- **Le cadre contractuel**

Même si l'acte de contractualisation est indispensable pour rester dans l'esprit des « droits et devoirs » du demandeur d'emploi, il ne suffit pas à garantir l'adhésion de ce dernier à la prestation. Il peut même être contre productif s'il est trop marqué et impose d'emblée la prestation au demandeur d'emploi comme une contrainte alors que c'est son adhésion au projet donc à la prestation qui doit faire la différence. Il nous semble nécessaire d'intégrer cette problématique au moment de repenser les prestations de placement. Nécessaire pour le cadre de prescription, nécessaire pour le cadre de contractualisation entre le demandeur d'emploi et l'opérateur, nécessaire pour la coordination entre Pôle Emploi et l'opérateur et enfin nécessaire dans le choix des méthodologies proposées par les opérateurs.

- **La durée de la prestation**

Si l'on demande aux opérateurs d'intervenir sur un ou plusieurs aspects d'adaptation à l'emploi dans le cadre d'une offre de service (Cf. Question 1) il est possible de prévoir une durée de prestation relativement courte. L'objectif est alors la délivrance du service et non le retour à l'emploi, ce qui n'est pas neutre, notamment en ce qui concerne les modalités de rémunération de l'opérateur (Cf. Question 9).

Si l'on demande aux opérateurs d'assurer l'accompagnement/placement dans l'emploi, on se place davantage dans le cadre d'une offre de méthode qui doit privilégier la démarche de projet. Celle-ci ne peut s'inscrire dans une durée trop courte, comme le démontrent (en partie) les résultats de la prestation OE, pour laquelle le consultant référent ne dispose pas du temps et/ou des moyens nécessaires pour susciter une réelle adhésion du demandeur d'emploi.

- **Le caractère révisable de l'accompagnement**

C'est un des points clés de la problématique de retour à l'emploi sous tendue par la notion de pacte entre l'accompagnant et l'accompagné. Le processus d'accompagnement n'est pas linéaire et dépend d'un certain nombre de facteurs inhérents au demandeur d'emploi et à sa capacité de progresser et d'avancer dans le parcours déterminé, mais aussi au consultants et à sa capacité de choisir la bonne action à mener en lien avec les objectifs de la prestation ou de réorienter l'accompagnement en cas de difficultés. Le référent doit pouvoir disposer de marges de manœuvre dans le choix du rythme de progression de l'accompagnement, même si des bornes peuvent raisonnablement être fixées.

Il nous paraît donc essentiel d'appréhender la prestation du point de vue des étapes (objectifs) à franchir et non sur la base d'un avancement linéaire de la durée de la prestation.

#### 2-4 – Un choix qui va bien au-delà des process méthodologiques

A partir du moment où on laisse à l'opérateur le choix de la méthode, se pose la question de la sélection de la bonne méthode afin de choisir le bon opérateur.

A notre connaissance, aucune étude comparative des process méthodologiques d'accompagnement au retour à l'emploi n'a été menée à ce jour. Et pour cause : personne ne se risquerait aujourd'hui à prétendre disposer de la méthodologie miracle qui, à elle seule, garantit le retour à l'emploi.

Pourtant, on assiste depuis quelques années à une sensible rationalisation des dispositifs d'accompagnement, intégrant notamment une certaine tendance à la standardisation des prestations mettant l'accent sur la notion de parcours. Au-delà des raisons qui ont conduit à ce phénomène de rationalisation (recherche d'une égalité de traitement des demandeurs d'emploi, besoin d'homogénéité dans le pilotage et l'évaluation des dispositifs), il est important de remarquer, comme le fait Anne Fretel, que celle-ci n'est pas issue d'une « réflexion collective pleinement consciente et organisée ». « Si certains pans de la politique d'emploi [...] s'appuient sur un référentiel, l'accompagnement ne semble pas en faire partie. Il serait plutôt plus proche du modèle de l'« anarchie organisée » [Cohen, March & Olsen, 1972], notamment par le fait que l'action a tendance à précéder la formation des préférences, voire à les créer. » (op. cit.).

Notre expérience dans la mise en œuvre et la réalisation de prestations pour le compte de l'ANPE puis de Pôle Emploi nous permet d'affirmer que la rationalisation à laquelle nous assistons a un impact négatif sur l'atteinte des objectifs fixés de retour à l'emploi. Même si cet effet n'explique pas à lui seul le faible taux de performance constaté des prestations de placement.

Nous prétendons également qu'il est inutile d'évaluer un quelconque process méthodologique indépendamment des ressources et des moyens qui accompagnent sa mise en œuvre. Tant que les prestations seront assurées par des femmes et des hommes, c'est d'eux dont dépendra la performance d'une prestation.

Avant d'évaluer les process méthodologiques employés par les opérateurs, il est nécessaire d'évaluer les conditions de travail des référents, les moyens mis à leur disposition, la manière dont ils sont eux-mêmes accompagnés (management, suivi des parcours, formation, ...), l'assistance dont ils disposent (ressources métier, soutien administratif, système d'information).

Nous sommes convaincus que l'avenir du métier dépend de la volonté des opérateurs et des donneurs d'ordre à réaliser l'équation : la performance ne tient plus dans la capacité des référents à appliquer des process inventés (ou ré inventés) mais dans celle des opérateurs à cultiver les compétences et savoir-faire des référents en matière de retour à l'emploi.

Peu importe le génie des concepteurs méthodologiques et pédagogiques, il ne produira que peu d'effets tant que les collaborateurs chargés de mettre en œuvre les prestations ne disposeront pas des moyens nécessaires et suffisants. Aux opérateurs de leur apporter, à Pôle Emploi de le contrôler. La rationalisation n'offre que des garanties fragiles ; en termes de moyens comme de performance, les derniers marchés de placement l'ont prouvé. Nous détaillerons plus bas les propositions que nous pouvons émettre en matière d'évaluation de la qualité des prestations. (Cf. Question 6)

Aux process méthodologiques nous préférons le terme de méthode qui inclut ces process en tant que catalyseurs de l'accompagnement et des éléments qui le définissent et qui constituent la base ; à savoir les moyens, outils et ressources, au premier rang desquels les ressources humaines.

Plus qu'un process méthodologique, c'est bien un opérateur que doit sélectionner Pôle Emploi. Un opérateur de méthode, capable de fournir les moyens nécessaires et suffisants à ses collaborateurs, au-delà des promesses techniques et des méthodologies des réponses aux appels d'offres.

#### 2-5 – Le contrôle de la prestation : un cadre léger et un objectif fort

Indépendamment des choix méthodologiques auxquels procèdent les opérateurs, chacune des étapes est mise en œuvre de manière différenciée pour les bénéficiaires de la prestation. Tout élément de procédure imposé à l'opérateur dans la réalisation de l'accompagnement (cadencement, durée des entretiens, nature des contacts, etc) est une contrainte. Si la contrainte est nécessaire pour garantir la

qualité des interventions, elle ne doit pas être contre productive dans l'atteinte des objectifs fixés.

Il est donc essentiel de ce point de vue d'assouplir de manière significative les contraintes de procédure, sans pour autant les faire disparaître. En contrepartie, les opérateurs peuvent prendre des engagements de suivi qualité et de procédure en cohérence avec la méthodologie proposée (Cf. Question 6).

#### 2-6 - La question du profil des référents

Après plus de deux années d'exécution des marchés de placement, nous pensons que le fait de contraindre le recrutement des référents en imposant des conditions d'expérience dans le métier et/ou de niveau de formation initiale ne donne aucune plus value à la prestation en terme de performance tout en n'apportant qu'une très faible garantie de qualité de la prestation.

Dans la lignée de notre conception de l'accompagnement et de la prédominance des ressources et des moyens sur la méthodologie, nous considérons que le niveau de formation et l'expérience importent moins que la capacité de l'opérateur à garantir l'intégration, la formation, in fine la capacité du collaborateur à atteindre l'objectif de la prestation.

Par ailleurs, la notion de référent unique prive les bénéficiaires des prestations des avantages de la mixité/diversité des compétences d'une équipe qui contribue à l'atteinte de l'objectif de retour à l'emploi. Plusieurs expériences (cellules de reclassement, expérimentation Transitio CTP, ateliers de transition professionnelle) nous confortent dans la conviction que les externalités positives liées à la pluridisciplinarité des équipes de référents sont significatives dans l'atteinte de l'objectif de retour à l'emploi.

Au final, il nous semble tout à fait réaliste d'envisager des marchés sur la base d'une notion d'accompagnement pré-définie, de modalités de contrôle orientées sur les moyens et non sur les procédures, tout en n'excluant pas l'objectif de la performance en s'appuyant sur les modalités de rémunération des opérateurs (Cf. Question 9). L'enjeu est : passer d'un contrôle des procédures à une évaluation de la performance pour Pôle Emploi, de troquer du temps administratif contre du temps de pilotage de la performance pour les opérateurs.

**Question 3** : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Dans le cadre de l'appel d'offres, la question du maillage territorial devrait être évaluée de manière dynamique et non figée une fois pour toute dans le cadre de l'appel d'offres. En effet, les besoins des agences, les évolutions constatées à l'échelle des territoires, l'adéquation prestation proposée / localisation des profils concernés constituent des éléments potentiellement variables sur un cycle de 3 à 5 ans.

Le maillage territorial pertinent dépend à la fois de la politique de recours aux opérateurs de Pôle Emploi, du flux d'activité à confier et des publics cibles des prestations.

#### Politique de recours aux opérateurs

La façon dont Pôle Emploi envisage ses modalités de recours aux opérateurs impacte fortement le maillage territorial.

Si l'on considère que la plus value des opérateurs réside dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage il est nécessaire de calquer le maillage territorial des lieux d'exécution sur celui des agences. Ces dernières pourraient ainsi plus facilement gérer les besoins de prestations dans des contextes de croissance de chômage, où les besoins de réactivité sont importants, sans avoir à questionner l'offre territoriale des opérateurs. A la marge, des besoins importants peuvent se faire sentir dans un bassin d'emploi non pourvu par une agence Pôle Emploi. La procédure de demande d'ouverture d'un lieu supplémentaire, telle qu'elle existe aujourd'hui dans le cadre du marché LIC, semble être un outil adapté aux besoins territoriaux.

Si l'on considère que la plus value des opérateurs réside dans la capacité de ces derniers à garantir une offre de service homogène et cohérente à l'échelle du territoire, alors le maillage territorial demandé aux opérateurs doit être pensé hors de la couverture des agences Pôle Emploi, en fonction des besoins repérés sur les bassins.

#### Flux d'activité à confier

Les charges fixes liées à l'exploitation d'un lieu d'exécution par un opérateur sont peu compressibles. Il est donc nécessaire pour les opérateurs d'anticiper le flux d'activité en démarrage de marché afin de leur permettre de proposer une offre territoriale pertinente et financièrement tenable.

Les seuils de marché, minimum et maximum, tels qu'ils sont conçus aujourd'hui ne revêtent que peu d'intérêt. En effet, ils n'apportent que peu de visibilité à l'échelle du lieu d'exécution (qu'il faut pourtant bien calibrer), que les contre parties contractuelles en cas de non atteinte des minimum sont difficiles à valoriser (quand elles ne sont pas effacées par un avenant quasi unilatéral, Cf. 2011). De plus, ils ne prémunissent en aucun cas des problèmes liés au caractère erratique des prescriptions, éléments qui obèrent le modèle économique des lieux d'exécution bien plus que la non atteinte du minimum de marché (dans la mesure où les flux de prescription sont relativement réguliers).

Il est important de préciser ici que l'économie d'un marché ne peut se raisonner globalement mais doit être évaluée à l'échelle du lieu d'exécution pour deux raisons :

- Un lieu d'exécution rentable génère aujourd'hui, pour le Groupe AKSIS, une marge brute d'exploitation de 10% environ. D'un autre côté, le niveau de perte d'exploitation d'un lieu d'exécution ne connaît pas de limite dans la mesure où la rémunération des opérateurs est uniquement liée à la commande validée. Dans ce contexte, la perte engendrée par l'exploitation de deux ou trois lieux d'exécution non rentables peut rapidement compenser négativement les marges dégagées sur la totalité des lieux d'un lot.
- Dans le cas d'une réponse en groupement, un membre peut être concerné par un seul site d'exécution. Si celui-ci se trouve sous approvisionné en terme de prescriptions, il peut mettre en danger la viabilité de cet opérateur co-traitant, alors même qu'à l'échelle du marché le flux de prescriptions est suffisant pour garantir le modèle économique du groupement. Le mandataire garantira certes la continuité de service, il n'en demeure pas moins qu'un opérateur a été fragilisé.

En synthèse, le maillage territorial pertinent est celui qui correspond aux besoins de l'échelon opérationnel en charge de la mise en œuvre des marchés chez Pôle Emploi, celui qui a un caractère révisable à la hausse ou à la baisse en fonction des discussions avec le donneur d'ordre, celui qui assure l'autonomie économique du lieu d'exécution et enfin celui qui correspond à la politique locale d'intervention de Pôle Emploi.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Le groupe AKSIS croit que le bénéficiaire de la prestation est au cœur de sa démarche de retour à l'emploi. Après son inscription en tant que demandeur (il a déclenché le processus), il doit rester dans une position d'acteur principal de son parcours.

Lors du 1<sup>er</sup> RDV avec le conseiller Pôle Emploi, il s'agit sans doute avant tout de « catégoriser » (1/2/3) le parcours. Permettre le choix soit de Pole Emploi soit de l'opérateur est intéressant car toute situation choisie positionne différemment l'individu, par opposition avec une situation subie. Il existe des approches théoriques qui définissent les conditions de l'engagement du demandeur d'emploi à une démarche d'accompagnement. (Voir la théorie de l'engagement, R-V Joule et J-L Beauvois).

L'opérateur peut également venir en appui lors de réunions d'informations organisées par les agences Pôle Emploi pour présenter la prestation, les méthodes utilisées, les ressources de l'opérateur, afin d'optimiser l'adhésion des demandeurs d'emploi.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Le rôle du conseiller doit, à notre sens, rester central dans ce que nous appellerons l'aiguillage et non plus la prescription. En effet, le Plan Pôle Emploi 2015 permet aujourd'hui aux conseillers de définir un mode d'accompagnement en fonction d'éléments factuels et objectivables. La doctrine de recours aux opérateurs de placement devrait bientôt permettre de déterminer les profils auxquels s'adresseront désormais les prestations (publics autonomes, publics nécessitant un accompagnement guidé ou renforcé). Par conséquent, le fait pour un conseiller de choisir la voie d'une prestation réalisée par un opérateur devrait relever désormais davantage de l'aiguillage que de la prescription.

Si l'on considère la question du profil comme étant relative au degré d'autonomie du demandeur d'emploi, alors la distinction entre prescription et aiguillage peut prendre sens. En effet, c'était auparavant l'acte de prescription qui déterminait le profil (tel que défini) du demandeur d'emploi. Avec Pôle Emploi 2015, c'est la catégorisation du demandeur d'emploi selon les trois modes d'accompagnement qui deviendrait le préalable à l'aiguillage, ou non, du demandeur d'emploi vers la prestation de placement.

De ce point de vue, il nous paraît aujourd'hui important de conserver le rôle central du conseiller dans cet aiguillage vers la prestation. Les techniques de « profilage » ou « d'allocation » des demandeurs d'emploi vers des dispositifs d'accompagnement basées exclusivement sur les caractéristiques statistiques des bénéficiaires de la prestation (âge, sexe, lieu de résidence, niveau de diplômes, expérience, durée de chômage,...) montrent rapidement leurs limites. Comme le montrent François Fontaine et Franck Malherbet: « Les outils de profilage sont une aide précieuse qui doit limiter les inégalités de traitement des demandeurs d'emploi. [...] Néanmoins, ils peuvent être complétés par le travail des conseillers. [...] Étant donné les contraintes de ressources ou de places, les agents auront encore à arbitrer entre des profils similaires en termes de risques prédits. La connaissance personnelle des demandeurs d'emploi suivis par le conseiller est alors essentielle.» (F Fontaine et F Malherbet, Chapitre 6 : Améliorer le travail des conseillers, in *Accompagner les demandeurs d'emploi*, Presses de Sciences Po, 2013, p. 87-96.).

La place de l'opérateur doit s'adapter à celle, centrale, du conseiller dans l'aiguillage vers la prescription. Cette adaptation peut prendre la forme de temps de présentation de l'opérateur et de sa méthode auprès des conseillers. Par ailleurs, les modalités d'échanges évoquées dans la question 7 pourraient contribuer favorablement à l'optimisation des aiguillages.

En ce qui concerne le demandeur d'emploi, son adhésion à la prestation telle qu'évoquée dans la question précédente nous semble plus importante que celle de sa place dans le schéma d'aiguillage vers la prestation.



## Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6** : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises,...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

**On observe aujourd'hui un consensus sur la question de l'évaluation des prestations selon lequel Pôle Emploi devrait privilégier l'évaluation des résultats et non l'évaluation des moyens comme cela semble être le cas** (voir François Fontaine et Franck Malherbet « Chapitre 7. L'externalisation en question », in Accompagner les demandeurs d'emploi, Presses de Sciences Po, 2013, p. 97-106). **Nous ne partageons pas ce point de vue pour deux raisons :**

- La première réside dans le fait que nous considérons que Pôle Emploi n'évalue pas aujourd'hui les moyens mis en œuvre par les opérateurs mais plutôt le respect des procédures édictées dans les CCFT. Mis à part le contrôle des locaux et celui opéré, a priori et sur base du CV, au niveau des référents des opérateurs, Pôle Emploi se concentre principalement sur le contrôle des éléments techniques de suivi de la prestation (cadencement, transmission des documents justificatifs et livrables, traitement des données GED papier, envoi des factures, ...). On observe concrètement un effet induit de la forte rationalisation des prestations au sein même de Pôle Emploi qui a dû déployer d'énormes ressources de contrôle des procédures au détriment des autres types d'évaluation : celle des moyens et de la performance.
- La seconde tient aux dangers d'une évaluation des prestations basée sur les seuls résultats. Tout d'abord parce que cela nécessite la conjonction de plusieurs facteurs qu'il nous semble difficile de mettre en œuvre dans des délais courts (prise en compte des caractéristiques individuelles des demandeurs d'emploi, dans la prescription et dans les modalités de rémunération). Ensuite parce qu'on s'expose à l'effet de sélection qui consiste à mobiliser plus de ressources et de moyens en direction des bénéficiaires les moins éloignés du marché de l'emploi au détriment de ceux qui en ont davantage besoin (voir D Fougères, T Kamionka et A Prieto, Les effets des d'accompagnement sur le retour à l'emploi, Revue économique, vol 61 2010, p. 599-612).

La définition de l'accompagnement au retour à l'emploi proposée dans les observations générales contient trois éléments pouvant faire l'objet d'évaluations :

- La mise en œuvre de moyens, outil et ressources
- La mise en œuvre de ces moyens dans la perspective de l'atteinte de l'objectif
- L'objectif final : le retour à l'emploi

Comme indiqué précédemment (Cf. Question 2-4 « Un choix qui va bien au-delà des processus méthodologiques ») nous sommes convaincus que les méthodes doivent être mises au service des moyens et non l'inverse. A partir du moment où l'on décide de laisser davantage de marges de manœuvre aux opérateurs sur la base de ces considérations, l'évaluation des moyens proposés par ces derniers nous semble incontournable.

Pour le Groupe Aksis, évaluer les moyens ce n'est pas consacrer l'obligation de moyen. Evaluer les moyens constitue pour nous la meilleure façon d'optimiser l'atteinte des objectifs. Il n'est pas question ici d'opposer les conceptions d'obligation de moyen et de résultat. Pour nous, les moyens doivent servir l'obligation de résultat.



### L'évaluation des ressources humaines

Dans le cadre de la réalisation des prestations Pôle Emploi, la masse salariale représente 70 % de notre structure de coûts. L'évaluation des moyens doit selon nous porter en premier lieu sur les ressources humaines des opérateurs. Celle-ci peut concerner plusieurs champs :

- Les process de recrutement
- L'intégration des nouveaux collaborateurs
- L'animation, la formation et l'accès aux outils proposés dans le cadre de la réponse
- L'évaluation et l'accompagnement des collaborateurs
- La structure de management opérationnel
- L'animation des groupements
- La structure d'appui fonctionnel à l'exécution des marchés (pédagogie, méthode et organisation, pilotage économique et financier, ...)
- ...

### L'évaluation des outils et moyens proposés

Les opérateurs peuvent s'engager explicitement sur les outils et moyens mis en œuvre dans le cadre de la réponse à l'appel d'offres. Au gré des échanges que nous avons pu avoir à différents niveaux chez Pôle Emploi : agences, agences spécialisées, Directions Territoriales, Directions Régionales, Direction Générale, nous pouvons affirmer combien l'environnement des prestations, des opérateurs, du cadre d'exécution des marchés avec leurs avantages et leurs inconvénients sont connus et justement analysés. Il est pour nous réaliste de penser qu'on peut substituer, à moindre coût, au contrôle des procédures un contrôle sur le fond basé sur les engagements pris par les opérateurs et dédiés à l'atteinte de l'objectif tel que le prévoit notre définition de l'accompagnement. Une des clés de l'évaluation réside de ce point de vue dans la nature et la fréquence des échanges entre les opérateurs et Pôle Emploi.

Par ailleurs, il pourrait être intéressant d'envisager le contrôle sous le prisme complet de la sanction : négative (pénalités) mais aussi positive (validation d'une partie de la rémunération dans le cas d'évaluation positive).

### Un système d'information partagé pour évaluer les résultats

La finalité de la prestation étant le retour à l'emploi, l'évaluation doit au final porter également sur ce point. Il existe aujourd'hui des systèmes d'informations performants qui permettent de partager des informations quant au suivi des demandeurs d'emploi (Cf. Question 7) mais également quant au suivi des résultats.

La mise à disposition d'un accès étendu au système d'information de l'opérateur, qualitativement et quantitativement, pourrait permettre une évaluation des résultats et de leur évolution. Ce système d'information constituerait en tout état de cause un support de pilotage objectif et partagé des marchés entre Pôle Emploi et l'opérateur du marché.

La performance passe par plusieurs indicateurs qu'il est possible de suivre grâce à un système d'information ouvert, liste non exhaustive :

- Le taux de sorties positives  
Il faut pour cela que ce que l'on considère comme une sortie positive soit cohérent avec le marché de l'emploi au moment de l'exécution des marchés.

- **Le taux d'adhésion**  
Il permet notamment de mesurer la capacité de l'opérateur à convaincre les demandeurs de l'intérêt de la prestation.
- **Le taux d'abandon**  
Il indique la propension de l'opérateur à faire adhérer, sur le fond, les demandeurs d'emploi à la prestation et à leur apporter ce qu'ils attendent dans le respect des objectifs fixés.
- **La durée moyenne d'accompagnement**  
Même si cet indicateur doit être relativisé, il peut représenter un intérêt si on l'apprécie du point de vue dynamique.
- **Le temps consultant moyen alloué à la prestation (en individuel et en collectif)**  
Même s'il faut être prudent sur le lien existant entre le temps alloué par un consultant à l'accompagnement et les résultats obtenus, il constitue un indicateur comparable des moyens alloués à la prestation.
- **Le turnover des consultants de l'opérateur**  
Il est fortement préjudiciable à la qualité de la prestation à la performance de l'opérateur.

#### Une évaluation par les demandeurs d'emploi eux-mêmes

Il est possible de procéder à une évaluation par les bénéficiaires eux-mêmes. Les évaluations ainsi récoltées peuvent alors être rendues publiques. La portée de ces évaluations nous semble être utile dans les échanges avec Pôle Emploi.

Quant au choix de l'opérateur par le demandeur d'emploi lui-même, il implique l'existence de plusieurs opérateurs réalisant la même prestation sur une même ville, ce qui pourrait poser à nouveau le problème du seuil d'activité critique pour rentabiliser un certain nombre de lieux d'exécution.

## Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Nous pouvons mesurer depuis 2008 combien l'éloignement progressif des agences, premier niveau opérationnel de Pôle Emploi et des opérateurs constitue un frein majeur à l'atteinte de l'objectif de continuité de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

La mise en place de la GED papier n'a pas permis d'atteindre cet objectif. Pire, il a alourdi les procédures déjà contraignantes des opérateurs sans pour autant tenir ses promesses : constituer un véritable support d'échanges de l'information fiable et susceptible d'améliorer la continuité de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Aujourd'hui la GED fait pour nous figure de boîte noire de laquelle on ne sait pas vraiment ce qu'il ressort, ni ce qui est réellement utile pour Pôle Emploi, en dehors des éléments nécessaires au process de facturation.

Le principal garant de la continuité de l'accompagnement réside, selon nous, dans le décloisonnement des échanges entre les organisations opérationnelles de Pôle Emploi et celle des opérateurs dans le cadre de la mise en œuvre de la prestation. Ce décloisonnement peut se traduire par des échanges réguliers entre Pôle Emploi et les opérateurs, au cours desquels ces derniers pourraient rendre compte de leur action, évoquer des problématiques particulières et surtout mesurer la performance.

Formellement, la nomination d'un référent de la prestation respectivement chez Pôle Emploi et chez l'opérateur (à l'échelle d'un lot), pourrait permettre d'instaurer un dialogue permanent qui s'appuierait sur des rencontres régulières (mensuelles par exemple) et de satisfaire ainsi aux objectifs pré cités.

Par ailleurs on peut envisager un rendez-vous entre le conseiller Pôle Emploi et le demandeur d'emploi pendant la prestation. Ce pourrait être l'occasion de faire un point, de manière distanciée, sur l'état d'avancement de l'accompagnement, de mesurer la satisfaction du bénéficiaire de la prestation, in fine d'évaluer la qualité de celle-ci.

Enfin, un système d'information de l'opérateur accessible à Pôle Emploi pourrait également permettre de maintenir un flux d'informations constant et actualisé entre le conseiller et le référent principal du demandeur d'emploi.

Même si l'expérimentation du partage de l'utilisation l'outil DUDE n'a pas laissé les meilleurs souvenirs aux opérateurs comme aux équipes Pôle Emploi (pour autant que nous puissions en juger) il nous semble possible d'imaginer un système d'information moins ambitieux dont l'objectif serait davantage la mise à disposition d'informations standardisées, comparables et évolutives, un support à l'échange constructif dans l'intérêt des demandeurs d'emploi, plutôt qu'un outil partagé par Pôle Emploi et les opérateurs et destiné à nourrir une même base de données.

Ce qui importe ici est de ritualiser les échanges et de rendre l'information disponible avec l'ambition de se doter des moyens suffisants pour évaluer de la performance de l'opérateur. Comme évoqué dans le document de consultation, les échanges portent aujourd'hui sur le respect administratif du cahier des charges. Cela a un impact sur le management des équipes de consultants qui ont de plus en plus de difficultés à donner du sens à leurs actions dans la mesure où ils perçoivent qu'ils sont évalués in fine sur le respect de la règle et non l'atteinte de l'objectif. Installer une véritable politique de pilotage de la performance demande, dans ces conditions, beaucoup d'énergie.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Encore une fois l'enrichissement des méthodes dépend de la qualité et du niveau des échanges qui auront lieu dans le cadre de l'exécution des marchés.

Un fait marquant est à relever ici. La prestation LIC donne lieu dans la plupart des régions à des échanges assez nourris et réguliers entre Pôle Emploi et AKSIS. Qu'ils soient ritualisés comme les comités de pilotage Pôle Emploi - opérateur, à l'échelon départemental et/ou régional, ou plus exceptionnels comme l'organisation de journées « de travail » ou « d'échanges » sur le dispositif CSP, ces rencontres offrent un cadre permettant un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement.

On y aborde des sujets variés, tels que :

- L'accès aux aides et mesures de Pôle Emploi
- L'accès aux prestations Pôle Emploi
- Les droits et devoirs du demandeur d'emploi
- L'offre de service dématérialisée de Pôle Emploi
- Les demandes de positionnement sur les formations individuelles

Outre le fait que ces informations contribuent sur le fond à une meilleure articulation des dispositifs qui relève souvent de l'amélioration de la continuité de l'accompagnement, le cadre même de ces temps d'échanges installe une interactivité entre les acteurs qui permet à chacun, Pôle Emploi et opérateurs de mieux se connaître, de savoir quand, comment et à quelles fins solliciter tel ou tel intervenant des organisations respectives. Le tout profite bien évidemment au demandeur d'emploi, les moyens, ressources et outils (éléments qui participent de notre définition de la méthode) réciproques étant utilisés de manière plus efficiente et plus fluide.

Certes, les modalités d'échanges restent aujourd'hui assez descendantes de Pôle Emploi vers l'opérateur, mais cela se comprend aisément au regard du cadrage de la prestation et de l'environnement particulier qui entoure le dispositif CSP. On peut toutefois imaginer que ces rencontres pourraient faire l'objet d'un véritable enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle Emploi et les opérateurs à l'avenir, les initiatives locales auxquelles nous avons été associées nous paraissant pertinentes et susceptibles d'être partagées.

## Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

La rémunération doit dépendre des marges de manœuvre laissées aux opérateurs. Rémunérer les opérateurs en augmentant la part variable liée aux reclassements tout en leur demandant d'inscrire leur action dans un cadre d'exécution très fermé, le tout dans un contexte de rotation importante des opérateurs sur les territoires d'un marché à l'autre, relève de l'injonction paradoxale.

Pour rester cohérents avec notre conception de l'accompagnement nous pouvons envisager des modalités de rémunération adaptées aux objectifs de la prestation et à la nature de cette dernière.

Si l'on considère que l'objectif de la prestation de placement consiste quasi exclusivement à rechercher et transmettre des offres d'emploi au bénéficiaire, il est concevable de faire dépendre fortement la rémunération du prestataire aux solutions que l'on considère comme positives au regard du cahier des charges. Nous avons déjà précisé combien cette conception restrictive de la prestation ne nous semble ni pertinente, ni efficiente.

Si l'on considère que l'objectif de la prestation est l'accompagnement au retour à l'emploi dans une perspective d'autonomisation du bénéficiaire, alors il est nécessaire de garantir une certaine cohérence entre les modalités de rémunération des opérateurs d'une part, l'objectif et la nature même de la prestation d'autre part.

Nous avons évoqué plus haut (Cf. Question 2-3) l'importance que nous accordons aux moyens et aux ressources à mettre en œuvre pour garantir la réussite des prestations. Il nous semble donc naturel qu'une partie de la rémunération les prenne en compte à leur juste valeur. Le principe des prestations « à phases » permet de répondre partiellement à cet objectif. On voit d'ailleurs, indépendamment des questions liées à la durée de la prestation, combien la prestation OE souffre de ne voir ce principe appliqué.

Par ailleurs, il est nécessaire de prendre en compte les aléas de prescription (plages ouvertes non commandées, volatilité des prescriptions, lieux d'exécution non alimentés sur de longues périodes) dans les modalités de rémunérations. A vouloir éluder la question lors de la négociation tarifaire on induit implicitement un effet pervers : pour préserver leur modèle économique en présence d'aléas non anticipés ou non pris en compte, les opérateurs dégradent le niveau moyen des ressources consacrées à la prestation, dégradant du même coup la qualité de ces dernières. Au final les moyens sont insuffisants pour atteindre l'objectif de la prestation et la question de l'efficacité des prestations fait logiquement débat. De ce point de vue, des modalités de rémunération basées sur la seule unité de valeur qu'est la commande est discutable.

C'est pourquoi nous proposons d'intégrer dans les modalités de rémunération une partie liée aux commandes passées (à partir du moment où elles donnent lieu à mobilisation de temps référent), quand bien même celles-ci ne seraient pas validées.

La question qui vient ensuite est celle de la juste part de la rémunération qui doit être conditionnée aux résultats. Imaginer que les opérateurs améliorent leur performance en fonction de la part de la rémunération liée aux résultats est une vue de l'esprit. Tout d'abord, parce que les opérateurs incluent la rémunération variable comme un facteur risque estimable dans leur modèle de prix, ce qui, en fonction des estimations amène à une augmentation du prix total de la prestation. Ensuite, parce que dans le cadre de l'exécution des marchés, ce type de raisonnement conduit inévitablement à des effets de sélection (voir supra) au détriment des demandeurs d'emploi ayant le plus de besoins.

Néanmoins, ce n'est pas le principe de la rémunération variable qu'il faut remettre en cause mais sa juste utilisation. Juste dans l'acceptation des solutions positives, c'est à dire cohérentes avec la structure du marché de l'emploi et la nature des postes disponibles au moment de la passation du marché, quitte à ce qu'elles soient revues en cours de marché. Juste dans sa proportion par rapport au prix total de la prestation. Nous considérons qu'au delà de 30%, les effets négatifs de la rémunération variable surpassent les effets incitatifs.

#### La question du maintien dans l'emploi

Nous comprenons que l'objectif de retour à l'emploi ne prend tout son sens que si celui-ci revêt un caractère durable. Néanmoins la manière dont celui-ci est prévu aujourd'hui dans les prestations de placement nous semble peu adapté. Surtout, il nous semble contribuer très faiblement au maintien dans l'emploi.

C'est le travail réalisé durant l'accompagnement qui doit contribuer au caractère durable des emplois auxquels accèdent ou accéderont les demandeurs d'emploi. L'idéal serait donc de pouvoir mesurer cet effet et, pourquoi pas, l'intégrer dans les modalités de rémunération. Le problème tient dans le caractère temporel de la mesure. Pour qu'elle soit significative une telle mesure doit intervenir entre 12 et 24 mois après la sortie de la prestation, ce qui semble peu compatible avec le cycle des marchés.

## Conclusion

La présente contribution prend le parti de la subjectivité d'un opérateur qui intervient depuis plus de 20 ans sur les dispositifs publics d'accompagnement et de placement. Il affiche les convictions du Groupe AKSIS sur une conception de l'accompagnement au retour à l'emploi et ses implications à tous les niveaux :

- Plutôt que le placement, nous restons attachés à la notion d'accompagnement au retour à l'emploi. Il se définit comme un ensemble de ressources, de moyens et d'outils mis en œuvre au service d'un objectif : le retour à l'emploi.
- La nature des prestations. Elles doivent s'inscrire pour nous dans un schéma beaucoup plus large qu'un simple ajustement des capacités de prise en charge des accompagnements et période de croissance du chômage. Un des enjeux des prochains marchés sera d'allier une offre de service et une offre de méthode.
- La plus value de l'opérateur. Elle repose sur sa capacité à faire perpétuellement évoluer son modèle pour s'adapter aux territoires dans lesquels il s'inscrit. Le principe de capitalisation dynamique garantit la réussite des prestations de placement.
- Les process. Ils doivent être au service des ressources engagées et non l'inverse. Il est nécessaire de mobiliser les ressources en fonction des objectifs à atteindre et non pas en fonction des moyens dont on dispose.
- Les publics cibles. La question des publics importe beaucoup moins que celle du cadre d'exécution de la prestation d'accompagnement au retour à l'emploi. A partir du moment où le flux de prescription est suffisant sur le site d'exécution, l'opérateur peut prendre en charge la constitution de groupes de demandeurs d'emploi en fonction des besoins et des attentes, tout en conservant le principe de l'individualisation de l'accompagnement.
- L'intensité des contacts. Elle ne doit pas être prédéfinie mais elle doit dépendre des besoins réels du demandeur d'emploi et doit donc rester adaptable à l'individu.
- La solvabilité du modèle économique de l'opérateur. Elle doit s'évaluer, non pas à l'échelle du lot mais à celui du lieu d'exécution. Les effets de seuil d'activité sont importants et à prendre en considération si on souhaite pérenniser et rendre performant le recours aux opérateurs.
- La plus value des opérateurs en terme de recherche et de propositions d'offre d'emploi. Elle est conditionnée à plusieurs facteurs dont la plupart peuvent être intégrés dans la conception des futurs marchés, même si cette question ne peut, à notre sens, être étudiée que dans une démarche globale d'accompagnement et non être évaluée séparément.
- L'efficacité des prestations. Ce doit être la véritable raison d'être du recours aux opérateurs par Pôle Emploi. Elle dépend positivement du volume d'activité confié par site aux opérateurs, des ressources qu'il est possible de mobiliser pour assurer un pilotage des marchés performant, du modèle de groupement favorisé.
- Les conditions de l'expression de la plus value des opérateurs. Elle est tout d'abord liée à une définition simple et claire de l'objectif de la prestation. Elle nécessite ensuite que la prestation soit construite en cohérence avec les objectifs et sous objectifs fixés. Elle dépendra aussi du cadre conceptuel de choix des opérateurs par Pôle Emploi ; la méthode étant pour nous plus importante que la méthodologie. Enfin et surtout elle sera conditionnée par la qualité des référents que les opérateurs pourront faire intervenir.

- Le maillage territorial pertinent. Il dépend avant tout des besoins locaux de Pôle Emploi, exprimés et partagés en interne. C'est surtout son caractère modulable qui permettra une plus grande efficacité.
- L'orientation des demandeurs d'emploi. Nous considérons que le conseiller doit rester au cœur de la démarche, non plus de prescription, mais d'aiguillage du demandeur d'emploi vers la prestation.
- L'évaluation des prestations. On doit assister rapidement à un basculement de l'évaluation des procédures vers une évaluation de la performance des opérateurs et donc des moyens engagés, au premier rang desquels la politique de ressources humaines de l'opérateur et sa capacité à encadrer et accompagner ses équipes. Des outils simples peuvent servir d'appui à une évaluation partagée de la performance des opérateurs. Enfin, on peut envisager de donner la parole au bénéficiaire de la prestation dans l'évaluation de l'opérateur.
- La continuité de l'accompagnement. Elle dépendra du décloisonnement des échanges entre les organisations opérationnelles de Pôle Emploi et des opérateurs. La question de l'outil support à la continuité de l'accompagnement est aussi à questionner.
- L'enrichissement des méthodes. La prestation LIC nous permet aujourd'hui d'expérimenter les prémises d'échanges, sur la base d'initiatives locales, qui pourront peut-être demain contribuer à un véritable enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle Emploi et les opérateurs.
- Les modalités de rémunération. Elles peuvent être adaptées pour être cohérentes avec notre conception de l'accompagnement au retour à l'emploi. Tout d'abord en valorisant plus justement les moyens et ressources mis en œuvre dans le cadre de l'exécution des marchés. Ensuite en modifiant la partie conditionnée aux résultats, en terme d'acceptation d'une solution positive mais aussi en proportion. Enfin en questionnant la pratique de la rémunération du maintien dans l'emploi qui ne contribue pas, aujourd'hui, à rendre les emplois proposés plus durables.

La rationalisation des prestations ne suffira pas à garantir à elle seule les résultats. Les clés de la réussite des prestations sont entre les mains des référents qui interviennent au quotidien sur les dispositifs d'accompagnement au retour à l'emploi. L'enjeu tient dans l'octroi d'une plus grande liberté pour leur permettre de faire la preuve de leur savoir-faire et compétences dans l'atteinte de l'objectif de retour à l'emploi. La contrepartie doit être une solide garantie de contrôle de la méthode (moyens, ressources et process) de la part de l'opérateur avec la possibilité pour Pôle Emploi de réaliser les audits nécessaires à tout moment.

Laissons à nos collaborateurs l'opportunité de défendre les valeurs de réactivité, de cohésion, d'engagement et d'intégrité et donnons leur à nouveau l'envie de défendre leur métier.



## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : LUKIE
- Prénom : Marie-Anne
- Coordonnées : 14, avenue de la gare – 73 800 MONTMELIAN
  
- Adresse électronique : aiderassociation@wanadoo.fr
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

Contribution en tant que directrice de l'association AIDER, 14, avenue de la gare - 73 800 Montmélian

Mandataire de la prestation MOV (mobilisation vers l'emploi) en Savoie

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution : 15 janvier 2014

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

- Notre contribution s'appuie sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus en difficulté, suivis dans le cadre de la mobilisation vers l'emploi (MOV); action d'accompagnement qui vise à lever les freins à l'insertion sociale et professionnelle.

##### II. Réponse aux questions posées

- Questions 1 à 7 et 9

## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Contribution question 1 :**

- Il apparaît qu'en période de croissance de chômage, les personnes les plus en difficultés sont doublement défavorisées, les postes pas ou peu qualifiés étant alors occupés par des personnes de niveau supérieur. Cette tendance s'observe dans le champs des entreprises et chantiers d'insertion, qui ont tendance à accepter des salariés moins en difficulté. La pression économique pèse sur ces structures et renforce ce phénomène.
- Les personnes orientées vers la prestation mobilisation vers l'emploi (MOV), présentent une distance par rapport à l'emploi. Ce public se caractérise par un manque d'expérience professionnelle, une faible qualification, une succession d'expériences professionnelles vécues comme des échecs, des difficultés relationnelles et personnelles liées à la sphère des émotions (gestion du stress, des craintes, des peurs), à la perte de confiance en soi, au mal être.
- Les relations familiales, sociales et de nombreuses situations peuvent être vécues comme d'autant d'obstacles insurmontables par les personnes : la charge d'enfants en bas âge, le fait de ne pas avoir de logement indépendant, l'isolement, la violence morale et physique.
- Certaines personnes d'origine étrangère sont positionnées pour mieux connaître et se familiariser avec les règles sociales, s'appropriier les démarches administratives et sociales, surmonter des difficultés d'intégration liées aux différences d'origines culturelles, voire au racisme.
- La santé est souvent au centre des préoccupations, de nombreuses personnes vivant au quotidien de lourdes problématiques tant sur le plan physique (diabète invalidant, problèmes dentaire...) que sur le plan psychologique.
- Les personnes sont dépassées par les difficultés qu'elles vivent, ce qui a pour conséquence une démobilité, une perte de l'estime de soi, le sentiment d'être « englué » dans des situations pour lesquelles n'apparaissent pas de solutions. Les personnes subissent les événements et n'arrivent plus à croire en elles et en leurs possibles.
- L'accompagnement proposé répond aux principales attentes des personnes : le besoin de soutien, d'un lieu d'écoute afin de pouvoir envisager leurs expériences passées difficiles sous un nouvel angle, sans jugement, dans un processus de déculpabilisation, d'une relation de confiance avec le référent. Se sentant ainsi écoutées et respectées les personnes investissent l'accompagnement, le travail personnel et la mobilisation s'engage.
- La démarche méthodologique s'appuie sur la valorisation et la dynamisation des personnes. Elle favorise la reprise de confiance en soi et la (ré)appropriation de ses potentiels. Elle est participative, s'appuie sur la pédagogie active qui place le participant comme acteur de son projet d'insertion professionnelle : Un bilan personnel et professionnel est réalisé, capitalisant le

parcours professionnel et de formation, le parcours personnel, la santé, la mobilité, la situation sociale, familiale, les échecs, les réussites, les atouts, les compétences, les motivations...

- Des outils pédagogiques soutiennent cette exploration, et permettent d'identifier la nature des difficultés, de repérer les trajectoires et expériences vécues ayant générées ces difficultés et d'en réaliser avec le bénéficiaire une analyse approfondie. Un diagnostic partagé sur la situation sociale et personnelle du bénéficiaire est élaboré. Une évaluation du réalisme du projet professionnel, s'il existe, est établie conjointement.
- Les référents ont des réseaux d'entreprise avec des relations privilégiées. Ils sont capables de bien décrire les postes de travail recherchés, de préparer et d'accompagner le demandeur d'emploi et le recruteur si nécessaire. La durée du marché MOV (plus de 4 ans, faisant suite à la MVE réalisés par des prestataires locaux) est à ce titre une réelle plus value pour les partenariats.
- L'efficacité coût/efficacité est prouvée par le taux de demandeurs accompagnés qui ont travaillé ou sont entré en formation en parcours MOV (51,3 % en Savoie entre juillet 2010 et juin 2012)

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

**Contribution question 2 :**

- Les conditions actuelles permettent de très bons résultats. Axes d'amélioration souhaités :
- Assouplissement de la règle des 14 jours, car les DE sont fragiles et viennent parfois le lendemain du RDV prévu...
- Contenu du bilan peu approprié aux objectifs de la prestation. Le compte rendu des démarches emploi difficile à remplir si on travaille sur la levée des freins (alcoolisme, prise en compte de sa santé, colères...)
- Facturation des 10 % peu probable et peu réalisée, alors que 51,3 % des bénéficiaires ayant réalisés la prestation MOV ont une solution emploi ou formation sur la première tranche du marché (397 prestations réalisées, 183 en emploi et 21 entrées en formation – juillet 2010 à juin 2012)

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Contribution question 3 :**

- Les opérateurs réalisant les prestations doivent avoir une antériorité sur le territoire. Les publics les plus en difficulté présentent des freins de mobilité, et une connaissance fine des entreprises locales est nécessaire pour envisager une insertion professionnelle. La connaissance des réseaux sociaux est aussi essentielle, tant l'insertion sociale est souvent un préalable à l'insertion professionnelle.
- La proximité agence locale Pôle Emploi et opérateur doit être privilégiée. Ces publics s'inscrivent dans des parcours d'insertion et le lien entre les acteurs est la clé de la réussite. Les acteurs (conseillers Pôle Emploi et référents MOV) ont besoin d'échanges pour baliser le parcours de la personne et permettre la réalisation de son plan d'action.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**Contribution question 4 :**

- La bonne connaissance du contenu de la prestation et des modalités de mises en œuvre, la confiance opérateur/pôle emploi, construite au fil des années permettent d'atteindre un taux d'adhésion de 90 % (MOV Savoie entre juillet 2010 et juin 2012).

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Contribution question 5 :**

- Les orientations sont de qualité, précises. Les objectifs du conseiller et du demandeur sont partagés, si de véritables relations partenariales sont construites entre les acteurs.

**Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

**Contribution question 6 :**

- Les indicateurs de suivi de la performance pour la prestation mobilisation vers l'emploi permettent un suivi qualitatif des prestations très intéressant. Les acteurs (opérateurs et pôle emploi) ne dégagent pas assez de temps pour une analyse qualitative des parcours.

**Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Contribution question 7 :**

- Les référents réalisent les bilans précis (intermédiaires et finaux), envoyés au façonnier et mis dans le dossier unique du demandeur d'emploi.
- Des mails et des contacts téléphoniques sont fréquents entre les référents et les conseillers, en cours de prestation si nécessaire ou à l'issue de la MOV, pour favoriser la mise en œuvre des étapes suivantes du plan d'action et évoquer les difficultés périphériques aux démarches de recherche d'emploi.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Quelle politique de rémunération ?**

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Contribution question 9 :**

- La rémunération des opérateurs au résultat « emploi » ne semble pas pertinente. Une rémunération au mois d'accompagnement serait peut être plus adaptée à ces publics, mais vraisemblablement plus difficile à piloter.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : BORDET Rémi / BOUTIN Luc
  - Prénom : .....
  - Coordonnées :  
AFPA, 3 rue Franklin, 93100 Montreuil.
  - Adresse électronique : [remi.bordet@afpa.fr](mailto:remi.bordet@afpa.fr) / [luc.boutin@afpa.fr](mailto:luc.boutin@afpa.fr)
  
  - S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
    - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
    - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.
- AFPA, 3 rue Franklin 93100 Montreuil.
- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
  
  - En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
  - Date d'envoi de la contribution : 13 janvier 2014.

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

Comme nous avons pu l'exprimer lors de notre audition, la démarche engagée par Pôle Emploi nous a semblé très intéressante. A la fois, au regard de la nature des questions posées et des réflexions communes qu'elles permettent d'engager, mais aussi parce que l'exercice proposé nous a amené à réaliser un travail d'analyse et de capitalisation interne très utile.

Au moment où la question de l'accès à l'emploi est socialement le sujet majeur de la population, que l'ambition du gouvernement est clairement affichée, il est important que ceux qui ont la responsabilité de l'accompagnement des demandeurs d'emploi partagent leurs réflexions pour être encore plus efficaces.

Notre contribution à cette démarche est celle d'un organisme national, présent depuis plus de 60 ans dans la plupart des territoires de la métropole, et dont l'action s'inscrit à la fois dans une démarche de

service public et d'utilité sociale, et en même temps dans un lien très étroit avec les entreprises et leurs représentants.

La démarche proposée par Pôle Emploi permet d'initier une nouvelle relation à terme entre l'institution Pôle Emploi et ses opérateurs ; fondée non plus uniquement sur une logique d'achat de prestations ou de produits mais plutôt sur une contractualisation permettant la mise en œuvre de démarches adaptées aux territoires et aux publics pour permettre le retour à l'emploi.

En répondant à cette consultation, l'Afpa souhaite matérialiser sa volonté d'être à l'avenir un opérateur majeur de Pôle Emploi dans la réalisation de son offre de services.

Il s'agit bien là de l'engagement d'une structure nationale, capable d'intervenir dans l'ensemble des régions, et pouvant inscrire son action dans la durée.

Cette notion d'engagement dans la durée nous semble fondamentale pour apporter aux demandeurs d'emploi un service de qualité ; la connaissance des territoires, des entreprises, des publics concernés, la capacité à construire des collectifs d'intervenants compétents et professionnalisés, sont pour nous des conditions indispensables pour répondre en qualité à la commande de Pôle Emploi.

## II. Réponse aux questions posées

### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

##### Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

La valeur ajoutée du recours aux prestataires repose sur les critères (et/ou conditions) suivantes :

- La capacité du prestataire à s'adapter à différents types de publics et de contextes d'intervention :

L'expérience de l'organisme prestataire à travailler auprès de publics différents, soit au regard d'une spécificité tel que le handicap, ou du type d'éloignement à l'emploi, est un gage pour Pôle Emploi de plus-value.

Pour être en mesure d'apporter cette plus-value il est important que l'organisme concerné ne soit pas uniquement spécialiste d'une prestation, mais que la mise en œuvre de ses activités lui permettent de développer sa connaissance des publics et des problématiques d'accès à l'emploi.

La bonne connaissance des publics est importante car la spécificité de l'accompagnement se construit en fonction des caractéristiques du public :

- **dans les objectifs de travail fixés avec l'adhérent**, et ainsi les étapes d'avancement avec des objectifs intermédiaires tenant compte de ses particularités, fragilités ou freins en les travaillant (actions concrètes) afin d'éviter que l'accompagnement se cristallise sur ces points.
- **dans le cadencement de la prestation** (rythme, calendrier des rendez-vous)
- **L'accompagnement se construit aussi à partir du travail collaboratif mené avec d'autres professionnels** (capacité à mettre en relation avec ces derniers). **Mobiliser un réseau** et être facilitateur pour la personne accompagnée dans cette mise en relation et dans cette compréhension des autres ressources et dispositifs complémentaires à l'action menée avec elle.

→ l'accompagnement doit être adapté dans sa durée, son rythme, ses objectifs intermédiaires et les contenus proposés et les actions menées. Cette pluri-compétence du prestataire doit permettre d'éviter les phénomènes « d'exclusion » ou de non-prise en compte de certains publics.

- **Le prestataire est en capacité d'intervenir de manière réactive et d'apporter des solutions de régulation des flux de demandeurs d'emploi.**

Implantés territorialement et acteurs d'actions multiples, les prestataires peuvent en règle générale redimensionner l'activité de leurs conseillers pour intervenir rapidement et pallier un besoin urgent de prise en charge. Le recours aux prestataires permet ainsi de réguler les flux sans nuire à la qualité de l'accompagnement. Pour cela, l'implantation géographique, la connaissance fine du territoire par le prestataire s'avèrent indispensables. La présence sur le territoire depuis plusieurs années doit être un critère important dans le choix du prestataire.

- **Le prestataire est en capacité de développer des méthodes différentes et de proposer des solutions innovantes**

Les méthodes actuelles reposent sur des techniques communes à presque tous les publics : profil comportemental, redynamisation, techniques de recherche d'emploi, recherche d'offres d'emplois ...

Cependant, l'un des écueils dans les prestations actuellement dispensées est **la mise en relation avec l'environnement.**

Comme évoqué précédemment, outre les bases de l'accompagnement à la recherche d'emploi, un opérateur doit permettre de créer des passerelles avec l'extérieur : ne pas se centrer uniquement sur l'individu mais avoir une approche globale créant une dynamique par des rencontres et des mises en relation avec l'environnement socio-économique.

- intensifier les mises en relation avec les professionnels, représentants d'un secteur d'activité...
- créer une dynamique pendant l'accompagnement, mettre en action, créer des événements avec l'extérieur. Allier approche individuelle et approche collective en lien avec des acteurs extérieurs selon un calendrier précis et un rythme régulier. Construire avec le DE sa trajectoire professionnelle.
- favoriser l'évolution des représentations, la prise d'autonomie du bénéficiaire et ainsi favoriser les mobilités professionnelles. Construire un projet professionnel à partir des opportunités d'emploi existantes en privilégiant le territoire d'action et pour cela, mettre l'accent sur les mises en relation, les rencontres avec les entreprises. Les méthodes mises en œuvre laissent une part trop importante à une approche centrée sur l'individu et peu sur l'environnement. L'accompagnement vers l'emploi ne doit plus aujourd'hui être déconnecté de l'analyse territoriale de l'emploi. Des outils d'analyse et de GPEC territoriale doit être utilisés par le prestataire pour orienter et optimiser le placement en emploi. Ces outils permettent d'appréhender les mobilités inter sectorielles et de favoriser le retour à l'emploi sur des secteurs

porteurs.

- Une autre dimension nous paraît, elle-aussi, fondamentale, c'est la capacité à mesurer la transférabilité des compétences, de manière à proposer aux demandeurs d'emploi des évolutions professionnelles vers des domaines de réussite, de les orienter dans leurs choix d'entreprises et d'emploi à prospecter. Nous avons développé un outil spécifique - déjà largement utilisé pour d'autres prestations - qui peut être un atout majeur dans l'accompagnement du DE à la mobilité professionnelle.
  - L'intérêt du recours aux prestataires réside aussi dans leur capacité à capter de l'offre d'emploi sur le **marché caché**. L'action de terrain des chargés de relations entreprises couplée à la professionnalisation des conseillers sur la prospection d'offres d'emploi permet de collecter une offre complémentaire à celle de Pôle Emploi.
    - o L'implication du demandeur d'emploi dans sa propre démarche de collecte d'offres et de développement de son réseau est un acte technique au même titre que la rédaction d'un CV et peut se faire pendant l'entretien avec la personne accompagnée. Des ateliers spécifiques permettent aussi de booster la démarche de prospection par le demandeur ainsi que des ateliers de construction et de dynamisation du réseau sont de véritables solutions que le prestataire propose aux demandeurs d'emploi qu'il accompagne. La logique qui prédomine derrière cette démarche c'est de **développer l'agilité du DE à saisir des opportunités**
    - o Les prestations actuelles laissent peu de place à la créativité du bénéficiaire et à celle du prestataire, elles ont tendance à «instrumenter» les deux parties. Pour placer durablement le bénéficiaire, lui permettre d'augmenter son niveau d'employabilité, «casser» des représentations parfois erronées, la prestation doit être souple et systémique, elle doit permettre d'agir à la fois :
      - sur l'individu : Prévenir de l'isolement et des risques psychosociaux (par un accompagnement renforcé, par exemple, permettant de prendre en charge les personnes les plus impactées, écouter leur préoccupation, « combler le vide », les aider à se projeter dans l'avenir...), l'accompagner dans une démarche de changement, (re) découvrir le monde de l'entreprise (immersions possibles, mise en place de plateaux techniques...)
      - sur l'environnement : Faire intervenir les acteurs socio-économiques du territoire (professionnels, consulaires, OPCA, chefs d'entreprises, représentants de branches...) et être un relais opérationnel pour le SPE.
- **Le recours aux prestataires est aussi une garantie dans la maîtrise des budgets dans la mesure où les modalités de marché permettent de financer un service et non une structure**

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

Deux axes nous semblent essentiels dans l'évolution des actions attendues des prestataires : la simplification et la continuité d'action dans l'accompagnement du demandeur d'emploi entre l'OPP et Pôle Emploi.

En ce qui concerne la simplification, il nous semble qu'il vaut mieux une prestation à géométrie variable que plusieurs prestations très spécialisées. Si l'objectif final est bien le placement durable dans l'emploi, plusieurs parcours pour y parvenir sont possibles en fonction de la réalité du demandeur et de son environnement.

Partant du constat que le diagnostic initial est souvent complexe à poser et que l'orientation vers une prestation très spécialisée est parfois difficile, nous proposons une démarche basée sur l'ingénierie des parcours.

Une première phase assez courte devrait d'abord permettre d'approfondir le diagnostic initialement



posé et de co-construire avec le DE un parcours personnalisé. A l'issue de cette étape et après validation du parcours par un conseiller Pôle Emploi, un contrat d'engagement est proposé au DE. A partir de cette étape, chaque parcours d'accompagnement serait personnalisé. Cela signifie que les rythmes d'accompagnement peuvent être différents et adaptés aux réalités et des besoins des personnes, que les objectifs à atteindre seraient aussi sensiblement différents et que les moyens pour y parvenir seraient aussi adaptés, variables et souples (par exemple sur le recours à l'intérim, les périodes travaillées, formations courtes, VAE, etc...).

Cette organisation permettrait à la fois de simplifier la prescription mais aussi d'accompagner les personnes en fonction de leurs atouts, difficultés ou freins (par exemple : problématique santé ou reconnaissance TH à traiter, problème de mobilité à accompagner, problématique sociale, problématique illettrisme et/ou FLE, besoins de compétences additionnelles ou au contraire activation directe et rapide de la prospection emploi).

Cette proposition doit nécessairement offrir de plus grandes marges de manœuvre au prestataire dans l'organisation du parcours, favoriser la souplesse d'organisation. Si le temps à consacrer au DE peut être fixé, le rythme et la durée doivent pouvoir être variables, l'objectif étant d'apporter le service le plus adapté possible à chaque personne.

Cette logique de construction de parcours « sur mesure » doit permettre d'éviter les processus « d'écrémage », au sens de l'évaluation menée par la DARES récemment, en permettant la réelle prise en charge de chacun sans risquer le décalage entre son profil et la nature d'une prestation figée. Une contrainte cependant sera de rémunérer l'opérateur sur la base de l'objectif contractualisé dans le contrat d'engagement, d'où la validation nécessaire par le conseiller Pôle Emploi.

Persuadés que la sélection de publics très homogènes vers des prestations très spécifiques est à la fois complexe et incertaine mais aussi problématique en matière de flux, nous privilégions l'accueil de publics plus hétérogènes et ne présentant pas systématiquement le même profil mais à condition de pouvoir mettre en œuvre une ingénierie des parcours d'accompagnement personnalisée pour lesquels seront fixer des objectifs sensiblement différents.

Le deuxième axe qui, parallèlement nous semble important, est que le prestataire et le conseiller Pôle Emploi travaillent en réel partenariat pour sortir d'une logique de rupture dans le parcours du DE pour entrer dans une logique de parcours itératifs et de continuité d'action. Nous proposons, en effet, que dès le début de la prescription, l'information au DE se fasse de manière conjointe conseiller OPP – conseiller Pôle Emploi, que la deuxième phase du parcours ne se fasse qu'après validation par le conseiller PE, qu'un bilan intermédiaire tripartite soit organisé et de la même manière autant que possible (en cas de retour directe à l'emploi) un bilan final tripartite soit organisé. L'idée est, plutôt que la fourniture de livrables trop nombreux, peu exploitables et chronophages, un lien réel favorisant la continuité dans l'accompagnement soit recherché. Cette démarche permet de garantir la qualité de l'accompagnement et en même temps lui donne du sens. Pour parfaire le tout et gagner en efficacité, l'idéal serait que le conseiller prestataire puisse notifier toutes les étapes du parcours du bénéficiaire directement sur l'outil de suivi des DE de Pôle Emploi grâce à un système d'accès restreint. Cela permettrait de garder une trace continue du parcours de la personne, cela permettrait aussi au conseiller Pôle Emploi de suivre « à distance » l'évolution du DE qu'il a adressé au prestataire.

Il est clair que l'organisation actuelle tant par ses exigences organisationnelles qu'administratives tend à déplacer l'activité du conseiller de ses activités « cœur de métier » de mise en relation avec l'offre d'emploi vers un mode de traitement très administratif où l'essentiel est de respecter des délais, des nombres de rendez-vous, de collecter des signatures, d'adresser des livrables... tout cela au détriment du temps passé à collecter de l'offre d'emploi.

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

La question du maillage territorial percute la question de l'égalité de traitement pour tous les demandeurs d'emploi. Il est clair qu'un demandeur d'emploi isolé ne doit pas être défavorisé. Il faut donc garantir un maillage territorial à la fois suffisamment fin pour ne pas discriminer les zones rurales, mais qui permette aussi de garantir au prestataire des flux suffisants pour que son équilibre économique soit assuré ; La proposition que nous formulons ci-dessus de ne pas multiplier les prestations mais de s'inscrire dans une logique de parcours différenciés et personnalisés devraient permettre de moins morceler la prescription entre les différents opérateurs et de lui garantir un flux suffisant pour « s'installer en zones rurales ».

L'allotissement du marché pourrait se faire, du coup, plutôt par territoire que par prestation.

Une autre hypothèse pourrait être d'alterner des temps de regroupement avec des temps d'accompagnement à distance. Ces méthodes modernes sont aussi à développer.

Un troisième critère à prendre aussi en compte est celui du prix de l'accompagnement qui doit être adapté au lieu d'intervention en garantissant à minima au prestataire la couverture de ses charges d'installation et de déplacement.

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?**

L'adhésion du DE repose à la fois sur la pertinence de la communication qui lui a été faite et sur sa conviction du bien-fondé de l'action qui lui est proposée. Il doit avoir confiance dans l'action comme dans la qualité de l'opérateur qui intervient, d'où l'intérêt des informations collectives portées à la fois par Pôle Emploi et par le prestataire.

L'implication dans la démarche d'accompagnement repose nécessairement sur le choix et l'engagement de la personne. Il ne faut donc pas contraindre mais adapter, le DE doit être mis en position d'acteur. L'OPP propose un accompagnement personnalisé en adéquation avec ses besoins et transformés en objectifs de travail, en réponse à ses problématiques, lui permettant de se sentir concerné et engagé.

Bien sûr, on pourrait envisager que le DE choisisse son opérateur, comme c'est le cas pour les bilans de compétences, par exemple. Cependant, il faudrait intégrer le temps que cela prend de s'informer, le coût que cela représente pour le prestataire, sans oublier qu'en territoire rural ce choix peut s'avérer difficile ou impossible.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Nous proposons de renforcer la responsabilisation du DE dans son projet en s'appuyant sur une contractualisation tripartite sans pour cela accentuer les paramètres administratifs de ce type de prestation.

Etape 1 : Organiser des informations collectives en agence et en présence d'un conseiller Pôle Emploi et d'un conseiller en parcours professionnel OPP (renforcement et affichage du lien et de la continuité d'action). A ce stade, les DE seraient libres de bénéficier d'un premier entretien pour confirmer leur engagement sur la suite du parcours.

Etape 2 : Le DE et le conseiller en parcours professionnel OPP établissent un contrat d'engagement (engagement mutuel) sur la base d'un état des lieux partagé prenant en compte :

Les informations et données communiquées par le conseiller Pôle Emploi,

Les éléments et informations apportées par le DE.

Ce contrat d'engagement est explicité dans notre réponse à la question 2.

Les modalités de l'itinéraire, les objectifs de travail définis et formalisés dans la contractualisation sont communiqués au conseiller Pôle Emploi pour validation ainsi que les différents jalons prévus pour les bilans tripartites intermédiaires et final). Ce processus autorise le DE, en étape 1 et 2, à solliciter une réorientation plus conforme à ses enjeux et objectifs.

Ce processus permettra de maintenir l'autorité du prescripteur et de partager et transmettre un patrimoine co-construit.

**Question 6 : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

L'évaluation peut évoluer sur plusieurs axes :

L'évaluation du résultat final (placement) de la prestation pour le D.E. peut être enrichie par une prise en compte des étapes intermédiaires franchies par le DE durant son itinéraire en tant qu'étapes clés de son parcours vers l'emploi.

Le renforcement du lien OPP – Pôle Emploi au cours de l'accompagnement, la contractualisation tripartite, les bilans intermédiaires et finaux sur ce modèle sont des vecteurs d'évaluation de l'action du prestataire fiables et constructifs qui s'inscrivent comme des processus d'amélioration continue.

L'évaluation doit non seulement prendre en compte l'atteinte des objectifs fixés mais aussi l'avis du DE sur la prestation qui lui a été délivrée. Un volet « expression du DE » pourrait être annexé aux trois temps de bilans que nous proposons (contractualisation, bilan intermédiaire et bilan final).

Par ailleurs et concernant l'évaluation de la structure prestataire, les allotissements actuels « imposent » la constitution de groupements dans lesquels il est très difficile d'avoir une évaluation fine de chacun des membres. L'évaluation perçue est uniquement celle du groupement au travers du mandataire. Une structure co-traitante semble être généralement « invisible ».

**Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Comment enrichir les échanges entre pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

En amont du démarrage du marché, nous pourrions envisager une réunion de présentation entre prestataire et conseillers Pôle Emploi pour partager démarche et méthodologie, que les systèmes de

communication et de coordination soient posés et que toutes les informations soient partagées.

Ceci permettrait aux conseillers PE d'identifier la complémentarité avec leurs pratiques. Pour l'opérateur de placement, cela permet d'avoir une visibilité sur les mesures complémentaires mobilisables par PE au cours de la prestation avec pour seul objectif : le retour à l'emploi.

Nous pourrions envisager la mise en place d'équipe multi-structures (PE et OPP) sur un même lieu favorisant les échanges au quotidien et la fluidité de l'information. Cela permettrait aux conseillers de s'enrichir mutuellement sur les pratiques de chacun et de partager l'information liée aux demandeurs d'emploi.

Les modalités de mise en œuvre des prestations décrites ci-dessus ont aussi pour objectif et/ ou conséquence de créer un lien plus étroit au niveau local entre les conseillers de deux structures.

**L'accès aux applicatifs Pôle emploi favoriserait également la saisie des informations liées à l'accompagnement et la lisibilité sur les offres d'emploi.** Elle permettrait également d'assurer la continuité de l'accompagnement pour le conseiller PE pour lequel l'intégralité des informations sera accessible. Cela évite aussi aux demandeurs d'emploi d'avoir le sentiment de devoir réexpliquer toutes les démarches qu'il a entreprises si ce dernier sort de la prestation sans retour à l'emploi immédiat.

#### **Quelle politique de rémunération ?**

**Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

#### **Quelle politique de rémunération ?**

La politique de rémunération de la prestation ne doit pas mettre en difficulté l'opérateur et de ce fait générer un risque de dégradation de la démarche d'accompagnement. Pour cela, la part fixe de rémunération doit assurer une couverture minimum des frais fixes. La part variable peut être relativement conséquente si elle est indexée sur l'atteinte des objectifs fixés dans le contrat d'engagement et si elle intègre des étapes intermédiaires.

Par ailleurs, il importe que la rémunération de la part variable ne porte que sur des critères relevant de la responsabilité de l'opérateur et liés à la qualité de son action. Les facteurs imprévisibles ou inévitables par le conseiller ne doivent pas pénaliser l'opérateur. Par exemple, un abandon pour déménagement, maternité, hospitalisation, etc... doit être rémunéré au prorata du temps d'accompagnement engagé. De la même manière, au-delà de la période d'essai, le non maintien dans l'emploi est-il réellement imputable à l'opérateur (en particulier, dans un contexte d'incertitude économique tel que celui que nous vivons actuellement).

La politique de rémunération ne doit pas non plus exacerber la dynamique de la preuve à fournir. La production de livrables trop chronophages se fait au dépend du temps consacré au DE. De même une certaine souplesse doit être de mise sur la justification de l'emploi. Le contrat de travail étant un document privé, l'opérateur n'a aucune légitimité à le réclamer au DE. Une attestation d'emploi doit pouvoir être suffisante.

Le cumul de contrats successifs doit pouvoir être intégré comme une logique d'accès à l'emploi durable et reconnu comme positif. De la même manière le recours à l'intérim étant une voie souvent

incontournable au retour à l'emploi durable, il ne doit pas être exclu des outils à mettre en œuvre.

Enfin, les périodes d'immersion en entreprise, les formations courtes et démarches VAE doivent, elles aussi, pouvoir constituer des étapes du parcours de retour à l'emploi.

La politique de rémunération marque la nature de la relation que souhaite entretenir Pôle Emploi avec ses prestataires, il est certain qu'à cet égard les facteurs retenus permettant de procéder au choix des prestataires sont fondamentaux.

Considérant que l'efficacité d'un OPP à réussir la mission que lui confie Pôle Emploi dépend de sa capacité à connaître les territoires, les acteurs économiques, les spécificités des publics, il lui est nécessaire d'investir dans la durée sur la formation de son personnel et de constituer des collectifs d'intervenants pérennes.

A cet égard, comme pour toute entreprise, il est important que l'OPP puisse avoir à la fois une lisibilité pluriannuelle sur son activité, une assurance sur le rythme de commande, et surtout une rentabilité liée au prix de vente qui permette de rendre un service réellement de qualité.

# Recours par Pôle Emploi aux opérateurs de placement - Consultation

## LE RECOURS AUX OPERATEURS DE PLACEMENT, POUR QUELS BESOINS ET COMMENT ?

**Question 1** : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-telle :

• dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?

**Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?**

• dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

• dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

• dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

• dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

• dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

• dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?

### ***Plus - value de l'opérateur***

- Connaissance des cahiers des charges des prestations
- Connaissance des territoires
- Connaissance des partenaires EMPLOI / SOCIAL / SANTE / FORMATION
- Connaissance de différentes typologies de publics
- Connaissance des bénéficiaires
- Connaissance du Marché de l'emploi et des exigences des entreprises
- Connaissance des sites de recherche d'emploi (sithèque)
- Connaissance de sites spécialisés (cité des métiers, chambre des métiers par exemple)
  
- Formateur diplômé et expérimenté selon exigences Pôle Emploi. Exigences non appliquées aux conseillers Pôle Emploi.  
Exemple : salarié de notre structure dont le CV n'a pas été habilité par vos services et à qui Pôle Emploi a proposé un CDD quelques jours plus tard !
  
- Capacité d'adaptation aux différents publics
- Possibilité d'accompagnement différent en fonction typologie (personne en situation d'illettrisme, nous réalisons pour le compte du bénéficiaire CV / LM)
  
- Disponibilité, même hors temps de rendez vous
  
- Utilisation des outils à distance (mail, téléphone) qui permettent d'optimiser les échanges, maintenir une dynamique et garder une réactivité
  
- Le retour à l'emploi des DE bénéficiaires est inscrit dans la mission des opérateurs prestataires : obligations de moyens et de résultats.

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (exemple : accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

- L'opérateur de placement devrait pouvoir refuser une personne si la personne ne correspond pas aux prérequis de la prestation. Dans ce cas, en accord avec le conseiller Pôle Emploi, une réorientation doit être proposée. Pour ce faire, l'opérateur doit pouvoir joindre à l'instant T le conseiller Pôle Emploi. (Comme cela se faisait pour OE / OP / CIBLE)
- Il serait pertinent d'avoir une souplesse dans la programmation des rendez-vous, éviter le « une fois par..... ». Organisation trop rigide. Définir un nombre de rdv ou un nombre d'heures mais avec une souplesse de fréquence
- Retour à une relation directe avec les prescripteurs. Le contact direct entre le conseiller Pôle emploi (via l'agence locale) et le conseiller en insertion prestataire (ou opérateur prestataire) serait un plus dans la prescription, dans l'accompagnement et donc dans les résultats de la prestation. Cela permettrait de gagner en efficacité et en temps.



**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?**

**Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle Emploi ?**

- L'implantation à proximité du domicile peut favoriser la réussite de l'accompagnement toutefois, le prescripteur doit intégrer ce point dans la dimension financière.
- A l'inverse, être implanté sur des lieux plus éloignés permet de travailler sur la mobilité.
- Sur les sites permanents, les moyens matériels et outils mis à disposition des bénéficiaires sont plus nombreux.
- Quand nous intervenons une fois par semaine sur un site, il est difficile de décaler un rendez-vous quand le bénéficiaire ne vient pas. Sur les antennes où travaillent des permanents (Rouen, Evreux, Val de Reuil, Bernay, Pont-Audemer), cela est plus facile, ce qui offre une souplesse quand une personne oublie un rendez-vous
- L'implantation des prestataires depuis au moins 2 ans doit être privilégiée (connaissances des territoires, des publics, des partenaires et des contraintes locales).

#### **Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

**Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?**

**Si oui, comment et à quelle condition ?**

- La prescription doit être bien faite. Elle doit répondre à un besoin.
- Il faut vérifier le niveau d'engagement et le volontariat du candidat, que le candidat soit acteur de sa démarche.
- Il faut rappeler les droits et les devoirs mais ne pas imposer quand c'est justifié.
- Il faut vérifier que la personne maîtrise la langue française, à minima, à l'oral.
- Pas nécessaire de donner la liberté de choix si ce n'est pour des facilités géographiques puisque tous les organismes choisis doivent appliquer le même cahier des charges. Le choix du prestataire par le candidat peut engendrer une problématique organisationnelle : perte de temps pour pôle emploi et le prestataire. Délais de mise en œuvre des prestations plus longs.
- Un accompagnement social peut être nécessaire voire indispensable dans certains cas avant de pouvoir entamer une recherche d'emploi active. Il faut le programmer avant d'envoyer la personne sur une prestation de recherche d'emploi active
- Nécessité de l'engagement du conseiller Pole Emploi dans la prescription et dans son suivi. C'est le conseiller qui prescrit, donc s'il le fait, c'est qu'il juge cette prestation utile pour le DE. Il doit affirmer sa prescription.

- 

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

- Les conseillers pour orienter convenablement doivent connaître les cahiers des charges et prestations  
*Exemple accueil Evreux 11/12/13. Argumentaire du conseiller prescripteur :*  
*Vous rencontrez actuellement des problèmes de santé (c eur) qui vous empêchent de travailler. Vous suivez un traitement pour 3 mois. En attendant que vous puissiez chercher un emploi durable, je vous invite à suivre une prestation TVE .....*
- Les conseillers doivent connaître leurs bénéficiaires avant de leur prescrire une prestation
- Les conseillers ne doivent pas orienter vers une prestation par dépit (TVE à la place de MOVE)
- L'opérateur de placement devrait pouvoir refuser une personne si la personne ne correspond pas aux prérequis de la prestation. Dans ce cas, en accord avec le conseiller Pôle Emploi, une réorientation doit être proposée. Pour ce faire, l'opérateur doit pouvoir joindre à l'instant T le conseiller Pôle Emploi. (Comme cela se faisait pour OE / OP / CIBLE)
- Il est important de préciser dès la prescription et l'entretien de contractualisation que la personne doit être actrice de son parcours et donc IMPLIQUEE !
- Nécessité de l'engagement du conseiller Pole Emploi dans la prescription et dans son suivi. C'est le conseiller qui prescrit, donc s'il le fait, c'est qu'il juge cette prestation utile pour le DE. Il doit affirmer sa prescription.

## QUELLE EVALUATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ?

**Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (*sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...*) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

- En fin de phase 1 et 2 TVE, il faudrait envoyer, comme cela se faisait sur CIBLE, au conseiller prescripteur copie des livrables. Ceux-ci pourraient ainsi mesurer le travail réalisé et ce qu'il reste à faire. (qualitatif)
- Il faudrait instaurer des rencontres régulières de type « revue de portefeuille » organisme prestataire / conseiller Pôle Emploi (comme cela se faisait sur OEG /OPG)
- Des questionnaires de satisfaction pourraient être proposés aux bénéficiaires à l'issue de l'accompagnement et lors du suivi à 3 mois.
- Une rubrique « question ouverte » permettrait de compléter ou d'ajouter des informations, lors de la rédaction des bilans.
- L'évaluation passe aussi par la prise en compte des résultats de placement en fin de parcours et de placement à 3 mois après la fin de l'accompagnement. (cf cible issue positive un mois après la sortie de la prestation)

## COMMENT ENRICHIR LES ECHANGES ENTRE POLE EMPLOI ET LES OPERATEURS DE PLACEMENT ?

### Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

- A une époque, nous avions un listing des conseillers Pôle Emploi, agence par agence, avec une ligne téléphonique. Cela facilitait les échanges et permettait d'assurer la continuité de l'accompagnement.
- Il serait bien que les conseillers reprennent contact systématiquement avec l'organisme prestataire quand celui-ci adresse un mail avec questions. Beaucoup de mails restent sans réponse.
- En fin de phase 1 et 2, il faudrait envoyer, comme cela se faisait sur CIBLE, au conseiller prescripteur copie des livrables.
- Les conseillers Pôle Emploi nous contactent n'importe quand, ne se posent pas la question de savoir si nous sommes en entretien. Nous devons leur apporter des éléments de réponse à l'instant T. En revanche, quand nous les alertons sur une problématique, nous n'avons pas toujours de réponse ou nous avons une réponse plusieurs semaines après.
- Il faudrait intégrer le prescripteur –conseiller Pole Emploi dès le démarrage avec, par exemple, des réunions d'informations animées en binôme Prescripteur / Opérateur. Cela permettrait à chaque DE de se positionner et d'avoir une nouvelle orientation en cas de non-adhésion. Cela éviterait également les non-adhésions injustifiées.

**Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

- Programmer des réunions d'échanges de pratique

## QUELLE POLITIQUE DE REMUNERATION ?

**Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

### Situations aberrantes :

- Sur une **prestation TVE**, une personne signe un CDD de 3 mois avec une perspective de CDI derrière.  
2 solutions :
  - ✓ La personne sort de la prestation. Nous ne sommes pas payés.
  - ✓ La personne vient tous les 15 jours pour émarger. Nous sommes payés. Idem pour missions en intérim reconduites de semaine en semaine.
- Sur une **prestation DIP**, quand un jeune diplômé trouve un emploi (ce qui est quand même l'objectif de la prestation), nous ne sommes pas payés !

### Suggestion :

- DIP : Prévoir rémunération de la prestation si le jeune sort de la prestation pour emploi

Concernant les ATELIERS, le coût de la prestation ne prévoit pas l'impression des livrets par l'organisme prestataire. Or, Pôle Emploi n'est pas toujours en mesure de nous fournir les documents.

## REPONSE CONJOINTE A LA CONSULTATION DE POLE EMPLOI

INSUP  
C3 CONSULTANT SUD OUEST  
MPS – LEO LAGRANGE  
CIBC 33

### 1. Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

La question aujourd'hui est d'avoir une réelle **complémentarité d'offre de service** entre Pôle Emploi et les prestataires, sans recouvrement, ni compétition.

Le prestataire est **positionné comme un spécialiste de l'accompagnement**.

Le métier de Pôle Emploi **tel que nous le percevons concerne plus** la gestion des demandeurs d'emploi, le diagnostic de la problématique rencontrée, la mise en adéquation entre la problématique et les ressources et la collecte d'offres.

**De part leurs expériences et la qualification de leurs équipes**, les prestataires ont les compétences et la capacité pour accueillir et accompagner certains publics (Ex RSA, TH ...) : mais également des jeunes, des seniors, des salariés.

Ils ont la possibilité d'offrir une prise en charge + globale en assurant des relais vers des opérateurs professionnels spécialisés (ex santé, logements...), aider à la recherche d'offre, accompagnement au contact direct, mise à dispo du réseau...

En tant que professionnels de l'accompagnement, ils sont en capacité de mobiliser différentes méthodes : Chauvet, IOD, tenir conseil, pédagogie de l'orientation, etc.

Enfin, chez les prestataires il y a une possibilité de regrouper sur certaines prestas différents publics ce qui crée des émulations, des échanges...)

Le DE sait qu'il ne va pas être accompagné par le conseiller PE ce qui facilite la relation et évite les confusions.

Les prestataires sont de fait plus proche des demandeurs d'emploi de par la question de posture (ils sont neutres par rapport à d'éventuels enjeux institutionnels, ou financiers). Le rapport du DE vis-à-vis de l'autorité institutionnelle va être différent du rapport à un prestataire externe à Pôle Emploi avec lequel il sera sur une autre modalité d'échange. C'est grâce à cette modalité d'échange qu'il pourra entrer dans une logique de construction de sens par rapport à son parcours, entrer dans une dynamique propice au retour à l'emploi.

Le prestataire est dans une disponibilité matérielle supérieure à celle du conseiller Pôle Emploi. En ce sens, il est plus à même de connaître les situations individuelles de façon approfondie, de traiter les singularités, de construire avec lui des stratégies de retour à l'emploi alliant les domaines d'expertise de l'insertion sociale, insertion professionnelle et Ressources humaines.

Pour que la complémentarité fonctionne, il faudrait que les opérateurs puissent avoir des contacts avec les conseillers beaucoup plus rapprochés pour bien accompagner la personne.



Souvent impression que la personne a été orientée rapidement et sous la pression.

### **Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :**

⇒ dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?

Oui mais dans une certaine mesure. Il ne faudrait pas que les prestataires ne servent que de variable d'ajustement.

Les prestataires ne doivent pas se substituer à Pôle Emploi qui, débordé par le nombre de DE, ne peut plus gérer les flux d'accueil et ainsi faire leur fonction d'interface.

Les prestataires et les Pôles Emploi ne sont pas sur les mêmes métiers. Il est naturel que mécaniquement les prestataires soient plus sollicités lorsqu'il y a plus de demandeurs d'emploi mais en restant dans une logique de complémentarité d'action.

Pour ce faire la relation avec les Pôles Emploi doit être plus forte et plus étroite notamment sur les publics qui nécessitent un accompagnement global.

Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

Pour les publics présentant des spécificités nécessitant parfois le recours à des partenaires externes que le prestataire côtoie pour d'autres prestations.

⇒ dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

Tout un lot de nouvelles prestations devraient être conçues pour répondre à des besoins spécifiques.

Les prestations actuelles couvrent un ensemble assez large de publics. Le problème ne se situe peut être pas là.

Une des difficultés majeures pour répondre à cette question est liée à la réalité de la prescription. Lors de périodes de croissance du chômage, les conseillers PE n'ont plus le temps de recevoir tous les DE. Ils n'ont pas la capacité matérielle de faire des prescriptions fines et parfois faute de diagnostic ou de places disponibles sur les prestations, les conseillers PE envoient vers les prestataires des personnes qui ne relèvent pas des critères d'intégration aux prestations.

⇒ dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Les conseillers Pôle Emploi ne peuvent pas dans leurs conditions actuelles disposer du temps nécessaire à l'accompagnement approfondi. Les prestataires sont là pour ça. Les conseillers même s'ils passent d'un entretien de 15 minutes à 30' par mois ne pourront pas aller chercher les mêmes choses qu'un prestataire qui y passe plusieurs heures. Le fait de scinder les prestations en accompagnement allégé et renforcé est déjà une réponse satisfaisante. La difficulté est que les modèles des prestations imposent d'alléger pour des raisons de coûts l'accompagnement le plus lourd et les conseillers qui n'ont pas suffisamment

de temps pour approfondir les dossiers se retrouvent à envoyer des personnes sur des prestations qui ne leur correspondent pas.

⇒ dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

L'éducation à l'orientation, les méthodes de la pédagogie de l'orientation pratiquées sur les CAP et les CPP, font déjà partie des actions qui mobilisent une pédagogie particulière qui ne peut pas être proposée dans l'état par les Pole Emploi en interne ou dans le cadre des suivis mensuels **sur un volume important de DE.**

D'autres méthodologies beaucoup plus agressives et efficaces comme l'approche stratégique ou l'ingénierie en recherche d'emploi pourraient faire partie du panel de méthodologies à disposition des demandeurs d'emploi en complément de ce que pourrait proposer PE.

⇒ dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

L'accompagnement dans l'emploi est quelque chose qui a disparu mais qui apportait son lot de services lors de la reprise de poste afin d'éviter les ruptures de période d'essai. Rien n'est proposé pendant les périodes préalables au licenciement. Nous traitons aujourd'hui pour des questions de « saucissonnage » de dispositifs l'urgence sociale avec bien moins de marge de manœuvre que lorsque les personnes ne sont pas encore dans l'urgence.

⇒ dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Nos réseaux et nos méthodes nous permettent de rechercher et proposer des offres d'emploi aux DE qui suivent nos prestations.

Notre travail d'accompagnement nous permet d'outiller les DE pour trouver des offres d'emploi et plus particulièrement lorsqu'elles ne sont pas répertoriées sur des annonces. Il est moins intéressant dans notre logique de complémentarité de travail avec Pole Emploi de chercher à dupliquer un sourcing en mettant le prestataire et Pole Emploi dans une forme de concurrence sur les offres que d'articuler les interventions en centrant le travail des prestataires sur des méthodes et celles de Pôle Emploi sur les volumes.

⇒ dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Les critères d'efficacité déterminés par les cahiers des charges des prestations emploi aujourd'hui ne sont pas en rapport avec la réalité du marché du travail, la réalité des pratiques des recruteurs et des décideurs, la réalité des publics.

La réponse à cette question ne peut se faire sans tenir compte des indicateurs de réussite. La réalité des parcours rend difficile l'attribution d'un résultat d'insertion à un acteur en particulier. Il résulte bien souvent de la multiplicité des interventions et des intervenants successives ou conjointes autour de la personne.

D'où l'importance de la prescription qui se fait au bon moment, à la bonne personne, sur la bonne prestation.

## **Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

Aujourd'hui, les prestations sont complètement normées par les cahiers des charges généraux, nationaux qui ont pour objectif de répondre à des situations qui elles sont singulières. Les méthodes, approches, postures, sont dans toutes les prestations adaptées à la problématique de la personne.

Le fait de normer les temps, les méthodes, l'articulation des actes professionnels est pertinente pour garantir un standard de la prestation mais ne permet pas de s'adapter de façon fine aux besoins des personnes.

Or, les besoins sont multiples et doivent régulièrement être adaptées aux personnes qui fréquentent les prestations.

Les conditions de l'efficience des prestations imposent qu'on mobilise la bonne personne au bon moment sur la bonne prestation.

L'opérateur semble le mieux placé pour savoir qui est la personne qui sera la plus à même de retirer les meilleurs bénéfices de la prestation.

Faire émerger le réel besoin, analyser la stratégie de la personne, sérier ses freins, identifier son pouvoir d'agir et en fonction, construire le parcours adapté, repérer les meilleurs dispositifs à mobiliser est une action d'accompagnement à part entière.

Certains opérateurs interviennent sur des prestations similaires qui prennent de 4 à 5 entretiens pour définir une stratégie de parcours.

## **Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?**

Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Cela dépend des territoires. L'idéal serait de proposer des lieux d'accueil où les Pôles Emploi ne sont pas **mais aussi** que certaines prestations soient réalisées dans les locaux de PE voire d'autres acteurs institutionnels.

Aujourd'hui les plus gros volumes de prescriptions sont sur les lieux où il y a des pôles emploi. La proximité avec le Pôle Emploi est une des causes majeures des prescriptions. Il faut les deux.

Les prestataires notamment ceux **travaillant** en groupement, sont disséminés sur les territoires et offrent une couverture territoriale.

La réalité des conseillers Pôle Emploi sur **des territoires ruraux avec des DE peu mobiles c'est de prescrire les prestations présentes sur les lieux accessibles**. La question de la pertinence de la prestation (**respect des critères définis dans le cahier des charges**) devient

**alors moins prégnante.** Si une prestation est la seule possible sur un lieu, les conseillers prescriront.

Aujourd'hui la tendance est à regrouper les acteurs dans un même lieu pour accueillir les personnes et répondre globalement à l'ensemble de leurs questions. La logique serait donc de rapprocher les OPP de ces lieux et de réduire encore le nombre de lieux d'intervention. Le problème de la réalité de la prescription, c'est que les personnes les plus éloignées de l'emploi (et donc qui ont besoin d'un accompagnement renforcé) ont souvent des problèmes de disponibilité et de mobilité.

Or si les opérateurs sont éloignés de ces personnes, leur action est inefficace.

Selon la nature du besoin et de l'accompagnement, le maillage territorial pourrait différer. Dans l'idéal, la proximité des services est largement souhaitable pour des personnes rapidement opérationnelles qui ont besoin de réactivité, pour les personnes les plus éloignées présentant des freins sociaux périphériques à l'emploi, un maillage plus serré sera nécessaire pour les mobiliser.

Du point de vue du prestataire et du prix de la prestation, le maillage de proximité induit des coûts supérieurs qui devront être pris en compte dans le cadre de la prestation.

La question de la volumétrie est également posée.

Sur des territoires plus ruraux, la composition des groupes est très difficile.

Pourtant du point de vue du prestataire le groupe est plus sécurisant que l'individuel (risques d'absence non rémunérée, déplacements non pris en charge, etc.)

Comme le souligne le rapport DARES, environ 40% des personnes prescrites ne suivront pas la prestation proposée.

Par ailleurs, il serait intéressant de faire un bilan par zone du nombre de demandeurs d'emploi pour pouvoir proposer des sites et des lieux plus adaptés aux besoins des territoires.

Aujourd'hui sur les zones où il y a peu d'infrastructures de transport en commun, on assiste à de grosses vagues d'abandon, d'absentéisme, bref des difficultés pour mener l'accompagnement dans de bonnes conditions directement liées à un maillage territorial inadéquat.

Enfin, le passage en fonctionnement plateforme a créé des dysfonctionnements importants dans la répartition géographique des DE et des prestations.

La plateforme commande des disponibilités sur des lieux prédéterminés.

Lorsque les PE ont pris ces disponibilités, les DE qui ont besoin d'accompagnement sont basculés sur des lieux parfois très éloignés faute de disponibilité locale.

Le résultat est l'augmentation des refus, des abandons et au final une baisse de la prescription.

#### **Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?

Si oui, comment et à quelle condition ?

Pour que le demandeur d'emploi adhère d'avantage il est nécessaire de proposer une prestation plus ciblée sur ses besoins réels.

Il y a plusieurs années, les DE avaient un budget, et rencontraient des prestataires habilités (comme pour le BC) les OF devaient proposer une prestation parfaitement adaptée aux besoins du DE sans quoi il se retournait vers d'autres prestataires. Ce système est plaisant mais peut nuire à une certaine efficacité si le critère de choix n'est fondé que sur des arguments marketing.

Le DE devrait avoir une liberté de choix par rapport à la prestation mais pas par rapport au prestataire.

La personne est la plus à même de connaître ses besoins, elle n'est pas pour autant en capacité spontanément de faire le bon choix de prestation.

Un diagnostic partagé de la situation exempt de relation d'autorité ou d'influence institutionnelle et réalisé par un opérateur et la personne, puis soumis à Pôle Emploi pour validation permettrait outre d'améliorer le niveau d'engagement des personnes dans les prestations, d'optimiser l'efficacité des prestations par une meilleure adéquation besoin / prestation.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Il y a quelques années, des informations collectives sur l'ensemble des prestations étaient proposées aux DE. Ces informations collectives permettent de mieux informer les bénéficiaires mais prennent le risque d'un positionnement prématuré sur une réponse pas nécessairement adaptée. Il est nécessaire d'opter pour une réelle analyse des besoins, à laquelle succèdera une présentation de l'offre de service pour la mettre en adéquation avec les besoins repérés et la stratégie de parcours définie pour enfin être validée par le Pôle Emploi.

Aujourd'hui, toute la prescription passe par les conseillers qui n'ont pas le temps d'approfondir leur connaissance des prestations. Ils réagissent sur d'anciens réflexes (OE = objectif emploi individuel, TVE = trajectoire ce qui est totalement erroné.)

Les DE connaissent leurs besoins. Il faudrait plus les impliquer dans une relation tripartite conseiller / DE / Prestataire comme c'est le cas avec les BC pris sur DIF portable et dont le financement est complété par le PE.

Cette voie trouve sa place entre un conseiller Pole Emploi qui peut se substituer à la personne dans la prise de décision et à l'opposé une liberté prématurée dans le choix d'une prestation et/ou d'un opérateur.

**Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

Les critères d'évaluation actuels des prestations sont exclusivement centrés sur le retour et la vérification du maintien dans l'emploi. Ces critères fixés par cahier des charges sont également associés à des sanctions financières pour les opérateurs.

Si on part du principe que le retour à l'emploi est le résultat d'un parcours cohérent où travaillent conjointement (dans une logique parfois pluridisciplinaire) différents acteurs, alors l'évaluation de l'efficacité du parcours ne peut se faire qu'après un « délai raisonnable ».

Il y a quelques années, l'évaluation des résultats se faisait à 3 mois après la fin de la prestation. Cette évaluation avait le mérite de sanctionner l'efficacité d'un parcours et d'évaluer les effets d'un accompagnement.

Les contraintes actuelles fixées par cahier des charges imposent que les résultats en termes de retour à l'emploi soient immédiats.

Or pour être aussi immédiat, il faudrait (si on tient compte des temps incompressibles de décisions et de recrutement) que la personne ait une solution professionnelle au moment où elle entre en prestation. Une prestation d'accompagnement renforcé avec une réelle valeur ajoutée se mesure au moins 3 mois après la fin de la prestation.

En d'autres termes, les personnes qui retournent à l'emploi dans les délais impartis par les cahiers des charges sont les personnes qui n'avaient peut être pas besoin d'un accompagnement renforcé.

### **Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

Lorsque les personnes sortent de la prestation, le RV au Pôle Emploi se fait dans les 30 jours dans le meilleur des cas. La diminution de ce temps permettrait de mieux coordonner les préconisations de la prestation et de maintenir la motivation et la dynamique du DE.

De la même manière, si nous adhérons au principe que le retour à l'emploi des personnes les plus éloignées n'est possible qu'au terme d'un parcours, alors il faudrait que le conseiller Pôle Emploi ait une lisibilité du parcours dans son ensemble.

Concrètement, il serait nécessaire que le diagnostic et la stratégie de parcours soit définie rapidement, que la personne engage une prestation et que le conseiller pilote le parcours à la manière de ce qui se fait sur les PLIE.

### **Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

Il serait possible d'améliorer l'implication des prestataires dans la vie de l'agence.

Remettre du lien avec les conseillers PE, partager le diagnostic des besoins, faire des bilans intermédiaires avec les conseillers, partager à l'occasion d'un contact téléphonique la lecture d'un bilan final, ou tout autre acte professionnel qui nécessiterait un échange.

Dans tous les cas, on retrouve la question de la proximité des prestataires avec le Pôle Emploi dans une logique de partenariat et de complémentarité.

### **Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

OUI.

Dans quel environnement professionnel peut-on faire porter la responsabilité des politiques publiques (ici de l'économie et de l'emploi) à des prestataires qui sont des méthodologues de l'accompagnement ?

Dans le dernier cahier des charges, les donneurs d'ordres ont pensé que la motivation des prestataires pouvait être liée à un « bonus » en fin de prestation (bonus représentant jusqu'à 60% du prix de la prestation). Si l'idée de la « gratification au résultat » est plaisante, les logiques d'achat l'ont détourné de son objectif premier. Ainsi, le prix bordereau négocié pour mener à bien la prestation conformément au cahier des charges intégrait le « bonus » de fin de prestation.

In fine, l'absence de gratification ne correspond donc plus au paiement des moyens engagés au regard d'un cahier des charges agrémenté d'un bonus pour avoir réussi un placement, mais à une sanction financière pour les prestataires qui n'ont pas réussi à placer les personnes.

Les prestataires ont intégré en réponse ce risque financier aux modèles techniques pédagogiques et économiques des prestations et ont dimensionné les moyens au tarif du prix réellement payé.

Cette réduction de moyens est en lien direct avec les résultats des prestations.

Enfin la question des abandons non rémunérés au prorata du service fait pose un problème de fond. Il faut s'interroger sur la nature et la raison de l'abandon.

L'étude montre que 40% des DE ne suivent pas les prescriptions du conseiller PE. Si la prestation ne correspond pas aux besoins du DE, pourquoi faire porter la responsabilité de l'erreur de prescription au prestataire ?

Il serait équitable de rétribuer à minima le service fait.

## **2. Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

L'évaluation porte aujourd'hui essentiellement sur des items administratifs. Or, le paiement de la prestation est lié à un placement.

Pour autant les évaluations ne portent pas sur les prestations, ni sur la qualité et la pertinence de la prestation proposée, ni sur les résultats.

Aujourd'hui dans les conditions actuelles d'évaluation la temporalité ne respecte en rien la réalité d'un recrutement. Les prestations qui conduisent à du placement et donc un paiement à 100% sont les prestations qui ont le moins de valeur ajoutée, la personne qui sort dans les 3 mois en emploi a souvent son entretien d'embauche et l'opportunité d'emploi en amont de la prestation.

## **3. Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

Il serait intéressant de croiser les avis entre les opérateurs et les conseillers notamment sur les diagnostics de situation préalables à la mobilisation d'une prestation.

Le croisement des points de vue dans les bilans intermédiaires et les bilans finaux permettrait à la fois aux conseillers de mieux connaître les personnes qu'ils ont en portefeuille et aux prestataires de valoriser leur contribution au parcours global de la personne.

#### **4. Quelle politique de rémunération ?**

La motivation de l'opérateur passe aussi par une voie économique.

Les modalités actuelles de paiement des prestations à part variable ne sont pas en adéquation avec la conjoncture économique et rend l'opérateur économiquement responsable d'un état de fait auquel il ne peut rien (personne non mobile et bassin d'emploi sinistré).

Par ailleurs, du fait des cahiers des charges inadéquats avec la réalité de la temporalité des recrutements, ces modalités conduisent souvent à la réalisation de prestations qui ne sont pas rémunérées alors que la personne est en emploi à l'issue dans des conditions qui la satisfont mais non reconnues par le commanditaire.

Cela crée une frustration chez les conseillers et de la démotivation dans l'accompagnement.

**Il est nécessaire qu'il y ait dans la politique d'achats, un rapprochement des services achats et des services « consommateurs » pour un achat plus juste. En effet, il est toujours possible aujourd'hui d'acheter au prix le plus bas mais pour quelles conditions de réalisation ?**



**CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT  
CADRE DE REPONSE (facultatif)**

**CONTRIBUTEURS**

**Groupement Nord Vienne: INDIGO FORMATION, FORMAREST, IRFREP**

S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Non

o Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.

o Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

**Nous répondons au titre du groupement :**

- **INDIGO FORMATION - MANDATAIRE**

144 Rue de la Gibauderie 86000 POITIERS

Téléphone : 05 49 62 76 76

Contact : **Sylvie BOUTY** [sylvie.bouty@indigoformation.fr](mailto:sylvie.bouty@indigoformation.fr)

- **FORMAREST**

18-22 Boulevard Jeanne d'Arc 86000 POITIERS

Téléphone : 05 49 62 05 27

Contact : **Aurélien THOREAU** [aurelien.thoreau@formarest.fr](mailto:aurelien.thoreau@formarest.fr)

- **IRFREP 86**

33 Rue Saint Denis 86035 POITIERS CEDEX

Téléphone : 05 49 88 88 29

Contact : **Christophe Saint Leger** [Christophe.stleger@lalique-poitou-charentes.org](mailto:Christophe.stleger@lalique-poitou-charentes.org)

Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :

Oui Non

En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :

Oui Non

Date d'envoi de la contribution : 13/01/2014

## REPONSE A LA CONSULTATION

Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :**

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Depuis plus de vingt ans, de par nos activités de conseil emploi formation, nous avons accueilli et accompagné des demandeurs d'emploi tout public sur des dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle et de ce fait nous avons créé et entretenu un très large réseau d'entreprises PME – PMI – Groupes dans des secteurs professionnels élargis : BTP, Commerce, Nettoyage, Transport, Service aux personnes.

L'une de nos valeurs ajoutées réside dans notre couverture géographique et notre proximité avec les entreprises de notre territoire, mais aussi, de l'ensemble de la région Poitou-Charentes.

La relation entreprise est, pour notre groupement, une priorité, un moyen d'action. Nous travaillons en partenariat avec les entreprises de la Vienne de tous les secteurs d'activités : nous évaluons des compétences par des stages dans leurs structures, nous recueillons leurs offres et les aidons dans la détermination des profils de candidats, nous les aidons dans leurs recrutements et leur proposons des candidats parmi nos bénéficiaires, nous les aidons dans la détermination des besoins en formation, nous travaillons ensemble à des projets emploi/formation sur leurs territoires, nous organisons des visites au sein de leurs entreprises, afin de connaître et faire connaître leurs métiers.

Nous organisons des « petits déjeuners d'entreprises », des « jobs dating », afin que les demandeurs d'emploi puissent rencontrer des employeurs pour échanger sur leurs attentes en termes de compétences, qualités, leurs modes de recrutement ... Ces manifestations font l'objet de débats riches et constructifs.

Afin de renforcer notre partenariat avec les entreprises, nous sommes adhérents du MEDEF. Le MEDEF entretenant des liens privilégiés avec d'autres groupements ou associations d'employeurs et un contact permanent avec l'administration et les collectivités locales, nous pouvons ainsi bénéficier de ce réseau de 1<sup>er</sup> ordre.

Nous développons également des relations avec les agences d'intérim en fonction des profils des candidats, ainsi que des liens avec les associations de réseaux d'entreprises, groupements d'employeurs, associations des zones économiques, associations de corporations et syndicats qui nous sollicitent à leur tour pour leurs besoins en recrutement.

**Nos conseillers apportent donc une réelle plus value, ils contribuent au placement des demandeurs d'emploi en :**

- **Appuyant et conseillant les candidats individuellement dans leurs démarches**
- **Prospectant les entreprises correspondant à leur portefeuille de demandeurs d'emploi et développant leur portefeuille d'employeurs potentiels à chaque instant**
- **Négociant auprès des entreprises autant que faire se peut l'embauche du candidat**
- **S'appuyant sur le Chargé de Relations Entreprises, qui prospecte des offres de postes sur le territoire en fonction des profils de demandeurs d'emploi de l'ensemble du groupement, organise des rencontres avec les entreprises et développe les partenariats stratégiques pour l'activité d'insertion professionnelle.**

- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ?  
Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ?  
Si oui, lesquelles ?

Notre contenu pédagogique se base sur des principes fondamentaux de l'orientation professionnelle et de l'animation des groupes, principes que nous utilisons et faisons évoluer depuis plus de vingt ans:

- La pédagogie active des adultes et la dynamique des groupes restreints
- La méthode A.D.V.P. de détermination des projets professionnels
- Les méthodes d'entretien conseil et de rencontre directe des professionnels, permettant la prise de conscience individuelle de la réalité du monde professionnel, indépendamment du discours d'un prescripteur ou d'un formateur, et le développement des réseaux professionnels, élément-clef de l'insertion dont sont démunis nos publics.

Ces méthodes visent à considérer la personne comme Acteur de sa vie, et à accompagner ses décisions en termes d'orientation professionnelle et de retour à l'emploi, dans le respect de son libre arbitre et de la prise en compte de sa situation.

Le rôle de l'accompagnateur est d'être Guide et Coach :

- Le guide accueille, informe et recueille les attentes du demandeur d'emploi, il crée l'effet miroir nécessaire à l'analyse de la situation de la personne et ouvre des possibilités en termes de transfert de compétences, de formations, de méthodes de travail, permet la construction d'un parcours concerté
- Le coach entraîne, encourage, aide le participant à mettre en œuvre les objectifs qu'il s'est fixés, tout au long du parcours jusqu'à la sortie.

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

L'accompagnement que nous proposons consiste en une prise en charge globale du demandeur d'emploi au travers d'actions individuelles et / ou collectives sur différents thèmes (projet professionnel, formation et recherche d'emploi). Cette mission de relation d'aide vise à soutenir l'autonomie du participant, notre intervention se situe résolument dans une approche éducative centrée sur l'individu acteur de son évolution.

Notre démarche consiste, alors à détecter, identifier, verbaliser des problématiques pouvant freiner voir empêcher l'accès à l'emploi durable, puis de mettre des relais en place afin qu'elles ne soient plus (à plus ou moins long terme) handicapantes.

L'accès à l'emploi durable est donc notre ligne conductrice. Favorisant la projection, elle est un support aidant à l'expression des problématiques gênant l'insertion. Nous faisons de ces difficultés exprimées le point de départ d'un outil d'intervention pour les dépasser et avancer.

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?

Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

Nos structures viennent renforcer les besoins en suivi des conseillers Pôle Emploi au moment des périodes de flux, elles permettent aux agences locales de Pôle Emploi de réguler leurs flux de demandeurs d'emploi notamment les plus éloignés qui ont fortement besoin d'être accompagnés.

- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

La finalité de nos interventions est de construire une relation de confiance et de proposer un appui technique à des demandeurs d'emploi pour leur permettre d'accéder à l'emploi et ou la formation, en les inscrivant dans une logique de construction positive et valorisante. Nous proposons un accompagnement individualisé répondant aux attentes des demandeurs d'emploi. Nos conseillers peuvent renforcer le nombre de rendez-vous quand le demandeur d'emploi est confronté à de lourdes difficultés, ils savent s'adapter.

- dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en oeuvre (ex. accroissement des marges de manoeuvre des opérateurs, etc.) ?**

La gestion administrative des prestations est aujourd'hui contraignante, les cahiers des charges sont très prescriptifs et permettent difficilement de s'adapter aux besoins des demandeurs d'emploi (ex : rythme des RDV en fonction des besoins de la personne et non imposé par le cahier des charges, mises en situation en entreprise organisées par l'opérateur si besoin, souplesse dans le choix des méthodes pédagogiques, alternance groupe/individuel).

En l'état actuel de certains cahiers des charges, la reprise d'emploi de courte durée est pénalisante pour les opérateurs et les demandeurs d'emploi (les modalités de suspension sont trop restrictives pour les demandeurs et l'organisme), alors que c'est pourtant une étape indispensable dans le cadre du parcours de retour à l'emploi. Il serait fortement préjudiciable de ne pas l'utiliser malgré le constat évoqué précédemment. Régulièrement, nous sommes contraints d'observer des interruptions pour cette raison. Le résultat est doublement pénalisant pour l'organisme (sur TVE = pas de paiement de la phase réalisée) et pour le demandeur qui ne peut plus bénéficier de l'accompagnement. Dans ce cas, on observe parfois le déclenchement d'une nouvelle prestation pour le DE de la part du conseiller prescripteur (tout cela pour une simple reprise d'emploi de courte durée). L'organisme est donc obligé de recommencer intégralement l'accompagnement ce qui peut être contre productif pour les 3 parties.

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?**

**Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

Il est important d'avoir des lieux d'exécution où des sites pôles emplois sont implantés. Le maillage peut être complété efficacement par une offre d'accompagnement sur des bassins d'emploi secondaires de tailles significatives (en terme d'attractivité économique, de potentiel d'emploi, de situation géographique, de demandeurs d'emploi à accompagner...). Cette couverture doit être représentative et ciblée pour que le DE accompagné comprenne que la mobilité est un élément clé dans sa recherche d'emploi.

Lors de la conception de cette complémentarité, il faut tenir compte de la faisabilité financière d'un accompagnement sur un territoire isolé (afin de maintenir un modèle économiquement viable pour permettre un travail de qualité).

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?**

Il serait pertinent que les opérateurs puissent intervenir en soutien auprès des conseillers Pôle Emploi, soit en apportant une information directe aux conseillers sur le contenu et objectifs de la prestation (ex : présentation en réunion d'équipe), soit en informant les demandeurs d'emploi, en direct, lors de réunions de présentation des prestations mobilisables afin de lui laisser le choix de la prestation en fonction de sa situation. La prestation, pour qu'elle soit efficace, ne doit pas être subie par le demandeur d'emploi, mais choisie parce qu'elle répond à ses besoins. Le demandeur d'emploi doit être un acteur majeur de son parcours.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Plus il y aura de lien, plus la prestation aura du sens et plus elle sera efficace.

Il faut absolument que chaque prescription ait un sens et que chaque accompagnement se fasse en lien avec les 3 interlocuteurs (demandeur d'emploi, opérateur, conseiller pôle Emploi).

C'est une relation tripartite qui doit être instaurée lors de la prescription d'une prestation afin d'avoir un discours commun sur les besoins observés, les objectifs fixés et les résultats attendus. Ce « socle commun » servant de base doit être solide pour réaliser un accompagnement constructif et productif. Le format de cet échange peut revêtir différents aspects mais doit exister de façon claire et précise.

**Question 6 : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

- Le format des livrables est trop rigide et, de fait, ne reflète pas la qualité du travail fourni, ne retrace pas la globalité du travail réalisé et ne facilite pas la prise de relais par le conseiller Pôle Emploi (ex : les problèmes de santé physique ou mentale, d'addictions ne peuvent apparaître sur les livrables et pour autant un travail a pu être réalisé pour régler la problématique).
- La contrainte du cahier des charges sur le profil des intervenants n'est pas garant du professionnalisme au risque de perdre notre richesse de profil d'intervenants (un diplôme n'est pas la seule garantie).
- Lors des comités de pilotage, l'évaluation n'est basée que sur le respect administratif et sur les aspects quantitatifs. Nous n'avons pas ou peu d'échanges sur les pratiques professionnelles afin d'améliorer la qualité de la prestation.

**Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

Il nous paraît indispensable d'avoir un contact plus régulier avec les conseillers prescripteurs et d'avoir un conseiller référent pour certaines prestations (rôle de facilitateur, de relais). Certaines agences identifient des « référents d'actions » qui deviennent ainsi des personnes ressources de proximité pour les autres conseillers.

**Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

Des rencontres régulières avec les responsables d'agence pour échanger sur le retour d'expérience, sur les profils des publics afin d'affiner des plans d'action à mettre en place, sur les projets de recrutement des entreprises contribueraient à un enrichissement mutuel.

**Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

Tout travail se doit d'ouvrir droit à une rémunération, donc toutes les prestations doivent être rémunérées selon leur état d'avancement, il serait souhaitable de systématiser le principe de proratisation.

Instaurer un prix plancher économiquement viable pour les structures permettrait de maintenir une qualité de travail et d'accueillir tous les profils de demandeur d'emploi (ex : un prestataire peut être incité à ne pas contractualiser avec un demandeur d'emploi trop éloigné de l'emploi ne garantissant pas un paiement total de la prestation avec un risque d'abandon).

La rémunération aux résultats est un non sens, il y a trop de critères non maîtrisables (conjoncture économique, profil des demandeurs d'emploi...). Permettre à des demandeurs d'emploi de retrouver un emploi durable est notre cœur de métier, c'est ce facteur qui motive nos conseillers et non une prime aux placements.

L'écart entre les bornes mini et maxi des marchés est trop important, ce qui ne laisse pas de visibilité sur l'avenir une fois que le mini a été consommé.

De fortes disparités peuvent être observées au fur et à mesure du déroulement des marchés. Les « quotas indicatifs » définis annuellement peuvent subir de très forte variation sur certains territoires d'une période à une autre. Ces oscillations (en pic) bouleversent et déstabilisent le modèle économique du prestataire intervenant (fragilisation de l'opérateur).

Lors de la négociation des prix, la gestion de ces flux par prestation et par territoire devait être mieux maîtrisée afin de ne pas remettre en cause le modèle de rentabilité établi par les prestataires



**CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX  
OPERATEURS DE PLACEMENT  
CADRE DE REPONSE (facultatif)**

**CONTRIBUTEURS**

*Groupement Nord Charente et Sud Vienne (16 – 86) : IRFREP, FARE 16, INDIGO*

S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ? Oui  Non

o Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.

o Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

*Groupement*

***IRFREP 16 (mandataire)***

***23 rue de Paris***

***16000 ANGOULEME***

***Tel : 05 45 38 29 91***

***Contact : Fabienne HUBERT***

***INDIGO FORMATION***

***13 rue Norbert Portejoie***

***86400 CIVRAY***

***FARE 16***

***4 rue des fontaines***

***16700 RUFFEC***

Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :

**Oui** Non

En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :

**Oui** Non

Date d'envoi de la contribution : 07/01/2014



## REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

### I. Observations générales (facultatif)

### II. Réponse aux questions posées

#### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1** : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- *dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?*

Depuis de nombreuses années, de par nos activités de conseil emploi formation, nous avons accueilli et accompagné des demandeurs d'emploi tout public sur des dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle et de ce fait nous avons créé et entretenu un très large réseau d'entreprises PME – PMI – Groupes dans des secteurs professionnels élargis : BTP, Commerce, Nettoyage, Transport, Service aux personnes.

L'une de nos valeurs ajoutées réside dans notre couverture géographique et notre proximité avec les entreprises de notre territoire, mais aussi, de l'ensemble de la région Poitou Charentes. Cette proximité se définit par des méthodes d'investigation et de prospection, d'aide au recrutement, de mise en relation candidats/entreprises, d'utilisation du stage en entreprise et de suivi en cours d'emploi.

Nous organisons des « petits déjeuners d'entreprises » afin que les demandeurs d'emploi puissent rencontrer des employeurs pour échanger sur leurs attentes en termes de compétences, qualités, leurs modes de recrutement ... Ces manifestations font l'objet de débats riches et constructifs.

Afin de renforcer notre partenariat avec les entreprises, nous sommes adhérents du MEDEF. Le MEDEF entretient des liens privilégiés avec d'autres groupements ou associations d'employeurs et un contact permanent avec l'administration et les collectivités locales.

Nous entretenons également des relations avec les agences d'intérim en fonction des profils des candidats, ainsi que des liens avec les associations de réseaux d'entreprises, groupements d'employeurs, associations des zones économiques, associations de corporations et syndicats qui nous sollicitent à leur tour pour leurs besoins en recrutement.

- *dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?*

- *dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?*

Notre contenu pédagogique se base sur des principes fondamentaux de l'orientation professionnelle et de l'animation des groupes, principes que nous utilisons et faisons évoluer depuis plus de vingt ans:

- La pédagogie active des adultes et la dynamique des groupes restreints
- La méthode A.D.V.P. de détermination des projets professionnels
- Les méthodes d'entretien conseil et de rencontre directe des professionnels, permettant la prise de conscience individuelle de la réalité du monde professionnel, indépendamment du discours d'un prescripteur ou d'un formateur, et le développement des réseaux professionnels, élément-clef de l'insertion dont sont démunis nos publics.

Ces méthodes visent à considérer la personne comme Acteur de sa vie, et à accompagner ses décisions en termes d'orientation professionnelle et de retour à l'emploi, dans le respect de son libre arbitre et de la prise en compte de sa situation.

Le rôle de l'accompagnateur est d'être Guide et Coach :

- Le guide accueille, informe et recueille les attentes du demandeur d'emploi, il crée l'effet miroir nécessaire à l'analyse de la situation de la personne et ouvre des possibilités en termes de transfert de compétences, de formations, de méthodes de travail, permet la construction

- d'un parcours concerté
- Le coach entraîne, encourage, aide le participant à mettre en œuvre les objectifs qu'il s'est fixés, tout au long du parcours jusqu'à la sortie.

•  *dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?*

L'accompagnement que nous proposons consiste en une prise en charge globale du demandeur d'emploi au travers d'actions individuelles et / ou collectives sur différents thèmes (projet professionnel, formation et recherche d'emploi). Cette mission de relation d'aide vise à soutenir l'autonomie du participant, notre intervention se situe résolument dans une approche éducative centrée sur l'individu acteur de son évolution.

Notre démarche consiste, alors à détecter, identifier, verbaliser des problématiques pouvant freiner voir empêcher l'accès à l'emploi durable, puis de mettre des relais en place afin qu'elles ne soient plus (à plus ou moins long terme) handicapantes.

L'accès à l'emploi durable sera donc notre ligne conductrice. Favorisant la projection, elle sera un support aidant à l'expression des problématiques gênant l'insertion. Nous ferons de ces difficultés exprimées le point de départ d'un outil d'intervention pour les dépasser et avancer.

•  *dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?*

*Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?*

Nos structures viennent renforcer les besoins en suivi des conseillers Pôle Emploi au moment des périodes de flux, elles permettent aux agences locales de Pôle Emploi de réguler leurs flux de demandeurs d'emploi notamment les plus éloignés qui ont fortement besoin d'être accompagnés.

•  *dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?*

La finalité de nos interventions est de construire une relation de confiance et de proposer un appui technique à des demandeurs d'emploi pour leur permettre d'accéder à l'emploi et ou la formation, en les inscrivant dans une logique de construction positive et valorisante.

•  *dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?*

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en oeuvre (ex. accroissement des marges de manoeuvre des opérateurs, etc.) ?**

Gestion administrative moins contraignante, des cahiers des charges très prescriptifs : ex : rythme des RDV en fonction des besoins de la personne et non imposé par le cahier des charges, mises en situation en entreprise organisés par l'opérateur si besoin, une souplesse dans le choix des méthodes pédagogiques (alternance groupe/individuel).

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

Il faut des lieux de réalisation où des sites pôles emplois sont implantés et compléter l'offre par des accompagnements sur des bassins d'emploi secondaires.

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de**

bénéficiaire d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Venir en soutien avec les conseillers pôle emploi soit en apportant une information directe aux conseillers sur le contenu et objectifs de la prestation ex : présentation en réunion d'équipe. Informer les demandeurs d'emploi en direct lors de réunion de présentations des prestations mobilisables afin de lui laisser le choix de la prestation en fonction de sa situation.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Plus il y aura de lien, plus la prestation aura du sens et plus elle sera efficace.

Il faut absolument que chaque prescription ait un sens et que chaque accompagnement se fasse en lien avec les 3 interlocuteurs (demandeur d'emploi, opérateur, conseiller pôle Emploi)

**Question 6 : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

- Le format des livrables est trop rigide de fait ne reflète pas la qualité du travail fourni et ne retrace pas la globalité du travail réalisé et ne facilite pas la prise de relais par le conseiller pôle emploi.

(ex les questions de santé, d'addictions ne peuvent apparaître sur les livrables et pour autant un travail a pu être réalisé pour régler la problématique)

- La rigidité du cahier des charges sur le profil des intervenants n'est pas garant du professionnalisme au risque de perdre notre richesse de profil d'intervenants (un diplôme n'est pas la seule garantie).
- Lors des comités de pilotage, l'évaluation n'est basée que sur le respect administratif et sur les aspects quantitatifs. Peu ou pas d'échange sur les pratiques afin d'améliorer la qualité de la prestation.

**Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

Cf question 6 point 1

Avoir un contact plus régulier avec les conseillers prescripteurs et avoir un conseiller référent pour certaines prestations.

**Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

Des rencontres régulières avec les responsables d'agence pour échanger sur le retour d'expérience, sur la nature du public, sur le profil afin d'affiner les plans d'action à mettre en place.

**Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

Toutes prestations doivent être rémunérées selon leur état d'avancement systématiser le principe de proratisation si abandon.

Instaurer un prix plancher économiquement viable pour les structures permettant de maintenir une

qualité de travail et d'accueillir tous les profils de demandeur d'emploi (ex : un prestataire peut être incité à ne pas contractualiser avec un demandeur d'emploi trop éloigné de l'emploi ne garantissant pas un paiement total de la prestation avec un risque d'abandon).

La rémunération aux résultats et un non sens, il y a trop de critères dont non maîtrisables (conjoncture économique, profil des demandeurs d'emploi...).

L'écart entre les bornes mini et maxi des marchés est trop important, ce qui ne laisse pas de visibilité sur l'avenir une fois que le mini a été consommé.

Lors de la négociation des prix, la gestion des flux par prestation et par territoire devait être mieux maîtrisée afin de ne pas bouleverser le modèle de rentabilité par les prestataires.



## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : **CHAPOT**
- Prénom : **Jeanine**
- Coordonnées : **66 cours Tolstoï – 69627 Villeurbanne cedex**
- Adresse électronique : **rhone-alpes@ifra.fr**

S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  **Oui**    Non

- Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
- Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

**Institut de Formation Rhône-Alpes (IFRA) / Léo Lagrange Formation – 66 Cours Tolstoï 69627 VILLEURBANNE cedex. Tél : 04 72 89 20 42 Fax : 04 72 89 20 43**

Site : [www.ifra.asso.fr](http://www.ifra.asso.fr)

**L'IFRA est prestataire de Pôle Emploi en région Rhône Alpes dans le cadre des MOV et du DIP. C'est à ce titre que nous répondons.**

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui    Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  **Oui**    Non
- Date d'envoi de la contribution : **15 janvier 2014**

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

##### II. Réponse aux questions posées

Questions ci-après

## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

En préambule, nous tenons à préciser que nous établissons une distinction entre opérateur de placement et opérateur chargé de l'accompagnement socio-professionnel : si le premier n'a en ligne de mire que l'accès à l'emploi quelles qu'en soient les conditions, le second appréhende la personne dans sa globalité. C'est pourquoi, selon nous, la valeur ajoutée de l'opérateur de l'accompagnement socio-professionnel se situe au niveau de sa capacité à proposer une sous-traitance de spécialité à forte teneur qualitative : accompagnement spécifique des publics les plus éloignés de l'emploi, pour lesquels le cumul de difficultés (faible niveau de qualification, illettrisme, mobilité, addiction, isolement...) constitue des freins à l'emploi et nécessite un important travail en réseau sur les problématiques sociales interférant sur celles d'ordre professionnel.

Confrontés à une évolution incertaine du marché de l'emploi et à une précarisation de plus en plus prégnante, il y a urgence à mener de front un travail simultané sur ces deux types de problématiques pour prévenir et/ou pallier au chômage de longue durée. Les opérateurs de l'accompagnement socio-professionnel proposent un accompagnement soutenu des demandeurs d'emploi en alternant sur un rythme hebdomadaire des temps d'entretiens individuels et des ateliers collectifs, accompagnement favorisant une dynamique positive, une réelle adhésion, une reprise de confiance en soi et en ses capacités. Pôle Emploi est plus mobilisé sur les offres d'emploi et la mise en relation avec les employeurs : travailler de concert, en encourageant cette complémentarité des champs de compétences, permet d'apporter une réponse plus adaptée aux besoins complexes des demandeurs d'emploi nécessitant un accompagnement renforcé (faible niveau de qualification, primo demandeur d'emploi, bénéficiaires RSA, parent isolé, public migrant...).

Pôle Emploi peut également s'appuyer favorablement sur les opérateurs issus du champ de la formation pour accompagner la montée en compétence des demandeurs d'emploi, l'accès à la formation étant un facteur déterminant pour une insertion durable.

Les opérateurs de l'accompagnement socio-professionnel sont en mesure d'apporter une forte valeur ajoutée à l'accompagnement réalisé par les équipes de Pôle Emploi, reposant sur :

- leur expertise des publics les plus en difficulté
- leur implantation territoriale (équipe permanente, structure pérenne)
- leurs relations pluri-partenariales

qui assurent souplesse, réactivité, prise en charge rapide et favorisent le travail de réseau ; qualités nécessaires à une résolution efficace des freins périphériques à l'accès à l'emploi.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

**Au moins trois conditions doivent être réunies pour renforcer la plus-value du recours aux opérateurs**

de l'accompagnement socio-professionnel :

- Une communication de proximité entre Pôle Emploi et les opérateurs (ligne téléphonique et/ou espace collaboratif dédiés) : le dialogue entre les équipes qui interviennent directement sur le terrain permet de mieux travailler ensemble et d'agir en complémentarité. Echanger sur un cas particulier, prendre une décision, proposer une solution... autant de situations qui doivent se discuter et se partager pour gagner en efficacité et sécuriser les parcours.
- La possibilité de réaliser des avenants au contrat qui engage le demandeur d'emploi, l'opérateur d'accompagnement socio-professionnel et le conseiller Pôle Emploi prescripteur sur une prestation : en effet, les parcours ne sont pas linéaires et, dans un cadre concerté, des réajustements (contenus, objectifs à atteindre, moyens pour y parvenir) doivent pouvoir être réalisés en cours de prestation.
- Les cahiers des charges doivent prendre en compte les spécificités relatives aux différentes typologies de public et de fait, proposer une modulation des résultats attendus (critères différenciés en fonction des profils de public et de l'état du marché du travail local).

**Question 3** : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Un maillage à l'échelle des bassins d'emploi (cf. référentiel géographique utilisé par le BMO) permettrait à Pôle Emploi de s'appuyer sur des partenaires qui ont un ancrage local et qui, de fait, disposent à la fois d'une réelle expertise sur le marché du travail visé mais aussi des ressources pouvant œuvrer à la résolution des problématiques périphériques à la recherche d'emploi, notamment celles relevant du volet social : connaissances des acteurs sociaux, des dispositifs de formation, des spécificités du bassin...

**Question 4** : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?

L'adhésion du demandeur d'emploi pourrait être encouragée en :

- favorisant une meilleure connaissance des rôles et prérogatives de chacun (plus de communication / plus de proximité entre les opérateurs et Pôle Emploi)
- formalisant une phase de diagnostic partagé tripartite qui pourrait s'établir une fois la prescription sur la prestation effectuée
- animant conjointement (Pôle Emploi / opérateur d'accompagnement socio-professionnel) des réunions d'information sur les prestations proposées et les modalités d'accompagnement (mise en avant du partage d'informations entre Pôle Emploi et l'opérateur pour une meilleure prise en charge globale du demandeur d'emploi et une suite de parcours cohérente)
- réalisant une contractualisation tripartite (demandeur d'emploi – conseiller Pôle Emploi – chargé d'accompagnement socio-professionnel).

**Question 5** : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?



Il est important de donner voix au chapitre à chacun des protagonistes (conseiller Pôle Emploi, opérateur de placement et demandeur d'emploi) : un diagnostic partagé, entendu et compris par tous permet de gagner en efficacité et en adhésion. Aussi, nous proposons une orientation en 3 étapes :

- Réalisation d'un premier entretien diagnostic par le conseiller Pôle Emploi : opportunité pour définir un objectif général, pré-cibler une prestation qui peut répondre au(x) besoin(s) identifié(s) et prescrire le demandeur d'emploi, en sa présence, sur cet accompagnement
- Réalisation d'un second entretien par l'opérateur d'accompagnement socio-professionnel permettant de personnaliser les objectifs de l'accompagnement avec le demandeur d'emploi et de s'assurer de l'adhésion de ce dernier quant aux modalités et aux contenus de la prestation
- Mise à disposition du demandeur d'emploi d'un « bon pour la prestation » (dont la durée de validité serait limitée dans le temps), charge à ce dernier de faire la démarche pour s'inscrire sur la prestation, ce qui devrait lui garantir plus d'autonomie mais aussi de responsabilisation. L'engagement serait donc efficient seulement une fois cette activation du bon pour la prestation effectuée.

#### Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Une bonne exécution des prestations peut être mesurée au regard du respect par l'opérateur des règles définies dans le cahier des charges (notamment conformité des procédures administratives) mais l'évaluation doit également pouvoir analyser qualitativement le travail d'accompagnement en tant que tel, au moyen de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Que l'opérateur mette en œuvre la prestation conformément à ce qu'il a écrit dans sa réponse à appel d'offre est bien évidemment obligatoire mais pas suffisant.

Par exemple, si l'opérateur a stipulé qu'il utilisait tel ou tel outil dans sa réponse, il est normal de s'assurer qu'il a bien à disposition cet outil sur le lieu d'exécution de la prestation mais il semble plus pertinent de s'assurer des effets produits par ce même outil sur l'évolution des problématiques présentées par le public accompagné.

Aussi, dans ce sens, il pourrait être intéressant de proposer aux opérateurs d'identifier eux-mêmes les critères quantitatifs (en termes de résultats par exemple) et parmi une liste générale de critères qualitatifs préalablement établis dans la procédure, de fixer les sous-critères qualitatifs sur lesquels ils souhaitent engager leur réponse.

La pertinence de ces indicateurs pourrait être revue, en cours de marché, lors des comités de pilotage.

#### Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

#### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Oui, la politique de rémunération doit tenir compte du type de prestation, du profil des publics accompagnés, de la conjoncture économique et des indicateurs fixés par l'organisme lui-même dans le cadre de sa proposition. Objectif : responsabiliser et « maintenir l'engagement » de l'opérateur.

Les modalités de rémunération pour les prestations d'accompagnement renforcé peuvent être établies sur d'autres données que l'individuel : idée de portefeuille d'accompagnements... par exemple sur une logique de rémunération de moyens mis en œuvre et de juste compensation de ces moyens pour mener à bien l'ensemble du portefeuille de demandeur d'emploi qui aura été défini par la commande.

# RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

---

## QUESTION 1 : Valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement

### ❖ Modalités de prise en charge

La plus value des opérateurs réside entre autre sur leur disponibilité et réactivité dans la mise en œuvre quotidienne des prestations. En effet tout en veillant à respecter les cahiers des charges, ils essaient de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité dans la gestion des plannings de façon à répondre aux besoins immédiats du demandeur d'emploi (exemple : Demande de RDV supplémentaire suite à une convocation pour un entretien d'embauche). Des RDV peuvent ainsi être planifiés à la demande afin de répondre aux exigences de recherche d'emploi des demandeurs d'emploi.

### ❖ Résolution des problématiques connexes qui bloquent la recherche d'emploi

La possibilité d'individualiser la prestation constitue un plus dans la résolution des problématiques du demandeur d'emploi. En effet selon le type d'accompagnement à réaliser et en fonction des problématiques qui se posent, l'opérateur peut aider le demandeur en résolvant les problèmes connexes (sociaux ...), en lui donnant les outils pour le faire ou en le mettant en relation avec des membres de son réseau.

### ❖ Méthodes d'accompagnement

L'opérateur utilise des méthodes pédagogiques spécifiques. Il intervient ainsi en complémentarité de Pôle Emploi.

Par ailleurs la relation qu'il instaure, basée sur la confiance, l'aide et le soutien et non sur le contrôle, lui permet de débloquent certaines situations qui constituent des freins à la recherche d'emploi.

Enfin, l'opérateur peut adapter ses méthodes d'accompagnement, et en utiliser plusieurs afin d'être plus efficace ce qui s'avère important en période de chômage.

Ainsi, le coaching se développe dans le suivi individuel. Le travail en collectif permet d'insuffler une dynamique et les opérateurs peuvent mettre en place une pédagogie active qui permet de rendre le demandeur d'emploi auteur et acteur de son projet et de sa recherche à des fins de placement.

### ❖ Connaissance des filières et des métiers

L'opérateur est d'autant plus efficace qu'il a une activité multiple qui lui permet d'appréhender non seulement l'emploi mais aussi la formation avec une meilleure connaissance des filières et des métiers ce qui est une spécificité des organismes de formation.

## QUESTION 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre

### ❖ Assouplir les contraintes des cahiers des charges

L'accroissement des contraintes des cahiers des charges avec des systèmes de contrôle qui privilégient l'aspect quantitatif au qualitatif a tendance à enfermer les opérateurs de placement dans des prestations standardisées qui rendent difficile l'individualisation. Or c'est justement cette individualisation qui permet aux opérateurs de réaliser des prestations de qualité.

De plus, certaines contraintes paraissent contradictoires avec les objectifs de placement poursuivis.

*En effet, si un demandeur d'emploi suivi en prestation Mobilisation Vers l'Emploi signe un contrat en intérim de 15 jours, ce contrat n'étant pas compatible avec la prestation, l'opérateur se trouve dans l'obligation d'interrompre l'accompagnement afin de respecter le cahier des charges.*

Afin de permettre à l'opérateur de répondre efficacement aux besoins identifiés du demandeur d'emploi, il serait pertinent de permettre une marge de manœuvre plus importante quant au nombre, à la fréquence et à la durée des rencontres.

### ❖ Plus de fluidité dans le recours aux différentes prestations existantes

Une fois le demandeur d'emploi engagé dans un dispositif, celui-ci ne peut participer ou difficilement à un autre dispositif Pôle emploi. Il serait intéressant de pouvoir positionner le demandeur d'emploi sur d'autres prestations ou dispositifs pertinents au regard de ses besoins. Par exemple, une EMT, ECCP, etc. Il s'agit en effet d'une nécessité récurrente

### ❖ Rapprochement des opérateurs /prescripteurs

L'éloignement entre prescripteur et opérateur freine le travail collaboratif et limite les « passerelles actives » nécessaires au parcours de retour à l'emploi. La régionalisation des commandes et du suivi ne facilite pas les échanges au niveau de la prescription et de l'accompagnement.

*Par exemple, en tant qu'opérateur, nous constatons que si la prestation proposée ne correspond pas aux besoins du demandeur d'emploi, il est difficile de la faire modifier.*

*De même, lors de difficultés dans la mise en œuvre de la prestation, il n'est pas toujours aisé d'entrer en contact rapidement avec le conseiller Pôle Emploi référent du demandeur d'emploi.*

### QUESTION 3 : Sur le maillage territorial

#### ❖ Maillage territorial correspondant au volume de demandeur d'emploi

Le maillage territorial proposé lors du dernier appel d'offre, moins fin et détaillé que le précédent, correspond mieux au maillage territorial attendu par un opérateur. Il semble couvrir plus efficacement les besoins des demandeurs d'emploi. En effet, présent sur tout le territoire, aucun demandeur d'emploi n'exprime un mécontentement par rapport à une nécessité de se déplacer pour pouvoir bénéficier d'une prestation.

#### ❖ Un rapprochement PE / opérateur : condition de la réussite de l'accompagnement

C'est dans le rapprochement Pôle emploi / opérateur de placement que l'efficacité des dispositifs peut se faire. Ainsi, la proximité d'une agence et d'un opérateur serait à privilégier afin d'éviter un manque de liaison repérable par les DE

#### ❖ Optimiser les lieux d'exécution permettant un réel travail d'accompagnement

La mise en place des lieux d'exécution doit être affinée en fonction du nombre de demandeurs d'emploi susceptibles d'être mobilisés sur ces prestations.

Si le volume des demandeurs d'emploi est trop faible sur un lieu d'exécution alors l'accompagnement peut s'avérer moins efficace, pouvant ainsi générer une multiplication des contraintes et par conséquent une démobilité des demandeurs.

### Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi

Les opérateurs font le constat que les informations des conseillers Pôle emploi ne sont pas toujours en adéquation avec la réalité du déroulement des prestations, leurs contenus ...

Afin de favoriser l'adhésion du demandeur d'emploi, organiser des informations collectives sur les différentes prestations animées par l'opérateur sans obligation d'engagement du demandeur d'emploi pourrait lui permettre de l'impliquer davantage dans « son parcours de demandeur d'emploi » et ainsi l'amener à adhérer et ainsi faire le choix d'un retour sur le marché de l'emploi.

Pourquoi ne pas instaurer un « carnet prestations » qui permettrait de donner à un demandeur d'emploi un nombre d'heures qu'il utiliserait en fonction de ses besoins (principe du compte personnel formation). ?

### Question 6 : Evolution de l'évaluation

Le contrôle sur l'expérience et la qualification des intervenants ainsi que la conformité des sites d'exécution doit être maintenu et devrait être un critère important dans la sélection des opérateurs. Le contrôle de la conformité et de la qualité des bilans prévu peut être maintenu mais devrait peut-être être allégé au profit d'une évaluation interactive.

En effet, une forme plus collaborative, à savoir plus de communication, entre l'opérateur et les référents Pôle Emploi pourrait progressivement faire évoluer les paramètres de l'évaluation.

Cela pourrait se formaliser par exemple par un « Bilan » entre l'opérateur et les référents Pôle Emploi qui s'organiserait sous la forme de réunions comme pour d'autres dispositifs d'autres financeurs. Chaque conseiller présenterait l'avancement des dossiers des bénéficiaires afin de faciliter la recherche de solutions communes.

Ces rencontres permettraient également de mieux connaître le travail réel réalisé par l'opérateur au-delà de simples écrits qui ne peuvent être que standardisés et qui sont donc réducteurs par rapport au travail effectué.

### Question 7 : Continuité de l'accompagnement

Cette question renvoie aux points précédemment énoncés et tient essentiellement aux échanges entre l'opérateur et le prescripteur.

- Cf. question 2 sur l'adéquation entre les besoins du DE/ la prescription / les échanges avec l'opérateur
- Cf. question 2 sur la mobilisation de dispositifs de manière concomitante
- Cf. question 6 sur les modalités d'échanges de proximité entre PE et les opérateurs

### Question 8 : Enrichissement mutuel des méthodes

L'enrichissement mutuel nous semble reposer davantage sur une meilleure connaissance des méthodes de chacun, une fluidité des relations et des échanges que sur un enrichissement mutuel des méthodes. Il est important que chacun puisse mobiliser des méthodes et des compétences spécifiques et complémentaires (Et pas forcément que tout le monde fasse la même chose).

Il semble également indispensable d'avoir un interlocuteur identifié (opérationnel dont un temps de travail serait consacré à l'échange sur l'analyse des dossiers) au sein de chaque agence qui ferait le point sur chaque dispositif avec l'opérateur.

## Question 9 : Modalités de rémunération

### ❖ Faire évoluer les critères pris en compte pour la rémunération de la prestation

- Prendre en compte le taux d'absentéisme et d'abandon (même si le placement n'est pas effectif à la fin de la prestation, le DE présent à chaque séance a, à la fin de la prestation, les moyens de continuer sa recherche d'emploi de manière plus structurée).
- Prendre en compte le taux de satisfaction des DE.
- Prendre en compte le nombre de contacts avec le demandeur d'emploi (Cf. question 1 sur l'individualisation de la prestation et question 2 sur l'assouplissement du cahier des charges).
- Faire évoluer la notion de sortie positive afin qu'elle soit davantage en lien avec le travail effectué et le marché de l'emploi (durée du contrat et nombre d'heures de travail réalisées dans le mois).
- Prendre en compte le fait qu'une sortie pour emploi en cours de prestation devrait obligatoirement faire l'objet de la totalité de la rémunération si le travail effectué par l'opérateur a permis ce retour à l'emploi. Par exemple, concernant la prestation DIP, l'opérateur ne reçoit aucune rémunération si le bénéficiaire sort de la prestation par anticipation pour emploi alors que le placement à l'emploi est la finalité de la prestation.
- Prendre en compte le profil (durée d'inscription, expérience etc.) du demandeur d'emploi dans les critères de sortie positive. Par exemple, lorsqu'un demandeur d'emploi de longue durée reprend un emploi même temporaire cela devrait être considéré comme une première étape de retour à l'emploi.

L'évolution des critères de sortie et des modalités de rémunération des prestations permettrait à des prestataires dont le placement n'est pas l'activité principale de se positionner en toute sérénité sur ce type de dispositif.

En effet, afin de répondre aux mieux aux objectifs des prestations de placement, les centres de bilan, appartenant à des organismes de formation, ont développé des méthodes qui peuvent non seulement faciliter le placement direct en emploi mais qui permettent également d'outiller le bénéficiaire et donc de le rendre autonome dans ses démarches de recherche d'emploi à moyen terme. Ainsi, même si durant son accompagnement le demandeur d'emploi ne parvient pas à retrouver un emploi, il sera en capacité, grâce au travail réalisé d'effectuer des démarches de manière autonome pour poursuivre son parcours et de les réactiver s'il se retrouve dans l'avenir dans une nouvelle période de recherche d'emploi.



Cabinet : GEOMETRIE VARIABLE – [www.geometrievariable.com](http://www.geometrievariable.com) - 04 67 999 565

Activité : Conseil en Management Global

Localisation : Languedoc Roussillon - Montpellier

Auteur : Christophe MASSON – Executive Manager

[christophe.masson@geometrievariable.com](mailto:christophe.masson@geometrievariable.com) - 0 672 614 007

*Nous acceptons que le nom de notre organisme soit mentionné.*

*Nous restons à votre disposition pour tout échange téléphonique ou physique.*

**Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-telle :**

**Dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?**

Oui, principalement grâce à notre **flexibilité** : nous sommes en capacité d'ajuster, de façon réactive, nos moyens humains et matériels afin de faire face aux fluctuations d'activité. Cette plus-value est valable pour tous les publics.

**Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?**

- a. Nous assurons une veille permanente de futurs collaborateurs afin d'être réactifs en matière de recrutement
- b. Cette veille récurrente nous permet d'intégrer des profils polyvalents en capacité de suivre une variété de publics (difficultés sociales, cadres, jeunes, séniors...)
- c. Un cabinet conseil couvre un nombre important d'activités (Insertion, Audit, Recrutement, Formation, Bilan de compétence, Outplacement, GAPP...) et peut de fait facilement œuvrer sur la mobilité interne de ses collaborateurs sans être totalement dépendant des marchés d'insertion professionnelle.

**Dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?**

Oui.

Les marchés d'insertion professionnelle sont attribués par différents acteurs de l'emploi (Conseil Général, Conseil Régional, Agéfiph, Pole emploi...). La diversité de prestations commandée nous conduit à adapter nos accompagnements aux différents publics visés tant au niveau du contenu que des outils employés. Elle nous permet également d'aller au delà des





exigences de nos acheteurs en mixant les publics sur des dispositifs innovants que nous lançons en interne (Par exemple - mis en place au sein de notre cabinet :

- Un atelier de remise à niveau en français : étant donné le nombre de bénéficiaires rencontrant des problématiques dans la langue Française et l'offre de service restreinte sur Montpellier pour les aider, nous avons pris les devants en déployant nous même au sein de notre structure des ateliers supplémentaires à la prestations qu'ils suivaient pour les accompagner à augmenter leur employabilité.
- Un atelier club de chercheur d'emploi sous forme de coworking : ce club a pour objectif de réunir des demandeurs d'emploi possédant diverses compétences (téléprospection, secrétariat, marketing...). Chacun se voit attribuer un rôle au service du collectif
  - Les téléprospectionneurs contactent les entreprises pour identifier les besoins en recrutement, leurs méthodes de recrutement et récolter les offres d'emploi
  - Les profils administratifs transmettent une communication par email à l'ensemble des entreprises contactées afin qu'elles n'hésitent pas à nous transmettre leurs offres dès qu'elles recrutent
  - Les profils marketing aident l'ensemble des membres du club à travailler sur leur stratégie marketing pour se rendre plus visible sur le web et optimiser l'efficacité de leurs outils de recherche d'emploi (CV vidéo, cartes de visite...
- Des rencontres avec les employeurs sur des métiers en tension : la diversité de nos prestations nous permet de réunir du monde en salle afin de mobiliser les entreprises et les motiver à venir présenter leur secteur d'activité, leur organisation et leurs postes à pourvoir
- Des PDJ sur la création d'entreprise : dans le cadre de notre habilitation à l'EPCE sur le marché précédent, nous organisons des PDJ mensuel thématique sur la création d'entreprise afin de :
  - Favoriser les rencontres entre entrepreneurs et ainsi les accompagner à développer leur réseau
  - Aller au delà des exigences du cahier des charges en leur mettant à disposition des experts juridiques, experts comptable....pouvant leur apporter des éléments de réponse au démarrage de leur projet de création d'activité.

Nous capitalisons donc notre expérience au fil des années afin :

- d'individualiser le mieux possible l'accompagnement de chaque bénéficiaire en fonction de sa situation professionnelle
- mais aussi de leur offrir des services variés et de favoriser les rencontres avec les professionnels et leurs pairs
- L'ensemble des activités connexes qui nous sont mandatées par les entreprises nous permettent également de développer des outils spécifiques et innovants.

Enfin, la pluridisciplinarité et l'expérience professionnelle des consultants que nous recrutons reste la pierre angulaire de ces diverses possibilités offertes à nos bénéficiaires.



## Dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Oui, en référence aux informations énoncées ci-dessus, nous sommes en capacité d'aller au delà des exigences de nos acheteurs en mixant des publics de diverses prestations (en plus des entretiens et ateliers imposées dans la prestation d'origine).

## Dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

Oui.

Notre activité recrutement nous permet par exemple de préparer les demandeurs d'emploi aux méthodes qui nous sont commandées et que nous déployons chez nos clients (Assessment center, tests psychotechniques, mises en situation...) afin d'optimiser leur chance d'accéder aux entretiens finaux.

Notre activité Bilan de compétences nous permet par exemple d'utiliser notre outils « portefeuille de compétences » pour des publics le nécessitant.

Notre activité formation nous permet de faire profiter à des bénéficiaires (si le nombre de places restantes le permet) de leur faire bénéficier gracieusement de formations (non diplômantes et non qualifiantes) en cohérence avec leur projet (management, communication...)

## Dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

Oui, ref. aux informations énoncées ci-dessus (Assessment center...)

Nous avons récemment lancé notre nouveau site Internet dédié aux candidats ([www.espace-carriere.com](http://www.espace-carriere.com)) qui a pour vocation de :

- Offrir un espace de conseil en recherche d'emploi
- Diffuser l'ensemble de nos offres d'emploi
- Permettre aux employeurs de déposer directement leurs offres d'emploi
- Diffuser notre Cvthèque anonymisée et mise à disposition des employeurs

## Dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Oui.

Notre équipe recueille plus de 800 offres par an (marché caché) sur le bassin de Montpellier.

## Dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Oui.

Compte tenu des coûts totaux dédiés par Pole emploi dans le suivi d'un demandeur d'emploi (indemnisation + coût humain dédié par les agents + coûts de structures...) et du prix comprenant d'externalisation comprenant depuis les derniers marchés un variable nous obligeant à reclasser un taux important de bénéficiaires pour ne pas être déficitaires, l'externalisation est donc largement efficace.



Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en oeuvre (ex. accroissement des marges de manoeuvre des opérateurs, etc.) ?

Il est évident que les contraintes qui nous sont imposées aujourd'hui jouent en défaveur de l'efficacité des prestations commandées. Je cite l'exemple d'une MVE en phase 2 (prestation visant les publics rencontrant des problématiques périphériques à l'emploi) devant être hospitalisée pendant 15 jours et ne pouvant se présenter à ses rendez-vous de face à face, nous sommes dans l'obligation d'interrompre la prestation en cours. Le bénéficiaire retourne par la suite auprès de son conseiller prescripteur qui lui prescrit de nouveau une prestation, engageant ainsi de nouveau l'achat d'une prestation (en plus de la facturation du bilan intermédiaire de la prestation interrompue).

A contre exemple, le conseil Général, dans le cadre du dispositif AGE (accompagnement des bénéficiaires du RSA) nous laisse une marge de manoeuvre pour ce type de situation, à partir du moment où la cohérence et la pédagogie de la prestation n'est pas affectée.

La possibilité de suspendre une prestation sur des dispositions moins contraignantes que celles que vous imposez actuellement vous offrirait un levier d'économie certain.

Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?

L'objectif premier pour Pole emploi est d'assurer le maillage territorial le plus large possible afin de proposer une offre de proximité aux bénéficiaires. Je trouve l'organisation de la délégation LR tout à fait pertinente, d'aller au delà de la présence des agences Pole emploi, compte tenu des difficultés rencontrées par certains bénéficiaires pour se déplacer (tant au niveau de leur capacité de mobilité que financière).

Cependant, il est effectivement, à mon sens, inutile d'imposer 3 titulaires de marchés sur certains bassins reculés (par exemple : Mende, St Chély, Ganges...) sur lesquels nous sommes prescrits 1 TVE par mois et 1 CAP dans l'année. Il serait préférable, soit d'attribuer des villes à un seul organisme, soit d'organiser une réunion avec l'ensemble des attributaires afin de réfléchir à la répartition équitable.

Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Il serait pertinent que l'ensemble des bassins soient couverts par Pole emploi et/ou par un prestataire afin d'assurer une proximité de service auprès des bénéficiaires.

Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?

Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (**dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même**) ?

Si oui, comment et à quelle condition ?

Il me paraît effectivement pertinent, afin d'engager/mobiliser davantage le bénéficiaire dans



sa recherche d'emploi, de lui laisser choisir l'opérateur en charge de l'accompagner. Cette option tirerait vers le haut (en matière de qualité) l'ensemble des opérateurs contraints d'afficher le plus précisément possible et de la façon la plus transparente les moyens mobilisés pour accompagner les bénéficiaires vers un retour à l'emploi rapide.

## Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Un contrat d'engagement tripartite devrait être signé. Ce contrat existait par le passé et permettait, en un document :

- Dans un premier temps : de formuler un contrat d'engagement par le conseiller pole emploi, validés en agence par le bénéficiaire
- Dans un second temps, de permettre à l'opérateur de placement de reformuler ces engagement pour s'assurer de la compréhension de ces dernier et de définir les objectifs et le plan d'actions pour la prestation visée.

Ce document devrait impérativement être co-construit par les 3 parties.

## Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Dans un premier temps je tiens à souligner un questionnement quant aux exigences émises par vos services concernant les profils exigés pour l'exécution des prestations. En effet, il nous semble que l'expérience de 3 années dans l'insertion professionnelle ne justifie pas la qualité de l'intervenant et sa capacité à mobiliser les bénéficiaires vers l'emploi. Cela représente davantage une contrainte de recrutement pour les opérateurs de placement. Le métier a beaucoup évolué ces dernières années et les conseillers en insertion expérimentés n'ont pas forcément su s'ouvrir à la prospection téléphonique/physique nécessaire au métier pour identifier les besoins en main d'œuvre. A l'inverse, des profils expérimentés, ayant travaillé par le passé dans différents secteurs d'activités et possédant des compétences/capacités commerciales se montrent souvent plus efficaces dans ce cadre de prestations. Nous en avons fait l'expérience sur les cellules de reclassements nous sont confiées et les résultats sont significatifs.

Concernant l'évaluation des opérateurs, il est évident qu'une présence plus soutenue de Pole emploi auprès des opérateurs de placement permettrait de tirer vers le haut la qualité des prestations rendues, sachant que l'audit de nos services par un œil extérieur est toujours très formateur et constructif. Cela permet également de démontrer parfois sur le terrain des situations difficiles à expliquer par écrit.

Pour ce qui est de la performance de placement, une solution intéressante serait d'afficher publiquement les résultats de placements des opérateurs, suite à l'envoi mensuel de tableaux de bords des suivis réalisés.





## Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

La solution que nous avons trouvée en interne est la mise en place de « bornes » pour cadrer les plans d'actions au sortir de la prestation.

Nous avons imposé à nos collaborateurs une grille à suivre permettant de couvrir l'ensemble des domaines d'actions possibles, par exemple :

- Maintien à jour et optimisation constante des outils de communication
- Démarchage du marché caché
- Démarchage du marché ouvert
- Veille économique
- Veille technique pour gagner constamment en employabilité
- ...

Chacun de ces domaines doit être détaillé avec des actions concrètes. Concernant les relances, le suivi de la prospection, nous remettons systématiquement en fin de prestation la liste des entreprises ciblées/prospectées/à prospecter aux demandeurs d'emploi en leur précisant que ce document pourra être utilisé par leur conseiller pole emploi pour continuer leur démarche.

## Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Il est évident que la proximité que nous pouvions avoir avec les agences Pole emploi avant les marchés publics permettaient de travailler plus efficacement sur certains cas complexes.

De même, nous perdons beaucoup de temps au démarrage de la prestation pour découvrir l'état de situation du bénéficiaire, alors qu'une synthèse de son passé (en matière de prestations suivies, nombre d'année de chômage...) nous permettrait de gagner du temps pour rentrer plus rapidement dans la prestation d'accompagnement.

Le premier axe d'améliorations se situe dans un premier temps sur la possibilité qui est offerte au conseiller prescripteur, de préciser les attendus en saisissant un commentaire dans l'outil Aude qui est visible pour l'opérateur dans la liste des inscrits et pour le demandeur d'emploi bénéficiaire dans la convocation qui lui est remise. En effet, il est malheureusement trop rare que cette case soit renseignée.

Le deuxième axe d'amélioration pourrait être la possibilité de joindre l'agence concernée pour obtenir des informations complémentaires qui nous permettraient de gagner du temps et de l'efficacité dans notre suivi. Cela pourrait se faire par le biais de plages dédiées dans la semaine sur lesquelles nous pourrions contacter l'agence prescriptrice.

Ou bien d'avoir un conseiller dédié à notre organisme qui viendrait au sein de notre structure pour faire le point périodiquement sur nos suivis et par la même occasion répondre à nos questions. Cela nécessiterait que l'agent concerné vienne avec un outil informatique permettant d'accéder à votre système d'information à distance.



Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Tout d'abord, je tiens à rebondir sur la façon dont les commandes sont exprimées par les Directions territoriales tout au long du marché. Pour ne prendre que l'exemple du marché actuel, les prestations nous sont commandées au mois le mois rendant la gestion prévisionnelle de nos moyens humains et matériels impossible. Par exemple, nous recevons entre 15 et 20 janvier la commande de Mars. Les fluctuations d'activités pourraient être beaucoup plus faciles à gérer si les commandes étaient réalisées par trimestre ou même idéalement par semestre.

Concernant les modalités de rémunération, nous avons effectivement noté une baisse très importante sur le Languedoc Roussillon des prix de prestations sans que les moyens nécessaires à la bonne conduite de ces dernières ne soient allégés.

Il nous semble indispensable que les prestations de placement (OE et TVE) soient décomposées en un fixe + variable en fonction du résultat obtenu.

Cependant les modalités de non paiement en cas d'abandon ne sont pas correctes pour bon nombre de situations, à titre d'exemple :

- Hospitalisation de plus de 15 jours d'un bénéficiaire en prestation MVE → nous ne pouvons pas agir sur cette situation et pourtant, le bénéficiaire abandonne et nous ne sommes pas payés malgré les moyens engagés
- Un bénéficiaire va voir son conseiller Pole emploi et lui dit qu'il ne peut plus se rendre chez son opérateur de placement en raison de ses difficultés financières. Son conseiller accède à sa demande. Abandon → nous ne sommes pas payés.
- Une bénéficiaire enceinte de 3 mois nous est orientée sur une prestation de 6 mois, la bénéficiaire se met en congés maternité anticipé. Abandon → nous ne sommes pas payés
- Un bénéficiaire déménage. Abandon → nous ne sommes pas payés
- Un bénéficiaire et radié. Abandon → nous ne sommes pas payés
- ...

Ce mode de fonctionnement n'est pas motivant et implique même des pertes financières conséquentes.

De même, il est exigé de produire une copie du contrat de travail pour valider une issue positive. Or il est fréquent que les bénéficiaires ne nous transmettent jamais ce document impliquant le non paiement du variable.

Enfin, les prix proposés par les opérateurs de placement sont calculés sur une estimation des volumes prévisionnels mais la réalité est tout autre et ce, principalement en raison des prescriptions partielles des conseillers en agences. Il nous est par exemple commandé 100 MVE et il ne nous est prescrit que 70. Enlevons à cela l'absentéisme, il ne reste que 45 personnes. Nous avons donc mobilisé le double de ressources nécessaires.

**CONSULTATION RELATIVE  
AU RECOURS PAR POLE EMPLOI  
AUX OPERATEURS DE PLACEMENT**

**CONTRIBUTEUR**

- Nom : **LAMAR**
- Prénom : **Daniel**
- Coordonnées : **40, rue de l’Ancienne Mairie – 92100 Boulogne-Billancourt**
- Adresse électronique : **daniel.lamar@hotmail.fr**
  
- S’agit-il d’une contribution au titre d’un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l’organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

**Conseil en politiques de l’orientation, de la formation et de l’emploi.**

**Ancien directeur général d’une association nationale d’insertion professionnelle ayant réalisée des prestations de placement de demandeurs d’emploi dans le cadre de marchés publics** sur une période de 12 ans pour :

- **Pôle Emploi** (Prestations : objectif emploi (OE), objectif jeunes diplômés des ZUS, « du diplôme à l’emploi », clubs de jeunes diplômés demandeurs d’emploi, et également : Objectif projet (OP), Bilan de Compétences Approfondie (BCA), etc.,
- **la DGEFP** (Prestations : Jeunes Diplômés Demandeurs d’Emploi de longue durée (JDDE), Contrats d’autonomie...),
- **l’AGEFIPH** (Prestation AEEH) et
- **des collectivités locales** (par exemple : accompagnement vers l’emploi de bénéficiaires du RSA financée par des Conseils Généraux).
  
- Souhaitez-vous bénéficier d’une audition en complément de votre contribution écrite :  
**X Oui**  Non
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée : **X Oui**  Non
  
- Date d’envoi de la contribution : **14 janvier 2014**

## I. Observations générales

Pour refonder les principes du recours de Pôle Emploi aux opérateurs de placement pour l'accompagnement vers l'emploi, en tenant compte des divers constats qui ont été fait par Pôle Emploi dans son « Etat des lieux », il est envisagé :

- de redéfinir la nature, le champ d'intervention des opérateurs de placement et leurs modes d'action,
- de trouver un équilibre pour satisfaire à la fois les intérêts de Pôle Emploi et ceux des opérateurs de placement, ce qui constitue la clé d'un fonctionnement efficace entre parties prenantes.

Les objets de cette Consultation se sont traduits au travers du contenu des questions posées.

Elles portent, d'une part, sur le positionnement des opérateurs par rapport aux choix de la stratégie 2015 de Pôle Emploi, en particulier sur le choix des publics, et d'autre part, sur les conditions d'efficacité des prestations au travers d'une évolution des marchés publics.

La contribution qui suit a été rédigée dans le cadre d'une pleine adhésion aux constats réalisés par Pôle Emploi sur les problèmes multiples rencontrés, suite à l'évolution du traitement des rapports entre les opérateurs privés de placement et Pôle Emploi.

Elle vise à apporter des pistes de réponse aux questions au travers du regard d'un responsable dont la structure est intervenue sur plusieurs marchés successifs de Pôle Emploi, jusqu'à sortir du jeu à l'occasion des derniers appels d'offres, et, également, sur d'autres marchés publics d'accompagnement vers l'emploi. Les réponses ont pour ambition de formuler des propositions susceptibles d'alimenter le débat pour relancer un recours avisé aux opérateurs de placement et parvenir à une stabilisation de leur rôle au bénéfice du Service Public de l'Emploi.

## II. Réponses aux questions posées

### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?

Pour les opérateurs de placement, il semble très difficile (voire parfois matériellement impossible) de constituer une simple variable d'ajustement face à la demande à laquelle est confrontée Pôle Emploi (augmentation ponctuelle du flux ou dispersion des publics) où ils interviendraient :

- lors de périodes de surcharges de travail liée à un flux de demandeur d'emploi (sans aucun engagement de durée) ou
- sur des sites géographiques peu couverts par Pôle Emploi en raison de la faible densité de demandeurs d'emploi. Ce problème identifié par Pôle Emploi ne peut pas être traité efficacement par un opérateur au niveau d'un accompagnement individualisé vers l'emploi.

Les besoins de Pôle Emploi génèrent une demande clairement compréhensible par rapport aux évolutions du flux de demandeurs d'emploi mais les opérateurs de placement ne constituent pas une solution.

Les opérateurs ne peuvent pas se substituer à Pôle Emploi de manière ponctuelle.

Les opérateurs ont besoin d'un flux stable de prescription de demandeurs d'emploi à un niveau d'effectif suffisant pour assurer un emploi à chacun de leurs salariés. Ils ne peuvent en aucun cas



assurer la qualité de leurs interventions dans un contexte d'incertitude permanente de la prescription, inscrite comme ce fut le cas en l'absence de tout engagement dans le cahier des charges de prestations.

La plupart des opérateurs de placement concernés ont comme activité unique (ou principale) la réalisation de prestations de Pôle Emploi. Car les activités privées des cellules de reclassement, financées par les entreprises lors de plans sociaux, sont le plus souvent distinctes de celle des opérateurs de placement.

*Sans traiter le problème car la question n'est pas posée, la réponse aux besoins d'ajustements semble reposer sur le recours de Pôle Emploi à des personnels recrutés en CDD ou en intérim pour des durées plus courtes que celle des conventions des prestataires fixées à 3 ans.*

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?

La vraie place des opérateurs de placement semblent être d'apporter un service répondant à des besoins spécifiques et/ou complexes, ayant une certaine continuité dans le temps, conditions qui légitiment un effectif significatifs de personnes à prendre en charge. Les opérateurs répondent ainsi à des besoins le plus souvent structurels et permanents.

Si 80% des demandeurs d'emploi peuvent bénéficier de la part de Pôle Emploi d'une réponse « tous publics », 20% d'entre eux pourraient utilement bénéficier d'une réponse spécifique. Il ne s'agit pas que de personnes « éloignées de l'emploi » mais de publics pouvant nécessiter un accompagnement spécifique compte tenu de leurs profils.

*La notion de publics « éloignés de l'emploi » peut paraître assez subjective dans la mesure où elle ressort d'une analyse statistique générale et pas de la prise en compte de profils individuels sur un territoire donné.*

Deux publics sont actuellement déjà pris en charge par des associations cotraitantes de Pôle Emploi :

- Les jeunes sans qualification, par les « Missions Locales »,
- Les travailleurs handicapés, par les « Cap Emploi ».

D'autres publics spécifiques peuvent être traités par les opérateurs de placement avec une approche particulière. C'est déjà le cas avec certaines prestations spécifiques existantes :

- de cadres (actuellement orientés vers la prestation « atout cadres »),
- de jeunes primo demandeurs d'emploi issus de l'enseignement supérieur (public actuellement très partiellement couvert par la prestation « du diplôme à l'emploi »),
- de candidats à la création d'entreprise (actuellement concerné par la prestation « OPCRE »),

et cette approche de publics spécifiques pourrait être développée, auprès par exemple :

- de personnes en activité réduite subie,
- de seniors (à partir d'un âge à définir, par exemple des demandeurs d'emploi de 57 ans et plus),
- de femmes en reprise d'activité après une interruption de carrière,
- des personnes résidant dans les quartiers prioritaires (du ressort de la politique de la ville),
- de reclassement professionnel de salariés, suite à un licenciement économique (hors plan social puisque le cas des plans sociaux ne figure pas dans ce questionnement),

- de candidats à la mobilité européenne, non pris en charge par le réseau EURES, ou à la mobilité internationale,
- Etc.

**Le recours à des opérateurs pour une part des demandeurs d'emploi de ces populations spécifiques (Pôle Emploi conservant l'accompagnement d'une part principale de ces publics) :**

- **permet une prescription claire des demandeurs d'emploi vers les opérateurs de placement (la prescription par un conseiller emploi doit être fondée sur les critères les plus objectifs possibles) et**
- **évite une situation que certains personnels assimilent à de la concurrence.**

**Elle permet également à Pôle Emploi de disposer de personnels affectés aux surcharges ponctuelles de flux d'inscription ou à une couverture territoriale plus dense.**

- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

**Les opérateurs doivent proposer un accompagnement plus intense que Pôle Emploi pour apporter une plus-value, cet accompagnement peut être différent selon les demandeurs d'emploi et le moment de la période de l'accompagnement. Par exemple, plus dense à l'entrée dans la prestation et moins dans un second temps.**

**L'intensité de l'accompagnement repose sur un suivi hebdomadaire, comprenant en moyenne, un entretien toutes en face à face toutes les deux semaines. Il appartient à l'opérateur de proposer un rythme adapté dans sa proposition en fonction de son public. Il y ajoute les outils et réunions propre à la cible spécifique.**

**L'entretien en face à face entre le demandeur d'emploi et son référent reste la solution à privilégier. Le web offre un moyen supplémentaire de liaison pour obtenir des réponses à des questions urgentes en dehors du planning des entretiens. Il ne semble pas pouvoir se substituer à la rencontre physique (même en ayant recours aux entretiens en ligne).**

**La démarche des opérateurs doit jouer sur l'individualisation et la personnalisation (sensiblement distincte de la pratique de Pôle Emploi). Cette différence doit être affichée sans ambiguïté de manière à éviter tout malentendu entre les responsables de Pôle Emploi et ceux de l'opérateur de placement.**

- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

**L'opérateur peut introduire des méthodes différentes par exemple : des visites d'entreprises, des rencontres avec des professionnels, la préparation de visite de forum emploi, un tutorat par des professionnels, etc.**

**La densité de la prescription (c'est-à-dire le nombre minimal de demandeur d'emploi prescrits, par exemple sur la durée d'un mois) permet d'avoir recours à une part d'actions collectives. Celles-ci amènent du lien social ce qui répond aux besoins de nombreux demandeurs d'emploi qui souhaitent sortir de leur isolement.**

**La bonne articulation entre une part d'accompagnement collectif et une part d'accompagnement individuel sur un public assez homogène fonctionne de manière efficace. Même si l'expérience permet de noter que la demande initiale des demandeurs d'emploi est de bénéficier d'un accompagnement individuel, il est néanmoins possible au travers de l'animation de réunir l'ensemble des bénéficiaires dans un groupe (se reporter à l'exemple d'une ancienne prestation de l'ANPE des « clubs de jeunes diplômés demandeurs d'emploi »).**

- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?

La conduite de services et de méthodes différentes tient à la réponse de l'opérateur de placement et aux compétences de personnels qui peuvent être diversifiées. Sur ce dernier point, l'opérateur de placement peut faire intervenir des personnels ayant un autre profil, par exemple, des psychologues du travail (« psychologues diplômés »). Ces autres intervenants rencontrent le demandeur d'emploi sur recommandation de son référent qui reste unique. Il s'agit, outre les psychologues, de personnes ayant un parcours avec des expériences variées dans le domaine des ressources humaines, de la formation, etc.

Les opérateurs de placement vont intégrer dans leur démarche un volet de prévention des discriminations à l'embauche qui sera présent de manière transversale à toutes leurs actions.

Ils disposent d'outils, de méthodes d'animation et de travail assez variées pour mobiliser les demandeurs d'emploi. Il peut s'agir de la pratique effective et contrôlée des réseaux sociaux comme de la réalisation de CV vidéo ou l'écoute de témoignages de demandeurs d'emploi ayant trouvé une solution positive (« bonnes pratiques » et identification à partir de cas réels). La liste des initiatives est ouverte.

- Le premier objectif de ces initiatives est de mettre puis de maintenir le demandeur d'emploi en recherche active d'emploi. Le temps passé par chacun pour sa recherche d'emploi, de manière hebdomadaire, doit être mesuré car il conditionne en partie le résultat obtenu.
- Le second objectif est de décloisonner son projet pour ouvrir son regard à de nouvelles perspectives d'emploi. La mobilité professionnelle apparaît comme souvent nécessaire pour aboutir à une issue positive.

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Pôle Emploi a connaissance de l'ordre de 35% des offres de contrat de travail de plus d'un mois. Cette proportion va augmenter progressivement au travers des partenariats en cours de développement avec des sites privés d'offres d'emploi.

Néanmoins, il reste un important champ d'offres à mettre à jour afin de positionner des demandeurs d'emploi suivis. La recherche d'offres, via les systèmes existants ou la collecte propre à un profil particulier, apparaît comme une condition nécessaire à l'obtention de résultats. Les moyens de collecte d'offres dépendent des outils et méthodes de chaque opérateur.

Les référents ne peuvent pas se limiter à former le demandeur d'emploi à une autonomie dans sa recherche d'emploi (même si cela doit être fait). Ils doivent positionner les personnes suivies sur des offres. Cette exigence suppose que la prestation rémunère le temps passé au-delà du temps des entretiens et de la gestion administrative. Cette démarche active semble incontournable dans une prestation de placement (ce qui n'est pas le cas dans des prestations de bilan ou de définition du projet professionnel).

Les informations sur les offres doivent être transmises ensuite par les opérateurs de placement à Pôle Emploi (sous réserve de l'acceptation préalable des employeurs).

- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Le recours de Pôle Emploi à un opérateur privé de placement n'est pas, a priori, motivé par un motif d'économie, sinon il aurait été incohérent de renforcer les effectifs de Pôle Emploi, ces dernières années, plutôt que faire appel à des prestataires privés.

La motivation du recours à des opérateurs semble donc principalement justifiée par une amélioration du nombre d'accès ou de retour à l'emploi. Elle se traduit par des objectifs de résultats pour des catégories spécifiques de demandeurs d'emploi qui ont des attentes, sensiblement différentes de la réponse « tous publics » apportée par Pôle Emploi dans le cadre de sa « stratégie 2015 ».

L'opérateur s'inscrit alors dans une perspective de complémentarité à Pôle Emploi et non pas dans une éventuelle substitution ponctuelle des personnels des opérateurs de placement à ceux de Pôle Emploi.

Dans ce contexte, les coûts des opérateurs doivent être comparés à ceux de Pôle Emploi.

La référence pourrait être, par exemple, le ratio de « 70 demandeurs d'emploi par conseiller » en accompagnement renforcé vers l'emploi pour un conseiller emploi inscrite dans la nouvelle offre de services de Pôle Emploi. L'ambition pourrait être d'arriver à un coût du même ordre avec un résultat supérieur compte tenu du ciblage d'un public spécifique.

L'efficacité des opérateurs de placement repose sur l'assurance d'une sécurité apportée à l'opérateur par la convention le liant avec Pôle Emploi (et l'application de celle-ci). L'engagement financier de Pôle Emploi vis-à-vis de ses prestataires doit porter sur une période de trois ans avec la tenue d'un engagement minimal concernant les publics prescrits. Ce sont les conditions nécessaires à une intervention de qualité de tout opérateur de placement.

*L'absence de la tenue de telles garanties a eu pour effet dans les dernières années de voir des acteurs de qualité se désengager des prestations (par exemple lors de la consultation de fin 2011) ou de s'engager pour en arriver à une cessation de leurs activités. Il semble dans les perspectives de cette Consultation d'éviter que se reproduisent les situations évoquées dans la plaquette « Etat des lieux ».*

#### Statut des opérateurs de placement

Il convient d'insister sur la question du statut des opérateurs afin de différencier, d'une part, les associations sans but lucratif, d'autre part, les entreprises marchandes. Les associations organismes de formation, doivent être dispensées de TVA. Ce choix joue dans le double intérêt de Pôle Emploi et des opérateurs de l'économie sociale. La loi reconnaît explicitement la place des acteurs de l'économie sociale parmi les acteurs de l'emploi. Même, il existe un travers consistant à ne prendre en compte que le secteur public (SPE) et le secteur marchand.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Les marges de manœuvres peuvent être introduites à deux niveaux.

- D'une part, les opérateurs gagneraient disposer d'une certaine liberté dans le choix des moyens dans le cadre d'un assouplissement du cahier des charges des appels d'offres en vue d'améliorer les résultats. Les services à apporter par le référent au demandeur d'emploi évoluent au cours du déroulement de l'accompagnement, en particulier pour des prestations de 6 mois. Les opérateurs de placement pourraient ainsi être libres de développer des projets propres au public ciblé qu'ils accueillent. Cette liberté de manœuvre a pour objet d'augmenter la plus-value des opérateurs de placement. L'importance du flux prescrit, dans un délai donné, conditionne cette possibilité de développer des variantes (voir ci-après).
- D'autre part, la possibilité de formuler des propositions variantes pourrait être ouverte.

Celles pourraient, par exemple, prévoir un traitement différencié selon les profils des demandeurs d'emploi aux termes des premiers entretiens. Cette proposition variante serait présentée de manière très détaillée par l'opérateur de placement dans sa réponse à l'appel d'offres pour convaincre. Elle pourrait prévoir :

- des moyens différents (en partie ou totalement) de ceux du cahier des charges de l'appel d'offres et
- des objectifs de résultats conformes à l'appel d'offres.

**Question 3** : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Chaque opérateur de placement doit traiter seul un territoire défini.**

Il pourrait par exemple traiter, un territoire départemental, à l'exception des départements disposant de grandes agglomérations ou de départements bicéphales. Ceci impose que les opérateurs doivent avoir une taille minimale pour couvrir seul un territoire pour assurer une prestation. Cela assure un nombre de demandeur d'emploi minimal significatif.

Le schéma idéal serait de disposer dans une région d'un groupement retenu sur un lot régional avec une répartition territoriale des cotraitants (par exemple, un opérateur par département). Ainsi chaque membre du groupement assure les prestations sur un territoire défini avec un contact direct avec ses interlocuteurs de Pôle Emploi (c'est un point essentiel pour un bon fonctionnement). Cette organisation permet également une consolidation régionale des résultats.

**La transmission des bilans et de la facturation de chaque opérateur, membre du groupement, à Pôle Emploi pourrait alors être directe, sans centralisation financière.** Ce changement tient compte des problèmes constatés au niveau des mandataires (problèmes de transmission, question de gestion, rémunération souvent trop faible des mandataires, défaillance d'entreprise, etc.). Cette solution ne retire pas la responsabilité collective de la réalisation du marché prévu dans la réponse du groupement.

Il semble que la preuve d'une connaissance du territoire par le prestataire pourrait utilement entrer davantage en ligne de compte lors de l'attribution des lots.

La logique des groupements de prestataires a prouvé ses limites ; Le regroupement réunissant plusieurs opérateurs, intervenant sur un même territoire, induit des tensions internes dans le groupement et des problèmes de fonctionnement fréquent (répartition des DE et concurrence débouchant sur des retraits de cotraitants). Cette solution a été imposée, dans les faits, lors du changement de la forme des marchés en 2008, encourageant les groupements et la réduction du nombre des interlocuteurs de Pôle Emploi (dialogue réduit à un échange entre le mandataire et Pôle Emploi), ne semble pas la bonne, sauf exception (par exemple, création d'activité).

**L'existence dans un groupement de plusieurs cotraitants intervenant sur un même territoire pour une même prestation est à éviter.**

*L'idée, qui consistait à regrouper diverses compétences au sein d'un groupement afin d'apporter une réponse « tous publics / tous domaines » avec des opérateurs spécialisés, avait pour origine la décision de transférer la charge de l'articulation des opérateurs de l'ANPE à un*

*mandataire avec un avantage économique estimé à l'époque à 2 000 postes.*

*Faute d'une augmentation des rémunérations, les opérateurs ont absorbé ces coûts de gestion largement sous-estimés lors du changement de mode de fonctionnement en 2008.*

*Au sein des groupements, l'orientation aléatoires des demandeurs d'emploi prescrits vers les différents opérateurs a souvent eu pour conséquence une incertitude sur la commande complète pour la plupart des opérateurs ; la prescription n'obéissant le plus souvent à aucune règle pré établie. Pour donner un exemple vécu, tel groupement de 17 cotraitants pour une prestation sur un territoire n'a pas bien fonctionné. Des défaillances d'entreprises et d'associations ont suivi...*

*L'autre inconvénient du système a été de rompre le lien entre les conseillers de Pôle Emploi et les référents des opérateurs.*

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**le demandeur d'emploi se voit proposer de choisir entre l'entrée dans un accompagnement individuel vers l'emploi et le refus de celui-ci.**

Pour assurer l'efficacité de la prestation, le demandeur d'emploi doit être volontaire pour être accompagné dans une démarche de placement. Ce caractère « volontaire » doit être validé, d'une part, par le conseiller emploi, et, d'autre part, par le référent désigné par l'opérateur de placement.

La formalisation de l'engagement doit prendre des formes concrètes : signature d'un contrat d'accompagnement précisant l'accompagnement proposé que peut compléter la fourniture d'une clé USB dédiée aux fichiers d'échanges (CV, pièces justificatives, contacts, etc.), un mode d'emploi des règles d'échanges en ligne, etc.

Il serait souhaitable d'introduire une période d'essai (par exemple d'une durée d'un mois) pour confirmer l'adhésion réelle du demandeur d'emploi par rapport à la prestation.

Il semble a priori délicat de demander à un demandeur d'emploi de choisir entre l'accompagnement par un conseiller d'emploi ou par le référent d'un organisme de placement dans la mesure où celui-ci n'a pas les éléments en main pour prendre une décision.

Le schéma classique reste le plus logique.

- Pôle Emploi prescrit un accompagnement par un opérateur de placement. Il explique pourquoi il effectue cette prescription, qu'elle constitue un avantage et quelle est l'alternative en cas de refus.
- Le demandeur emploi rencontre un interlocuteur de l'opérateur de placement. La proposition d'accompagnement exposée par le référent doit être très explicite et les engagements pris vis-à-vis du demandeur d'emploi tenus.
- L'opérateur décide, lors de cet entretien, de lui proposer un accompagnement ou non (il motivera son éventuel refus par rapport à Pôle Emploi).
- Le demandeur d'emploi choisit alors de s'engager dans l'accompagnement proposé par l'opérateur de placement ou de ne pas le faire (en explicitant ses raisons).



**Il semble préférable de prendre du temps lors de l'entrée en prestation et de ne pas faire rentrer « par défaut » un demandeur d'emploi dans une prestation.**

*L'hypothèse consistant à proposer à chaque demandeur d'emploi de choisir entre Pôle Emploi et plusieurs opérateurs de placement (« consultation », page 5) sur un territoire n'est valable que dans de grandes agglomérations pour des populations numériquement importantes de demandeurs d'emploi.*

*Le modèle concurrentiel n'apparaît pas approprié dans le domaine de la recherche d'emploi comme il peut l'être dans d'autres dans la culture française (contrairement à celle d'autres pays où le rôle du secteur public est plus réduit). La communication sur les résultats des acteurs donnerait lieu à une bataille publicitaire sans rapport avec l'objet et générant un coût. Le but des acteurs serait logiquement de mobiliser les demandeurs d'emploi les plus proches de l'emploi pour lesquels la probabilité de résultat positif est forte.*

*Si une expérimentation devait être réalisée sur cette question, et son évaluation prévue dès l'origine, il semblerait logique d'affecter par tirage au sort les demandeurs d'emploi entre Pôle Emploi et des opérateurs de placement...*

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**L'orientation d'un demandeur d'emploi vers un opérateur de placement doit répondre à des caractères objectifs.**

**Le conseiller emploi estime lors d'un entretien (le premier ou les suivants) la situation du DE par rapport à sa recherche en tenant compte par exemple :**

- De la validité de son projet professionnel et personnel,
- De sa mobilité professionnelle et géographique,
- De ses exigences en matière d'emploi (type de poste, salaires, etc.),
- De son autonomie estimée dans sa recherche,
- Du positionnement personnel du demandeur d'emploi au moment de l'entretien,
- Etc.

**Il décide ensuite de l'opportunité d'un accompagnement vers l'emploi ayant pour objectif immédiat le placement.**

**La durée d'inscription à Pôle Emploi ne doit plus être un préalable obligatoire à la prescription d'une prestation à un opérateur de placement. Il semble utile de prescrire des prestations dans le meilleur délai (cette notion de « meilleur délai » peut être discutée).**

**Il n'apparaît pas pertinent, compte tenu de l'expérience acquise, de prescrire des demandeurs d'emploi en chômage de longue durée aux Opérateurs de placement sauf exceptions (par exemple nouveau projet du demandeur d'emploi comme la création d'activités). En effet, les moyens permettant de surmonter les freins rencontrés (absence de mobilité, problèmes personnels, problèmes sociaux, etc.) dans la plupart des cas ne sont pas du ressort des opérateurs de placement.**

**Le choix, qui a pu être fait, de centrer des moyens sur les chômeurs de longue durée répond à des impératifs politiques et sociaux bien compréhensibles mais la prévention du chômage de longue durée apparaît comme la solution la plus pertinente et les opérateurs de placement des acteurs adaptés.**

**Ce choix n'exclut pas des actions spécifiques pour les personnes en chômage de longue durée et/ou en fin de droits mais celles-ci semblent davantage du ressort direct de Pôle Emploi dans la mesure des moyens publics à mobiliser.**

**Il semble nécessaire de traiter sans délai les publics spécifiques, évoqués précédemment, au travers de l'intervention d'opérateurs de placement spécialisés qui disposent d'un savoir-faire par rapport à la catégorie de public concerné.**

**Le référent participe, à son niveau, à l'orientation, en ajoutant aux critères évoqués précédemment qu'il valide rapidement, des critères liés à la motivation et au positionnement du demandeur d'emploi selon une procédure propre à l'opérateur.**

**Le demandeur d'emploi doit avoir bien compris l'offre de services et ses exigences (travail personnel, présence aux rendez-vous, participation aux séances de groupe, etc.) pour s'engager en toute connaissance de cause dans la durée.**



## Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6** : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Pour évaluer la qualité des prestations, il apparaît nécessaire de séparer deux sujets bien distincts :

- les moyens mis en œuvre par l'opérateur de placement et
- les résultats obtenus.

### LES MOYENS MIS EN OEUVRE

En ce qui concerne les moyens, il existe des indicateurs d'activités objectifs figurant dans le cahier des charges et/ou dans la réponse proposée par l'opérateur de placement (justification de la tenue des entretiens, comptabilisation des démarches effectuées, propositions faites au demandeur d'emploi, enquête de satisfaction réalisée auprès des demandeurs d'emploi) lors de l'appel d'offres (« consultation », page 7).

Ce contrôle doit être conçu pour être efficace sans engager un temps de justification trop important de la part du référent (qui pourrait se révéler être, à l'extrême, supérieur au temps d'accompagnement). Il existe un équilibre à trouver. Autant dire clairement que les contrôles semblent devoir être revu et allégé d'autant qu'ils se révèlent très inégaux selon les territoires. Cette proposition s'applique au cas général, si un doute apparaît dans la bonne tenue des engagements, un contrôle complet s'impose évidemment.

### LES RESULTATS

La part accordée aux résultats peut être plus importante dans la mesure où elle prévoit plusieurs indicateurs pour apprécier les résultats de la prestation et ne pas s'en tenir pas au seul indicateur de « la signature d'un contrat de travail durable » durant la période d'accompagnement.

Dans le contexte actuel du marché du travail, la signature d'un contrat de travail durable dans une prestation d'une durée de trois mois (par exemple « Objectif Emploi ») par un demandeur d'emploi apparaît difficile comme le prouve bien les chiffres.

On pourrait naturellement envisager que la durée de la prestation « objectif emploi », actuellement la plus courante, soit portée à 4 mois.

Des prestations d'une durée de 6 mois peuvent fixer des exigences supérieures.

La qualité de la prestation repose sur une avancée de la situation du demandeur d'emploi pendant la période d'accompagnement comprenant :

- Un nouveau positionnement personnel, Les démarches engagées, même si elles n'ont pas abouties,
- L'accès à une solution de formation professionnelle longue,
- L'accès à un contrat court (moins de 6 mois) correspondant à son projet professionnel, (par exemple, remplacement congé maternité) correspondant au projet du demandeur d'emploi, le renouvellement de ces CDD/CTT doit être apprécié car la fréquence de renouvellement de ces contrats est significative,

- **L'accès à un emploi à temps réduit, par exemple un emploi à 4/5<sup>ème</sup>, s'il répond à un choix (par exemple garde des enfants).**
- **L'attente de signature d'un contrat de travail dans le mois qui suit (démarches en cours à la date de fin de la prestation).**
- **La signature d'un CDI ou d'un CDD/CTT de plus de 6 mois,**
- **Le maintien dans l'emploi 6 mois après la signature du contrat de travail (6<sup>ème</sup> bulletin de paie).**

**La présentation des résultats doit faire apparaître l'accélération concrétisée dans la démarche du demandeur d'emploi. L'évaluation de la démarche du bénéficiaire par son référent doit constituer l'un des éléments de l'appréciation de la qualité de la prestation.**

**Notons que l'évaluation des résultats doit prendre en compte chacun des cas individuellement car tous les demandeurs d'emploi ne sont pas dans le même positionnement.**

**L'appréciation des résultats devrait tenir compte des caractéristiques des territoires et par exemple, d'une part, du taux de chômage sur un site et, d'autre part, du caractère d'agglomération ou à l'opposé du caractère isolé et rural.**

## Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

L'accès partiel du référent à l'outil informatique de suivi de Pôle Emploi est installé. L'opérateur a accès au dossier du demandeur d'emploi et l'obligation d'y entrer des informations concernant ses activités, sur une part des champs, pendant la durée de la prestation. Ainsi, le conseiller de Pôle Emploi dispose, d'une part, d'un regard sur les actions menées pendant la prestation et, d'autre part, d'une information à jour lors du retour vers lui du demandeur d'emploi en cas d'absence de résultat positif.

La qualité de ces informations peut être naturellement être jugée insuffisante.

En effet, pour le référent, se pose la question de l'existence d'un outil interne de suivi parallèle concernant les dossiers des demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre de la prestation (comportant d'autres informations par exemple comptable). Il apparaît difficile que l'opérateur s'en passe dans la mesure où celui-ci comporte des informations ne figurant pas sur l'outil de Pôle Emploi et qu'il sert également d'outil de gestion propre à l'opérateur de placement.

Le fait de travailler sur deux logiciels est sans doute à l'origine d'une part des faiblesses des bilans transmis.

Cette dualité des logiciels de gestion des demandeurs d'emploi, celui de Pôle Emploi et celui de l'opérateur, pourrait sans doute être résolu par le développement d'un logiciel commun qui permette de traiter en une fois les deux bases avec des exportations de données. Cette piste reste à travailler. Elle apporterait sans doute une amélioration dans la richesse des informations entrées sur l'outil de Pôle Emploi et faciliterait ainsi le suivi et la continuité.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Les personnels des opérateurs de placement comme de Pôle Emploi doivent avoir des rapports directs et avec une certaine régularité. Ils doivent pouvoir échanger (au moins par Internet) sur des sujets précis. Il existe un lien au travers d'outils en ligne mais ils doivent être complétés par des rapports en face à face.

Dès le début du marché, les interlocuteurs doivent faire connaissance. Les personnels de Pôle Emploi doivent expliquer leurs méthodes de travail aux référents des opérateurs de placement et, réciproquement, ceux-ci doivent présenter leur démarche.

Au cours du déroulement du marché, il faut imaginer des rencontres (par exemple sur un rythme semestriel avec des séances de l'ordre d'une heure trente) entre les personnels de Pôle Emploi et des opérateurs de placement. Celles-ci peuvent concerner :

- des questions d'actualités (nouvelles mesure opérateurs de placement s emploi par exemple),
- des échanges de pratiques,
- La présentation de cas individuels avec des freins et des résultats.

Ces courtes réunions bénéficieraient d'une animation conjointe Pole Emploi / opérateur de placement. Elles auraient entre autres objets d'éviter une impression de concurrence entre les deux partenaires en présentant bien la complémentarité des deux approches. Elles faciliteraient les relations et la qualité de la prescription.

Des outils en ligne propre à l'opérateur peuvent être mobilisés (blog de l'opérateur dédié à un marché de prestations, par exemple).

## Quelle politique de rémunération ?

**Question 9** : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

La rémunération doit être bien séparée en deux parties :

- celle affectée au moyens mis en œuvre et
- celle dépendant des résultats (voir questions précédentes).

Le rapport entre la rémunération des moyens et des résultats dépend de la prestation : profils suivis, durée, intensité des entretiens, etc.

Rémunération de la mise en œuvre des moyens.

Une estimation des coûts relatifs aux exigences du cahier des charges (nombre d'heures d'accompagnement individuel, de suivi collectif et de collecte d'offres) doit être réalisée.

Le taux horaire correspondant à celui de Pôle Emploi pour une tâche équivalente doit être pris en compte pour établir un « prix plancher » pour une prestation donnée.

L'opérateur de placement peut répondre sur cette base ou à un niveau plus élevé en mettant en avant les éléments supplémentaires mis en œuvre.

Cas des abandons

Le coût des personnes abandonnant la prestation après son début pour des raisons variées (dont déménagements, maternité, absence d'engagement réel, etc.) pourraient donner lieu à une rémunération forfaitaire pour que le coût des abandons (par exemple à 20% des cas) ne soit pas affecté de fait aux demandeurs d'emploi suivis.

Les opérateurs de placement calculent, de fait, les prix par demandeurs d'emploi prescrits, en intégrant le prix des accompagnements non facturables (causés par les abandons) dans le coût des accompagnements facturables, ce calcul économique nécessaire nuit à la clarté du coût affecté à la prestation.

Les montants du forfait restent à fixer en fonction de la durée de la prestation.

Rémunération des résultats

Les résultats doivent être rémunérés selon plusieurs critères.

- Placement en emploi durable pendant la prestation,
- Placement en emploi durable dans le mois qui suit,
- Placement dans un emploi de moins de 6 mois (par exemple, remplacement congé maternité) correspondant au projet du demandeur d'emploi, le renouvellement de ces CDD/CTT doit être apprécié car la fréquence de renouvellement de ces contrats est significative,
- Maintien dans l'emploi 6 mois après la signature du contrat de travail (6<sup>ème</sup> bulletin de paie).
- Certains emplois à temps réduits, par exemple emploi à 4/5<sup>ème</sup>, pourrait également être considéré positif dans la mesure où ils répondent à un choix (par exemple pour la garde d'un enfant).

Il n'y a pas de « prix plancher » pour cette partie concernant la rémunération des résultats mais il serait souhaitable que Pôle Emploi indique un « prix plafond » dans les cahiers des charges afin de cadrer les réponses et d'éviter que des opérateurs proposent des réponses hors-jeu.

La fourchette de prix initialement prévue par Pôle Emploi pour une prestation ne figure pas dans les appels d'offres mais elle fait traditionnellement l'objet de « fuites », celles-ci ont pu bénéficier à certains opérateurs avertis. Il semblerait plus transparent d'indiquer en clair cette fourchette de prix au sein de l'appel d'offres.

La phase de négociation concernant les propositions arrivées en tête sur l'appel d'offres serait davantage qualitative que quantitative avec l'application de ces prix « plancher » et « plafond ».

Le rapport entre la rémunération des moyens et celle des résultats ne serait donc plus fixe et elle pourrait donc être amenée à varier selon les réponses des opérateurs de placement.

*Remarques complémentaires sur la rémunération de l'opérateur :*

- 1. Le calendrier des règlements des phases de prestations conditionne la trésorerie des opérateurs. Celle-ci est la clé de leur santé financière et, par conséquent, le bon fonctionnement des prestations des opérateurs de placement, c'est pourquoi doit être décidé la part versée lors de la prescription puis au bout de 3 puis 6 mois) et celle réglée a posteriori sur la base des résultats d'une manière respectant les intérêts des opérateurs de placement. Les délais de règlement doivent rester rapides car la situation économique actuelle a généralement réduit les facilités bancaires qui existaient précédemment.*
- 2. La rémunération de l'opérateur dépend aussi du rythme et du volume de la prescription de demandeurs d'emploi. Pour une action stable, il doit disposer par avance d'une prévision d'activités pour gérer les moyens mis en œuvre.*



S.A.R.L CVH  
Mme RASERA- Directrice Associée  
1280 avenue des platanes  
34970 LATTES  
06 10 80 88 51

Le 07/01/2014

Nous répondons à ce questionnaire au seul nom de notre organisme CVH tout en précisant que nous sommes également mandataire sur un groupement pour la région Languedoc-Roussillon.

Les membres de la direction de CVH sont des acteurs partenaires de Pôle emploi depuis les 1ers marchés ANPE, le marché UNEDIC de 2007, puis de tous les marchés suivants.

Vous en souhaitant bonne réception.

V. RASERA

Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-telle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?  
Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

Oui, proposer aux demandeurs d'emploi dès leur inscription, et en fonction de leur positionnement à l'une des 3 modalités (suivi-accompagnement guidé- accompagnement renforcé), un accompagnement ciblé auprès d'un opérateur privé. Ne pas attendre plusieurs semaines voir plusieurs mois pour le faire : l'objectif de toute prestation étant la prévention du chômage de longue durée.

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

Oui avec une commande précise de la part du conseiller Pôle emploi et si la prestation spécifique n'existe pas, adapter alors les modalités d'un OE par exemple (moins grande rigidité des rendez-vous et plus grand contrôle de la qualité de la prestation).

- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Exemple : un jeune diplômé positionné sur un DIP.

La durée de cette prestation nous semble beaucoup trop longue, le très faible taux de contractualisation le prouvant.

Une prestation du type STR en terme de durée nous semblerait plus efficiente.

- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

La proximité des opérateurs privés avec les entreprises locales (et donc de leur besoin) permet de proposer une méthode marketing adaptée.

- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Si dans les petites villes, les opérateurs ont un réseau efficace, dans les grandes villes et bassin d'emploi, une autre stratégie doit être mise en place.

Les opérateurs privés pourraient très bien être source d'offres d'emploi de part leur réseau mais cela à un coût non pris en charge à ce jour (ex : recrutement d'un commercial).

- *dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?*

*Si en raison des faibles prix de prestation Pôle emploi s'y retrouve, ce n'est pas le cas des opérateurs privés qui ne dégagent aucune marge bénéficiaire sur les prestations OE et TVE (cf. Question n°9)*

Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex : accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Moins grande rigidité des rendez-vous et refonte des objectifs de placement pour les prestations OE et TVE

Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?

Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Ne pas imposer autant de lieux obligatoires surtout pour des lieux et territoires peu peuplés qui grèvent les budgets des opérateurs

Ces derniers pouvant très bien exécuter leur prestation dans une salle municipale par exemple.

Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?

Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?

Si oui, comment et à quelle condition ?

Il serait bon de laisser le choix au demandeur d'emploi par rapport à la proximité domicile-lieu de la prestation mais en aucun cas un choix sur l'opérateur.

C'est en effet à ce dernier de réaliser un accueil de qualité afin de contractualiser avec la personne.



Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Certains demandeurs d'emploi arrivent avec réticence chez l'opérateur ou sans aucune information (convocation par lettre uniquement et sous menace de radiation).

D'autres arrivent sans explicatif de la part du conseiller Pôle emploi sur le contenu de l'accompagnement.

Nous proposons de réaliser des réunions d'information sur le contenu des prestations au sein des équipes de Pôle emploi, nous proposons également aux conseillers de venir à la rencontre de l'opérateur pour des échanges professionnels.

Nous proposons également que par la voie de l'électronique (mail) plus d'échanges se fassent entre les conseillers Pôle emploi et les consultants opérateur privé.

Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (*sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...*) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'éxecution des prestations ?

L'évaluation défini dans les cahiers des charges est pertinente et efficace à condition que le volet qualitatif soit mis en place.

Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Nous sommes convaincus qu'une relation directe (téléphone, mail ou rencontre) entre le conseiller Pôle emploi chargé du dossier du bénéficiaire et le consultant de l'opérateur est un incontournable pour la continuité et la réussite de l'accompagnement.

Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

OUI en situation de crise économique ne donner que 40 % par exemple pour l'OE est une aberration économique ne permettant pas aux opérateurs de s'en sortir.

Assouplir les règles de placement (CDD de 6 mois ....)

Proratiser en fonction du nombre d'entretiens réalisés en cas d'abandon ou de reprise d'emploi inférieur à 6 mois.

De plus le système de réponse à l'appel d'offre actuel oriente les obtentions de marchés aux « moins disants ».

Ceci amenant certains opérateurs à casser les prix de certaines prestations pour être sur de les obtenir. Mais ces mêmes opérateurs ne peuvent pas par la suite faute de rentabilité, garantir leur engagement tant en terme de qualité que de quantité, mettant alors en périls le reste du groupement.

Il serait bon d'instaurer un prix planché.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : GORNET
- Prénom : Patrick
- Coordonnées :  
Résidence Lamartine 11, avenue Georges Pompidou 24000 PERIGUEUX  
Tel : 05 53 45 46 90
- Adresse électronique : patrick.gornet@cibcsolutionsrh.fr
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

CIBC Solution Rh  
45, rue Palissy  
BP 90208 47006 AGEN.

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution : **15 janvier 2014**

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

##### II. Réponse aux questions posées

##### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1** : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de

croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Le recours aux opérateurs de placement doit s'inscrire dans une complémentarité de moyens par rapport à l'offre de service de Pôle Emploi. Ces moyens peuvent porter sur les aspects quantitatifs (intensité de l'accompagnement, période de forte croissance du chômage et réponse d'ajustements,...) à titre ponctuel et sur des aspects plus qualitatifs relatifs à une offre de service durable dans le temps. Les méthodes de traitement global des difficultés des publics dans leurs démarches de recherche et d'accès à l'emploi ont montré leurs limites. Il est nécessaire d'individualiser les modalités d'accompagnement en fonction des caractéristiques individuelles des personnes et des caractéristiques du contexte local.**

**A mon sens, la valeur ajoutée d'un OPP doit tenir compte de sa capacité à mobiliser des méthodes différentes de celles proposées par Pôle Emploi et sa capacité à innover sur des produits et services adaptés aux besoins des personnes et des entreprises. Par exemple, il reste des personnes en recherche d'emploi qui sont assez peu à l'aise avec les outils de dématérialisation utilisés actuellement dans une grande partie des accompagnements et/ou accès aux offres d'emploi. Cette dimension impose que l'opérateur soit outillé pour agir aussi sur cet aspect et intègre cette dimension dans son offre de service. Il s'agit également de répondre à des questionnements propres à la situation singulière du demandeur d'emploi et qui sont un réel frein à ses actions et démarches (ex : nouvellement arrivé dans la région ou la localité et difficultés à appréhender les caractéristiques de l'économie et des entreprises locales, donc par voie de conséquence, le marché du travail). Il doit y avoir d'évidence recherche de la création de compétences collectives en mutualisant les moyens dont dispose Pôle Emploi et les opérateurs de placement.**

**Il faut également agir sur l'offre de formation qui est aujourd'hui calée sur une offre « catalogue » et n'est pas toujours en concordance avec les besoins (locaux ou nationaux. Il est curieux de constater quelquefois que certaine formation prisée par les demandeurs d'emploi présentes un taux de placement (dans le domaine visé) qui est largement hors de propos.**

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

**Les conditions de mise en œuvre d'une telle offre de service passent par une réelle prise en compte de la spécificité de l'organisme. Plutôt que d'aller vers une standardisation de la réponse des organismes qui comporte les mêmes caractéristiques dans l'offre d'accompagnement (individuel ou collectif). Il paraît également essentiel de bien définir et fixer les spécificités des organismes et leur expérience dans le champ de l'emploi et de la formation. Il faut laisser la possibilité aux opérateurs de construire et/ou d'adapter de véritables parcours professionnels y compris si ceux-ci doivent alterner des périodes d'activités et de chômage. La véritable compétence en ce domaine réside pour moi dans la capacité à gérer véritablement des transitions et trajectoires professionnelles dans une logique de sécurisation. « *Jusqu'à ce que la crise éclate fin 2008,..... et de plus en plus une distorsion entre la qualification des nouveaux emplois et celle des candidats qui cherchent un poste.* » (Alternatives économiques Hors série n°99 1° trimestre 2014) constat établi pour qualifier certains aspects du chômage actuel. Cette option repose en partie sur la capacité des opérateurs à construire des parcours dans une logique durable avec des étapes et actions clairement identifiées dans le temps et dans l'espace. Il s'agit d'entrer dans une approche systémique visant à agir sur la situation par une action**

sur le système (vu comme un tout et non une somme des parties). Il s'agit de rapprocher l'offre de service individuelle avec une demande collective. Il faut avant tout cerner les besoins en compétences des entreprises et employeurs et situer les compétences détenues concrètement et/ou potentiellement par les demandeurs d'emploi. Cela nécessite de la part des opérateurs de réelles compétences dans l'utilisation des outils et méthodes d'exploration et d'évaluation des compétences. Cela repose sur les réelles compétences des personnels des opérateurs et structures. Ce n'est pas parce qu'on a cherché et retrouvé du travail ou que l'on a changé de poste ou d'activité qu'on est compétent pour gérer les parcours des demandeurs d'emploi. Cela nécessite des connaissances, compétences, outils, formation qui s'acquiert au cours d'un parcours. Un effort de professionnalisation doit être engagé et exigé à la fois des agents de Pôle emploi et des conseillers des opérateurs de placement. Les domaines de l'emploi, la formation, le droit du travail, les méthodes et outils d'orientation professionnelle nécessitent à la fois des connaissances, des compétences, habiletés, une lecture fine et actualisée qui doit faire l'objet d'une actualisation et d'une remise en cause régulières. Dans cette logique, il convient également de s'assurer que les personnes chargées de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ne soient pas elles-mêmes en situation de grande fragilité vis-à-vis de l'emploi.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Le maillage doit se faire à partir des structures locales. En effet, il me paraît important que les demandeurs d'emploi soient en contact avec des accompagnateurs qui connaissent la réalité quotidienne qui est la leur. Bien entendu, la connaissance de l'environnement socio économique local est essentielle mais il semble aussi important de connaître tout ce qui est lié à la culture locale afin d'appréhender l'histoire, les réseaux, les spécificités locales. La notion de bassin d'emploi, reste à mon sens une unité de travail qui comporte un certain nombre de repères communs à l'ensemble des acteurs et institutions. Elle permet de donner un sens et une opérationnalité aux partenariats et actions qui pourraient être mobilisés et/ou mis en œuvre par une structure ou des partenaires.

Par ailleurs, il paraît important de pouvoir engager une action en direction des personnes mais aussi des entreprises. Là aussi, une complémentarité devrait être recherchée entre Pôle emploi et ses partenaires pour mieux identifier et définir les compétences nécessaires pour pourvoir les postes en entreprise et les compétences détenues par les demandeurs d'emploi afin de faire évoluer ces dernières en fonction des réels besoins. Il est parfois ahurissant de voir des exigences élevées en termes de compétences pour des postes qui en réalité ne nécessitent pas un tel niveau, ni en termes de compétences, ni en termes de qualifications. C'est alors un devoir des personnes en charge de l'accompagnement et du placement des demandeurs d'emploi d'œuvrer auprès des structures et institutions pour participer à la régulation de l'offre et la demande.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Le chiffre de 40% des demandeurs d'emploi qui ne réalisent pas la prestation prescrite montre qu'adhésion et prescription ne vont pas de paire. La liberté de choix doit être en partie ou totalement laissée à l'appréciation du bénéficiaire des lors que l'organisme est habilité par Pôle Emploi sur des critères objectifs (capacités d'accueil, qualifications des intervenants, démarche qualité,...) et que la personne rencontre un ou plusieurs organismes et se fait clairement exposer son offre de service, ses particularités, les moyens mis à disposition,... Le prestataire doit être en mesure de présenter le cadre de son intervention, les moyens qu'il met à disposition des publics qu'il accompagne et l'objectif ou les objectifs de travail sur lesquels il s'engage vis-à-vis du bénéficiaire. Plus de liberté de choix du bénéficiaire oui, cela me semble essentiel pour qu'il s'engage dans la démarche. Mais en contrepartie,

**une nécessité de contractualiser sur un ou des objectifs concrets, précis, clairs. Il faut qu'il y ait une réelle volonté de « bouger les lignes » à la fois chez l'opérateur de placement et à la fois de la part du demandeur d'emploi.**

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Il doit y avoir chez le demandeur d'emploi une véritable et réelle volonté de changement, tout comme chez l'opérateur de placement. Une partie des prestations réalisées se font avec une logique de maintien d'un statu quo qui peut être du au bénéficiaire et /ou à l'opérateur. L'offre de service et les spécificités des opérateurs de placement doivent être clairement connues des conseillers Pôle Emploi et des bénéficiaires. Pour l'implication, il faut conserver une logique de contractualisation mais pour que ce soit vraiment impliquant, il est nécessaire que les objectifs soient clairs, précis, négociables,... La diagnostic de départ devrait être également particulièrement soigné et partagé entre le conseiller Pôle emploi et le bénéficiaire, une prise directe de rendez-vous me paraît être le moyen le mieux approprié à une réponse à ce diagnostic partagé. Il me semble également nécessaire que l'opérateur présente clairement et précisément son offre de service globale, pas simplement en direction des demandeurs d'emploi.**

#### **Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

**La qualité des prestations doit pouvoir être évaluée sur plusieurs plans. La simple satisfaction des bénéficiaires ne doit pas être le critère essentiel pris en compte dans la qualité des prestations. Il importe de prendre en compte l'apport et l'impact de la prestation par rapport aux objectifs visés. Le résultat, bien entendu, est également un critère qui doit apporter des indications sur la pertinence. Un comité de pilotage de l'évaluation pourrait aider à la mise en place d'indicateurs multidimensionnels, objectifs, quantitatifs, qualitatifs,... Ce comité de pilotage pourrait être constitué de différents acteurs du monde de l'emploi (Pôle emploi, Prestataires, représentants d'entreprises, des demandeurs d'emploi,...**

#### **Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Il est essentiel qu'il y ait une continuité dans l'accompagnement dans une logique de parcours. Cette continuité est autant nécessaire aux demandeurs d'emploi eux-mêmes qu'aux opérateurs dans une logique de sécurisation de ceux-ci. Si l'on souhaite une offre de service efficiente et efficace et assurer un accompagnement global, il faut que l'on s'assure d'un relai global et d'une transmission d'information entre Pôle emploi et les opérateurs de placement. Actuellement, il est bien difficile de savoir s'il y a réellement une suite entre les préconisations qui sont faites à l'issue des prestations et la prise en charge par le conseiller Pôle emploi. Il faut également que les opérateurs de placement soient en mesure de produire un réel plan d'action individualisé à l'issue de l'accompagnement qu'ils proposent et que celui-ci soit réalisable !**

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Organiser une (des) communications locales sur des parcours réalisés et aboutis. Organiser des**

échanges entre professionnels sur des sessions thématiques. Organiser des formations (communes ?) sur des méthodes et outils à large diffusion et/ou innovants. Collecter localement et/ou régionalement les « bonnes pratiques » à des fins de capitalisation et diffusion auprès de l'ensemble des partenaires et acteurs. Organiser une veille « technique » collective autour d'un ou plusieurs thèmes (annuel ?) avec un recueil des informations et une mise à disposition des partenaires. Enrichir les bases de données existantes et en assurer la diffusion la plus large.

#### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Ne pas appliquer systématiquement le coût le plus faible mais tenir compte des facteurs qui influencent directement le coût de la prestation. Essayer d'apprécier la valeur ajoutée plus que le coût « brut ». Tenir compte des spécificités et quelquefois des difficultés spécifiques (zone rurale, faible densité d'entreprise, ...)**

**LE 9 JANVIER 2014**

**CONSULTATION DES RECOURS AUX OPERATEURS DE PLACEMENT**

**REPONSES APPORTEES PAR CHRISTOPHE GICHTENAERE DIRECTEUR DU CIBC DE LA LOIRE**

Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-telle :

- *dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?  
Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?*
- *dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?*
- *dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?- 4 -*
- *dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?*
- *dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?*
- *dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?*
- *dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?*

**C'est l'apport avec les propositions d'intervention, les compétences, les parcours professionnels et les qualifications (BAC + 5 pour le CIBC) des opérateurs de placement depuis de très nombreuses années qui ont fait évoluer les services proposés aux DE et qui ont permis leur adaptation au contexte actuel.**

**L'apport historique de notre réseau (avec le BCA) s'est trouvé à un moment inopérant voir inadapté par rapport aux exigences de Pôle Emploi et aux structures privées intervenantes comme les filiales du travail temporaire de l'époque.**

**Il faut qu'il y ait une valeur ajoutée pour l'opérateur de placement lui-même et pour ses équipes qui interviennent car si la relation n'est pas à double sens ou uniquement basée sur des prestations «mercantiles» parce que la crise a fait perdre d'autres marchés, la relation de travail et de contractualisation est faussée et dysfonctionne à un moment donné.**

**Les valeurs ajoutées peuvent donc être à tous ces niveaux décrits dans la question, mais la question serait davantage quelles sont les attentes de PE ? Si la réponse est principalement le rapport coûts/bénéfices, les autres valeurs ajoutées sont alors secondaires dans la contractualisation.**



**La relation devrait être davantage sur le terrain du partenariat (avec les avis des personnels PE locaux, des exigences, des résultats certes) que sur des opérateurs très éloignés actuellement des pratiques d'accompagnement des personnes que nous réalisons.**

**C'est la valeur ajoutée « satisfaction du client chercheur d'emploi et service adapté proposé par des professionnels aguerris de l'accompagnement » qui doit être au centre des objectifs recherchés**

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. Accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

**La prise en compte des avis, des suggestions venant des agents de terrain des Pôle emploi locaux dans l'attribution des marchés**

**La concertation dans la construction des marchés publics avec les professionnels de ce secteur comme l'AFPA, les CIBC, les CIO, les MIFE, les Maisons de l'emploi, les Missions Locales...**

**Prendre en compte dans les réponses aux appels d'offre les innovations proposées car il faut réinterroger nos pratiques dans un environnement contraint et inventer sans cesse. Utiliser de nouveaux supports et outiller les collectifs de travail.**

**Un financement décent pour une prestation réalisée (au prorata du temps passé en cas d'abandon) et un financement complémentaire sur des objectifs de placement pour ne pas « tirer toujours vers le bas ». Une baguette de pain à 20 centimes c'est pas cher mais c'est encore trop cher si le pain est trop salé et pas cuit.**

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?**

**Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

**Le maillage Maison de l'emploi est intéressant (CIBC, MIFE, CIDFF, MISSION LOCALE, POLE EMPLOI, CIO, ADIE, PLIE, CTEF, FACE...) mais il en existe à d'autres niveaux entre les partenaires sur tous les territoires. Les services comme le PAIF, la Cyberbase, la documentation, les ateliers sont complémentaires des prestations proposées par PE.**

**La difficulté arrive lorsque que l'opérateur de placement n'est pas maillé avec les structures indiquées ci-dessus et que ses intervenants ne sont pas en relation avec les professionnels de terrain reconnus localement (y compris par les équipes PE). Le**

**parachutage d'une structure et d'un intervenant embauché pour la mission suite à l'attribution du marché public limite très fortement les effets de maillage car il n'est plus possible aux acteurs déjà présents sur le territoire de participer à l'accompagnement du DE sans une contrepartie financière.**

**Le problème du lieu géographique est un faux débat car une permanence au fin fond du département sans Internet, sans partenaire, sans doc... est inefficace. Il serait préférable de concentrer les énergies et les ressources sur certains lieux quittent à participer au financement du déplacement du DE. Un DE me disait « le travail ne se trouvera pas dans ma boîte aux lettres » et la mobilité intellectuelle, physique... peut s'acquérir par les déplacements des DE pour suivre les prestations.**

**Le DE pendant sa prestation ne doit pas non plus être « hors sol » et ne plus avoir de contact avec son conseiller PE. Il faut que le contact ne s'interrompt pas lorsque que le DE est en prestation avec l'OPP.**

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

**Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?**

**Si oui, comment et à quelle condition ?**

**C'est une vraie question et une problématique qui ne peuvent avoir de réponse en quelques mots. C'est la mobilisation de la personne qui pose la question centrale mais qui est déterminante pour la réussite conjointe de la prestation.**

**Il me semble qu'il faille :**

- **Des accompagnateurs qualifiés, expérimentés et professionnels qui savent de quoi ils parlent et qui connaissent réellement le monde du travail et les métiers**
- **Respecter le DE, se mettre à son niveau (ce qui ne veut pas dire qu'il faut être laxiste) et être exemplaire dans le service qui est délivré et proposé (faire signer 1 heure pour ½ heure réalisée c'est illégal, mais c'est criminel car l'exemple qui lui est donné au DE est désastreux)**
- **Proposer des nouveaux outils et méthodes en utilisant l'image, la rencontre de professionnels et d'entreprises, la visite de centres de formation, CFA, Universités pour encourager les personnes en recherche d'emploi**
- **Lever préalablement les freins à la recherche d'emploi (maîtrise de l'écrit, connaissance de l'informatique, garde des enfants, organisation des temps privés et professionnels...) pour ne pas perdre de temps ou envoyer au casse-pipe des personnes « pas encore réellement prêtes » à travailler (à arriver ou retourner sur le marché de l'emploi).**

- Laisser le choix de l'opérateur aux DE ou au moins la possibilité de changer si les conditions requises par l'appel d'offre ne sont pas remplies ou par exemple si la «Charte qualité PE» n'est pas mise en place.
- Responsabiliser les DE sur les exigences accrues du marché du travail, l'adaptabilité et la polyvalence importantes requises aux postes de travail
- Ecouter et prendre en compte ce qui dit de nombreux DE
- Il faut que la prestation suivie lui serve à quelque chose et contractualiser plus librement au démarrage sur des objectifs en lien avec les attentes du conseiller PE qui suit le DE

Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Il faut «redonner la main» à l'OPP sous réserve que ce dernier soit un vrai professionnel de l'accompagnement. Les opérateurs doivent pouvoir être entendus par PE et leur avis est important. Un DE que l'on retrouve de nouveau, dans une nouvelle prestation et qui en a déjà suivi 4, ce n'est plus pertinent, il faut échanger avec l'opérateur sur la situation de cette personne et poser à plat les axes de progrès.

Les problématiques sont souvent très complexes et même pour un DE qualifié, mobile, jeune et motivé, le retour à l'emploi est progressif avec des étapes et parfois complexe.

La position que je défends est celle de « partenaire de placement » qui me semble adaptée car nous sommes actuellement dans une impasse et cette consultation est un exemple intéressant et rassurant pour «redonner la parole aux intervenants».

Les difficultés sont tellement profondes et grandes que c'est le gagnant-gagnant qui est la solution (DE, OPP et Conseiller PE) avec des exigences pour les 3, des objectifs validés à trois et des résultats atteignables pour les 3 protagonistes. Puis une fin de prestation également tripartite, écrite et signée par les 3.

Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (*sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...*) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

La conformité de l'accompagnement avec le cahier des charges de la prestation est requise et doit être actée. Elle est à 100 % sinon l'OPP n'est plus habilité. Envisager une évaluation à 65 %, par exemple de respect du cahier des charges n'a pas de sens et n'est pas acceptable compte tenu des budgets mobilisés.

**Il faut des audits, comme pour les habilitations de centres de bilans, par des organismes externes et des personnes dont c'est le métier. Ne pas craindre de sanctionner un opérateur qui ne respecte pas le marché même si le risque de rupture du service existe (mais dans ce cas on tourne en rond). Alors, des structures pourraient rapidement intervenir en étant préalablement identifiées, le cas échéant.**

**Questionner les DE qui seront vous dire les pratiques professionnelles qu'ils ont eues et questionner l'OPP sur le comportement, l'implication et la situation du DE dans la prestation et évaluer les résultats avec le conseiller PE. Je ne dis pas que ce n'est pas actuellement réalisé mais les DE rencontrés sont souvent insatisfaits par la forme de l'accompagnement.**

**Réaliser réellement des contrôles (pas de succédanés), avoir une ligne ou une boîte mail pour que les DE expriment les aspects positifs et les points d'amélioration vis-à-vis de l'OPP. Il est vrai que si l'objectif c'est un CDD 6 mois pour le DE et qu'il ne l'obtient pas alors les critiques et l'insatisfaction du DE seront grandes mais à l'impossible nul n'est tenu et une sélection en amont des profils ne doit pas être discriminante.**

**Recentrer les évaluations sur le qualitatif, sur les actions réellement mises en œuvre, sur ce que ça a apporté au DE et au conseiller PE dans le cadre de son suivi.**

**Ne pas se baser principalement sur la réponse à l'appel d'offre qui peut être « l'arbre qui cache la forêt » mais sur des critères autres que le déclaratif des dossiers et si un OPP pour un département, 1 lot, et plusieurs sous-traitants c'est plus facile à gérer, cela ne correspond pas au fonctionnement de nos territoires et on perd en richesse et en pluralité des intervenants.**

**Si, l'on considère le DE comme un client et qu'il faut répondre à sa demande et lui apporter satisfaction (dans la mesure des missions de PE) alors il faut écouter ce qu'il a à dire de la prestation suivie au même titre que d'autres services publics.**

### **Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

**Réintroduire de l'humain dans les relations, un coup de fil facilite souvent les choses et débloque les situations**

**Permettre au conseiller PE d'avoir le temps matériel de consulter l'outil GED**

**Simplifier et alléger les procédures et avoir un accès « adapté et limité » au DUDE**

**Remettre du lien entre les conseillers PE et les OPP et qu'ils puissent communiquer de nouveau ensemble au fil des accompagnements**

Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Des groupes de travail comme c'est le cas lors des réunions des prescripteurs, par exemple.**

**Faire participer les OPP a des formations ou des temps de sensibilisation obligatoires sur des thématiques d'actualité de PE.**

**Fournir les informations sur la situation de l'emploi comme avec l'observatoire des Métiers en Loire sud, les interventions de la Direccte à la Maison de l'emploi...**

**Permettre que ces temps d'enrichissement mutuel entre partenaires puissent avoir lieu**

Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Oui, pour que le financement soit décent et ne dépende pas principalement du retour à l'emploi du DE dans un contexte très difficile. L'accompagnement doit être pris en compte dans la rémunération car un réel travail est produit même si le résultat n'est pas atteint au final. Les modalités doivent être plus motivantes et incitatives pour l'OPP (mais un bonne voiture pratique et accessible comme une DACIA remplit complètement la fonction pour laquelle elle a été produite).**

**Il faut adapter les rémunérations des prestations aux objectifs et nous avons évoqué comme c'est le cas pour d'autres appels d'offre publics à ce que le prix de la prestation soit clairement précisée dans l'offre ou déductible (X prestations pour un budget global de X euros). L'évaluation du prix aurait alors lieu avec un taux horaire moyen, les temps de production face à face et périphériques et la réponse de l'OPP serait élaborée à partir de cet élément déterminant pour toute structure. Le contrat DE/OPP serait clair, les règles communes et la proposition pédagogique (pour laquelle nous avons régulièrement de très bonnes notes) reprendrait toute sa place.**

**L'objectif serait de permettre à des structures comme la nôtre de candidater de nouveau à ces marchés publics car actuellement ce n'est pas possible dans les conditions proposées. Donc les structures retenues font de la «grande série chinoise» ou nous faisons précédemment du «sur mesure». Le fait que de très nombreuses structures associatives sans but lucratif ne puissent pas répondre à ces**

**marchés pour ces publics doit être pris en compte et les partenaires sociaux nous le disent.**

**Il ne faut pas que des dossiers « à prix cassés » soient retenus, les critères doivent être modifiés et adaptés au marché. Après la qualité du service ne dépend pas uniquement du prix (un emmental 1<sup>er</sup> prix peut être un excellent fromage) mais il faut moduler les critères suivant les objectifs visés et les valeurs ajoutées que les services publics veulent mettre en place. Le fonctionnement de type « Cellule de reclassement » ne peut prévaloir auprès de ces publics car ce n'est motivant et performant pour personne et bien différent de la situation de 2006.**

# REPONSE CONSULTATION PÔLE EMPLOI

## RECOURS PAR PÔLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT



Siège social : 45 rue Palissy – BP 90208 – 47006 AGEN cedex

Tél. 05 53 66 87 66 – Fax 05 53 47 71 79

PERIGUEUX – BERGERAC – SARTLAT – MARMANDE – VILLENEUVE sur LOT

## Qui sommes-nous ?

Une équipe pluridisciplinaire expérimentée dans la gestion des parcours et carrières professionnelles apportant des réponses personnalisées individuelles ou collectives à tous les moments clés de la vie professionnelle, dans les domaines de l'emploi, de la formation, de la gestion des carrières et des compétences.

Le CIBC Solutions RH s'adresse à tous les publics : salariés ou demandeurs d'emploi, jeunes ou seniors, travailleurs handicapés, opérateurs, agents, techniciens, employés, cadres ou dirigeants pour sécuriser les prises de décision, accompagner les mobilités, transitions et évolutions professionnelles ainsi que les processus de changement dans les organisations.

## Nos principes et axes d'intervention :

Lieu d'accueil, d'information et d'orientation pour les personnes qui souhaitent anticiper leur évolution et dynamiser leur parcours professionnel.

Centre de ressources et d'innovation en matière d'orientation, de gestion des compétences et de sécurisation des parcours professionnels.

Accompagnement au changement pour les personnes ou au sein des entreprises, des collectivités et organisations pour un renforcement des performances individuelles et collectives.

## Nos engagements :

### Expertise technique

Une équipe de professionnels diplômés et confirmés

Des outils et méthodes fiables et validés scientifiquement

Des prestations personnalisées

### Ethique, déontologie, neutralité

Respect des personnes et des organisations

Regard neutre et objectif

Statut associatif et représentation paritaire

Confidentialité garanti

### Qualité de service

Respect des normes et législation en vigueur

Evaluation systématique des prestations réalisées

Formation et accompagnement continu des intervenants

Labellisation CIBC Service qualité totale



## QUESTIONS TRAITÉES

### QUELLE EVALUATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ?

### COMMENT ENRICHIR LES ECHANGES ENTRE POLE EMPLOI ET LES OPERATEURS DE PLACEMENT ?

Nous choisissons de répondre à la question de l'évaluation tout en démontrant qu'elle répond en partie à la question de l'enrichissement des échanges entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement.

### Quelle conception de l'évaluation ?

Nous proposons d'apporter une réponse à cette consultation qui s'articulera autour de **l'animation d'une démarche d'évaluation qualitative** :

- ✓ Dans une temporalité qui couvre l'exercice des marchés concernés.
- ✓ Dans une prise en compte de l'ensemble des acteurs impliqués : Pôle Emploi, mandataires, prestataires et demandeurs d'emploi.
- ✓ Dans un engagement validé qui acte des indicateurs de résultats partagés.
- ✓ Sur un rôle d'animation confié au mandataire des marchés prenant appui sur des ressources à la fois humaines (mobilisation d'une compétence spécifique en ingénierie de marchés) et matérielles (logiciel interne de gestion permettant de suivre et croiser les multiples indicateurs donnant à voir les éléments d'analyse quantitative et qualitatives).

### Deux expériences significatives conduites par le CIBC Solutions RH appuient cette proposition

**L'obtention des marchés CAP/ CPP/CPF en Lot et Garonne** a permis le rapprochement avec le Pôle Emploi de Villeneuve sur Lot.

En effet, sur l'initiative de son directeur, Sébastien RAFANEAU, un groupe technique de direction a été constitué dès le début de la mise en place des marchés.

Cette équipe est composée pour Pôle Emploi du directeur, du directeur adjoint, animatrices d'équipes et du mandataire (Responsable Pédagogique). Un planning d'activité a été posé ; cette équipe se rencontre régulièrement à hauteur de six fois par an.

L'objectif de ce groupe de travail est bien de maintenir la qualité de l'exécution du marché tout au long de son exercice ; ainsi à ce jour plusieurs thématiques alimentent ce temps d'échange :

- ✓ Suivi de la consommation des marchés : pics, montée en charge, baisse de prescription.
- ✓ Connaissance et compréhension des plans de charge et de leurs évolutions.
- ✓ Analyse des difficultés rencontrées de part et d'autres.
- ✓ Analyse plus spécifiques des situations d'absence et d'abandons.
- ✓ Régulation des acteurs du groupement le cas échéant.
- ✓ Analyse plus globale de l'évolution des marchés sur le territoire Lot et Garonnais.
- ✓ Participation au montage d'actions spécifiques initiées par Pôle Emploi en lien direct avec le marché ; à titre d'exemple, mobilisation de Pôle Emploi et du CIBC Solutions RH sur une zone rurale donnant à voir une difficile mobilisation des publics demandeurs d'emploi.
- ✓ Points d'actualité relevant du territoire et des différents acteurs.

**L'obtention du marché Bilans Jeunes d'Accès à la Qualification (Conseil Régional d'Aquitaine) nous positionne au-delà de la réalisation des bilans sur une mission ingénierie financée également par le Conseil Régional d'Aquitaine.**

Depuis 2010 nous conduisons cette mission en tant que mandataire du groupement BJAQ sur le Lot et Garonne et à partir de 2014 sur la Dordogne.

**Les objectifs attendus :**

- ✓ Démontrer en quoi l'étape BJAQ participe à la sécurisation du choix de formation et du parcours de qualification ; « comment passer de l'infra qualifiant au qualifiant ».
- ✓ Etudier et démontrer les critères de validation du projet de formation.

**Les principaux axes d'intervention :**

La vision globale du marché : suivi des données statistiques concernant les caractéristiques du public : âge, sexe, niveau de qualification à l'entrée.

Analyse qualitative des projets de formation validés à l'issue de la prestation :

- ✓ Secteurs d'activités/ Métiers/ Qualifications.
- ✓ Impact des secteurs porteurs et en tension sur le territoire.
- ✓ Etudes de cas : mise en évidence des critères de validation sur lesquels repose le projet de formation (compétences professionnelles et personnelles/ connaissances de l'environnement/ connaissance de l'offre de formation existante).
- ✓ Impact de la formation initiale dans le choix du projet de formation.

### Analyse qualitative des temps en immersion OFQ ou Entreprise :

- ✓ En organismes de formation qualifiant : Vérifier la progression du niveau de connaissance de l'offre de formation/ Apprécier l'avancée et la levée des freins face à la situation d'apprentissage le cas échéant.
- ✓ En Entreprise : apprécier la progression liée à la connaissance du contexte professionnel.

### Evaluation de la prestation BJAQ/Impact sur le parcours plus large d'accès à la qualification :

- ✓ Analyse des questionnaires de suivi à l'issue de la prestation et à 3 mois.
- ✓ Etude de l'avancée des parcours et de l'engagement sur la qualification : poursuite du suivi post bilan auprès de la Mission Locale de Moyenne Garonne (Mission Ingénierie marché BJAQ 2010/2013 - 2013/2014).

### Le partenariat technique auprès des Missions Locales du territoire.

- ✓ Présentation technique de la prestation.
- ✓ Animation des comités de suivi : Etude quantitative et qualitative du marché.

## Le retour d'expérience

Ces deux initiatives nous permettent aujourd'hui de confirmer la nécessité d'une approche globale de l'évaluation alliant dimension technique, institutionnelle et approche ingénierie.

**La dimension technique pour renforcer la cohérence interne du ou des groupements :** elle va se traiter auprès des acteurs du groupement : approches méthodologiques adaptées et réajustées, stratégies de rédaction des livrables, communications avec Pôle Emploi...

**La dimension institutionnelle pour permettre le maintien de l'organisation et du déroulement des marchés** en optimisant le rapprochement Pôle Emploi/ Mandataire.

**La dimension ingénierie pour comprendre l'accès, le maintien et l'évolution en situation d'emploi** à travers des sollicitations précises et continues sur l'exercice des marchés auprès des publics reçus donnant à voir des éléments d'analyse majeurs relevant de la thématique emploi.

## Trois axes de travail privilégiés

### **Renforcer et consolider la communication Pôle Emploi/ opérateurs**

*A titre d'exemple, modalités de mise en œuvre :*

En continuité avec l'expérience Pôle Emploi Villeneuve sur Lot évoquée ci-dessus, la constitution d'un groupe de travail type « Equipe Technique de Direction » composé de Pôle Emploi et du mandataire peut favoriser :

- ✓ Le suivi des éléments de volumétrie du marché
- ✓ L'analyse plus spécifique des situations d'abandons ou non présentation en démarrage de prestations
- ✓ La gestion des retours de situations problématiques générant mécontentements et incompréhensions.
- ✓ Le suivi statistique des retours de questionnaires d'évaluation de la prestation : atteinte des objectifs/Points d'utilité/ Validation des pistes professionnelles/ Engagement sur la recherche d'emploi/ Solutions professionnelles.
- ✓ Lecture partagée des livrables : études des réponses sur constitution d'un échantillonnage de livrables : traçabilité des prises de contacts et démarches/ Avancées du demandeur/ Autonomie/ Problématiques identifiées/ Besoins complémentaires en accompagnement si non retour à l'emploi.

### **Maintenir et renforcer la cohérence, l'homogénéité du groupement**

*A titre d'exemple, modalités de mise en œuvre :*

Animation par le mandataire des rencontres du groupement durant l'exercice du marché :

- ✓ Suivi des éléments de volumétrie
- ✓ Suivi des prescriptions
- ✓ Restitution et compte rendu des travaux conduits sur le groupe de travail PE/ Mandataire : quels attendus, quelles zones de progression, quels éléments de réussite ?
- ✓ Analyse spécifique des situations d'abandons
- ✓ Evolutions, adaptations ou innovations méthodologiques au regard des commandes et caractéristiques des besoins des publics.
- ✓ Retour sur les études des livrables
- ✓ Gestion des situations particulières (dysfonctionnement relatif à un ou plusieurs acteurs du groupement) : qualité défailante, taux d'abandons important, non atteinte des objectifs...

### **Evaluer la qualité du retour vers l'emploi : quel maintien, quelle évolution ?**

*A titre d'exemple, modalités de mise en œuvre :*

- ✓ Possibilité de travailler avec un groupe témoin en suivant par exemple une zone géographique d'emploi en particulier (bassins en difficulté significative ; secteurs d'activités fortement représentés...).

- ✓ Elaboration de questionnaires pour les sorties en emploi : mesure de la qualité d'intégration sur l'emploi/ Suivi de l'évolution en emploi (formation, VAE, nouvelles compétences, ruptures...)/ Gestion des paramètres personnels et sociaux.
- ✓ Elaboration de questionnaires pour les sorties sans emploi : précision du ciblage/ Besoins en accompagnement/ Niveau d'autonomie.

## Les résultats, les informations transmissibles

Sur chaque temps d'animation :

- ✓ La traçabilité des plannings et ordre du jour
- ✓ Les relevés de décisions issues des différents temps de rencontres
- ✓ L'exploitation statistique des questionnaires.
- ✓ Un compte-rendu global de la démarche d'évaluation de la qualité.

**Personne Référente : Marlène ZARAGOZA**

**CIBC SOLUTIONS RH**

**45 rue Palissy BP 208**

**47006 AGEN cedex**

marlène.zaragoza@cibcsolutionsrh.fr

☎ Standard : 05 53 66 87 66

☎ Ligne directe : 05 35 55 60 56



Chambres de Métiers  
et de l'Artisanat

Gers

## Réponse à la consultation externe « Recours par Pôle Emploi aux opérateurs de placement »

---

**QUESTION 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe :**

**REPOSES 1 :**

- **Dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics** (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi). Les conseillers POLE EMPLOI ne pouvant pas répondre à toutes les demandes des bénéficiaires, le recours aux prestataires prend tout son sens en termes **de temps**. Tous les bénéficiaires ne sont pas égaux face à la problématique de retrouver un emploi, certains ont besoin d'être plus accompagnés que d'autres selon leurs parcours et leurs contraintes. L'**autonomie** est donc un critère en plus du **profil ou du parcours**.
- **Pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes** (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.). En création d'entreprise, le nombre de personnes n'ayant pas besoin d'accompagnement est faible dans la mesure où il faut maîtriser plusieurs aspects techniques (social, fiscal, juridique, financier) et comportementaux. Il est donc recommandé pour que le projet puisse aboutir de recourir aux prestataires spécialisés et ce quel que soit le degré d'autonomie ou le profil du bénéficiaire.
- **Dans l'intensité de l'accompagnement proposé**. Les prestations OPCRE nécessitent de bloquer des dates de RDV sur trois mois. Lorsque la prestation est adaptée aux besoins du bénéficiaire alors ce dernier entre dans **une réelle dynamique** car entre chaque RDV, celui-ci a des démarches à réaliser et doit en rendre compte au suivant. En recherche d'emploi, participer à une prestation spécialisée permet de ne pas être coupé du milieu professionnel, de se sentir moins isolé, de progresser plus rapidement et donc de **créer son entreprise/retrouver un emploi plus vite**.
- A l'issue de la prestation, lorsque le projet n'est pas validé, la démarche de création d'une entreprise s'avère riche d'enseignement et permet de compléter l'accompagnement par un appui à la recherche d'emploi. Le référent peut par exemple aider le DE à rédiger un CV, une lettre de candidature et adopter un comportement « plus professionnel » pour sa recherche.

**QUESTION 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. Accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

**REPOSE 2 :**

- La possibilité pour les prestataires de positionner les RDV de manière **plus flexible** : date, lieu, horaire, réorientation du bénéficiaire selon le type de projet ou d'activité ou sur le type de prestation (EPCE ou OPCRE).

REPUBLIQUE FRANCAISE

Liberté – Egalité – Fraternité

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DU GERS

1 Avenue de la République - 32550 PAVIE - Téléphone : 05 62 61 22 22 - Télécopie : 05 62 05 17 57

Internet : [www.cma-gers.fr](http://www.cma-gers.fr) - E-mail : [contact@cma-gers.fr](mailto:contact@cma-gers.fr)



**Chambres de Métiers  
et de l'Artisanat**

Gers

- La possibilité de **travailler en étroite collaboration avec les conseillers POLE EMPLOI** pour assurer une meilleure orientation des bénéficiaires et diminuer le taux de non adhésion et de ruptures.

**QUESTION 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

**REPOSE 3 :**

- Certaines prestations sont souvent prescrites pour des choix de date ou de type de prestation. Il serait intéressant dans les zones les plus rurales et où il y a peu de demandes de **permettre aux prestataires et aux bénéficiaires de se contacter** pour convenir du lieu et de la date de réalisation **dans l'intérêt du bénéficiaire** (constat de prescriptions de prestations dans des lieux éloignés du domicile du DE).

**QUESTION 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?**

**REPOSE 4 :**

- Il est souhaitable tout d'abord que le demandeur d'emploi soit **clairement informé du contenu, de la durée et des modalités de la prestation**. Cela ne peut que conforter l'adhésion au dispositif et créer les conditions favorables à la relation « bénéficiaire – référent de la prestation »,
- Par ailleurs, il est indispensable que le conseiller POLE EMPLOI **vérifie les prérequis de base** d'un projet de création d'entreprise (nature du projet, activité, lieu, délai de concrétisation ...).
- Enfin, il est vivement souhaité que POLE EMPLOI fournisse au prestataire les **coordonnées du bénéficiaire avant démarrage de la prestation afin de motiver** le demandeur d'emploi à venir à minima au premier RV.

**QUESTION 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

**REPOSE 5 :**

- Permettre aux prestataires de **dispenser une information auprès des conseillers référents en création/reprise d'entreprise** dans les différentes agences afin de leur permettre de mieux orienter les bénéficiaires. Actuellement, il peut arriver qu'il y est une « mauvaise » prescription entre l'EPCE et l'OPCRE.

REPUBLIQUE FRANCAISE

Liberté – Egalité – Fraternité

**CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DU GERS**

1 Avenue de la République - 32550 PAVIE - Téléphone : 05 62 61 22 22 - Télécopie : 05 62 05 17 57

Internet : [www.cma-gers.fr](http://www.cma-gers.fr) - E-mail : [contact@cma-gers.fr](mailto:contact@cma-gers.fr)



**Chambres de Métiers  
et de l'Artisanat**

Gers

**QUESTION 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

**REPOSE 6 :**

- Il serait intéressant d'adresser un questionnaire de satisfaction au bénéficiaire afin de connaître son avis sur la prestation dans le même principe qu'une évaluation de formation.
- Le mandataire peut proposer de suivre le devenir des bénéficiaires post-prestations afin d'évaluer la concrétisation des projets trois mois après la fin de prestation.

**QUESTION 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

**REPOSE 7 :**

- Il faudrait que les prestataires puissent avoir la possibilité d'entrer en contact directement avec le conseiller prescripteur afin de pouvoir assurer un suivi post-prestation avec le conseiller POLE EMPLOI (et échanger sur le bilan de la prestation).

**QUESTION 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

**REPOSE 8 :**

- Avoir des relations directes avec les référents « création d'entreprise » des agences 32 et 65 afin que les décisions d'ordre « pragmatiques » soient prises localement.

**QUESTION 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

**REPOSE 9 :**

- Le premier RDV devrait être rémunéré même si le bénéficiaire n'adhère pas dans la mesure où le prestataire engage du temps (blocage des plages horaires dans le planning et prévision des RDV potentiels sur 3 mois), mais aussi des frais (personnel, frais de déplacement).

**REPUBLIQUE FRANCAISE**

Liberté – Egalité – Fraternité

**CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DU GERS**

1 Avenue de la République - 32550 PAVIE - Téléphone : 05 62 61 22 22 - Télécopie : 05 62 05 17 57

Internet : [www.cma-gers.fr](http://www.cma-gers.fr) - E-mail : [contact@cma-gers.fr](mailto:contact@cma-gers.fr)



## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : **PETIT**
- Prénom : **SUZIE**
- Coordonnées :
  
- Adresse électronique : [syndicat.cfe-cgc@pole-emploi.fr](mailto:syndicat.cfe-cgc@pole-emploi.fr)
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ? **Oui**
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.  
**CFE-CGC Métiers de l'Emploi, 1 avenue du docteur Gley, 75020 Paris**  
**Présidente et Déléguée Syndicale Centrale - CFE-CGC Métiers de l'Emploi**
- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
**Oui**
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée : **Oui**
  
- Date d'envoi de la contribution : **15/01/2014**

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

**Le personnel de Pôle Emploi, ainsi que les prestataires ont besoin d'une situation stabilisée et claire. Si nous devons recourir aux OPP, il faudrait alors mettre en place un mode de fonctionnement dans la durée, lisible et clair pour tous, afin de rendre le meilleur service aux demandeurs d'emploi dans l'objectif du retour à l'emploi.**

**Pour la CFE-CGC Métiers de l'Emploi, le recours aux OPP est une modalité supplémentaire d'accompagnement, un outil de plus, et ne doit en aucun cas remettre en cause un de nos cœurs de métier qui est le placement.**

**Le recours aux OPP ne pourra fonctionner qu'à la condition que les acteurs (Pôle Emploi et les prestataires) se positionnent des deux côtés dans une logique de « travailler ensemble » et de respect mutuel, et non pas, comme cela a pu être le cas par le passé, dans une logique de concurrence.**

##### II. Réponse aux questions posées

Questions ci-après

**Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?**

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment.
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

- Une définition du public concerné qui soit clairement posée afin d'éviter les dérives antérieures qui ont parfois consisté, de la part des OPP, à refuser systématiquement certains publics afin de choisir les demandeurs qu'ils souhaitaient accompagner.
- Le retour à un travail plus proche du terrain. Il faut prévoir des rencontres et des échanges régulier entre les prestataires OPP et les conseillers. Cela permettra de mieux connaître les organismes, leur manière de travailler et in fine de proposer le prestataire le mieux adapté à la problématique de chaque demandeur d'emploi pour l'accompagner dans son retour à l'emploi.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Pour la CFE-CGC Métiers de l'Emploi, le maillage territorial pertinent ne peut être défini que par le territoire concerné qui a une connaissance fine de ses besoins, de son public et de ses spécificités économiques et géographiques.**

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?

- Il ne nous semble pas que donner plus de liberté au demandeur dans le choix de son prestataire permettrait une meilleure adhésion. Il faut évidemment être à l'écoute des remarques, des questions... du demandeur et donc trouver le juste milieu entre la proposition que le conseiller fera au demandeur après analyse de la problématique et du besoin et l'expression du demandeur. C'est ainsi que l'on obtiendra son adhésion.
- Il faut prévoir des rencontres et des échanges entre les prestataires et les conseillers, ainsi le conseiller pourra proposer au demandeur d'emploi le prestataire qui répondra à ses besoins et qui sera mieux à même d'emporter son adhésion. Cela s'appelle le « Pari de la confiance ».
- Il faut se servir de l'expertise des conseillers et non pas attendre d'eux ou les mettre en position de seulement appuyer sur le bouton qui déclenche l'action. C'est pour nous un facteur clé de réussite.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Comme nous l'avons exprimé ci-dessus, le conseiller doit être au cœur de l'orientation du demandeur d'emploi en prenant en compte, bien évidemment, les remarques du demandeur et en se servant de sa connaissance des prestataires. Il faut remettre le conseiller au cœur du dispositif !**

#### **Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

**Nous pensons qu'il faudrait revenir à plus de proximité et prendre en compte le retour des conseillers.**

**De plus il faut rester prudent sur une évaluation qui se limiterait au seul résultat du retour à l'emploi qui écarterait les problématiques les plus fortes.**

**Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Plus de proximité**

**Remettre le conseiller au cœur des relations avec le prestataire**

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**En permettant et prévoyant des échanges avec les conseillers en agences, lors des réunions de services ou d'équipes par exemple. Il faut remettre du contact et du lien entre Pôle Emploi (les conseillers) et les prestataires. Comme cela a été dit précédemment créer une dynamique du travailler ensemble et non pas les uns contre les autres.**

**Quelle politique de rémunération ?**

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Cela n'est pas inenvisageable, en fonction de leur plus-value, du public, de méthodologie particulière qu'il pourrait proposer, de services proposés différents, de leur capacité à se délocaliser pour toucher des publics dans des zones géographiques éloignées...**

**En tout état de cause pour nous la rémunération ne doit pas tenir compte, comme à son habitude, que du nombre de retour à l'emploi, car, nous connaissons les failles de ce système.**

**Le chemin parcouru vers un retour à l'emploi est parfois aussi important que la reprise d'un emploi elle-même.**

## Réponse à la consultation sur le recours par PE aux opérateurs de placement

Le Recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

· dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?

Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

· dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

· dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

· dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

· dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

· dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

· dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Pour la prestation EPCE, la valeur ajoutée se situe dans la proposition d'un accompagnement individuel sur la création d'entreprise réalisé par des conseillers expérimentés qui ont accès à l'information économique, qui ont la connaissance du terrain et qui disposent des outils nécessaires pour aider les DE à travailler sur leur projet en leur apportant une méthodologie. Ces conseillers ont pour optique permettre la création d'entreprises durables et pérennes. L'offre de services des CCI est adaptée en permanence et est actuellement en cours de refonte : démarche plus centrée sur le porteur de projet et sa capacité à entreprendre, travail amont sur le business model et la recherche de différenciation dans l'offre produits/services proposée (business model canvas), mise à disposition d'une information économique mieux structurée et amélioration du suivi post-crédation.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (exemple : accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Permettre aux prestataires de pouvoir contacter le bénéficiaire avant le démarrage de la prestation réduire le nombre d'absences, or ceci est impossible depuis janvier 2013. Il suffirait que le conseiller qui prescrit la prestation puisse demander l'autorisation au DE de communiquer ses coordonnées au prestataire.

Envoyer en prestation des personnes qui remplissent les conditions indiquées dans le cahier des charges et qui ont un projet de création d'entreprise et non pas une vague idée. En effet, nous rencontrons un problème de prescription : les bénéficiaires qui viennent en prestation sont très en amont d'un projet de création (simple idée, aucune démarche d'étude de marché, absence de données chiffrées, ...). Il est impossible de réaliser une prestation d'évaluation comme l'indique EPCE, mais l'accompagnement vise plutôt à aider le porteur de projet à formaliser son idée (ce qui correspond à l'OPCRE et qui nécessite plus de temps). (Durée pour EPCE = 4 semaines maximum et aucune souplesse permise par le cahier des charges).

Il faudrait donc **assouplir la durée de l'accompagnement** pour pouvoir répondre au degré de maturité des projets accompagnés et laisser plus de temps entre les RDV pour que le DE puissent avancer dans la formalisation de son projet.

Donner la possibilité au prestataire de changer de lieu en cours de prestation, notamment lorsque cela est plus proche du domicile du DE. En effet, dans certains cas, faute de plages disponibles, la prescription est faite dans un lieu éloigné du domicile du DE et la totalité de la prestation doit être ensuite réalisée dans ce lieu, sans possibilité de réaliser les autres RDV dans le lieu le plus proche de son domicile. Ce changement de lieu ne serait sollicité que dans la mesure où il est au bénéfice du DE en terme de déplacement.

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle Emploi ?**

39 lieux d'exécution pour les EPCE en Midi-Pyrénées, ce nombre de lieux est très élevé sur certaines DT, alors que ces lieux sont peu demandés et que peu de prestations réalisées. Exemple sur la DT EST un grand nombre de lieux d'exécution (14) qui nécessitent des déplacements ou des locations de salles alors que ces lieux sont rarement demandés (Carmaux, Requista, ...).

Parfois les bénéficiaires sont orientés sur des lieux éloignés de leur domicile pour des questions de disponibilités de plages horaires.

Par ailleurs, dans le cadre d'un projet de création d'entreprises, l'absence de mobilité du DE constitue d'emblée un obstacle à la bonne marche de sa future entreprise. Quelle que soit l'activité envisagée, le chef d'entreprise est amené à se déplacer.

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

**Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle Emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?**

Nous constatons que nous avons un taux de transformation faible des plages commandées par PE en véritables prestations d'accompagnement :

- 41% des bénéficiaires ne donnent pas suite (refus de prestation ou absence ou abandon)
- 39% seulement vont faire une prestation complète avec 6 entretiens

Les bénéficiaires qui sont orientés sur cette prestation, le sont parfois par défaut, la création d'entreprise étant proposée comme solution par défaut, mais elle n'est pas choisie.

#### Si oui, comment et à quelle condition ?

- Renforcer la connaissance des prestations par les conseillers qui prescrivent (encore des confusions entre OPCRE et EPCE à l'heure actuelle), beaucoup d'hétérogénéité encore suivant les agences et les conseillers prescripteurs
- Proposer aux conseillers PE un petit outil de questionnement qui permettrait d'aider à prescrire les prestations spécialisées type EPCE
- En permettant d'adapter la durée de la prestation en fonction du besoin du bénéficiaire

#### Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Idéalement, ce serait de pouvoir travailler en binôme conseiller PE et prestataire : on pourrait imaginer par exemple un premier RDV collectif co-animé par un conseiller PE et un prestataire pour présenter les objectifs de la prestation et faire une première évaluation de la maturité des projets.

Proposer à l'issue de cette présentation l'adhésion au plan d'évaluation et l'entrée en prestation.

#### Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Alléger les procédures de transmission des informations (un fichier excel des présents à renvoyer par mail + un état de présence original qui reprend les mêmes informations).

Réduction du formalisme des documents demandés

#### Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

L'obligation pour l'opérateur de placement de ne pas conserver les données relatives aux DE et l'absence de coordonnées, sont 2 freins majeurs au suivi du DE dans la durée, du moins par l'opérateur de placement.

Moyennant ces informations, l'opérateur pourrait assurer un suivi du DE par enquête téléphonique, les proposer des alternatives et assurer un lien avec son conseiller Pôle Emploi référent.

Par ailleurs, ce retour des DE accompagnés pourrait éventuellement permettre à l'opérateur d'ajuster sa prestation pour répondre à des problématiques identifiées comme récurrentes.

#### Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

En favorisant les rencontres entre les équipes tant au niveau des Directions régionales que sur le plan local.

En échangeant aussi avec les autres régions pour faire émerger les pratiques qui « fonctionnent » et les proposer si elles ont fait leur preuve.

Question 9 : est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectif(s) et comment ?

Oui, dans une optique de qualité, le coût des prestations doivent tenir compte du degré d'expertise requis pour l'exécution des prestations ainsi que des moyens techniques et pédagogiques nécessaires à leur réalisation. Si l'on prend la création d'entreprise, la maîtrise de l'information économique, des données économiques, de la réglementation, de la fiscalité, des démarches administratives, ... nécessitent la mise en place d'outils adaptées et coûteuses (base de données, fonds documentaires, outils de business plan, ...). Nous constatons aujourd'hui un décalage entre le coût de revient des prestations et le prix conventionné.

Plusieurs pistes peuvent être explorées pour rétablir l'équilibre financier de ces prestations :

- Prévoir le paiement du 1<sup>er</sup> entretien y compris en cas d'absence pour des prestations qui ont lieu en dehors des locaux du prestataire (ce qui entraîne de la mobilisation du temps agent pour leur déplacement et des frais de location de locaux) ou de refus d'adhésion du bénéficiaire.
- Prévoir une tarification différenciée selon que la prestation a lieu dans les locaux du prestataire ou en dehors (exemple : si le déplacement engendré dépasse 20 kms aller) pour tenir compte de temps et des frais de déplacement.
- Prévoir un engagement de Pôle Emploi en termes d'enveloppe financière minimale et non en termes de nombre de prestations prescrites. En effet, on constate qu'un nombre important de commandes ne donne pas lieu à facturation (absence ou non adhésion) ou ne sont facturées que partiellement.
- Prévoir une enveloppe spécifique pour le suivi post-prestation qui permettrait d'assurer un suivi des DE bénéficiaires.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : ARNAULD
- Prénom : Bénédicte
- Coordonnées : 185 cours du Médoc – 33000 Bordeaux
- Adresse électronique : benedicte.arnauld@aquitaine.cci.fr
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

CCI Aquitaine 185 cours du Médoc 33000 Bordeaux

Mandataire du groupement d'opérateurs CCI/CMA pour le lot 17 : EPCE Aquitaine

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : 15/01/2014

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

##### II. Réponse aux questions posées : La contribution se rapporte à l'ensemble des questions.

Questions ci-après



## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?

**Oui. La disponibilité demandée aux opérateurs de placement permet à Pôle Emploi de gérer les flux au fil de l'eau. Il est cependant à noter qu'une meilleure anticipation de la demande de prise en charge permettrait aux opérateurs de placement une meilleure gestion de leurs personnels, de leurs locaux et de leurs déplacements pour la réalisation sur site de la prestation (et donc une diminution des coûts). Cela faciliterait la mise en place d'une organisation fiable et économiquement viable quelque soit la variation des fluctuations des volumes de demandeurs d'emploi à traiter.**

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?

**Oui. Pôle Emploi ne peut être compétent ni intervenir dans tous les domaines de l'emploi et de l'insertion.**

**Il semble donc judicieux qu'il puisse avoir recours à des partenaires intervenant sur des créneaux, métiers, secteurs spécifiques nécessitant une expertise reconnue afin de répondre de façon pertinente aux attentes des bénéficiaires.**

- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

**Oui. Pôle Emploi n'a pas la capacité (moyens humains) de recevoir les bénéficiaires au rythme imposé par les prestations (de deux fois par semaine à une fois par mois).**

**Le recours à de multiples opérateurs de placement permet donc une meilleure réactivité face à la demande croissante d'accompagnements.**

- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

**Oui. Le rôle d'expert de l'opérateur de placement lui permet d'apporter une réponse personnalisée, évolutive et adaptée aux besoins spécifiques de chaque bénéficiaire reçu.**

- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?

**Les opérateurs de placement n'ont pas pour uniques clients les demandeurs d'emploi envoyés par Pôle Emploi. La multiplicité de la clientèle leur permet de développer des offres de services nouvelles qu'ils mettent ensuite à disposition des demandeurs d'emploi.**

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

**Non. C'est Pôle Emploi qui est le plus à même de recenser et proposer des offres d'emploi pertinentes**

- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

**Afin de favoriser la valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement, il est nécessaire qu'une réelle communication entre Pôle Emploi et ces opérateurs se développe.**

**C'est l'expertise de l'opérateur qui fait la qualité du service rendu et qui justifie que Pôle Emploi ait recours à lui. Un échange collaboratif doit donc s'instaurer :**

- en amont des passations de marché sur les conditions optimales dans lesquelles une prestation devrait se dérouler et sur le contenu de ladite prestation
- au sujet de la distorsion existant entre les attentes des demandeurs d'emploi reçus et les motivations de leur prescription par le conseiller Pôle Emploi
- en aval du marché : un contact régulier (réunion, entretiens individuels dans chacun des sites) entre les PE locaux (les conseillers/ techniciens terrain) et les opérateurs de placement devrait être mis en place afin de rappeler les modalités d'intervention de la prestation, le rôle attendu pour chacun des intervenants (PE, organisme de placement et bénéficiaire de la prestation) et surtout de préciser où se situe la prestation dans l'offre de service global de l'opérateur de placement.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**La proximité reste un facteur capital dans l'adhésion d'un bénéficiaire à une prestation. C'est pourquoi il est important que l'opérateur de placement, tout comme Pôle Emploi ne soit pas uniquement présents dans les zones urbaines.**

**Le maillage territorial pourrait donc être fonction de 3 éléments : bassin de vie/taux de chômage/ bassin économique et d'emploi.**

**La constitution d'équipes projet « prestataire-agence locale » permettrait également de renforcer la complémentarité territoriale.**

**Là encore, une concertation en amont entre Pôle Emploi et l'opérateur de placement sur ce sujet serait judicieux afin d'éviter de déterminer un territoire où le besoin n'est pas avéré. (Ex concret : Mourenx et Orthez sur le territoire du Béarn).**

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?

**Pour qu'un bénéficiaire adhère à une prestation, il est capital qu'il en connaisse l'objectif, le déroulement et le contenu. Il doit posséder suffisamment d'informations pour décider si la prestation proposée correspond à ses besoins. Les deux notions clés pour une bonne adhésion du demandeur d'emploi sont donc information et libre-arbitre.**

**On constate lors des 1ers rdv que moins de 10% des demandeurs d'emploi savent en quoi consiste la prestation qui leur a été prescrite. Ils en connaissent en général l'objectif mais presque aucun n'en connaît les modalités (rdvs individuels ou réunion collective, information générale ou travail concret sur leur projet, durée de l'accompagnement et enchaînement des rdv, etc.).**

**Le fait d'expliquer la prestation en détail et de laisser le libre choix de l'adhésion au bénéficiaire permet au prestataire de se positionner en conseiller (accompagnateur) et non pas en « passage obligé » imposé par Pôle Emploi.**

**Un choix fait en connaissance de cause assure une adhésion totale au dispositif (cf. faible taux de rupture du dispositif NACRE).**

Si oui, comment et à quelle condition ?

**Afin de permettre au bénéficiaire de faire un choix pertinent, il est important que le conseiller Pôle Emploi puisse lui apporter un maximum d'informations sur la prestation qu'il préconise et sur le prestataire retenu (son rôle, son expertise, son offre globale...).**

**Souvent, le bénéficiaire est déjà en contact avec un opérateur de placement avec lequel un accompagnement a déjà été mis en place : malgré cela, une prescription vers un autre opérateur pour la réalisation d'une prestation est faite par Pôle Emploi. Ce qui a pour conséquence principale de complexifier le parcours du bénéficiaire.**

**Une meilleure connaissance, par les conseillers Pôle Emploi sur le terrain, des prestataires et des services fournis est donc primordiale.**

**Une possibilité de s'auto-prescrire par l'intermédiaire du site pole-emploi.fr pourrait aussi être proposée aux demandeurs d'emploi, sur la base d'une liste exhaustive et précise des prestations et des opérateurs de placement.**

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Rôle du conseiller :** diagnostiquer les besoins du demandeur d'emploi, lui proposer une ou des prestations adaptées, expliquer le contenu de chacune de ces prestations et la liste des opérateurs disponibles.

**Place de l'opérateur de placement :** Renseigner plus en détail si nécessaire sur la prestation, valider éventuellement en amont avec le conseiller Pôle Emploi la pertinence de la prescription.

**Niveau d'implication du demandeur d'emploi :** Choisir de façon autonome la prestation qui semble répondre au mieux à ses besoins et non plus subir une prescription et choisir de façon autonome l'opérateur de placement qui lui convient, ou prescrire celui avec lequel il est déjà en contact.

#### Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Tant que l'évaluation ne sera pas partagée mais imposée par Pôle Emploi (et unilatérale), elle ne pourra être pertinente. L'évaluation devrait, au même titre que l'ensemble du service fourni, être tripartite (Pôle Emploi, l'opérateur de placement, le bénéficiaire).

En amont de la mise en place d'un service, une concertation entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement sur les objectifs attendus, les moyens à mettre en œuvre et les indicateurs de réussite doit s'engager.

Pôle Emploi pourra ensuite évaluer le respect des engagements pris par l'opérateur (niveau d'expertise, réactivité face à la commande, etc).

L'opérateur pourra pour sa part évaluer la pertinence des prescriptions (volumétrie, qualité, etc.)

Enfin, une évaluation de la prestation par le bénéficiaire permettra de mesurer la qualité du diagnostic et de l'orientation faite par le conseiller Pôle Emploi, mais également la qualité du service rendu par l'opérateur.

#### Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Une meilleure connaissance des services, des domaines de compétences et des spécificités de chacun des acteurs serait nécessaire pour assurer une orientation judicieuse et pertinente des bénéficiaires dans la poursuite de leur parcours de retour à l'emploi.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

La relation entre Pôle Emploi et les opérateurs devrait évoluer de donneur d'ordre/exécutants à un réel partenariat :

- mise en place d'un comité de pilotage opérationnel (Pôle Emploi/ Opérateur)
- mise en place de référents et coordinateurs techniques (Pôle Emploi/ Opérateur)

## Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Il conviendrait de déterminer une rémunération permettant de mener une véritable action de qualité, ce qui veut dire rémunérer réellement les coûts engagés par les opérateurs de placement.**

**L'attribution des marchés au moins-disant pousse de nombreux opérateurs à répondre en sacrifiant la qualité de service et peut mettre nombre de structures en danger.**

**Une rémunération à double niveau pourrait être envisagée :**

- **Partie fixe : rémunération des coûts de revient engagés**
- **Partie variable : fonction du niveau de qualité de la prestation, du taux de satisfaction des bénéficiaires, de la capacité de l'opérateur de placement à faire face à la demande, des résultats obtenus etc.**

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : PAULOU
- Prénom : François
- Coordonnées :  
Avenue de la Croix Verte – 35 650 LE RHEU
- Adresse électronique : francois.paulou@catalys-conseil.fr
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

CATALYS Conseil – Avenue de la Croix Verte – 35 650 LE RHEU  
Tél : 02 99 14 73 73  
CATALYS Conseil est titulaire de plusieurs marchés Pôle Emploi.

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui
  
- Date d'envoi de la contribution : 14 janvier 2014

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

En tant que **prestataire de reclassement**, intervenant depuis de longues années sur différentes prestations d'accompagnement des parcours d'emploi des DE, CATALYS Conseil se félicite de l'initiative de Pôle Emploi de lancer une consultation sur la thématique du recours aux « opérateurs de placement ». C'est dans une double approche collaborative et de transparence que nous avons construit cette contribution, à laquelle nous avons associé notre partenaire CLPS.

##### II. Réponse aux questions posées

Questions ci-après

## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Pour un opérateur comme CATALYS Conseil, quatre arguments majeurs plaident pour le recours aux OP, aux côtés de Pôle Emploi :

- Indéniablement, cela offre une **capacité décuplée de réponse aux besoins d'accompagnement** en période de croissance du chômage. Des professionnels et des compétences existent depuis de nombreuses années dans le champ « privé », autour des questions d'insertion et d'emploi. Leur mobilisation peut utilement servir à faire face aux volumes auxquels Pôle Emploi est confronté, même si cela ne doit pas s'établir sur une logique selon laquelle les OP seraient la variable d'ajustement de Pôle Emploi. Le recours aux OP doit relever d'une **stratégie de complémentarité structurante**, c'est à dire inscrite sur des engagements lisibles et structurels. Sans quoi, l'engagement des OP aux côtés de Pôle Emploi sera difficile (sous-traitance ponctuelle).
- En second lieu, les OP apportent une valeur ajoutée indéniable dans leur **capacité à mobiliser les entreprises, les réseaux, à monter des partenariats**, au service des parcours de retour à l'emploi des DE. CATALYS Conseil défend l'approche de l'ancrage territorial, du lien et de l'engagement sur les bassins d'emploi avec les acteurs du tissu économique et social. Cela se traduit par la capacité à mobiliser différentes compétences, services, partenariats... que nous développons dans le cadre d'autres prestations de conseil aux entreprises, de reclassement privé ou d'accompagnement des parcours professionnels (bilan de compétences etc...). Nos diverses activités alimentent nos accompagnements des DE, permettant de proposer des solutions ou des réponses complémentaires et/ou innovantes. Exemples :
  - o Apport d'informations personnalisées (juridiques, financiers, administratif, diagnostic retraite, diagnostic création / reprise d'entreprise...)
  - o Soutien spécifique de personnes ayant des problèmes de santé avérés avec un accompagnement dans leurs démarches de reconnaissance TH, de demande d'invalidité... (en lien avec les services concernés : DIRECCTE, MDPH, PRITH, AGEFIPH, CARSAT, prévoyance...)
  - o Mise en place de partenariats avec des organismes et associations spécialisés : Centre d'Information des Femmes, ANPAA (Association Nationale de Prévention en Alcoologie et Addictologie), Services sociaux locaux, Associations de gestion de tutelles et curatelles...

Cette ancrage local et ce **lien avec le tissu des entreprises des territoires** (fédérations et organisations professionnelles, réseaux d'entrepreneurs, clubs RH, CCI, OPCA etc...) servent également la capacité d'un OP comme CATALYS Conseil à les mobiliser pour mieux soutenir les DE accompagnés. Il en est de même dans la capacité d'un cabinet de reclassement à mettre à disposition des DE la prospection active du marché de l'emploi que nous réalisons dans le cadre d'actions de sécurisation des transitions professionnelles sur les territoires (out-placement, cellules de reclassement...).

- La valeur ajoutée du recours aux OP tient également dans **la souplesse d'organisation et la réactivité** d'entreprises ayant l'expérience de la gestion de dispositifs ou prestations dans des délais contraints. Cela permet d'apporter des réponses complémentaires à l'action de Pôle Emploi, comme en témoignent les 12 dispositifs d'appui aux salariés d'entreprises en Redressements ou Liquidations Judiciaire (RLJ) confiés à CATALYS Conseil depuis 2 ans. Ces derniers nous ont amené à mettre en place dans des délais très courts des dispositifs sécurisant des périodes de tension ou de fragilité pour les salariés, en amont de licenciements. Nous avons la maîtrise de l'ingénierie de ce type de dispositif (à travers l'animation d'Espaces Information Conseil dans le cadre de dossiers de reclassement) et avons la capacité à mobiliser avec une grande réactivité des ressources internes et externes avec un encadrement adapté, pour répondre aux enjeux des salariés licenciés et des partenaires sociaux dans l'entreprise (ex : dossier Doux en juillet-août 2012, dossier Belipa en décembre 2012, dossier GOSS en août 2013, dossier Transmeublea en fin décembre 2013...).  
Cette souplesse et réactivité s'entendent également dans la capacité d'un OP à faire du « sur mesure » pour les DE, à avoir une personnalisation de l'accompagnement. Un OP est un « cheval léger » ; son management et son organisation peuvent lui permettre plus facilement d'adapter ses réponses aux besoins de ses clients (dont les DE) . Ainsi, un OP aura la capacité d'adapter le rythme des rencontres et des actions en fonction de l'état d'avancement du projet de la personne, à répondre avec la réactivité nécessaire à des demandes spécifiques (ex : simulation d'entretien avant un entretien d'embauche). Une individualisation plus forte est ainsi possible, y compris dans la prospection d'emploi et la mise en relation.
  
- Enfin, la valeur ajoutée des OP tient dans leur **capacité d'innovation, de recherche et développement, de benchmark en matière d'accompagnement des parcours professionnels** (méthodes, outils et organisation), qui peuvent utilement alimenter Pôle Emploi dans le dialogue et le partenariat que permettent (ou doivent permettre) les marchés passés. Le non recours aux OP produirait de fait un retrait des entreprises du champ de l'accompagnement des DE, et leur désengagement en terme d'innovation sur les outils, les méthodes, les bonnes pratiques, les initiatives... au service des parcours d'emploi. Si cet enrichissement reste à organiser dans la relation entre Pôle Emploi et les OP, il constitue indéniablement une valeur ajoutée. A l'échelle d'un cabinet comme CATALYS conseil, nous nous appuyons déjà sur un décloisonnement de nos méthodes et outils d'accompagnement et de sécurisation des parcours professionnels des salariés, licenciés économiques et demandeurs d'emploi. C'est le propre néanmoins d'un cabinet qui développe plusieurs type de prestations à destination des entreprises et des salariés. Cette pratique enrichit nos accompagnements : les actions de reclassement en entreprise (cellules de reclassement, Espace Information Conseil, Plan de Départ Volontaire, out-placement...) alimentent nos méthodes et outils d'accompagnement des DE ; elles ont par ailleurs un impact sur la qualité et la performance de nos actions de reclassement des publics plus éloignés de l'emploi (Objectif Emploi, Trajectoire Vers l'Emploi) et enrichissent toutes nos missions d'orientation professionnelle (bilan de compétences, CPP, CAP...). Exemple issu du reclassement : analyse de portefeuille > classification en fonction de typologie > avis expert > préconisations ciblées vers les DE > mise en place d'accompagnements / outils spécifiques et d'un parcours individualisé. Reste néanmoins à ce que cette capacité d'innovation ne soit pas freinée par des cahiers des charges trop prescriptifs annihilant les possibles initiatives (cf. par ailleurs).

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Afin de permettre au mieux aux OP d'apporter leur valeur ajoutée dans les dispositifs d'accompagnement des DE mis en œuvre par Pôle Emploi, il nous semble que plusieurs conditions doivent être mise en œuvre :

- **Assouplir les conditions de mise en œuvre des marchés en rééquilibrant la logique de moyen et la logique de résultat.** Aujourd'hui, les marchés tels qu'ils sont passés à travers les cahiers des charges fixent de manière stricte et uniforme la prestation ; le cadre prescrit de rencontre par exemple ne tient pas compte de la réalité des profils et des besoins des DE et donne peu de marge de manœuvre à des pratiques différenciées. Il en est de même par exemple sur la validation des CV sur la prestation LIC qui ne permet pas d'intégrer des juniors (durée d'expérience exigée), alors qu'un cabinet comme CATALYS Conseil a une pratique établie en matière d'intégration, tutorat et process de production, s'appuyant sur la logique de la compétence collective (ex : consultant référent garant de la qualité de l'accompagnement, des entretiens et des livrables et un consultant « junior » intervenant en complémentarité sur les regroupements, la prospection, les mises en relation...).  
Il s'agit ainsi de **redonner aux OP des marges d'autonomie pédagogique** leur permettant de développer de l'ingénierie, des méthodes et des compétences au service de l'amélioration des résultats.
- Dans le même sens, il apparaît nécessaire de **revisiter les objectifs et modalités de reporting.** Aujourd'hui le cadre des cahiers des charges fixe un cadre de reporting extrêmement contraignant sur des éléments dont la valeur ajoutée peut être questionnée (ex : nombre et contenu des livrables intermédiaires). De même, la relation entre Pôle Emploi et les OP tient principalement au contrôle du respect du cadre administratif de la prestation, appauvrissant le dialogue sur le fond (le parcours d'emploi du DE). Enfin les modes de sanction (non paiement) conduisent les consultants à se concentrer de manière excessive sur les aspects administratifs et de reporting (temps estimé à 30% sur certaines prestations) au détriment des actions d'accompagnement ou de prospection. Un reporting qualitatif à l'issue de la prestation et une autonomie pédagogique plus forte contribueraient indéniablement à une amélioration de la qualité des accompagnements (ex : le cahier des charges pourrait préciser un nombre de contact moyen par phase sans imposer le rythme des rencontres).
- La qualité des prestations et des résultats nécessitent par ailleurs que l'OP puisse structurer des moyens et absorber ses charges fixes (locaux, matériel, humains...). Pour cela, il est nécessaire de **sécuriser les OP sur la volumétrie et la régularité des prescriptions** (cf. les difficultés rencontrées sur les prestations OE / TVE qui sont nettement en deçà des minimas du marché). Sans un minimum de visibilité, il est extrêmement difficile de structurer les ressources et compétences nécessaires à la qualité des prestations. Sans compter la mise en difficulté économique des OP qui structurent les moyens sur la base des volumes annoncés, mais ne disposent pas de l'activité correspondante.
- Dans le même ordre, il apparaît nécessaire de **contractualiser les marchés sur une durée suffisante pour offrir aux OP la lisibilité nécessaire pour investir** (locaux, matériels, embauches...) **et gérer leurs ressources humaines** de manière cohérente (respect du droit du travail sur les contrats et leur renouvellement, mise en œuvre de parcours professionnels en interne etc...). Pour cela, une durée de 4 à 5 ans ferme des marchés permettrait une vraie structuration qualitative de l'offre des OP. La notion de



marché renouvelé permet sans doute à Pôle Emploi de se conserver une « porte de sortie » en cas de volonté de désengagement ; elle conduit néanmoins à une gestion de l'incertitude pour l'OP qui ne facilite pas la structuration de moyens (ex : durée d'un bail commercial sur 3 ans minimum ; passage CCD à CDI au bout de 18 mois...). Il en est de même pour les marchés à bon de commande quand l'écart est trop important entre les seuils minimum et les seuils maximum (incertitude sur les moyens à engager).

- Enfin, comme évoqué précédemment, il apparaît nécessaire de **conforter une véritable logique de partenariat entre Pôle Emploi et les OP, dans une reconnaissance de la posture de prestataire** et pas seulement dans une relation donneur d'ordres / sous traitant relevant principalement d'une logique de contrôle de service fait. Développer un tel partenariat, c'est notamment :
  - o reconnaître certaines contraintes objectives des prestataires (ex : délai donné sur les décisions d'ajournement) ;
  - o développer une plus forte réactivité dans la réponse aux questions posées, issues de l'interprétation des cahiers des charges ;
  - o garantir un minimum de stabilité des règles et procédures du marché et une harmonisation de leur mise en œuvre sur les régions ;
  - o remettre en articulation et en dialogue Pôle Emploi et les OP en amont et en aval de la prestation confiée, tant aux niveaux stratégique que technique (exemples : dialogue avec les agences locales sur les prescriptions / dialogue avec le central sur les interprétations des cahiers des charges et leurs conséquences sur les accompagnements et la facturation).

Cette dimension de partenariat renforcé viserait également à dépasser un contexte de défiance parfois constaté vis-vis des OP (sentiment de « substitution » au métier de Pôle Emploi, critique des marges commerciales réalisées ou supposées etc...).

**Question 3** : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Ce questionnement s'inscrit dans un double enjeu :

- **Garantir un maillage suffisant sur les territoires** pour permettre de répondre en proximité aux besoins d'accompagnement des DE ;
- **Garantir un équilibre économique** à des implantations complémentaires proposées par les OP.

Concernant ce dernier point, il nous semble nécessaire de distinguer la réalité des territoires et de leurs « potentiels ». Une ville moyenne ou grande permettra à un cabinet comme CATALYS Conseil de développer d'autres prestations à côté des marchés Pôle Emploi (ex : bilan de compétences etc...), en prenant les risques inhérents au développement de toute activité. En revanche, la viabilité d'une implantation sur certains territoires ne tiendra qu'à l'activité Pôle Emploi prescrite. Sur cette réalité, un OP peut proposer des sites complémentaires, à la condition :

- que les volumes, l'équilibre et la régularité des prescriptions soient assurés à minima : un seuil d'engagement de Pôle Emploi doit permettre d'engager des moyens et d'atteindre un seuil de rentabilité permettant d'assurer une prestation qualitative (mise à disposition des locaux, moyens matériels, moyens humains...) ;
- que les OP ne soient pas exclusivement spécialisés par Pôle Emploi sur ces territoires, généralement ruraux (exemple actuellement pour CATALYS Conseil : Loudun, Thouars, Sablé sur Sarthe, La Flèche, Carhaix, Pontivy, Les herbiers, Fontenay le comte, Montaigu etc...). Il faut ainsi éviter qu'il y ait d'un côté « l'opérateur des villes et de l'autre les opérateurs des champs ».

**Ainsi, un OP comme CATALYS Conseil est tout à fait prêt à contribuer au maillage territorial fin lié aux enjeux d'une politique d'emploi, mais ne peut supporter seul l'incertitude économique liée à cette politique.**

Il peut être différemment envisagé la question de la prestation d'accompagnement des licenciés économiques. Il nous semblerait ainsi plus pertinent de sous-traiter aux OP tous les salariés d'une même entreprise en liquidation judiciaire ou procédant à des licenciements économiques à partir de 10 personnes, quelques soient les territoires. Ce type d'intervention (proche des prestations de reclassement financées par les entreprises) permet d'envisager des partenariats avec les collectivités au plus près des collectifs de travail, à travers la mise en œuvre de locaux ponctuels.

Au delà de la dimension territoriale, cette organisation permet également de créer une dynamique de groupe vertueuse et de préserver du lien social à l'instar des cellules de reclassement et de développer des partenariats cohérents avec les collectivités et entreprises locales, autour des parcours d'emploi. Cela permettrait également de réaliser un suivi qualitatif plus pertinent et intéressant pour les autres partenaires (entreprise et partenaires sociaux, collectivités locales...).

Enfin, la question du maillage territorial peut également interroger la dimension des marchés passés par Pôle Emploi. Sur certains d'entre eux (OE, TVE...) le découpage départemental est retenu. Une **logique régionale** serait peut être à envisager. Elle permettrait à la fois de structurer des moyens pour les OP (fonctions support, mobilité des consultants sur des antennes limitrophes en fonction des volumétries etc...) et inscrirait le marché dans le territoire partenarial pertinent qu'est la région (articulation avec le Conseil Régional, les OPCA, les branches professionnelles...), tout en préservant la nécessaire articulation locale.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

*Nous traitons les questions 4 et 5 conjointement*

L'adhésion du DE à l'accompagnement nous semble étroitement liée à la question du diagnostic et de l'orientation sur les prestations. En effet, nous constatons, notamment sur les prestations OE et TVE, qu'il existe fréquemment des écarts entre le public ciblé par le cahier des charges et les publics prescrits (exemples sur OE : profil sans projet professionnel validé, démarrant une formation, partant en congé maternité au cours de la prestation...). L'intérêt de la prestation pour ces DE, donc leur engagement, en est réduit. Il en est de même, quand parfois la prescription vers une prestation est réalisée sous peine de « sanction/ radiation ».

**Ainsi, il semblerait pertinent de favoriser les échanges entre Pôle Emploi et les OP autour de la prescription.**

Cela peut prendre la forme de réunions d'échanges avec les agents prescripteurs de Pôle Emploi permettant à l'OP titulaire d'un marché de présenter de façon détaillée le contenu de la prestation proposée (à partir des cahiers des charges fournis), de ses objectifs et des points de vigilance à avoir lors de la prescription (ex : ne pas orienter vers une prestation de reclassement des DE qui n'ont pas de projets professionnels clairement définis).

Cela renforcerait la connaissance des prestations par les agents de Pôle Emploi et favoriserait un travail de pré-diagnostic partagé entre Pôle Emploi et l'OP pour repérer et orienter les profils sur les prestations adéquates. Cela permettrait également au DE de choisir le cas échéant entre les méthodes d'accompagnement proposées par Pôle Emploi et celle de l'OP (dans une logique de libre arbitre favorisant l'engagement).

A minima, il nous semble opportun de structurer un espace de dialogue entre Pôle Emploi et l'OP pour analyser sur les bassins les actions à entreprendre pour communiquer et valoriser les prestations auprès des DE d'une part, pour échanger sur la pertinence de certaines prescriptions d'autre part (éviter le décalage entre le profil et l'objectif de la prestation, qui induit nécessairement un résultat médiocre ou non valorisé de l'accompagnement par l'OP).

Par contre, il nous semble moins opportun d'envisager les modèles proposant au DE de choisir son prestataire à travers la remise d'un « bon ou d'un chèque prestation ». Cette approche aurait un double effet : elle induirait une démarche commerciale et un jeu de concurrence dans la captation des DE entre les OP, peu propice à notre sens à une approche « désintéressée » de l'accompagnement (risque de démagogie, de promesse commerciale etc...) ; elle ne permettrait pas par ailleurs une visibilité suffisante sur les volumes avec un éparpillement du marché entre opérateurs, portant le risque d'une baisse des moyens affectés à la réalisation de ces marchés et un nivellement par le bas (cf. les disparités constatées par les FONGECIF sur les prestataires de bilan de compétences).

### Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6** : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Comme évoqué précédemment, la relation entre Pôle Emploi et les OP nous semblent principalement relever aujourd'hui d'un strict « contrôle de service fait » avec un reporting administratif lourd visant essentiellement le contrôle des paiements des prestations. Elle porte moins sur le suivi qualitatif et quantitatif des résultats des actions des OP.

Les consultants sont, de fait, beaucoup centrés sur le respect des procédures, le respect du cadencement, des émargements, du remplissage des livrables pour éviter la sanction du non paiement au détriment parfois des actions de placement proprement dite (prospection, mise en relation, placement...).

Cette situation est triplement insatisfaisante :

- elle ne permet vraisemblablement pas à Pôle Emploi d'évaluer l'aspect qualitatif du travail réalisé par l'OP ;
- elle fait perdre « le sens du métier » à des consultants sur qui la pression du reporting et le questionnement sur son utilité pèsent ;
- enfin, elle contraint les OP à se doter de contrôles administratifs contribuant à l'accroissement du coût de réalisation (donc à l'augmentation du prix pour Pôle Emploi ou la baisse de la rentabilité pour l'OP).

Ainsi, un certain nombre de bilans intermédiaires sont demandés, par exemple sur la prestation LIC, dont la pertinence et la prise en compte par les agents Pôle Emploi interrogent.

Dans ce contexte, l'amélioration de l'évaluation -absolument nécessaire au pilotage et à l'amélioration des dispositifs- nous semble pouvoir relever de trois axes :

- **La limitation des livrables intermédiaires tout en renforçant le livrable final** lorsque le salarié est en recherche d'emploi à l'issue de la prestation (un livrable plus léger nous semble suffisant en cas de sortie positive).
- **Une révision des critères d'évaluation de manière à ne pas faire supporter à l'OP un résultat dont il ne peut avoir totalement la maîtrise.** Ainsi, les critères d'évaluation aujourd'hui fixés tiennent à un résultat imposé aux OP (ex. l'emploi en CDI à temps plein) alors que ce dernier ne correspond pas à la réalité du marché de l'emploi (enchaînement de contrats, temps partiel, intérim etc...). Les OP sont donc évalués sur des critères relevant de facteurs sur lesquels ils n'ont aucun moyen de peser (la réalité de l'offre d'emploi) et qui ne correspondent plus à une réalité sur certains bassins. Il en est de même concernant une évaluation qui est portée sur des situations des DE qui relève du

libre arbitre des personnes. Un DE peut faire le choix de ne pas retourner immédiatement à l'emploi (du fait de fragilités psychologiques ou psycho-sociales qui nécessitent d'être réglées en amont), être victime d'un accident de la vie (maladie, déménagement...), faire des choix d'activité (temps partiel choisi inférieur à 110h00, statut d'auto-entrepreneur) ou encore bénéficier de restrictions liées à son état de santé (temps partiel prescrit par un médecin en deçà de 110h00). Il peut même être tout simplement radié par Pôle Emploi. Dans tous ces cas où l'OP n'a que peu de prise, le système actuel d'évaluation et de résultat considère que l'OP n'a pas réalisé une action positive donnant lieu à une rémunération de son travail.

L'objectif de l'OP est de mobiliser l'ensemble des moyens nécessaires afin de sécuriser la situation professionnelle d'un DE en fonction d'un contexte d'exercice ou d'une stratégie de retour à l'emploi qui lui est propre (création d'activité, temps partiel choisi pour un sénior / subit pour un TH, choix d'un emploi précaire permettant à moyen terme l'obtention d'un CDI...). Dès obliger à des abandons de prestations et ne pas rémunérer l'OP pour les périodes d'accompagnements de ces typologies de public (souvent prescrits par le pôle emploi) revient à considérer qu'il faut standardiser les solutions d'emploi et que l'OP n'a pas de valeur ajoutée à individualiser ses accompagnements.

Une telle situation mérite d'évoluer, à travers une **reconsidération des cahiers des charges et de leur approche de la sortie positive et/ou à travers un dialogue entre Pôle Emploi et les OP pour affiner l'évaluation et la valorisation des résultats**. Nous pourrions ainsi imaginer un dispositif dans lequel, à partir du diagnostic d'entrée dans le dispositif, l'évaluation de la qualité porterait sur la mesure d'écart entre la situation initiale, les objectifs fixés et la situation de sortie de la personne. Cette analyse plus fine des résultats concernerait certains cas précis pour lesquels les seuls critères du cahier des charges ne permettent pas la réelle évaluation de la valeur ajoutée et du résultat de l'accompagnement confié à l'OP (cf. ci-après sur la question de la rémunération).

- **Un renforcement du pilotage sur les résultats des prestataires** par bassin d'emploi (à compter de la fin des premières cohortes).

Il nous semble ainsi pertinent de **passer d'un reporting individuel très poussé et en partie inopérant car seulement à visée administratif / gestion (paiement) à un pilotage concerté des résultats** avec Pôle Emploi, voire avec d'autres partenaires territoriaux (partenaires sociaux, MDE, partenaires de l'emploi...).

Il pourrait être dans ce cadre demandé aux OP de **produire des éléments d'analyse sur les portefeuilles accompagnés** (en plus des résultats « bruts » de placement collectés par Pôle Emploi) : typologie de publics, mesures d'accompagnement mises en œuvre, profils ou secteurs sources d'emploi, cartographie de compétences disponibles sur le bassin d'emploi, profils reclassés, profils en difficulté, proposition d'actions communes sur le territoire...).

Ainsi, un véritable **dialogue sur les résultats qualitatifs** pourrait s'engager avec les partenaires de l'emploi du territoire départemental (une déclinaison locale pourrait être envisagée selon les bassins d'emploi et leurs problématiques).

#### **Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7** : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Il nous semble que la difficulté tient aujourd'hui à trois facteurs :

- l'absence d'échange entre pôle Emploi et les OP sur profils prescrits ;
- la pertinence des éléments de reporting (cf. précédemment) ;
- un mode de relation essentiellement écrit entre Pôle Emploi et les OP.

En ce sens, trois leviers nous semblent possibles à activer pour améliorer la continuité d'accompagnement :

- **en permettant l'échange et la co-construction entre Pôle Emploi et l'OP au moment de la prescription des profils** (cf. précédemment) ;

- **en renforçant le livrable final, plus synthétique et précis pour les personnes encore en recherche d'emploi.** Ce livrable pourrait comporter un résumé des étapes principales de l'accompagnement, les candidatures sur lesquelles s'est positionné le DE, les mises en relation effectuées et un plan d'action opérationnel pour poursuivre l'accompagnement par le conseiller Pôle Emploi. La notion de livrable serait ainsi principalement consacrée à la suite de l'accompagnement plutôt qu'à la description exhaustive de ce qui a été fait ;
- **en permettant un échange entre le conseiller Pôle Emploi et le consultant** sur des situations particulières de DE nécessitant une vigilance ou une action particulière. Le prestataire pourrait par exemple notifier dans le bilan final qu'il propose d'être contacté par le conseiller pour évoquer la situation du DE.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Il nous semble que cette ambition passe d'abord par une volonté et une stratégie affirmée de Pôle Emploi sur le mode relation et l'articulation souhaités avec les OP. C'est ce que nous évoquons précédemment dans la nécessité d'évoluer d'un rapport de donneur d'ordre à sous traitant à une **relation de partenariat** avec un prestataire et une **logique de co-production renforcée**.

Ensuite, peuvent être imaginées des actions partagées sur les territoires :

- groupe d'échange / analyse de la pratique entre conseillers et consultants, sous l'égide de Pôle Emploi à l'échelle départementale ou locale ;
- transfert à Pôle Emploi d'outils ou de livrables issus de métiers connexes comme le reclassement (cf. l'envoi déjà réalisé par CATALYS Conseil à la Direction des Achats et Marchés de Pôle Emploi) ;
- co-construction d'actions locales en faveur du placement (job dating, visite d'entreprises etc...).

#### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Il nous semble effectivement nécessaire d'adapter les modalités de rémunération pour plusieurs raisons :

- **Certaines conditions de rémunérations portent sur des éléments sur lesquels l'OP n'a pas de prise :** évolution du marché de l'emploi et de la nature des offres d'emploi (cf. précédemment) ; impossibilité d'agir sur la notion de maintien dans l'emploi, cela relevant d'une relation entre le nouvel employeur et le salarié ou de l'activité de l'entreprise ayant embauché.
- **Des accompagnements ne sont pas rémunérés** (et donc le travail réalisé non reconnu) **alors qu'elles concernent des situations objectives où la responsabilité de l'OP n'est pas engagée** (ex : abandon à l'initiative du DE, retraite, prescription de publics dont les caractéristiques ne permettent pas de déboucher sur une sortie positive...).
- Le prix est déterminé par les OP sur les seuils minimum du marché ; pourtant ce seuil minimum n'est pas toujours respecté. Il s'agit de sortir de certaines situations où actuellement l'OP s'engage à mettre à disposition les ressources en juste à temps, mais Pôle Emploi n'est pas engagé à fournir l'activité correspondante. On se situe dans un déséquilibre assumé seulement par l'OP, alors que le modèle économique dépend essentiellement de cette adéquation entre moyens mobilisé et flux d'activité.

- **Sur certaines prestations comme LIC, le temps de pilotage et d'administratif n'a pas été intégré dans la détermination du prix**, car n'était pas spécifié dans le cahier des charges. A titre d'exemple, CATALYS Conseil a mobilisé des ressources conséquentes sur certains dossiers comme Doux (évaluation à plus de 50 jours de cadres pour la participation à des réunions de pilotage avec l'entreprise, avec les partenaires aux niveaux local, départemental, national...). Il ne s'agit pas là de remettre en cause un engagement que le cabinet considère souhaitable, mais de le reconnaître comme ayant une valeur, y compris économique.

Pour toutes ces raisons, le taux de rémunération des prestations est sensiblement inférieur aux projections raisonnablement envisagées pour la détermination du prix, faisant peser aux OP un risque économique certain dans la réalisation de ces marchés.

Si Pôle Emploi a la volonté de s'inscrire dans un partenariat engageant les OP dans la durée, il est nécessaire que les marchés permettent à ces derniers de s'assurer de l'équilibre économique de ces prestations et qu'elle leur permettent de dégager une marge. Pour cela, les évolutions suivantes nous sembleraient pertinentes :

- **Conforter la logique de part variable comme juste rétribution du résultat, mais en rééquilibrant la part attribuée au fixe (60%) et celle affectée au variable (40%)** pour tenir compte des frais fixes engagés dans la réalisation des marchés d'une part, de la situation objective de certains types de publics prescrits dont le retour immédiat à l'emploi reste hypothétique dans la situation économique actuelle.
- **Réduire dans la part variable le critère du maintien dans l'emploi sur lequel l'OP n'a aucun moyen d'agir**. Pourquoi être rémunéré sur un critère sur lequel l'OP n'a pas de prise d'une part, et dont la réalisation ou non ne dépend que très peu de la qualité de son travail d'accompagnement (choix du nouvel employeur, plan charge de l'entreprise, qualité du processus d'intégration, implication du nouveau salarié dans sa fonction etc...).
- Le cas échéant, **envisager une logique de différenciation de la part variable selon la situation socioéconomique des territoires** (avec un plancher néanmoins sur la part fixe). Il est en effet objectivement plus aisé d'envisager le retour à l'emploi sur certains bassins dynamiques que sur d'autres plus sinistrés.
- De la même manière, **une logique de bonus selon des typologies de publics spécifiques** pourraient être mises en œuvre pour tenir compte de la difficulté objective à les insérer dans l'emploi compte tenu du marché du travail (ex : jeunes, seniors). Alors que la rémunération aujourd'hui ne fait aucun distinguo selon les profils des publics, quand le besoin d'accompagnement va être renforcé pour certains.
- **Prendre en compte la réalité du marché de l'emploi dans la valorisation des résultats des OP** en considérant comme sortie positive différentes situations non valorisées aujourd'hui : cumul de CDD, temps partiel choisi, tenir compte de la date de signature du contrat et non du démarrage du contrat, prendre en compte le nombre d'heures si une formation qualifiante est de moins de 6 mois...
- **Reconnaître et rémunérer le travail réalisé en cas d'abandon en réintroduisant la notion de fixe proratisable**. On ne peut en effet faire supporter au seul OP les risques liés à l'abandon, alors même qu'aujourd'hui il n'a aucune prise sur la prescription (inadéquation des profils à la prestation), pas plus que sur les circonstances (déménagement, décès) ou les choix du DE (contrat de moins de 15 jours ou CDI < 110h). On ne peut envisager qu'un travail réalisé -donc des charges engagées- ne soit pas rémunéré (par exemple si un DE abandonne la prestation LIC à quelques jours de la date anniversaire de son entrée dans la prestation, un an d'accompagnement par un professionnel n'est pas rémunéré...).
- **Garantir les volumes et calendrier de prescription permettant aux OP de tenir le modèle économique dans lequel ils se sont projetés**, en couvrant leurs frais engagés et en réalisant la marge nécessaire à toute activité économique.

Enfin, une autre approche pourrait être envisagée, à travers la **fixation du prix de la prestation par Pôle Emploi** dans le cahier des charges, à l'instar de ce que pratique l'AGEFIPH. Charge à chaque prestataire de définir le contenu de la prestation, au regard du prix proposé. Une telle approche aurait le mérite de départager les offres essentiellement sous l'angle qualitatif : qualité pédagogique des réponses, des compétences des intervenants et de la réalité de l'ancrage territorial, des partenariats locaux et du réseau d'entreprises du prestataire. Le contenu proposé serait contractuel et engagerait le prestataire qui serait contrôlé sur la réalité des moyens mobilisés, au regard de sa réponse, et bien évidemment des résultats.

CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE  
PLACEMENT

CADRE DE REPONSE (facultatif)

**CONTRIBUTEUR**

- Nom :.....Adam.....
- Prénom : ...Jean-Marie.....
- Coordonnées : .....40 rue de la corvée 88100 Saint Dié des vosges.....
- Adresse électronique:.....jmadam@cagip.fr.....0673881611.....
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

Cagip 40 rue de la corvée 88100 Saint Dié

Président.....  
.....  
.....

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non RV le 15/01/2014 à 16 h
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution :

**REPONSE A LA CONSULTATION**

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

**I. Observations générales (facultatif)**

**II. Réponse aux questions posées**

Questions ci-après

**Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?**



**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Réponse :**

Le recours aux organismes de formation est très antérieur à l'émergence du terme OPP. Il est effectivement lié à l'obligation de prendre en charge un nombre élevé de demandeurs d'emploi. Cependant il ne s'agit pas seulement d'une réponse qualitative : des catégories de chômeurs ont nécessité un accompagnement spécifique (DELD, jeunes sans qualification, seniors etc...). Ces accompagnements spécifiques correspondaient à des plans d'actions voulus par les directeurs d'agence locale.

Le contexte organisationnel (passage ANPE/POLE EMPLOI) et le contexte procédurier (mise en œuvre d'appels d'offres élargis et concurrentiels) ont évolué mais les problématiques sont restées les mêmes : taux de chômage élevé, souffrance particulière de certains publics ; la dégradation des emplois industriels, notamment des emplois de première qualification, rend le retour en emploi des plus démunis très problématique.

C'est dans ce contexte que le recours aux OPP trouve sa pleine justification.

Il démultiplie les capacités d'intervention de Pôle Emploi. Même si le taux de reprise d'emploi n'est pas en rapport géométrique avec le nombre de demandeurs d'emploi accueillis, il est indéniable qu'une absence de suivi, même réduit, est vécue comme un abandon à conséquences psychosociales majeures. (la montée des populismes est concomitante au sentiment d'abandon).

Cet ajustement des capacités en termes quantitatifs est indissociable d'une approche qualitative : actions ciblées pour certains publics ou certains territoires, impliquant une approche différenciée qui peut nécessiter des compétences et une expérience particulières présentes chez les conseillers des OPP qui œuvrent depuis longtemps sur les territoires au bénéfice d'un public fragilisé ; ces compétences existent réellement et il serait dommageable pour l'efficacité de la politique de l'emploi qu'elles ne soient pas mobilisées, d'autant qu'elles se sont créées dans des missions de service publique avec des fonds publics.

Les actions spécifiques nécessitent la mise en œuvre d'un partenariat fort entre Pôle Emploi, le territoire et les OPP, partenariat qui participe très largement à l'efficacité et à la qualité des prestations mises en œuvre.

Le chômage affecte lourdement certaines catégories (plus de 50 ans, jeunes sans qualification, travailleurs handicapés...) et ses conséquences ne sont pas linéaires. Il est donc indispensable de mettre en œuvre des actions différenciées dans leur organisation, leur contenu, leurs méthodes, leurs objectifs et les procédures de restitution. Un cahier des charges concernant un spectre large de demandeurs d'emploi est un obstacle à l'efficacité. Des situations peuvent exiger un accompagnement très serré avec des rendez-vous fréquents ou des méthodes particulières.

Par ailleurs, et pour autant que la procédure d'appel d'offre ne balaie pas les compétences locales au bénéfice d'opérateurs en quête de marchés, les OPP présents sur un territoire ont acquis une grande connaissance des bassins d'emploi et des acteurs économiques. Cette expérience du terrain est indéniablement un atout dans la recherche des offres d'emploi et l'intégration des demandeurs d'emploi dans les entreprises.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de

manœuvre des opérateurs, etc.) ?

**Réponse :**

Avant de réfléchir aux conditions de mise en œuvre efficace de recours aux OPP, il nous paraît opportun de faire le point sur ce qui a eu un impact négatif dans la procédure actuelle.

Sans aucun doute, la rigidité du cahier des charges est un obstacle majeur à l'efficacité de l'action ; le cadencement impératif des réponses, outre qu'il impacte lourdement les conditions de travail des conseillers, ne permet pas de s'adapter à la réalité des situations rencontrées. Le rythme travail individuel/travail de groupe n'est pas toujours pertinent. Le cadencement et la durée des rencontres interdisent toute adaptation et toute innovation dans l'approche du public. Le livrable et surtout son circuit sont une absurdité qui coupe les conseillers Pôle Emploi de l'OPP qui réalise la prestation. L'impossibilité où se trouvent les différents opérateurs d'un groupement de travailler avec les agences locales est néfaste à l'alimentation du dispositif et à la prise en compte des difficultés rencontrées par les OPP.

Certes le groupement avec mandataire est un dispositif important qui rassemble des compétences et des approches diverses œuvrant sur un territoire. Il coordonne ces différences et peut proposer à Pôle Emploi une collaboration harmonisée et cohérente. Il génère des échanges et optimise pour chacun l'approche de sa mission de service public.

Il est cependant important que les organismes de formation membres du groupement aient la possibilité en accord avec le mandataire de travailler avec les agences locales, ne' serait-ce que pour favoriser une prescription éclairée et mettre en place les conditions d'un échange à propos des situations délicates rencontrées lors des accompagnements.

Le cahier des charges doit faire référence aux objectifs, à la population, à la durée totale de la prescription, aux moyens à mobiliser. Il doit laisser l'opérateur libre du cadencement, de la répartition travail de groupe/travail individuel.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Réponse :**

Les OPP doivent intervenir à minima là où il y a des agences de Pôle Emploi. Pour un maillage plus serré mais non permanent les OPP s'engagent à ouvrir des lieux dans un délai court pour répondre aux besoins d'une population aux moyens de déplacement limités ou pour à des plans d'action mis en place par Pôle Emploi. Ces lieux non permanents obéissent aux mêmes contraintes de moyens et d'accessibilité que les lieux permanents. Ils sont mobilisables grâce au réseau que se sont constitués les opérateurs, pour autant que les procédures d'appel d'offre ne les évacuent pas au bénéfice d'opérateurs moins disants en recherche d'expansion.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**Réponse :**

L'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement dépend essentiellement de la connaissance précise que le conseiller Pôle Emploi a de la prescription et du lien qui s'est établi entre le conseiller Pôle Emploi et l'opérateur.

S'agissant des publics fragilisés avec lesquels nous travaillons l'adhésion n'est pas une affaire de libre choix mais dépend de la conviction du conseiller et de sa volonté exprimée de leur donner tous les moyens de retrouver une place dans le monde du travail.

Il serait catastrophique de fournir aux demandeurs d'emploi une sorte de libre service des moyens d'insertion. Des cohortes entières de demandeurs d'emploi seraient laissées pour compte. Peut-être faut-il abandonner la GED et revenir à des approches plus humanistes permettant de rompre l'isolement des conseillers et des opérateurs, prisonniers de procédures déconnectées de la réalité du terrain où se joue véritablement l'engagement de chacun, DE, CPE, OPP, dans la lutte contre le chômage.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Réponse :**

Dans tous les cas c'est le conseiller Pôle Emploi qui oriente les demandeurs d'emploi. La délégation de la prestation d'accompagnement à un organisme privé n'est en aucun cas une privatisation de la décision. La mise en place d'actions d'accompagnement correspond à une volonté politique et les procédures d'orientation ne doivent pas neutraliser cette volonté politique. Par ailleurs, notre expérience démontre que lorsque cette orientation se fait au cours d'une information collective organisée par Pôle Emploi en présence de l'OPP l'adhésion des demandeurs d'emploi est maximum et le passage de relai entre le CPE et l'OPP se fait de manière plus efficace.

#### **Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

**Réponse :**

La question de l'évaluation est à poser quand le cadre général du dispositif sera élaboré ; Nous pouvons cependant poser comme principe : 1) un contrôle administratif reste nécessaire pour éviter les fraudes toujours possibles. 2) il est souhaitable de privilégier une évaluation dans le cadre d'échanges partenariaux plutôt que dans la production de documents administratifs.

#### **Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Réponse :**

La continuité de l'accompagnement c'est la continuité des relations entre Pôle Emploi et l'OPP. Ceci s'entend en dehors des comités de pilotage, qui pourraient d'ailleurs être consacrés à autre chose qu'à une approche quantitative. En dehors aussi d'un livrable qui sert essentiellement à permettre le paiement ; le retour devrait être immédiat, de conseiller à conseiller, le bilan n'étant qu'un « pense-bête » ; la consultation du bilan sur un mode informatique, après un temps qui déconnecte le moment de la prescription du résultat de l'accompagnement, annule les effets de celui-ci ; l'absence d'échanges directes empêche la confiance et génère de la rivalité ; seuls des échanges directs tout au long de l'action sont propres à favoriser la confiance et permettre la mise en œuvre des plans d'actions qui sont proposés par l'opérateur. Dans le dédale de la circulation technocratique des informations, le grand perdant c'est le demandeur d'emploi.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Réponse :**

L'enrichissement mutuel, et donc l'efficacité, ce sont les échanges constants autour de la prescription de conseiller à conseiller. L'opérateur doit pouvoir informer le conseiller de Pôle Emploi de l'organisation de la prestation et de ses méthodes.

Il serait pertinent d'organiser dans les agences et/ou chez l'opérateur des réunions pour échanger autour des problèmes rencontrés et des réponses qui pourraient être envisagées ; De même, des échanges inter institutions ( Région, Pôle Emploi, Conseil Général, OPP ...) faciliteraient

l'émergence de propositions et de pratiques innovantes ;  
Enfin, l'opérateur devrait pouvoir interpeller directement le conseiller référent d'un demandeur si une situation critique devait apparaître.

### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Réponse :**

Il est impératif de modifier les modalités de rémunération . Les procédures actuelles sont délétères pour les OPP.

Pôle Emploi a fait à trois reprises des propositions de modifications qui auraient permis aux OPP de faire face plus efficacement à leurs contraintes financières.

Il est infiniment regrettable que ces propositions n'aient pu aboutir. Pour notre part nous avons été indisposés par la position du MEDEF qui, en proposant un renforcement du paiement aux résultats, se met à l'origine d'une aggravation de la situation des OPP et met en péril le plan d'action de lutte contre le chômage.

Il est peut-être souhaitable de renverser complètement le dispositif et de réfléchir, région par région, à la construction de groupements à partir de la notion de « service économique d'intérêt général » autorisé par le droit communautaire, ce qui permettrait de sortir de la procédure d'appel d'offre.

CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE  
PLACEMENT

CADRE DE REPONSE (facultatif)

**CONTRIBUTEUR**

- Nom :.....Adam.....
- Prénom : ...Jean-Marie.....
- Coordonnées : .....40 rue de la corvée 88100 Saint Dié des vosges.....
- Adresse électronique:.....jmadam@cagip.fr.....0673881611.....
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

Cagip 40 rue de la corvée 88100 Saint Dié

Président.....  
.....  
.....

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non RV le 15/01/2014 à 16 h
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution :

**REPONSE A LA CONSULTATION**

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

**I. Observations générales (facultatif)**

**II. Réponse aux questions posées**

Questions ci-après

**Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?**

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Réponse :**

Le recours aux organismes de formation est très antérieur à l'émergence du terme OPP. Il est effectivement lié à l'obligation de prendre en charge un nombre élevé de demandeurs d'emploi. Cependant il ne s'agit pas seulement d'une réponse qualitative : des catégories de chômeurs ont nécessité un accompagnement spécifique (DELD, jeunes sans qualification, seniors etc...). Ces accompagnements spécifiques correspondaient à des plans d'actions voulus par les directeurs d'agence locale.

Le contexte organisationnel (passage ANPE/POLE EMPLOI) et le contexte procédurier (mise en œuvre d'appels d'offres élargis et concurrentiels) ont évolué mais les problématiques sont restées les mêmes : taux de chômage élevé, souffrance particulière de certains publics ; la dégradation des emplois industriels, notamment des emplois de première qualification, rend le retour en emploi des plus démunis très problématique.

C'est dans ce contexte que le recours aux OPP trouve sa pleine justification.

Il démultiplie les capacités d'intervention de Pôle Emploi. Même si le taux de reprise d'emploi n'est pas en rapport géométrique avec le nombre de demandeurs d'emploi accueillis, il est indéniable qu'une absence de suivi, même réduit, est vécue comme un abandon à conséquences psychosociales majeures. (la montée des populismes est concomitante au sentiment d'abandon).

Cet ajustement des capacités en termes quantitatifs est indissociable d'une approche qualitative : actions ciblées pour certains publics ou certains territoires, impliquant une approche différenciée qui peut nécessiter des compétences et une expérience particulières présentes chez les conseillers des OPP qui œuvrent depuis longtemps sur les territoires au bénéfice d'un public fragilisé ; ces compétences existent réellement et il serait dommageable pour l'efficacité de la politique de l'emploi qu'elles ne soient pas mobilisées, d'autant qu'elles se sont créées dans des missions de service publique avec des fonds publics.

Les actions spécifiques nécessitent la mise en œuvre d'un partenariat fort entre Pôle Emploi, le territoire et les OPP, partenariat qui participe très largement à l'efficacité et à la qualité des prestations mises en œuvre.

Le chômage affecte lourdement certaines catégories (plus de 50 ans, jeunes sans qualification, travailleurs handicapés...) et ses conséquences ne sont pas linéaires. Il est donc indispensable de mettre en œuvre des actions différenciées dans leur organisation, leur contenu, leurs méthodes, leurs objectifs et les procédures de restitution. Un cahier des charges concernant un spectre large de demandeurs d'emploi est un obstacle à l'efficacité. Des situations peuvent exiger un accompagnement très serré avec des rendez-vous fréquents ou des méthodes particulières.

Par ailleurs, et pour autant que la procédure d'appel d'offre ne balaie pas les compétences locales au bénéfice d'opérateurs en quête de marchés, les OPP présents sur un territoire ont acquis une grande connaissance des bassins d'emploi et des acteurs économiques. Cette expérience du terrain est indéniablement un atout dans la recherche des offres d'emploi et l'intégration des demandeurs d'emploi dans les entreprises.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de

manœuvre des opérateurs, etc.) ?

**Réponse :**

Avant de réfléchir aux conditions de mise en œuvre efficace de recours aux OPP, il nous paraît opportun de faire le point sur ce qui a eu un impact négatif dans la procédure actuelle.

Sans aucun doute, la rigidité du cahier des charges est un obstacle majeur à l'efficacité de l'action ; le cadencement impératif des réponses, outre qu'il impacte lourdement les conditions de travail des conseillers, ne permet pas de s'adapter à la réalité des situations rencontrées. Le rythme travail individuel/travail de groupe n'est pas toujours pertinent. Le cadencement et la durée des rencontres interdisent toute adaptation et toute innovation dans l'approche du public. Le livrable et surtout son circuit sont une absurdité qui coupe les conseillers Pôle Emploi de l'OPP qui réalise la prestation. L'impossibilité où se trouvent les différents opérateurs d'un groupement de travailler avec les agences locales est néfaste à l'alimentation du dispositif et à la prise en compte des difficultés rencontrées par les OPP.

Certes le groupement avec mandataire est un dispositif important qui rassemble des compétences et des approches diverses œuvrant sur un territoire. Il coordonne ces différences et peut proposer à Pôle Emploi une collaboration harmonisée et cohérente. Il génère des échanges et optimise pour chacun l'approche de sa mission de service public.

Il est cependant important que les organismes de formation membres du groupement aient la possibilité en accord avec le mandataire de travailler avec les agences locales, ne' serait-ce que pour favoriser une prescription éclairée et mettre en place les conditions d'un échange à propos des situations délicates rencontrées lors des accompagnements.

Le cahier des charges doit faire référence aux objectifs, à la population, à la durée totale de la prescription, aux moyens à mobiliser. Il doit laisser l'opérateur libre du cadencement, de la répartition travail de groupe/travail individuel.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Réponse :**

Les OPP doivent intervenir à minima là où il y a des agences de Pôle Emploi. Pour un maillage plus serré mais non permanent les OPP s'engagent à ouvrir des lieux dans un délai court pour répondre aux besoins d'une population aux moyens de déplacement limités ou pour à des plans d'action mis en place par Pôle Emploi. Ces lieux non permanents obéissent aux mêmes contraintes de moyens et d'accessibilité que les lieux permanents. Ils sont mobilisables grâce au réseau que se sont constitués les opérateurs, pour autant que les procédures d'appel d'offre ne les évacuent pas au bénéfice d'opérateurs moins disants en recherche d'expansion.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**Réponse :**

L'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement dépend essentiellement de la connaissance précise que le conseiller Pôle Emploi a de la prescription et du lien qui s'est établi entre le conseiller Pôle Emploi et l'opérateur.

S'agissant des publics fragilisés avec lesquels nous travaillons l'adhésion n'est pas une affaire de libre choix mais dépend de la conviction du conseiller et de sa volonté exprimée de leur donner tous les moyens de retrouver une place dans le monde du travail.

Il serait catastrophique de fournir aux demandeurs d'emploi une sorte de libre service des moyens d'insertion. Des cohortes entières de demandeurs d'emploi seraient laissées pour compte. Peut-être faut-il abandonner la GED et revenir à des approches plus humanistes permettant de rompre l'isolement des conseillers et des opérateurs, prisonniers de procédures déconnectées de la réalité du terrain où se joue véritablement l'engagement de chacun, DE, CPE, OPP, dans la lutte contre le chômage.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Réponse :**

Dans tous les cas c'est le conseiller Pôle Emploi qui oriente les demandeurs d'emploi. La délégation de la prestation d'accompagnement à un organisme privé n'est en aucun cas une privatisation de la décision. La mise en place d'actions d'accompagnement correspond à une volonté politique et les procédures d'orientation ne doivent pas neutraliser cette volonté politique.

Par ailleurs, notre expérience démontre que lorsque cette orientation se fait au cours d'une information collective organisée par Pôle Emploi en présence de l'OPP l'adhésion des demandeurs d'emploi est maximum et le passage de relai entre le CPE et l'OPP se fait de manière plus efficace.

#### **Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

**Réponse :**

La question de l'évaluation est à poser quand le cadre général du dispositif sera élaboré ;

Nous pouvons cependant poser comme principe : 1) un contrôle administratif reste nécessaire pour éviter les fraudes toujours possibles.

2) il est souhaitable de privilégier une évaluation dans le cadre d'échanges partenariaux plutôt que dans la production de documents administratifs.

#### **Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Réponse :**

La continuité de l'accompagnement c'est la continuité des relations entre Pôle Emploi et l'OPP. Ceci s'entend en dehors des comités de pilotage, qui pourraient d'ailleurs être consacrés à autre chose qu'à une approche quantitative. En dehors aussi d'un livrable qui sert essentiellement à permettre le paiement ; le retour devrait être immédiat, de conseiller à conseiller, le bilan n'étant qu'un « pense-bête » ; la consultation du bilan sur un mode informatique, après un temps qui déconnecte le moment de la prescription du résultat de l'accompagnement, annule les effets de celui-ci ; l'absence d'échanges directes empêche la confiance et génère de la rivalité ; seuls des échanges directs tout au long de l'action sont propres à favoriser la confiance et permettre la mise en œuvre des plans d'actions qui sont proposés par l'opérateur. Dans le dédale de la circulation technocratique des informations, le grand perdant c'est le demandeur d'emploi.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Réponse :**

L'enrichissement mutuel, et donc l'efficacité, ce sont les échanges constants autour de la prescription de conseiller à conseiller. L'opérateur doit pouvoir informer le conseiller de Pôle Emploi de l'organisation de la prestation et de ses méthodes.

Il serait pertinent d'organiser dans les agences et/ou chez l'opérateur des réunions pour échanger autour des problèmes rencontrés et des réponses qui pourraient être envisagées ;

De même, des échanges inter institutions ( Région, Pôle Emploi, Conseil Général, OPP ...) faciliteraient



l'émergence de propositions et de pratiques innovantes ;  
Enfin, l'opérateur devrait pouvoir interpeller directement le conseiller référent d'un demandeur si une situation critique devait apparaître.

### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

**Réponse :**

Il est impératif de modifier les modalités de rémunération . Les procédures actuelles sont délétères pour les OPP.

Pôle Emploi a fait à trois reprises des propositions de modifications qui auraient permis aux OPP de faire face plus efficacement à leurs contraintes financières.

Il est infiniment regrettable que ces propositions n'aient pu aboutir. Pour notre part nous avons été indisposés par la position du MEDEF qui, en proposant un renforcement du paiement aux résultats, se met à l'origine d'une aggravation de la situation des OPP et met en péril le plan d'action de lutte contre le chômage.

Il est peut-être souhaitable de renverser complètement le dispositif et de réfléchir, région par région, à la construction de groupements à partir de la notion de « service économique d'intérêt général » autorisé par le droit communautaire, ce qui permettrait de sortir de la procédure d'appel d'offre.

Le cabinet Axe et Cible intervient sur les marchés Pôle Emploi depuis 1992 en Gironde et depuis 2012 en Aquitaine. Depuis 2008, nous cumulons le double rôle de mandataire et de co-traitant sur bon nombre de prestations (Cible, BCA, Ateliers, OE, CAP, DIP, STR, Trajectoire, TVE, LEC/LIC). Ces expériences nous ont permis de suivre l'évolution des différentes organisations et prestations, de faire des constats et de pouvoir formuler des préconisations dans le cadre de la présente consultation.

*Nous avons choisi de répondre à quatre questions qui nous interpellent particulièrement dans le cadre des pratiques actuelles des marchés. Vous trouverez, ci-jointes, nos observations et propositions :*

### QUESTIONS 4, 7 ET 8

Nous optons pour le traitement des questions 4, 7 et 8 de manière globale dans la mesure où celles-ci nous apparaissent comme étroitement liées sur la question de la synergie mise en place entre les OPP et Pôle Emploi : notamment connaissance mutuelle de nos fonctionnements, de nos attendus et exigences, de nos valeurs ajoutés mais également de nos complémentarités.

Au-delà des modalités collaboratives posées dans le cadre des appels d'offres, la dimension partenariale entre Pôle Emploi et l'OPP s'impose comme un enjeu majeur qui doit se construire dans nos fonctionnements et pratiques mutuelles sur les territoires. Elle apparaît comme une condition incontournable pour l'évolution des 3 thématiques.

Dans ce cadre, il apparaît important de pouvoir développer un fonctionnement réel et opérationnel entre les structures qui permette de pouvoir approfondir la connaissance de chacun et de travailler ensemble sur le terrain :

- Des réunions, des commissions de suivi, ... réunissant les co-acteurs permettraient d'aborder et de débattre de faits de manière concrète et d'identifier ensemble des axes d'amélioration.
- Des réunions d'échanges de pratiques communes et/ou des périodes d'observation permettraient de développer nos connaissances mutuelles et de travailler ensemble sur l'identification, la capitalisation et la mutualisation de nos pratiques respectives en termes méthodologiques et pédagogiques.
- La désignation d'un référent en agence Pôle Emploi, permettrait le relais des organismes pour des réponses réactives.

Ce travail collaboratif et la qualité de cette relation permettraient aux acteurs :

- D'être en mesure de donner une information complète aux demandeurs d'emploi afin que ces derniers puissent faire un réel choix de manière éclairée en termes d'adhésion à l'accompagnement proposé voire de choix de la structure au regard de ses besoins, de ses contraintes, .... (question 4).
- D'améliorer la continuité de l'accompagnement sur la base d'une connaissance et d'une confiance dans le travail réalisé par le partenaire. L'accompagnement du DE pourrait ainsi prendre en compte les attentes spécifiques de Pôle Emploi et la reprise de l'accompagnement se trouverait optimisée sur la base d'informations et de préconisations répondant à ces attentes pour la suite de parcours du DE (question 7).
- D'approfondir la connaissance des méthodes respectives et de s'en enrichir mutuellement (question 8).

*Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?*

*Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?*

*Si oui, comment et à quelle condition ?*

L'adhésion du demandeur d'emploi est un facteur clef de réussite de toute prestation.

Il s'agit d'un mécanisme qui s'appuie sur un processus cognitif de prise de décision et qui crée du « mouvement de la personne vers ».

L'adhésion du demandeur d'emploi est réalisée sur la base d'informations exhaustives ayant du sens pour lui. Le sens perçu par la personne est corrélé avec son niveau d'adhésion. Aussi, il est important que lui soit communiquée une information claire et complète sur la prestation proposée, ses modalités de réalisation ainsi que sur l'Opérateur de Placement en charge de l'accompagnement.

Afin d'apporter cette lisibilité au demandeur d'emploi et de l'aider à faire des choix, Pole emploi doit lui-même posséder une bonne connaissance du champ de compétences, des méthodes et approches pédagogiques utilisées par l'OPP. Il doit également avoir une bonne appréhension des complémentarités entre les différentes structures.

Cette transparence, s'inscrit dans le cadre du tenir conseil et permettrait d'aider le demandeur d'emploi à faire un choix de manière éclairée.

-Dans l'optique où le demandeur d'emploi doit pouvoir faire un choix entre Pole emploi et un OPP, les mêmes conditions de communication d'éléments concrets pour étayer son choix doivent être réalisées.

Il apparaît également important de poser clairement le cadre du partenariat. En effet, il apparaît nécessaire que le demandeur d'emploi perçoive davantage la relation partenariale entre les acteurs même si la dimension de fournisseur existe au travers des engagements et du contrôle de Pôle Emploi.

- La piste de la rencontre préalable du DE avec l'OPP sur le modèle des bilans de compétences par exemple, peut être envisagée en accord avec les parties. Elle permettrait aux demandeurs d'emploi de faire un choix.
- D'autres modalités de rencontres, telles que la mise en place d'ateliers co-animés pourraient être envisagées.

*Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?*

La base d'une continuité d'accompagnement efficace s'articule sur la mise en œuvre d'un partenariat opérationnel entre deux partenaires qui se connaissent mutuellement, se coordonnent en confiance et travaillent ensemble au service du retour à l'emploi du DE.

Dans ce cadre,

- Des relations de proximité entre agences Pole Emploi et OPP peuvent venir enrichir et préciser les éléments transmis via le système d'information existant. Une meilleure lisibilité des attendus opérationnels permettrait, à titre d'exemple, la rédaction de bilans plus adaptés aux attentes et à une exploitation optimisée.
- La mise en place de réunions de type commissions de suivi, en complément des comités de pilotage, permettraient de débattre de situations ou de faits concrets et d'envisager ensemble des solutions d'optimisation.
- La désignation, en agence Pole Emploi, d'un référent de prestation permettrait un relais réactif sur certains dossiers et apporter des réponses expertes aux OPP.

*Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?*

L'enrichissement mutuel des méthodes entre Pole Emploi et les OPP suppose la connaissance et le partage des méthodes utilisées par les uns et les autres. Il suppose également la mise en place de temps d'interactions entre les deux acteurs dans un climat de confiance.

- La mise en place de temps de rencontres et d'échange sur le terrain (tels que des ateliers d'échanges de pratiques) peut constituer un tremplin à la mutualisation et à la capitalisation des bonnes pratiques respectives. Ils peuvent en outre, permettre une meilleure appréhension des problématiques rencontrées par chacun et identifier ensemble des axes d'amélioration. Ces temps d'échanges entre pairs permettent aux professionnels de terrain de s'inscrire dans une démarche réflexive sur leurs pratiques et, en s'appuyant sur méthodes utilisées par leurs partenaires, de contribuer à l'enrichissement de leurs pratiques et ressources.
- La possibilité de pouvoir réaliser des temps d'observation de pratiques professionnelles dans une structure partenaire peut également permettre de mieux appréhender les méthodes et outils utilisés par chacun. Ces modalités pourraient être envisagées au cas par cas avec les structures OPP et Pole Emploi.

Ces modalités de travail ont permis, il y a quelques années, la mise en œuvre d'une réelle collaboration locale entre les structures et les agences. Ce partenariat a d'ailleurs montré ses avantages en favorisant l'innovation, la créativité et le partage d'outils existants au sein de chaque structure.

**QUESTION 9 : EST-IL NECESSAIRE D'ADAPTER LES MODALITES DE REMUNERATION ? DANS QUEL(S) OBJECTIFS ET COMMENT ?**

Nous pensons qu'il est nécessaire d'adapter les modalités de rémunération des prestations tout en gardant l'objectif d'avoir une rémunération en adéquation avec un travail fourni et des moyens déployés (logistiques et humains).

*Nous proposons deux axes de travail portant sur les flux et sur les résultats.*

**Préconisations et pistes de réflexion sur la question des flux :**

Les réponses techniques et les offres de prix sont bâties sur la base des éléments inscrits au cahier de la charge tels que des exigences termes de méthodologie, de couverture territoriale ou encore les volumétries annoncées.

Hors dans la réalité du quotidien, nous observons qu'un certain nombre de ces critères ne sont pas en adéquation avec l'annoncé. Ces écarts existeront toujours du fait de la durée des marchés, des nécessités et des évolutions incontournables des besoins des agences.

Cette situation a pour conséquence directe un déséquilibre fréquent entre les moyens attendus et les besoins réels notamment par rapport aux flux. Ceci crée un déficit avéré et connu de tous.

Il paraît souhaitable que des adaptations soient possibles dans la mise en œuvre des marchés afin de rétablir les équilibres. Ces adaptations pourraient être organisées sur proposition des organismes et validation de Pôle Emploi.

Dans ce cadre, nous soumettons trois propositions d'adaptation :

- Envisager une variable de prix qui s'ajuste aux flux
- Adapter ou présenter plusieurs processus d'accompagnement au regard des flux avec une capacité d'adaptation
- La remise en question possible de lieux très peu fréquentés

### **Préconisations et pistes de réflexion la question des résultats :**

Un second axe de travail sur les modalités de rémunération porte sur la notion de résultats :

En effet, à ce jour, nous constatons que les résultats, pour un certain nombre de prestations, sont liés à la performance de retour à l'emploi.

Notre attention porte sur quatre points pouvant donner lieu, selon nous, à évolution :

- 1- Les solutions emploi considérées comme étant un reclassement (donc facturable) nous apparaissent comme trop limitées et ne correspondant pas forcément aux modalités d'accès à l'emploi durable dans le marché de l'emploi actuel. En effet, nous constatons qu'une large propension des CDI est consécutive à la réalisation de CDD. Dans cette logique, il serait intéressant de reconsidérer les solutions emplois facturables et d'y intégrer le CDD supérieur à 3 mois comme étant un tremplin à la pérennisation d'un emploi (cf. loi 2013-504 de sécurisation de l'emploi). Un barème de tarification progressif en fonction du type de contrat serait un ajustement possible.
- 2- Certaines prestations emploi intègrent une phase de maintien dans l'emploi de 6 mois donnant accès à 100% de la facturation. Hors, nous constatons que cette phase de maintien est difficilement facturable dans la mesure où les preuves attendues par Pôle Emploi pour justification sont rarement communiquées par les demandeurs d'emploi. En effet, ayant repris une activité depuis 6 mois, ceux-ci ne voient pas l'intérêt ni la nécessité de nous communiquer les informations demandées.  
Nous pourrions concevoir que, dans le cadre d'un lien collaboratif entre les structures, la non ré-inscription du DE dans les 6 mois constitue une preuve de maintien dans l'emploi. Le rapprochement des informations entre PE et OPP permettrait de valider la phase de maintien et donc son paiement.
- 3- Sur la prestation DIP, la solution emploi n'est pas valorisée et si elle intervient en cours de prestation, elle est considérée comme un abandon non facturable. Les consultants réalisant cette action, perçoivent une incohérence qui les amène à systématiquement privilégier l'accès au stage tout en évitant de les orienter directement vers l'emploi de peur que l'action aboutisse à un abandon.  
Au regard de nos objectifs partagés de retour à l'emploi, il serait désirable que ces prestations permettent une sortie emploi qui soit à minima facturable même si elle est proratisée.
- 4- Enfin, ce qui nous paraît pénalisant sur les marchés actuels, c'est l'absence totale de proratisation en cas d'abandon. En effet, quelle que soit la durée de la prestation et le travail réalisé, l'OPP ne peut absolument pas valoriser financièrement le travail réalisé et les moyens mobilisés.  
Nous sommes favorables à l'instauration d'un seuil minimal pour ces actions qui donnerait lieu à un paiement proratisé.



**AXE ET CIBLE**  
CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES - FORMATION

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : .....**ABERKANE**  
.....
- Prénom : ...**MAURICE**.....
- Coordonnées :  
**MAISON DES ASSOCIATIONS 280 CHEMIN DE ST CLAUDE...06 600 Antibes**  
**Tél 06 66 78 70 89**  
.....  
.....  
.....
- Adresse électronique : **arside-vallauris@orange.fr**
- .....  
.....
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  **Oui**    Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.  
.....**ASSOCIATION REGIONALE SPECIALISEE POUR L INSERTION ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (ARSIDE)**.....  
.....  
.....
- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 **Oui**    Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  **Oui**    Non
- Date d'envoi de la contribution :

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

## II. Réponse aux questions posées

### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Réponse :**

**Il s'agit de proposer un accompagnement spécifique au public en difficulté d'insertion : public jeunes mission locale d'Antipolis, Cannes, Grasse**

**Proposer un accompagner personnaliser et intensif et complémentaire à l'accompagnement de pole emploi.**

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Travail sur la mise en place d'un réseau de partenaire et reporting de suivi.**

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**Infos collective et fiche de liaison**

**Mise en place d'un positionnement d'une durée de 15 jours**

**Puis suivi individuel sur une période déterminé : TRE, prospection d'offre d'emploi et formation**

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

**Fiche de liaison avec l'opérateur**



|  |
|--|
|  |
| <b>Quelle évaluation de la qualité des prestations ?</b>   |
| <p><b>Question 6</b> : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?</p> <p><b>Sur la mise en place d'une commission de suivi et d'intégration des demandeurs d'emploi. Travail d'échange sur les outils : accompagnement physique et prospection d'offres d'emploi auprès des entreprises</b></p> |
| <b>Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?</b>  |
| <p><b>Question 7</b> : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?<br/> <b>Contrat d'engagement entre le bénéficiaire et l'opérateur</b></p> <p><b>Question 8</b> : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?</p>   |
| <b>Quelle politique de rémunération ?</b>  |
| <p><b>Question 9</b> : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?</p>   |

CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE  
PLACEMENT

CADRE DE REPONSE (facultatif)

**CONTRIBUTEUR**

- Nom : ALLAIS...Guillaume et DEGEILH Christian.....
- Coordonnées : 246 cours Lafayette 69003 LYON

.....  
.....

- Adresse électronique :  
g.allais@anveol.fr.....c.degeilh@anveol.fr.....

- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

.....ANVEOL et ACCA Evaluation.....réponse au titre de la Direction Générale  
.....  
.....  
.....

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui
- Date d'envoi de la contribution : 15/01/2014

## REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

### I. Observations générales (facultatif)

Nous trouvons très intéressant ces échanges avec Pole Emploi, avant le prochain AO, de façon à apporter des idées, connues ou innovantes, qui vous aideront à préparer un AO satisfaisant pour tout le monde : Pôle Emploi, les OPP et bien sur les Demandeurs d'Emploi.

L'objet de cette consultation concernant principalement OE et TVE, nous vous proposons certaines améliorations, en lien avec ce que nous vivons actuellement sur ces prestations de service:

- D'abord, nous proposons qu'au démarrage des prestations de service, nous puissions avoir une période de préparation et d'échange entre les conseillers PE et les consultants des OPP, officielle et obligatoire. En effet, nous constatons qu'un certain nombre de conseillers ne connaissent pas bien le contenu des prestations réalisées par les OPP et de ce fait ne peuvent pas orienter de façon optimale les DE. Nous pensons également que des contacts de visu facilitent les échanges et améliorer la confiance entre les intervenants des 2 structures.
- Ensuite, nous aimerions avoir plus de liberté dans la façon de réaliser nos prestations. Même s'il est nécessaire d'avoir un cadre avec des passages obligés, nous aimerions pouvoir gérer l'intensité et le planning des accompagnements avec un mix d'entretiens individuels et d'ateliers, de pouvoir opter pour des méthodes spécifiques avec des populations ciblées, de pouvoir accroître certaines phases (comme la collecte et le positionnement par exemple) au détriment d'autres phases, si cela permet d'accroître le reclassement, qui pour nous, reste l'objectif principal. Outre la souplesse du cahier des charges, il faut que sur le plan économique nous ayons les moyens de faire plus.
- Nous aimerions également diminuer le poids de la partie administrative dans la gestion des prestations et avoir des consultants qui se consacrent d'abord au reclassement. Pour cela il faudrait assouplir le cahier des charges et le contrôle sur l'administratif et se concentrer plutôt sur l'évaluation de la qualité technique.
- Il faudrait également mieux gérer la répartition des sites sur un lot, en intégrant l'impact économique, de la dispersion géographique, avec notamment des lieux ayant un faible flux d'entrée. Un partage des risques, avec Pôle Emploi, lié aux investissements matériels, pourrait être une autre solution, équitable.
- Enfin il apparaît incontournable qu'il faille revoir les modalités de rémunération des prestations. Nous souhaiterions une augmentation de la partie fixe, une révision des règles du jeu en valorisant le travail effectué même quand les DE ne vont pas au bout de l'accompagnement. Une révision des honoraires de la partie variable qui sont, aujourd'hui, concentrées sur le reclassement pour des contrats de + de 6 mois et le maintien dans l'emploi serait intéressante. Nous proposons une réflexion sur le fait de rémunérer des contrats plus courts (3 mois par exemple) qui deviennent une réalité économique pour certains métiers et de valoriser la rapidité à reclasser (cela s'est déjà vu dans certains programmes précédents). Ceci permettrait de faire des économies sur l'indemnisation des chômeurs. On pourrait aussi envisager de mettre un bonus spécial, sur un taux de reclassement à atteindre pour l'ensemble des DE d'une cohorte.

## II. Réponse aux questions posées

### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Certaines des propositions faites ci-dessus peuvent s'appliquer aux OPP

- ajustement des capacités de prise en charge notamment si fort taux de chômage
- intensité de l'accompagnement proposé avec une alternance entre entretiens individuels et ateliers structurés.
- capacité à rechercher et proposer des offres et surtout avoir une action pour aider les DE à postuler. Même si les structures de Pôle Emploi apparaissent efficaces dans la collecte de postes, les consultants des OPP sont en général plus efficaces dans le positionnement et le suivi des DE sur les postes collectés.

Par contre, compte tenu des cahiers des charges très cadrés, nous ne pouvons pas proposer des services innovants ou des méthodes différentes.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Laisser plus de liberté dans le process, la méthodologie et sur la gestion opérationnelle permettrait aux OPP de mettre en œuvre les « bonnes pratiques » qu'ils utilisent sur d'autres missions et ainsi d'être plus efficaces sur l'aspect reclassement, qui reste le cœur du sujet. Aujourd'hui pour répondre à un cahier des charges très précis de Pôle Emploi, nos consultants privilégient la partie administrative et les livrables au détriment du temps passé sur l'accompagnement, la collecte et le positionnement.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Limiter les lieux d'exécution avec des lieux obligatoires (grandes villes), des lieux optionnels proposés par les OPP et des rajouts de lieux par Pôle Emploi, avec un prix unitaire majoré par DE (un peu comme sur l'AO LIC), nous apparaît être une bonne solution.

Même si nous avons la possibilité de décider ensemble, de supprimer un site, peu fréquenté, en cours de prestation, l'OPP a fait des investissements (bail, mobilier, parfois recrutement, ...) qui sont rarement neutres sur le plan économique du lot concerné.

La meilleure complémentarité passe par une bonne connaissance de la prestation, de la part de tous les

acteurs et par une confiance mutuelle. Pour atteindre cet objectif il faut que les équipes se rencontrent et que les nouveaux entrants sur ce type de prestation aient une formation adéquate.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Donner une liberté de choix entre Pôle Emploi et un OPP ou entre OPP risque de mettre en compétition les structures et ce n'est pas le but recherché.

Si cette voie est choisie, il faudra mettre en place des règles pour ne pas se retrouver avec des agences Pôle Emploi vides ou saturées, suivant les régions.

Donner une liberté de choix entre opérateurs ne nous apparait pas, non plus, une bonne méthode car certains DE vont rencontrer plusieurs OPP avant de faire leur choix, et le temps passé en « shopping » par les consultants a un coût. Donc, compte tenu de la difficulté que nous avons pour rentabiliser ce genre de prestation, je ne suis pas sûr que rajouter ce processus soit une bonne idée.

Un processus avec des informations collectives où l'on présente la prestation et une adhésion en suivant me paraît être une méthode d'adhésion simple et rapide. Ceci n'empêche pas de passer un peu plus de temps avec les indécis qui ont besoin d'être rassurés.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Les conseillers Pôle Emploi doivent orienter des DE qui ont besoin de la prestation. Ils sont les seuls à avoir une vision complète des prestations et la capacité à les mettre en face des besoins des DE.

Les consultants des OPP doivent se concentrer sur le cœur du problème (le repositionnement durable) et les DE doivent intégrer qu'ils ont des droits mais aussi des devoirs.

Une information collective faite par le consultant de l'OPP et les conseillers comme indiqué ci avant permet de favoriser l'adhésion.

#### **Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Sur le fond, il faut recentrer l'évaluation des OPP sur la qualité technique de la prestation et l'optimisation des résultats. Aujourd'hui, les évaluations sont un peu trop administratives et centrées sur les preuves du respect du cahier des charges.

Sur la forme, l'évaluation doit être faite en toute impartialité surtout lorsqu'il y a comparaison entre Pôle Emploi et les OPP. On doit évaluer la même population sur les mêmes critères et dans les mêmes conditions.

Des audits constructifs de Pôle Emploi chez les OPP sont nécessaires.

De même, demander aux mandataires des groupements de communiquer à Pôle Emploi des rapports d'audit des membres du groupement serait une piste.

#### **Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Un moyen pour améliorer la continuité de l'accompagnement serait de rendre obligatoire un point entre le consultant et le conseiller PE lors du début de la prestation et à l'issue de la prestation. La faisabilité et le coût restent des questions à étudier.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Il faut arrêter de se focaliser sur l'administratif, échanger les bonnes pratiques, se faire confiance en étant plus solidaires, échanger régulièrement en ayant des contacts de visu où l'on peut aborder des cas concrets.

### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Oui cela est nécessaire.

En préambule, il est nécessaire de diminuer la part de la rémunération dans la notation des AO.

Plusieurs axes pour adapter la rémunération:

1. rémunérer le travail effectué : une rémunération à l'avancement des prestations.
2. augmenter la part de fixe pour sécuriser le travail des OPP
3. sur la part variable, il serait intéressant d'avoir une partie liée au reclassement du DE (comme actuellement) plus un bonus pour atteinte d'un pourcentage global de reclassement sur une cohorte. D'autre part on pourrait mesurer et primer la vitesse du reclassement (qui ferait faire des économies à l'état) et éventuellement les reclassements sous forme de CDD de plus de 3 mois, qui deviennent courants dans le contexte économique actuel.

2 points complémentaires

Enfin, afin de permettre aux OPP de faire face à un BFR très important dans le cadre des prestations PE, il est nécessaire de trouver le moyen de permettre à ceux-ci de mobiliser leurs créances. C'est aujourd'hui impossible dans le cadre des groupements (y compris chez OSEO).

2 options

- un accord spécial de PE avec OSEO ?
- des groupements avec plusieurs comptes bancaires (un par co traitant) ?

Pour permettre aux OPP spécialisés de travailler et pour permettre des services innovants, il serait intéressant de pouvoir travailler avec des sous traitants intervenant sur une partie de la prestation. C'est aujourd'hui impossible car les modalités financières ne le permettent pas.

## REPONSE CONJOINTE A LA CONSULTATION DE POLE EMPLOI

INSUP  
C3 CONSULTANT SUD OUEST  
MPS – LEO LAGRANGE  
CIBC 33

### 1. Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

La question aujourd'hui est d'avoir une réelle **complémentarité d'offre de service** entre Pôle Emploi et les prestataires, sans recouvrement, ni compétition.

Le prestataire est **positionné comme un spécialiste de l'accompagnement**.

Le métier de Pôle Emploi **tel que nous le percevons concerne plus** la gestion des demandeurs d'emploi, le diagnostic de la problématique rencontrée, la mise en adéquation entre la problématique et les ressources et la collecte d'offres.

**De part leurs expériences et la qualification de leurs équipes**, les prestataires ont les compétences et la capacité pour accueillir et accompagner certains publics (Ex RSA, TH ...) : mais également des jeunes, des seniors, des salariés.

Ils ont la possibilité d'offrir une prise en charge + globale en assurant des relais vers des opérateurs professionnels spécialisés (ex santé, logements...), aider à la recherche d'offre, accompagnement au contact direct, mise à dispo du réseau...

En tant que professionnels de l'accompagnement, ils sont en capacité de mobiliser différentes méthodes : Chauvet, IOD, tenir conseil, pédagogie de l'orientation, etc.

Enfin, chez les prestataires il y a une possibilité de regrouper sur certaines prestas différents publics ce qui crée des émulations, des échanges...)

Le DE sait qu'il ne va pas être accompagné par le conseiller PE ce qui facilite la relation et évite les confusions.

Les prestataires sont de fait plus proche des demandeurs d'emploi de par la question de posture (ils sont neutres par rapport à d'éventuels enjeux institutionnels, ou financiers). Le rapport du DE vis-à-vis de l'autorité institutionnelle va être différent du rapport à un prestataire externe à Pôle Emploi avec lequel il sera sur une autre modalité d'échange. C'est grâce à cette modalité d'échange qu'il pourra entrer dans une logique de construction de sens par rapport à son parcours, entrer dans une dynamique propice au retour à l'emploi.

Le prestataire est dans une disponibilité matérielle supérieure à celle du conseiller Pôle Emploi. En ce sens, il est plus à même de connaître les situations individuelles de façon approfondie, de traiter les singularités, de construire avec lui des stratégies de retour à l'emploi alliant les domaines d'expertise de l'insertion sociale, insertion professionnelle et Ressources humaines.

Pour que la complémentarité fonctionne, il faudrait que les opérateurs puissent avoir des contacts avec les conseillers beaucoup plus rapprochés pour bien accompagner la personne.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : MROCZEK
- Prénom : Emmanuel
- Coordonnées : 4 rue des Verts Prés 59700 Marcq en Baroeul
  
- Adresse électronique : ...vecteur.form@wanadoo.fr
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

VECTEUR- 4 rue des Verts Prés – 59700 Marcq en Baroeul  
Emmanuel MROCZEK - Coordonnateur Général des prestations Pôle Emploi

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution : 14 janvier 2014

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

##### II. Réponse aux questions posées

Questions ci-après



## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe :

- Dans l'ajustement des volumes de prise en charge de l'accompagnement grâce à la grande flexibilité des capacités d'accueil des OPP tant sur les commandes initiales que sur les commandes complémentaires (consultants et locaux). Pôle Emploi induit cette flexibilité en fixant une fourchette large du nombre de commandes (mini/maxi).
- Dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics :  
Suivi individualisé du bénéficiaire par un référent prestataire identifié.
- Dans l'intensité de l'accompagnement proposé :  
Proposer un accompagnement intensif d'un minima de 2 rendez vous hebdomadaires basés sur des objectifs quantitatifs de prises de contacts entreprises par les bénéficiaires.  
Relances des candidatures sur le marché caché et positionnement sur les offres du marché ouvert.  
Le consultant reste disponible en dehors des rendez vous planifiés. Ex : la préparation d'un entretien d'embauche en vue d'un rendez vous entreprise.
- Dans la capacité à mobiliser des méthodes, des solutions différentes et à rechercher et proposer des offres d'emploi :
  - \*Prospecter grâce à nos équipes de chargés de relation entreprises le marché caché dans l'objectif de capter des offres en placement durable. Cette prospection est ciblée, des prises de rendez vous en entreprises et des mises en relation sur les offres sont réalisées. Le retour des entretiens d'embauche sont négociés entre le recruteur et le chargé relation entreprise. Le suivi dans l'emploi est réalisé dès le démarrage du contrat.
  - \*Adaptation sans délai du nombre de consultants.
  - \*Possibilité d'ouverture et/ou adaptation sans délai de lieux de prestations.
  - \*Possibilité de mise à disposition sans délai de moyens techniques.
- Dans l'efficacité des coûts/bénéfices :  
La valeur ajoutée proposée peut générer un surcoût compensé par de meilleurs résultats en terme de placement.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Le recrutement des intervenants :

Précédemment aux cahiers des charges actuels, notre méthode de recrutement était basée sur des mises en situation complétées par un essai prospection permettant de vérifier la capacité des postulants à accompagner les bénéficiaires et capter des offres d'emploi en prospectant les entreprises. Depuis 1996, dans la majorité des cas, nous recrutons des consultants diplômés Bac + 3 à 5 n'ayant pas d'expérience sur le suivi de demandeurs d'emploi mais en ayant la potentialité. Le contrat commençait par une formation d'une semaine suivie du tutorat d'un consultant expérimenté pendant 3 mois.

Actuellement, nos méthodes de recrutement sont conditionnées par les cahiers des charges qui nous imposent un minima de 3 ans d'expérience dans le champ de l'insertion, le conseil individuel, l'animation de groupe et les techniques de recherche d'emploi. De ce fait, les profils de nos nouveaux intervenants sont essentiellement axés sur leur aspect « social et conseil » et moins « entreprise », ce qui induit qu'il est plus difficile de capter des offres d'emploi sur le marché caché.

Répartition horaire des intervenants :

Avoir la possibilité de plus d'initiative sur la répartition horaire des intervenants afin de planifier en alternance des temps de face à face avec les bénéficiaires, des temps de prospection et de mise en relation entreprises.

L'assouplissement des règles d'abandon de prestation :

Il serait souhaitable de pouvoir réintégrer un bénéficiaire suite à une absence ou contrat de courte durée (exemple : intérim, maladie).

En effet, un contrat d'une durée inférieure à 15 jours peut redynamiser un bénéficiaire qui n'a pas travaillé depuis plus d'un an. Notre expérience dans le placement des DELD nous amène à constater qu'un contrat de longue durée n'est souvent acquis qu'après l'obtention d'un ou plusieurs contrats courts dans la même ou plusieurs entreprises.

Suivi des bénéficiaires avec un référent local Pôle Emploi :

Points mensuels sur les démarrages de prestations, les bilans individuels intermédiaires et finaux. Ces derniers permettent un suivi personnalisé des bénéficiaires par entre autres, la communication d'informations individuelles qui ne peuvent être déontologiquement écrites.

Placement :

Il serait intéressant de valoriser en sorties positives les contrats de plus courtes durées en les hiérarchisant en fonction de leur durée ainsi que les contrats aidés du secteur marchand et non marchand type CUI / CAE.

Enfin, concernant l'intensité horaire des contrats de travail à obtenir, il serait intéressant de la conditionner en fonction de la volonté et de l'objectif du bénéficiaire (Ex : personnes reconnues TH, mères au foyer, etc...).

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

A notre avis, le maillage territorial pertinent se compose de deux types de localisation :

- Implantations où existent des agences Pôle Emploi, là où se situent majoritairement les bénéficiaires.
- Sur des lieux permanents définis en concertation avec Pôle Emploi sur des territoires où Pôle emploi n'est pas présent de façon à concerner des bénéficiaires éloignés.  
La viabilité de ces locaux ainsi que le financement du ou des intervenants passent par la définition de minima de prescriptions effectives.

Il est à noter qu'un lieu d'exécution occupé à temps complet permet de n'avoir aucune rupture dans la relation avec les entreprises locales et pour les bénéficiaires d'avoir un service permanent.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Dans la mise en place des prestations actuelles, Vecteur ne refuse aucune adhésion.

A ce jour, le taux d'adhésion des demandeurs d'emploi est de l'ordre de 94%.

Les non adhésions sont essentiellement dues aux absences aux rendez vous, maladie et démarrage d'un contrat de travail.

Toutefois, il est à noter que le nombre de bénéficiaires présents au premier rendez-vous par rapport aux plages d'accueil commandées est d'environ 40%.

Pour améliorer l'adhésion des demandeurs d'emploi, nous avons mis en place en partenariat avec certaines agences Pôle Emploi une présentation des prestations aux équipes locales afin de préciser les publics visés, les objectifs et les méthodes de travail utilisées. En effet, ceci permet aux conseillers Pôle Emploi d'avoir une connaissance détaillée de la prestation, de nos intervenants et donc de prescrire efficacement.

Enfin, nous pensons qu'il n'est pas souhaitable de donner la possibilité aux demandeurs d'emploi de choisir entre le Pôle Emploi et un OPP ou entre deux OPP. Nous pensons également que l'obligation d'adhérer à la prestation est une bonne méthode qu'il faut maintenir.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous pensons qu'il est important que les conseillers Pôle Emploi maîtrisent en détail les objectifs des prestations et qu'ils connaissent le ou les intervenants locaux de l'OPP.

L'orientation du demandeur d'emploi décidée en concertation avec le conseiller Pôle Emploi doit être validée et ferme.

Il est souhaitable que les bilans intermédiaires et finaux écrits puissent être complétés oralement aux conseillers Pôle Emploi.

## Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Nous pensons qu'il serait intéressant de mettre en place un tableau de bord par lieu d'exécution plutôt que par lot. Cela permettrait d'exploiter les données avec les Pôle Emploi locaux concernés.

Ce tableau de bord mensuel ferait le point sur :

- le nombre de plages commandées
- le nombre de prescriptions
- le nombre de présents
- le nombre d'adhésions
- le nombre d'abandons
- le nombre de contrats de travail obtenus avec un détail sur les CDI et CDD + de 6 mois, les CDD entre 3 et 6 mois et les moins de 3 mois.
- Un suivi à 3 mois après la fin de prestation.

Des bilans finaux périodiques pourraient être réalisés avec un référent Pôle Emploi local qui permettraient de faire le point sur le contenu de chaque accompagnement, c'est-à-dire sur :

- Les actions réalisées : atteintes des objectifs ou non.
- Les sorties : emploi, formation, abandon.
- Les plans d'action en cas de non reprise d'emploi en fin d'accompagnement.

De faire une présentation orale sur « ce qui ne peut pas être écrit » sur les difficultés d'ordre personnel ou social.

## Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

- Mise en place d'un suivi à 3 mois.
- La continuité de l'accompagnement pourrait se concrétiser par la réalisation d'un bilan sur outil informatique Pôle Emploi type « DUDE ».  
Les critères évoqués dans la question 6 seraient transcrits informatiquement et pourraient être actualisés sur une période définie (Ex : 6 mois).

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

- Echange des offres captées et non pourvues par l'OPP avec la possibilité de mise en relation par l'OPP des candidatures proposées par Pôle Emploi.
- Communication d'un book CV des bénéficiaires au Pôle Emploi afin que les conseillers puissent les mettre en relation sur des offres publiées.
- Echanges réguliers avec les conseillers Pôle Emploi locaux sur les prestations, les bénéficiaires et les offres.

## Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Il serait souhaitable d'adapter les modalités de rémunération selon les critères ci-après :

- Augmenter la part fixe de 40% à 60% si le bénéficiaire termine la prestation.
- Rémunérer les abandons au prorata du nombre de rendez-vous réalisés (service fait)
- Considérer comme objectif atteint :
  - Les contrats supérieurs à 6 mois inférieurs à 78h/mois si cela correspond à l'objectif du bénéficiaire.
  - Les contrats non marchands obtenus lorsque le bénéficiaire est DELD (plus d'un an de chômage).
- Obtenir la part variable liée au maintien dans l'emploi une fois la période d'essai d'un mois validée sur présentation du contrat de travail de plus de 6 mois et de la deuxième fiche de paie.
- Valider les retours à l'emploi intervenant dans le mois suivant la fin de la prestation sur présentation du contrat de travail.

Ces adaptations permettraient de palier en partie aux manques à facturer dus aux fluctuations du marché de l'emploi difficile, lié à la conjoncture économique.

# Réponse à Consultation / Région Haute Normandie

---

Contribution de MM Saunier (FODENO LE HAVRE) Lebrun (Ensemble) Rossignol (Education et Formation), Responsables d'organismes de formation associatifs sans but lucratif.

## Question 1

La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- Dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment  
Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

**Réponse :** *Pour les publics récemment inscrits à Pôle Emploi dans une logique d'accompagnement intensif. (Mobilisation des réseaux, activation et entretien des réseaux...) Pour les publics très éloignés de l'emploi dans une logique d'accompagnement socioprofessionnel (réseaux de travailleurs sociaux...)*

- Dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex : autonome dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex : personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?
- Dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

**Réponse :** *Associée à notre connaissance des publics et des territoires, l'intensité de l'accompagnement constitue notre principale valeur ajoutée.*

- Dans la capacité à proposer des méthodes différentes ? si oui lesquelles et dans quel objectif ?

**Réponse :** *Capacité à travailler sur les positionnements (maîtrise des compétences clés, niveau de maîtrise linguistique, niveau de maîtrise de compétences numériques,)*

- Dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes...) innovantes ? Si oui. Lesquelles ?

**Réponse :** *Proposition de nos services au plus proches des agences, mobilisation de nos moyens informatiques. Modules de prise en main des moyens informatiques en Formation Ouverte et A Distance. Modules d'utilisation des réseaux sociaux au service de la recherche d'emploi, Déploiement des e-Port Folio, plateforme permanente d'orientation et de positionnement, Ateliers Permanent de Positionnement Compétences Clés.*

- Dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

**Réponse :** *Selon la nature des opérateurs, nos organisations accèdent au marché caché notamment dans le cadre de nos actions de formation et de nos contacts continus avec les entreprises, les associations, les agences de travail temporaires, les chantiers d'insertion, les clauses d'insertion*

- Dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Réponse :** *Les études de Pôle Emploi illustrent que la délégation de service public aux opérateurs à but non lucratif constitue une mesure efficace pleinement efficace.*

## Question 2

Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre ?

**Réponse :** *Donner plus de marge de manœuvre aux opérateurs pour adapter les prestations aux réalités locales, arrêter des prestations qui ne répondraient pas aux finalités de l'action de retour à l'emploi selon les territoires, sécuriser le financement des opérateurs*

## Questions 3

Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?

**Réponse :** *Le maillage actuel en Haute Normandie paraît globalement satisfaisant. Une plus grande proximité avec les bassins d'emploi s'avère indispensable, afin d'accroître la réactivité nécessaire pour répondre aux initiatives économiques locales.*

*L'allotissement consistant à englober les territoires ruraux ou villes de petites tailles (-10 000hb) avec des agglomérations ou des villes de grandes importances, peut nuire aux territoires ruraux. Les moyens sont consacrés aux agglomérations, les problématiques (isolement, transport, services divers) des territoires ruraux sont plus marquées, nécessitent plus d'investissement, qu'une offre de service standardisée.*

Quelle complémentarité territoriale recherche entre les prestataires et Pôle Emploi ?

**Réponse :** *S'il est demandé aux opérateurs de se substituer aux missions de service public de proximité, dévolues à Pôle Emploi, ce que font, de fait, nos organismes de formation, notamment en milieu rural ou périurbain, la dotation de moyens doit évoluer en conséquence pour ces opérateurs. La gestion de volume en milieu urbain répond à une autre logique économique, que celle qui s'applique en milieu rural.*

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du DE à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?

**Réponse :**

- Améliorer l'information initiale sur les prestations des bénéficiaires voire des conseillers pôle emploi
- (re)Donner du sens au parcours proposé

- Développer la logique de Port Folio / e-Port Folio pour être sur une information partagée
- Valoriser les parcours, messages, témoignages positifs
- Valoriser le travail réalisé par les opérateurs – voire restaurer leur image, au même titre que celle de Pôle Emploi
- Bâtir des argumentaires à destination des conseillers PE
- Développer les expérimentations de plateforme d'orientation et de positionnement réalisées par les opérateurs en partenariat avec PE.
- Demander au DE de prendre et/ou confirmer son rdv

Faut-il donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi. Si oui, comment et à quelle condition ?

**Réponse :** *La liberté de choix doit être proposée à partir d'éléments critériés... en fonction des typologies de publics.*

*Exemple de critère : mobilité du DE, spécialisation avérée de l'opérateur dans des domaines autre que la prestation (formations sectorielles, typologie de public accompagnés, illettrisme)*

*La catégorisation en 3 typologies de DE mise en œuvre par PE, peut amener des réflexions sur une spécialisation des opérateurs en fonction de ces typologies.*

**Question 5 :** Quelles modalités d'orientation des DE adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi ?

**Réponse :** *Prendre en compte la dimension partenariale indispensable avec les opérateurs de proximité.*

**Question 7 :** comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Réponse :**

- Promouvoir les Port folio, e-Port Folio de Compétences.
- Reconnaître les opérateurs comme acteurs et maillons du parcours d'accès à l'emploi

**Question 8 :** comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

**Réponse :**

- Rencontres régulières entre directions PE et Opérateurs
- News letters sur l'actualité de PE (ses objectifs prioritaires, nouvelles mesures...) communiquées aux opérateurs

**Question 9 :** est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? dans quel objectifs et comment ?

**Réponse :** *Les modalités de rémunération doivent sécuriser les opérateurs, garantir de leurs investissements, de leur implication et de la qualité attendue. Les modalités d'achats (au moins disant*



*– cf Episode du CLAF), les logiques de proratisation (RDV 1heures facturé 5,85€), la gestion de la volumétrie garantie sur 3 ans et non annuelle (pour rappel, le code du travail n'autorise pas la Triannualisation du temps de travail), sont ineptes. La stratégie d'achat de PE doit être définie en fonction des objectifs attendus (Accès ou retour à l'emploi), dans le respect de nos organisations, de nos charges, de la pérennité de nos emplois et de nos investissements. Toute autre logique est définitivement contre-productive*

.



## **Quelle est la valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement**

Notre valeur ajoutée réside dans la forte complémentarité avec Pôle emploi. Nous sommes nous-mêmes des entreprises. Nous connaissons donc parfaitement leurs besoins, leurs attentes ainsi que les bassins d'emploi dans la mesure où nos formateurs/consultants sont établis dans toute la région et possède une connaissance rigoureuse du tissu économique de chaque territoire.

L'augmentation considérable du nombre de demandeurs d'emploi depuis 2012, amène Pôle emploi à adopter une logique de traitement de volumes alors que les opérateurs de placements interviennent en complément pour des publics en grande difficulté ou pour des prestations spécifiques comme l'appui à la création d'entreprise ou l'accompagnement à l'élaboration de projets professionnels et/ou d'accompagnement à l'emploi. Dans ce cadre, nous déployons des méthodes adaptées aux besoins typiques /particuliers des bénéficiaires qui se conjuguent avec un suivi personnalisé, régulier et sur-mesure. Chaque formateur/consultant dispose d'un portefeuille de bénéficiaires limité afin d'être en mesure de garantir à chaque demandeur d'emploi que nous accompagnons un niveau élevé de qualité dans l'accompagnement dispensé.

Les groupes de travail et les entretiens en face à face sont très efficaces lorsqu'ils s'exercent dans un environnement propice à l'investissement personnel et en présence d'un formateur/consultant en mesure d'apprécier les progrès d'un rendez-vous ou d'une séance à l'autre. L'accompagnement personnalisé et individualisé renforce le lien de confiance entre le demandeur d'emploi et le formateur/consultant ce qui permet d'interagir sur les difficultés rencontrées par le demandeur d'emploi tant sur les aspects de vie sociale que professionnelle.

Plus que jamais, la dimension humaine est omniprésente dans notre métier. Nos spécificités d'accompagnateur social et professionnel nous permettent d'accueillir un public hétérogène par des méthodes pédagogiques adaptées à chaque individu et au parcours de vie.

## **Comment améliorer le dispositif ?**

Au fur et à mesure des appels d'offres de Pôle Emploi, nous observons un changement dans les exigences qui sont davantage orientées vers les moyens, avec un cahier des charges très cadré et des prestations définies dans le plus petit détail. Il en résulte une standardisation des prestations, en ne laissant que peu de place au sur-mesure et à l'initiative.

Une plus grande liberté devrait être accordée aux opérateurs tandis que le rôle de Pôle Emploi devrait être tourné vers contrôle de l'efficacité. Les opérateurs de placement sont très encadrés par les contrats qui sont extrêmement directifs en ce qui concerne les modalités d'organisation et les objectifs alors qu'ils sont des professionnels de l'accompagnement. En ce sens, ils n'ont guère le loisir



D'adapter leurs méthodes en cours d'exécution du contrat et de mettre en place leurs propres méthodes alors qu'ils sont rémunérés sur les résultats obtenus.

Pour ce qui concerne le groupement PACT EMPLOI( UFCV/JH CONSEILS) nous pourrions, par exemple, insister sur l'importance de proposer des prestations "sur-mesure" qui vont de la définition du projet professionnel au positionnement du candidat par rapport au bassin d'emplois en passant par l'identification des obstacles et la définition d'une stratégie de recherche d'emploi. De même, une adaptation des prestations au contexte actuel du marché de l'emploi imposerait de pouvoir prospecter davantage les entreprises. De fait, dans la circonstance d'un taux de chômage élevé, il faut être au plus près du terrain pour dénicher en amont les offres d'emploi du marché caché quitte à organiser des tables rondes avec des chefs d'entreprise dans nos propres locaux.

A la marge, une part de l'efficacité du dispositif passe vraisemblablement par le traitement des problèmes sociaux (en marge ou en complément des actions des Conseils Généraux) des demandeurs d'emploi (illettrisme, addictions, difficultés de transports, logement ou gardes d'enfants...) qui sont parfois méconnus de Pôle Emploi et qui constituent dans bon nombre de cas un préalable indispensable avant d'envisager un retour à l'emploi. L'objectif de reclassement se transforme en parcours du combattant pour des bénéficiaires qui n'ont pas travaillé depuis plusieurs années. Sans pour autant transformer les opérateurs de placement en assistantes sociales, la prise en compte et le traitement des freins à l'emploi doit constituer des axes de réflexion pour l'amélioration de la performance.

L'objectif serait de permettre à terme la mise en place d'une méthodologie adaptée au public accompagné et qui pourrait s'articuler autour de trois ou quatre grandes étapes :

1. : l'identification du contexte social et des freins à l'emploi
- 2 : l'identification des attentes du bénéficiaire (Cette phase comprend la réalisation d'un diagnostic personnalisé, la validation d'un projet professionnel)
- 3 : Le démarrage de l'accompagnement intensif et individualisé (Cette phase comprend la construction d'un programme de travail, des entretiens individuels intensifs et réguliers, des ateliers collectifs, ainsi qu'un bilan individuel final).
- 4 : Suivi en emploi, en formation ou post création/reprise d'entreprise, pour favoriser une insertion durable.

Pendant toute la durée de l'accompagnement, l'efficacité du dispositif pourrait faire l'objet de réunions et / ou de rencontres itératives entre l'opérateur de placement et le Conseiller du demandeur. Dans le cadre des réunions ponctuelles avec Pôle emploi, les discussions portent essentiellement sur le respect du cahier des charges. La pédagogie et les attentes ou les critiques exprimées par les bénéficiaires (voire les formateurs/consultants) ne sont pas ou rarement abordés. La conséquence est que les axes de progrès ne sont pas explorés dans le sens de l'élaboration de méthodes plus efficaces pour un retour à l'emploi durable.



## **Quelles sont les difficultés auxquelles les opérateurs sont confrontés ?**

Toutes les prestations posent à titre d'exigences la mise en place de moyens importants en termes humains (niveaux de qualification et/ou d'expérience des formateurs/consultants) et matériels (salles, équipements informatiques, documentation, ...). Cette mise en place n'était pas assortie d'une garantie de durabilité ou de régularité en termes de flux. Nous avons reçu beaucoup moins de personnes à accompagner que ce qui était prévu originellement. Or, nous avons investi pour nous structurer en fonction du volume annoncé, ce qui pose un problème par rapport à l'équilibre de notre modèle économique.

La gestion des flux pose particulièrement problème car d'un mois sur l'autre il est impossible d'estimer le nombre d'entrées qui seront programmées. Cette situation entraîne une grande précarité pour les formateurs/consultants et, au-delà, pour nos entreprises.

De même, le nombre total de personnes à prendre en charge sur la durée du contrat est impossible à estimer de manière fiable. En fonction des exigences du contrat nous mobilisons un certain niveau de ressources, que ce soit en termes de formateurs/consultants ou de locaux. Cependant, si les objectifs de volumes ne sont pas remplis, l'amortissement des coûts fixes, n'est plus garanti et nos entreprises sont en péril. Alors que nous investissons à hauteur des estimations médianes qui nous sont communiquées par Pôle emploi, force est de constater que les volumes peinent à atteindre les minima, voire n'y parviennent pas.

Il n'en demeure pas moins que la définition du volume minimal est tributaire du bassin d'emploi et du profil des bénéficiaires, selon la facilité ou la difficulté de leur reclassement. Les candidats n'étant dans la majorité des cas, que peu mobiles, leur situation nécessite un investissement important alors même que le bassin d'emploi n'offre pas nécessairement les opportunités susceptibles de correspondre aux compétences des bénéficiaires.

Dans l'idéal, il faudrait avoir la possibilité de s'adapter aux publics et aux bassins d'emploi dans lesquels nous intervenons et ne pas monopoliser l'attention sur le retour immédiat à l'emploi. Quand les qualifications des bénéficiaires ne correspondent pas au marché ou au bassin d'emploi et que leur mobilité est faible, la seule réponse efficace consiste à mobiliser des formations qualifiantes et à mettre en place un système de suivi performant. Il est dommage qu'aujourd'hui l'entrée en formation qualifiante ne soit pas considérée comme une sortie positive et éligible au paiement au résultat de la prestation comme le retour à l'emploi.

Pourtant ces mesures permettent d'atteindre à terme un taux de reclassement élevé en cherchant l'adéquation systématique des formations aux besoins du bassin d'emploi.



Le choix d'une architecture contractuelle à prix unique a également engendré une difficulté. Une rémunération progressive (ou dégressive) en fonction de l'accompagnement proposé ou de sa durée auraient peut-être constituées des alternatives intéressantes.

Enfin, les tâches administratives (et notamment l'usage de la GED) imposées par les cahiers des charges aux formateurs/consultants sont de plus en plus lourdes et mobilisent du temps au détriment de leur métier, c'est-à-dire le placement des demandeurs d'emploi en difficultés.

Au regard de cette situation, nous pensons que de la valeur ajoutée que représente le recours à des opérateurs privés de placement pourrait être optimisée en leur laissant une plus grande capacité d'initiatives dans l'accompagnement.

Par ailleurs, la mise en place d'une politique efficace d'évaluation permettrait de piloter les opérateurs privés par la performance. Indexer une partie de la rémunération sur les résultats ou la satisfaction du bénéficiaire plutôt que sur la simple adhésion à un dispositif favoriserait la sélection des prestataires les plus efficaces et donc une meilleure utilisation des deniers publics. Ces derniers étant en partie absorbés par la gestion administrative des contrats (ouverture, mise à jour et clôture des dossiers, fixation des rendez-vous cadencés, transmissions à Pôle Emploi...).

### **Quelles perspectives et quels rôles futurs pour les opérateurs privés de placement ?**

Les récentes évolutions des politiques sociales vers des stratégies individualisées et contractualisées d'activation donnent aux opérateurs privés de l'emploi une importance de premier plan. Leur rôle consiste à accroître autant que possible les chances de réinsertion professionnelle de chaque demandeur d'emploi.

Dans le contexte actuel d'un taux de chômage historiquement élevé, deux conditions supplémentaires définissent le cadre dans lequel les prestataires doivent être amenés à remplir cette mission : la réinsertion professionnelle doit être autant que possible rapide et durable. À cette fin, le prestataire doit être en mesure de mobiliser diverses stratégies et mesures d'activation qui diffèrent par leurs objectifs, les moyens mis en œuvre et les indicateurs utilisés pour évaluer leur performance.

Ainsi, l'éventail des mesures et des instruments à actionner doit être adapté en fonction du public, du bassin d'emploi et des spécificités particulières susceptibles d'être identifiées.

Dans ce cadre, l'action des prestataires privés poursuit un double objectif :

Tout d'abord, il vise à distinguer les logiques sous-jacentes à chacune des stratégies précitées. Dans une optique dans laquelle on cherche à améliorer la « valeur marchande » des demandeurs en vue de persuader les entreprises de les recruter, on privilégiera une stratégie visant à l'amélioration de leurs qualifications ou de leurs compétences, il s'agit alors d'offrir des formations qualifiantes,



Sanctionnées par un diplôme. En ce sens, l'action du prestataire doit être valorisée à concurrence équivalente à celle d'un retour immédiat à l'emploi.

Ensuite, un volant important de l'activité des prestataires peut résider dans l'accompagnement et le soutien des demandeurs d'emploi, même si ce type d'activité peut être en décalage avec les objectifs assignés par ailleurs aux collectivités locales.

Enfin dans la relation à l'entreprise, l'opérateur privé dispose d'une position privilégiée souvent moins accessible à Pole Emploi et qu'il y a lieu de développer. L'entretien de relations économiques et/ou de partenariat entre entreprises et employeurs peut en effet constituer un levier sur les actions de ces derniers dans les phases de recrutements et pouvant se traduire dans la pratique par des auditions de candidats qui n'auraient pas été sélectionnés de prime abord. Cette action peut s'avérer bénéfique lorsque les compétences de la personne ne recouvrent pas totalement le profil du poste à pourvoir.

Dans ce modèle d'intervention, c'est avant tout le réseau d'entreprises de l'opérateur qui est activé. Son rôle consiste alors à appuyer les candidatures afin d'influencer positivement la décision de l'employeur potentiel, même si tous les critères formels ne sont pas remplis. Dans cette stratégie, l'élément décisif est l'existence d'un capital social, matérialisé dans un réseau de relations d'affaires. Il convient toutefois de valoriser cette action.

### **Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

Les demandeurs d'emplois souvent fragilisés et désorientés du fait de leur situation sont en attente d'un accompagnement personnalisé et individualisé répondant concrètement à leurs besoins de retour en emploi. Cet accompagnement ne peut se faire sans prendre en considération la personne dans son entité.

Aussi, permettre à un demandeur d'emploi d'être acteur de son parcours tant à viser une connaissance concrète des dispositifs de prestations mis en œuvre par Pôle Emploi.

Pour ce faire, un travail de collaboration étroite entre l'opérateur de placement et les conseillers de Pôle emploi apparaîtrait opportun afin de donner une réponse appropriée au demandeur d'emploi qui pourrait s'engager dans la prestation proposée avec une connaissance précise de la prestation.

Des présentations systématiques des prestations encadrées par l'opérateur de placement aux équipes de conseillers Pôle emploi devraient être intégrées au cahier des charges.

L'adhésion et la connaissance par le conseiller des modalités pédagogiques et d'accompagnement de la prestation (passant par exemple par des formations faites aux conseillers par les opérateurs de



placement) pourraient être une réponse adaptée et qui permettrait au demandeur d'emploi de bénéficier d'une connaissance plus pointue des modalités de la prestation proposée pour s'engager.

Enfin, une cartographie des opérateurs de placement, présentant leurs performances grâce à des évaluations sur les aspects pédagogiques et d'accompagnement des problématiques périphériques à l'emploi devrait être mise à disposition des demandeurs d'emplois. Ces évaluations permettraient aux demandeurs d'emplois d'avoir une meilleure visibilité de la pertinence de l'opérateur choisi par le conseiller et d'adhérer avec plus d'efficacité à la prestation proposée.

CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE  
PLACEMENT

CADRE DE REPONSE (facultatif)

CONTRIBUTEUR

- Nom : JEAN-MARC LAFITTE

.....

- Prénom : .....

- Coordonnées :

26 cours Xavier Arnoz 33000 Bordeaux 05 56 48 63 63 / 06 85 56 12 85

.....

.....

.....

Adresse électronique : [jeanmarclafitte@transferiod.com](mailto:jeanmarclafitte@transferiod.com)

- .....

- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

ASSOCIATION TRANSFER - DIRECTEUR

.....

.....

.....

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :
- Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : 14/01/2014



## **REPONSE A LA CONSULTATION**

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

### **I. Observations générales (facultatif)**

La principale mission de l'association TRANSFER est de soutenir les acteurs de l'insertion et de l'emploi pour la remise en jeu économique et sociale des populations parmi les plus confrontées à la sélectivité et la précarité du marché du travail.

Le réseau de partenaires constitué autour de l'association est aujourd'hui actif dans 9 régions métropolitaines (70 territoires) et en Belgique (Wallonie). Les actions mis en œuvre sont principalement financées par des collectivités territoriales, des fonds d'Etat et européens.

Nos actions sont centrées sur la médiation active entre des entreprises du secteur marchand et des demandeurs d'emploi en situation de pauvreté et prioritairement non diplômés. Elles sont parties prenantes, selon les territoires, de programmes d'intervention liés au RSA, à la Politique de la Ville, à l'insertion des jeunes ou à des démarches de GPECT.

Conceptrice de la méthode IOD – Intervention sur les Offres et les Demandes, et assurant la formation de ses partenaires, l'association TRANSFER est également un centre de ressources, d'évaluation et d'animation mutualisé. A ce titre, depuis plus de vingt ans, elle contribue au débat public et à la réflexion sur les pratiques professionnelles dans le champ de l'insertion, de l'emploi et de l'action sociale, par des publications et de nombreuses interventions dans des groupes de travail et colloques.

Durant toutes les années 90, de nombreuses actions ont été conduites en partenariat avec la direction générale et plusieurs directions régionales de l'ANPE (Expérimentations et Accord cadre national, formation d'agents, financements de projets communs dans le cadre de conventions de gré à gré...).

Bien que n'étant actuellement engagée dans aucune des prestations pilotées par Pôle Emploi, des coopérations existent dans plusieurs territoires entre des agences, TRANSFER et ses partenaires labellisés IOD. C'est à partir de ces expériences que nous vous proposons les quelques éléments de réflexion suivants.

### **II. Réponse aux questions posées**

#### **Questions ci-après**

## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Nous pensons que les seuls besoins d'ajustement des capacités de Pôle Emploi ne sont pas nécessairement le meilleur terrain pour développer des coopérations externes de qualité et efficaces par rapport aux ambitions.

De même, les « spécificités » de publics comme les mesures de « la distance à l'emploi » ou de « l'autonomie » sont des constructions qui restent probablement un peu théoriques, délicates à manier car ne reflétant qu'une partie des situations et dans lesquelles on peut penser que le public lui-même a des difficultés à se retrouver.

A contrario, le recours par Pôle Emploi à des coopérations externes dans une optique de complémentarités de services et de méthodes avec ceux et celles qu'il met en œuvre en propre, pourrait dégager des marges d'efficacité supplémentaires, tout en ouvrant plus largement la gamme des appuis proposés aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Par exemple, en ce qui nous concerne, complémentarités quant aux méthodes de mise en relation, aux manières d'aborder les besoins d'emploi des entreprises, à l'accompagnement des phases d'entrée en fonction dans l'entreprise...

Par ailleurs, la capacité d'un opérateur à investir le « marché caché », à abonder le stock d'opportunités de recrutement (plutôt que de s'appuyer sur les offres déjà connues), et à construire des partenariats avec des entreprises locales, nous apparaissent comme des critères majeurs de valeur ajoutée.

L'efficacité, analysée de manière pleine et entière, restant nécessairement un élément de cadrage indispensable.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Force est de constater que l'achat de prestation par Pôle Emploi n'a laissé que peu d'espaces ces dernières années aux initiatives et aux propositions « ascendantes ».

Par ailleurs, la précision des cahiers des charges, tout en étant un facteur d'homogénéité, ne nous a jusqu'ici pas permis de faire valoir des conditions d'efficacité de notre démarche, par exemple la part d'activité avec et dans les entreprises.

Enfin, s'il nous semble souhaitable d'accroître les marges de proposition des candidats prestataires, le renforcement de l'évaluation au fil de l'eau et à posteriori nous paraît nécessaire tant sur le plan des effets d'accès et de maintien dans l'emploi que sur le plan de l'appréciation du service rendu et des moyens déployés.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Le bassin d'emploi ou l'agence locale selon les territoires, pour favoriser la reconnaissance réciproque et des coopérations de proximité.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Le principe de liberté de choix a, dans de nombreux domaines, fait la preuve de ses vertus d'engagement et d'efficacité – en plus des valeurs éthiques auxquelles il peut être rattaché.

En prolongement de notre réponse à la question 2, il nous semble nécessaire de donner les conditions du choix aux demandeurs, à partir d'informations mises à leur disposition sur la nature, la spécificité et la performance mesurée des prestations proposées.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Notre expérience nous amène à constater que les modalités d'orientation qui privilégient à la fois le choix du demandeur d'emploi parmi plusieurs propositions et une mise en relation avec contact direct entre l'orienteur et le partenaire, sont les plus efficaces aussi bien pour limiter les pertes entre orientations et entrées effectives que pour réguler sagement les flux.

#### **Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Puisque la question est posée en termes de qualité des prestations, l'association des usagers à l'évaluation des services rendus d'une part, la lisibilité et la facilité de maniement de la prestation par les agents de Pôle Emploi d'autre part, nous paraissent deux axes principaux à privilégier.

#### **Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

#### **Quelle politique de rémunération ?**

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

## Position de SYNTEC Conseil en Evolution Professionnelle

### Réponse à la consultation de Pôle Emploi sur le recours aux opérateurs privés de placement.

Syntec Conseil en Evolution Professionnelle réunit des entreprises dont l'objectif est d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle au travers des activités de coaching, d'outplacement individuel, de bilan de compétences et les entreprises dans leurs projets de restructuration (cf. descriptif en fin de document). En tant que syndicat professionnel, nous partageons et défendons des pratiques métiers qui ont notamment pour but de conseiller les salariés licenciés dans leur évolution de carrière et d'accélérer leur repositionnement.

Notre réponse s'inscrit donc ici dans un intérêt tripartite : celui des demandeurs d'emploi pour une qualité d'accompagnement sécurisé, celui de Pôle Emploi pour une performance collective de leur recours aux OPP, et celui des OPP eux-mêmes pour une préservation de leur profession.

Nous l'avons structurée autour de 6 grands thèmes :

- Des recommandations en termes de structuration des portefeuilles des demandeurs d'emploi à accompagner ;
- La charge administrative ;
- Les critères d'évaluation de la prestation ;
- La dimension économique ;
- La politique de partenariats ;
- Et les facteurs clés de succès.

#### 1. Structuration des portefeuilles de demandeurs d'emploi à accompagner

Afin d'augmenter l'efficacité de l'accompagnement, il est important d'équilibrer les portefeuilles des demandeurs d'emploi confiés aux OPP aussi bien en termes de volumétrie (à lisser sur la durée du contrat) qu'en termes de profils. Sur ce dernier point, la segmentation des demandeurs d'emploi en termes de profils pourrait être :

- Les demandeurs d'emploi « très proches de l'emploi » dits « autonomes » ;
- Les demandeurs d'emploi avec une distance à l'emploi dite « normale » ;
- Les demandeurs d'emploi « très éloignés de l'emploi », notamment avec des difficultés personnelles et sociales mais pour lesquels un accompagnement spécifique peut apporter des solutions de repositionnement dans l'emploi.
- Les demandeurs d'emploi « sortis de l'emploi », notamment avec des difficultés personnelles et sociales non gérables par un accompagnement par OPP. Le relais doit alors être donné à d'autres types de structures et organismes.

Il semble également important que sur une même région, puissent être sélectionnés plusieurs OPP en tant qu'intervenant sur les dispositifs d'accompagnement social Pôle Emploi.

## 2. Charge administrative

La charge administrative incombant aux consultants des OPP peut aller jusqu'à 50 % de leur temps. Un allègement de cette charge administrative permettrait de concentrer l'énergie et le temps des consultants sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

## 3. Evaluation

Le critère d'évaluation doit-il être le reclassement ?

Dans les régions sinistrées, l'accompagnement au reclassement ne peut pas être le seul outil de retour à l'emploi. Il doit être supporté par d'autres outils d'ordre économique (revitalisation, recherche de projets dormants, aide à la création d'entreprise, etc...). Il est évident que les conditions de reclassement des personnes dépendent également de la dynamique du territoire concerné car de toute évidence plus le territoire est sinistré, plus les chances de reclassement sont faibles, surtout lorsque les pertes d'emplois sont simultanées (comment imaginer reclasser des centaines voire de milliers de salariés dans un bassin où l'entreprise en liquidation était le principal employeur ?).

L'évaluation doit donc être faite en fonction de la région et des actions menées en faveur de l'emploi, sur les mêmes bases que pour les agences Pôle Emploi.

Les critères d'évaluation pourraient être :

- Le taux de reclassement ;
- La durée du reclassement ;
- Le taux de satisfaction des usagers ;
- Le respect des engagements du cahier des charges.

## 4. Politique de partenariats

Afin d'accompagner les demandeurs d'emploi plus efficacement et de bien cibler les demandeurs d'emploi à adresser aux OPP, il est indispensable que les conseillers Pôle emploi maîtrisent les dispositifs proposés par les OPP. Dans le cadre de partenariats, les OPP pourraient former les conseillers Pôle emploi (formation) sur ces dispositifs et leurs spécificités d'accompagnement.

Par ailleurs et toujours dans une logique partenariale, SYNTEC Conseil en Evolution Professionnelle pourrait participer aux commissions de Pôle emploi de définition du cahier des charges, voire à son Conseil d'Administration.

## 5. Dimension économique

Par ailleurs, il est plus que nécessaire de faire preuve de pragmatisme économique, c'est-à-dire : de faire correspondre la structuration des prix à la réalité économique des OPP.

Le modèle économique proposé par le service public de l'emploi aux OPP doit être viable afin de permettre aux opérateurs retenus d'exercer leur métier dans la juste sécurisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi qui leur sont confiés, mais aussi dans une démarche de sécurisation des conditions d'exercice des consultants en mobilité professionnelle travaillant pour eux sur les dispositifs Pôle Emploi.

Osons dire que les modèles économiques tels que vécus à date sont une des raisons pour lesquelles de grands cabinets leaders ne répondent plus aux AO et pour lesquels certains OPP ont disparu par le passé ou ont été fragilisés en cours de mission; que les conditions financières sont difficilement tenables aujourd'hui sauf à dégrader les rémunérations des consultants en mobilité professionnelle, et par voie de conséquence, à diminuer les niveaux de compétences ou d'expérience requis, à précariser et paupériser la profession. Sous certaines conditions, il est quasiment impossible d'être rentable financièrement sur ces marchés et de répondre scrupuleusement au cahier des charges initial.

Un acteur public se doit de proposer des conditions de mise en œuvre et de paiement de la prestation qui puissent être rentables pour les opérateurs et tout au moins qui ne mettent pas en risque la pérennité des entreprises et des emplois des OPP. En tant que Syndicat de la profession, nous ne pouvons accepter moralement un marché non rentable tel que nous l'avons connu ces dernières années.

Il est important que le niveau et la composition de la rémunération soient modifiés pour permettre aux OPP de répondre aux AO tout en pérennisant leur rentabilité économique et en préservant la qualité d'exercice de leur profession.

Le seuil de rémunération fixe, que nous préconisons à 70% de la rémunération globale, doit être augmenté pour correspondre – en valeur - aux frais réels engagés par les OPP et être modulable en fonction de plusieurs critères :

- Populations à accompagner qui doivent être critérisées/profilées de façon juste et objective en fonction de leur écart à l'emploi, que cet écart soit en lien avec l'individu et ses caractéristiques, ou en lien avec le marché de l'emploi local ;
- Investissements liées aux implantations géographiques nécessaires à l'accompagnement. La réponse en groupement n'est pas la seule solution. Des prix différenciés pourraient être mis en place en fonction de la nécessité d'investir dans de nouveaux locaux ;
- Niveaux d'attente de Pôle Emploi en terme de suivi administratif\* (cf. point 3).

La partie fixe de la rémunération doit être viable économiquement selon les statistiques actuelles des délais de repositionnement des chercheurs d'emploi. Dans chaque accompagnement, quel que soit le niveau d'écart à l'emploi du demandeur d'emploi, un engagement de moyens incompressible est

requis (ressources en consultants dédiés ; rythme d'entretiens individuels et ateliers collectifs, moyens logistiques ; temps administratif).

Les critères actuels d'atteinte de la rémunération variable sont beaucoup trop restrictifs et engendrent des frais de traitement (les demandeurs d'emploi accompagnés doivent être en poste depuis 6 mois et l'OPP doit fournir les contrats de travail parfois difficiles à récupérer).

## **6. Facteurs clés de succès**

Quels seraient les facteurs de succès pour accompagner les demandeurs d'emploi, facteurs sur lesquels les OPP agréés Syntec auraient une réelle valeur ajoutée ?

- Un diagnostic d'employabilité rapide et sécurisé permettant la définition et validation d'un projet professionnel socle de l'accompagnement, réalisé dans un principe de réalité territorial et sectoriel ;
- Un savoir-faire afin de définir, dès ce diagnostic, l'intensité d'accompagnement (qu'il soit individuel ou collectif) nécessaire à la bonne performance d'une action d'outplacement (sous réserve d'avoir une sécurisation financière suffisante (forfait fixe de l'accompagnement) pour en réunir les conditions – cf. point 1) ;
- Une capacité à rendre dynamiques les offres d'emploi identifiées sur le marché en fonction des profils accompagnés, ceci en partenariat avec les acteurs de Pôle Emploi et les acteurs publics locaux ;
- Une connaissance générale des marchés de l'emploi (bassins d'emploi, secteurs d'activités, métiers stratégiques/porteurs) ;
- Un contrat moral des demandeurs d'emploi : responsabilisation vis-à-vis de l'accompagnement dont ils bénéficient en les informant préalablement sur les dispositifs (réunions d'informations collectives) et en les laissant acteurs de certains choix, dans un cadre référencé et validé par les conseillers Pôle Emploi et des commissions « Pôle emploi/OPP/Syntec » (à créer).

## Présentation de SYNTEC Conseil en Evolution Professionnelle

Notre Branche professionnelle des Bureaux d'Études Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-conseils et des Sociétés de Conseil se compose d'une pluralité de métiers de prestations intellectuelles dits « de la connaissance », à haute valeur ajoutée, couvrant l'ensemble des métiers de service : Ingénierie, Informatique, Études et Conseil, Foires et Salons.

Au sein de la Fédération SYNTEC, **SYNTEC Conseil en Evolution Professionnelle** fait partie de **SYNTEC Etudes et Conseil**, qui rassemble également SYNTEC Conseil en Management, SYNTEC Etudes Marketing & Opinion, SYNTEC Conseil en Recrutement, SYNTEC Conseil en Relations Publics et, lesquels représentent 340 entreprises adhérentes.

Créé en 1985, **SYNTEC Conseil en Evolution Professionnelle** réunit 23 entreprises spécialisées représentant plus de 1800 salariés, dont l'objectif est d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle au travers des activités de coaching, d'outplacement individuel et bilan de compétences et de l'accompagnement des restructurations. Le chiffre d'affaires de la profession est de plus de 200 millions d'euros en 2012. Il est à noter que certains acteurs du Conseil en Evolution Professionnelle font partie de grands groupes d'Intérim.

**SYNTEC Conseil Evolution Professionnelle** et ses adhérents œuvrent pour la modernisation du métier de Conseil en Évolution Professionnelle afin de mieux répondre aux attentes des entreprises et des salariés. Les membres de Syntec Conseil en Evolution Professionnelle interviennent dans des missions qui concernent :

- > le développement professionnel des collaborateurs,
- > l'évaluation et le développement des compétences,
- > l'accompagnement de la mobilité externe,
- > l'accompagnement de la mobilité interne.

Ces missions ont toutes la même finalité : contribuer à optimiser l'investissement humain des Entreprises et favoriser son développement au profit des Personnes et des Entreprises.

Afin de garantir une démarche déontologique, tous les adhérents du **SYNTEC Conseil Evolution Professionnelle** sont signataires d'un code de déontologie et de chartes métiers qui fixent avec précision et sérieux le cadre de leurs interventions. Le premier article de ce code fixe notamment que « *les membres de Syntec Conseil en Evolution Professionnelle ont pour seuls clients des Entreprises et des Organismes tiers, à l'exclusion de tout particulier* ».

### Contact :

Khaleda Zeghli-Cherif  
Déléguée Générale  
+33 (0)1 44 30 49 29

khaleda.zeghli@groupe-syntec.org



## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : DERUAZ
- Prénom : Jean-Christophe
- Coordonnées :  
5 quai Jean Moulin 69001 Lyon  
04 72 07 43 83
- Adresse électronique : jc.deruaz@solerys.fr
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

SOLERYS - 5 quai Jean Moulin 69001 Lyon  
J'en suis le Directeur Général

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non  
**Nous avons déjà été auditionnés mais nous restons à votre disposition si vous le souhaitez.**
  
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution : 15/01/2014

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

##### II. Réponse aux questions posées

Questions ci-après

## Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?

Il est évident que l'utilisation des opérateurs de placement comme variables d'ajustement aux évolutions du taux de chômage apporte une souplesse d'organisation à Pôle Emploi, une réactivité pour la prise en charge des différents besoins et une meilleure gestion de ses effectifs.

Cependant, réduire les opérateurs de placement à cette gestion du flux, c'est oublier leurs compétences, l'efficacité de leurs réseaux, de leurs actions mais aussi précariser leurs emplois.

Ces compétences, ces réseaux, ces expertises et pratiques professionnelles ciblées sont la résultante de nombreuses années de pratiques, de travail et de recherche sur le terrain en testant de nouveaux outils et de nouvelles méthodes d'accompagnement.

Les opérateurs apportent autre chose que les équipes de Pôle Emploi, en réel complément de ce que font les conseillers. La valeur ajoutée est donc bien plus large qu'un service supplétif "intérimaire" et est composée d'une réelle expertise qui ne s'acquiert pas rapidement. N'utiliser les opérateurs que sur des phases ponctuelles, c'est perdre cette expertise.

- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?

Nos équipes sont mixtes en terme de profils, cela permet de proposer le consultant le plus adapté à la problématique rencontrée.

Par exemple :

- Les publics moins autonomes et plus éloignés de l'emploi sont suivis par des consultants plus tournés vers l'insertion, ayant une bonne connaissance des problématiques sociales et des contacts établis avec les structures dédiées à cette population.

- Les publics cadres sont pris en charge par des consultants ayant une expérience et un parcours proche des demandeurs d'emploi accompagnés (expérience en entreprise, souvent en responsabilité Ressources Humaines en charge des publics cadres).

- Notre connaissance de la création d'entreprise nous permet de dédier des consultants experts sur ce sujet quand les cas se présentent.

- Nous avons également des consultants spécialisés en bilans de compétences qui interviennent lorsqu'une problématique « projet » est identifiée.

...

- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Le rythme des contacts est intense quelque soit la prestation (au minimum un contact par semaine) et le nombre de rencontres physiques est élevé. La taille limitée du portefeuille pour chaque consultant favorise un accompagnement rapproché et une souplesse dans les plannings qui permet un aménagement des rendez-vous pour tenir compte des urgences (rendez-vous de dernière minute pour préparer un entretien d'embauche par exemple). Par ailleurs, les consultants sont disponibles en dehors des contacts programmés pour toute question ou tout conseil favorisant l'avancée des démarches.

Les mêmes consultants suivent les demandeurs d'emploi durant toute la durée de l'accompagnement (sauf cas de force majeure) ce qui garantit une continuité et donc le maintien d'une dynamique intense.

La réussite d'un accompagnement passe clairement par une présence très forte d'un consultant, référent durant toute la prestation, souple dans son organisation avec lequel le demandeur d'emploi est en confiance.

- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?  
dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?

La souplesse de nos organisations nous permet de proposer des services, méthodes et outils qui s'adaptent en continu avec les besoins identifiés sur le terrain. Nos consultants sont impliqués dans la création de nouveaux outils et dans la mise en place de nouvelles méthodes d'accompagnement. Grâce à la pluralité des compétences présentes dans nos équipes, nous pouvons faire émerger des méthodologies innovantes s'appuyant sur la synergie collective.

Par exemple :

- organisation de petits déjeuners réseau,
- préparation aux jobs dating,
- rallyes d'entreprises,
- atelier autour de la structuration du temps et des démarches,
- atelier théâtre, communication non verbale pour développer la confiance en soi,
- intervention des cabinets de recrutement et agences intérim partenaires,
- entraînement à la passation des tests (psychotechniques, personnalité)
- travail autour du développement personnel (MBTI,...)
- ...

Nos consultants sont aguerris sur les techniques d'entretiens individuels et sur les animations de groupe. Ils savent partir des besoins des personnes accompagnées pour proposer un accompagnement dynamique, adapté au degré d'autonomie (moins d'écrit par exemple pour une personne maîtrisant mal le français).

Par ailleurs, nos activités de conseils aux entreprises (recrutements, coachings, audits, bilans de compétences,...), que nous avons en parallèle de nos activités d'OPP, nous permettent d'être au plus proche des besoins des entreprises et d'adapter de fait continuellement nos outils et méthodes pédagogiques.

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Nos chargés de relations entreprises œuvrent auprès des entreprises pour récolter des offres d'emploi et pour assurer le suivi des positionnements. Le lien rapproché que nous avons avec les entreprises grâce à nos activités de conseils nous aide à identifier en amont leurs opportunités de recrutement.

Notre organisation au plus proche des équipes, des entreprises et des personnes accompagnées nous permet de transmettre rapidement les offres aux consultants et de positionner également très vite des candidats accompagnés. Les consultants, aidés par les chargés de relations entreprises, interviennent en appui de la candidature, assurent le suivi du positionnement, préparent le candidat aux exigences du poste, peuvent faire le lien avec les employeurs si besoin, préparent à la prise de poste et assurent le maintien dans l'emploi.

Enfin, nous bénéficions du réseau des anciens suivis qui est toujours dynamique en terme de transmission d'offres d'emploi.

- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Une comparaison fine des coûts internes de Pôle Emploi au regard du coût des opérateurs, pondérée par le profil précis des bénéficiaires accompagnés et le taux de reclassement par catégorie permettrait d'en mesurer l'efficacité.

Mais cela ne prendrait toutefois pas en compte la satisfaction qu'ont les demandeurs d'emploi d'être pris en charge rapidement, efficacement, en trouvant la bonne alternance entre les temps de travail individuels et la dynamique apportée par les groupes et nos ateliers.

Quand les opérateurs sont bien choisis, ils contribuent largement à l'image positive de Pôle Emploi et à l'efficacité des politiques de l'emploi. Là encore, il ne s'agit pas d'opposer les opérateurs privés à Pôle Emploi mais de trouver les meilleures synergies entre nous dans une logique partenariale et non de sous-traitance.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Nous ne sommes pas certains de bien comprendre le sens de votre question (qui nous semble très large). Vous pourrez revenir vers nous sans difficulté si vous le souhaitez.

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Les implantations demandées lors des appels d'offre sont souvent trop nombreuses par rapport à la réalité opérationnelle. Il y a ensuite une grande difficulté pour gérer les flux sur ces zones, et les maintenir en sous-activité est économiquement impossible.

Il nous semblerait plus pertinent que sur les zones éloignées ou à faible affluence, les conseillers de Pôle Emploi prennent en charge directement les demandeurs d'emploi concernés (il y a souvent une agence PE dans les 30km qui peut, le cas échéant, prendre le relais). Ils auraient sans doute plus de facilité pour construire des actions spécifiques, trouver des locaux, etc., avec les mairies.

Cependant et de façon plus globale, il nous semble que mettre des relais en trop grande proximité des demandeurs d'emploi est contre productif.

En effet, la mobilité est un accélérateur majeur vers l'emploi, laisser croire aux demandeurs d'emploi dans certaines localités excentrées qu'il trouveront du travail sur place est un leurre et au lieu de les aider à regarder au-delà de leur secteur, on tend à les ancrer, sans solution pérenne.

De fait, demander aux opérateurs d'intervenir majoritairement dans les agglomérations les plus importantes (en besoin et non en taille) permettrait à Pôle Emploi de mieux gérer les flux (minima des marchés).

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Il nous paraît effectivement important que les demandeurs d'emploi adhèrent pleinement à l'accompagnement pour garantir sa réussite.

Trop souvent, les personnes reçues lors du premier accueil :

- manquent d'informations ou ont des informations erronées sur les prestations,
- craignent des sanctions et préfèrent adhérer alors qu'ils ne sont pas convaincus de l'intérêt de l'accompagnement,
- déplorent le manque de temps de réflexion post accueil.

A l'inverse, certains demandeurs d'emploi nous disent avoir demandé à plusieurs reprises un accompagnement avant que celui ci ne soit accepté par leur conseiller Pôle Emploi.

Afin d'améliorer cette adhésion, il est nécessaire que les conseillers Pôle Emploi aient une meilleure connaissance des prestations. Il nous semble important que les OPP puissent présenter régulièrement les prestations aux équipes Pôle Emploi. Il pourrait également être envisagé que chaque mandataire dédie, au sein de sa structure, un référent par prestation qui pourrait être appelé pour toute question relative aux positionnements des demandeurs d'emploi par les conseillers Pôle Emploi. Renforcer le lien entre les OPP et Pôle Emploi nous semble aller dans le sens d'un meilleur échange d'informations et donc d'une meilleure adhésion.

Une problématique récurrente que nous rencontrons sont les erreurs de prescriptions qui nous obligent parfois à réaliser des accompagnements peu efficaces et peu compatibles avec nos obligations de résultats (exemple : accompagnement à l'emploi prescrit pour une personne proche de la retraite, enceinte ou ayant des difficultés périphériques à l'emploi importantes,...). Une meilleure connaissance des prestations (objectifs, contraintes de l'OPP en terme de résultats) et un lien plus rapproché avec les conseillers permettraient d'éviter ces écueils.

Il serait peut-être pertinent de laisser un temps de réflexion après le premier accueil pour laisser le choix au demandeur d'emploi de s'engager ou non dans l'accompagnement ou de rencontrer un autre OPP. Si cela risque d'être extrêmement contraignant en terme de suivi administratif, cela responsabiliserait le demandeur d'emploi.

Une plus grande souplesse dans les cadres des accompagnements nous paraît également aller dans le sens d'une meilleure adhésion des demandeurs d'emploi. En effet, les contraintes données par les cahiers des charges ne nous permettent pas toujours d'adapter le rythme et les modalités de la prestation en fonction des problématiques identifiées. Une personne très autonome n'a pas forcément besoin du même nombre de rendez-vous qu'une personne moins autonome. Une personne qui a des contraintes de mobilité pourrait plus facilement adhérer à un suivi s'il était possible de remplacer certains rendez-vous individuels par des contacts téléphoniques.

Proposer des accompagnements adaptés et souples est donc gage d'une meilleure adhésion.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Voir ci dessus.

Malgré ce que nous avons dit plus haut, il nous paraît important que le conseiller Pôle Emploi garde un rôle fortement incitatif lorsqu'il estime qu'un accompagnement est nécessaire. Il faut pousser les demandeurs d'emploi à participer au premier accueil qui présente la prestation, libres à eux ensuite de

s'engager ou non. Bien souvent, en effet, des personnes réticentes au départ sont finalement très satisfaites des mesures proposées.

### Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?  
Les livrables tels qu'ils existent actuellement ne nous semblent pas être la solution pour évaluer la prestation. Les informations notées n'ont que peu de plus value (parcours de la personne par exemple) et leur saisie est extrêmement chronophage pour les consultants. Il faudrait peut être réfléchir à des grilles d'évaluation qui mesureraient les progrès réalisés et qui seraient complétées à la fois par le consultant et le demandeur d'emploi.

D'une manière générale, les réussites (hors sortie positive) ne sont pas du tout valorisées dans les reportings que nous transmettons à Pôle Emploi.

Par exemple, les reprises d'emploi même de courtes durées devraient être davantage prises en compte dans les évaluations qualité. Idem pour les retours à l'emploi qui interviennent quelques semaines après la fin de l'accompagnement.

### Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Dans la plupart des territoires, la continuité de l'accompagnement souffre fortement d'une absence de possibilité de contacts privilégiés avec les conseillers Pôle Emploi. Les livrables ne nous semblent pas être un outil suffisant de bonne communication des informations. Par ailleurs, les délais sont parfois un peu longs entre le rendez-vous de bilan de prestation et le nouveau rendez-vous avec le conseiller Pôle Emploi.

Il pourrait également être intéressant que le consultant en charge d'un accompagnement puisse demander une prolongation de quelques semaines, quelques mois quand cela s'avère nécessaire.

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Le développement d'un esprit de travail en partenariat devrait favoriser un enrichissement mutuel des méthodes. Pour ce faire nous pensons à :

- une plus grande présence en agences des OPP,
- une communication facilitée entre les consultants et les conseillers Pôle Emploi,
- un plus grand accès pour les OPP aux informations concernant les mesures d'aides, les actions de formation (type CARED),...
- un positionnement facilité sur les offres d'emploi gérées par Pôle Emploi et une possibilité de suivi des candidatures,
- plus d'interactions au moment des « événements emploi ». Les OPP pourraient intervenir plus souvent en support lors des forums d'emploi, lors des sessions de recrutement collectives,...

### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Une adaptation de la rémunération nous semble nécessaire car elle ne permet pas de prendre en compte tout le travail fourni dans une conjoncture économique difficile. Nous souhaiterions :

- une remise en place d'un paiement partiel à l'issue de la prestation,
- une proratisation de ce paiement en cas d'arrêt de la prestation avant son terme (en particulier dans les cas hors « abandon volontaire » du demandeur d'emploi : déménagement, arrêt maladie ou maternité,...
- une meilleure prise en compte des retours à l'emploi de courte durée, des contrats à temps partiel (sur certaines prestations, un contrat non subi à 4/5<sup>ème</sup> n'est pas une sortie positive), des missions de portage salarial ou en tant qu'auto entrepreneur
- une meilleure rétribution des retours à l'emploi post accompagnement

- une moindre importance de la rémunération accordée au maintien dans l'emploi (très grande difficulté d'obtenir les justificatifs alors que Pôle Emploi doit pouvoir savoir si la personne en question est sortie ou non des effectifs)

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

---

### CONTRIBUTEUR

- Nom : **SAUVAT**
- Prénom : **Estelle**
- Coordonnées : **01.40.15.56.16**
- Adresse électronique : **estelle.sauvat@sodie.com**
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

**SODIE 36, rue Saint-Marc, 75002 PARIS.**

#### **Opérateur de Placement**

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :
  - Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : 15/01/2014

## Sommaire

|  |               |               |
|--|---------------|---------------|
| <b>Observations générales</b> .....  | <del>4</del>  | Supprimé : 4  |
| <b>Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?</b> .....   | <del>8</del>  | Supprimé : 7  |
| <b>Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement</b> .....   | <del>8</del>  | Supprimé : 7  |
| A. Méthodologies et innovations .....  | <del>9</del>  | Supprimé : 8  |
| B. Efficacité et gains de productivité.....  | <del>12</del> | Supprimé : 11 |
| C. Offre globale : Publics spécifiques et autonomes.....   | <del>12</del> | Supprimé : 11 |
| 1. Devons-nous accompagner les plus éloignés de l'emploi ?.....  | <del>12</del> | Supprimé : 11 |
| 2. Devons-nous accompagner les plus autonomes ? .....  | <del>13</del> | Supprimé : 12 |
| D. Ajustement des capacités.....   | <del>14</del> | Supprimé : 13 |
| Pour quels publics ? .....   | <del>15</del> | Supprimé : 14 |
| <b>Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre ?</b> .....  | <del>16</del> | Supprimé : 15 |
| A. Libérer certaines obligations de moyens .....   | <del>16</del> | Supprimé : 15 |
| 1. Relâcher les contraintes relatives à la taille moyenne du portefeuille .....  | <del>16</del> | Supprimé : 15 |
| 2. Les actes effectués (nombre de rendez-vous) et leur cadencement doivent être définis en fonction des caractéristiques individuelles des profils et du niveau d'éloignement à l'emploi. ....   | <del>16</del> | Supprimé : 15 |
| 3. Démocratiser l'accompagnement à distance suppose de supprimer l'émargement pour la population bénéficiaire (contradictoire avec les cahiers des charges actuels).....   | <del>17</del> | Supprimé : 16 |
| 4. Restreindre le travail administratif .....  | <del>17</del> | Supprimé : 16 |
| B. Supprimer les contraintes contre productives à la performance .....   | <del>18</del> | Supprimé : 17 |
| 1. Libérer les moyens contre un suivi d'indicateurs sociaux plus pertinent et efficace sur le terrain des résultats .....  | <del>18</del> | Supprimé : 17 |
| 2. Suspendre l'accompagnement lors des formations qualifiantes ou certifiantes et reporter d'autant le terme de l'accompagnement.....  | <del>18</del> | Supprimé : 17 |
| 3. Passer de 6 mois à 150 h pour les formations qualifiantes ou certifiantes .....   | <del>18</del> | Supprimé : 17 |
| 4. Les objectifs à atteindre sont à moduler en fonction de l'intensité du chômage.....   | <del>19</del> | Supprimé : 18 |
| <b>Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle Emploi ?</b> .....   | <del>20</del> | Supprimé : 19 |
| A. Petit retour en arrière sur notre propre expérience .....   | <del>20</del> | Supprimé : 19 |
| B. Le maillage pertinent.....  | <del>20</del> | Supprimé : 19 |
| C. Le demandeur d'emploi n'est-il pas perdant dans ce choix ? .....  | <del>21</del> | Supprimé : 20 |
| <b>Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle Emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?</b> ..... | <del>22</del> | Supprimé : 21 |
| <b>Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?</b> .....  | <del>22</del> | Supprimé : 21 |



|   |           |                      |
|---|-----------|----------------------|
| <b>Quelle évaluation de la qualité des prestations ?</b> .....  | <b>25</b> | <b>Supprimé : 24</b> |
| <b>Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?</b> ..... | <b>25</b> | <b>Supprimé : 24</b> |
| <b>Comment enrichir les échanges entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement ?</b> .....   | <b>27</b> | <b>Supprimé : 26</b> |
| <b>Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?</b> .....   | <b>27</b> | <b>Supprimé : 26</b> |
| <b>Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?</b> .....                            | <b>28</b> | <b>Supprimé : 27</b> |
| <b>Quelle politique de rémunération ?</b> .....   | <b>29</b> | <b>Supprimé : 28</b> |
| <b>Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectif(s) et comment ?</b> .....   | <b>29</b> | <b>Supprimé : 28</b> |
| A. Capacité financière, technique et professionnelle des candidats : .....  | <b>30</b> | <b>Supprimé : 29</b> |
| B. Assurer un marché de qualité dans le cadre de la politique publique dans un cadre plus coopératif : .....  | <b>30</b> | <b>Supprimé : 29</b> |
| C. Modalités de rémunération alignant l'opérateur sur les objectifs du cahier des charges : .....   | <b>30</b> | <b>Supprimé : 29</b> |
| 1. Partie forfaitaire et trimestrielle .....  | <b>31</b> | <b>Supprimé : 30</b> |
| 2. Partie proportionnelle et partie liée aux résultats .....  | <b>31</b> | <b>Supprimé : 30</b> |
| 3. Modulation en fonction de l'éloignement et des conditions de retour à l'emploi .....   | <b>31</b> | <b>Supprimé : 30</b> |
| 4. Encadrement des volumes .....  | <b>32</b> | <b>Supprimé : 31</b> |
| 5. Modalités de facturation .....   | <b>32</b> | <b>Supprimé : 31</b> |

## REPONSE A LA CONSULTATION

Notre contribution répond à l'ensemble des questions, seules les questions 4 et 5, étroitement liées, ont été fusionnées en une même réponse.

### Observations générales

---

*En liminaire, nous tenons à souligner l'intérêt de cette démarche de consultation. Elle nous offre l'opportunité de partager des pistes de réflexion pouvant contribuer, nous l'espérons, à formaliser la doctrine de recours aux Opérateurs de Placement.*

*Les enseignements des marchés passés de prestations de placement doivent en effet permettre de construire de futures logiques d'intervention allégées de contraintes, plus efficaces, et offrant une place plus importante à l'innovation. L'observation des dispositifs expérimentés dans les pays voisins offre également des pistes de réflexion intéressantes à initier en France.*

*Au-delà des approches théoriques exposées en introduction, nous tenterons, à travers nos réponses aux questions de formuler, plusieurs propositions sur des améliorations accessibles qui, dans le cadre de l'élaboration des cahiers des charges futurs alimenteront, nous l'espérons, vos réflexions.*

### Coopération versus compétition

Les théories économiques mettent beaucoup l'accent sur les vertus de la concurrence. La compétition entre les concurrents permet de faire baisser les prix, et d'ajuster les capacités de production (l'offre) à la demande.

Ces avantages sont réels et importants lorsque les marchés sont « purs et parfaits » ; ils diminuent ou peuvent devenir négatifs dans le cas contraire.

Dans notre secteur, les imperfections ou « défaillances » (terme utilisé par les économistes) du marché sont :

- ▶ Les coûts d'entrée et de sortie : recrutement et formation, coûts liés à la précarité de certains collaborateurs, licenciements, recherche de locaux, installation et désinstallation de la logistique, mise en place de la méthodologie et des nouvelles technologies (outils métiers, plateforme web, outils de reporting), coûts liés à l'apprentissage d'une nouvelle méthodologie.
- ▶ Asymétrie d'information et informations erronées (incertitudes) concernant les volumes de bénéficiaires orientées qui conduisent, notamment, à des calculs tout aussi erronés de prix de revient et par conséquent à des faillites d'entreprise.
- ▶ Coûts de transaction : coûts des appels d'offres<sup>1</sup>, du reporting, du traitement de la facturation et des contrôles.
- ▶ L'existence d'un monopsonne.

Les « défaillances » dans notre secteur ont été certes fréquentes dans la période récente, mais cela est vrai dans la plupart des secteurs (financier, logement, mais aussi agroalimentaire, automobile, etc.).

---

<sup>1</sup> L'appel d'offres n'existe pas dans un marché pur et parfait, puisque par définition l'information est parfaite

Les économistes soulignent qu'il y a aussi des défaillances des « régulateurs » (gouvernements, etc.), et par conséquent, que les marchés restent plus efficaces qu'une approche centralisatrice (planification, réglementation, régulation).

Nous n'entrerons pas dans ce débat, mais noterons qu'il existe une autre alternative au « marché concurrentiel », qui est le « **marché coopératif** ».

Au lieu de tout miser sur la compétition, il est possible de jouer tout ou partie sur la coopération entre acteurs : entre clients et fournisseurs, mais aussi entre clients et entre fournisseurs.

La double particularité de notre secteur est que :

1. Il est organisé en monopsonne (un seul client).
2. Ce client est également concurrent de ses fournisseurs (ils font le même métier).

Dans une approche purement concurrentielle, cela fait au moins une défaillance de plus. Dans une approche coopérative, cela peut constituer un atout.

La coopération consiste d'abord à :

1. **Partager l'information entre les acteurs**, notamment sur les meilleures pratiques, les innovations et les inventions. C'est le benchmarking<sup>2</sup>.
2. **Synchroniser et harmoniser les appareils de production**, ce que l'on pourrait appeler la mise en réseau.
3. **Partager des moyens de production** pour bénéficier d'économies d'échelle et éviter les redondances.

Dans le secteur privé, la coopération est devenue une nécessité, notamment avec la mise en place des méthodes de production en juste à temps, qui oblige à synchroniser l'appareil de production.

La coopération présente l'avantage de réduire les coûts d'entrée / sortie et de transaction, et de rester décentralisée (au niveau des acteurs). En contrepartie, elle oblige à baisser la pression sur les prix.

Il faut donc trouver un réglage correct entre compétition et coopération.

Une façon de faire serait de :

1. Favoriser en premier lieu l'amélioration du rapport qualité/prix par la diffusion des bonnes pratiques et le partage de moyens, notamment logistiques.
2. Mesurer les résultats produits par les opérateurs en fonction des prix pratiqués afin d'évaluer la justesse du rapport qualité / prix.
3. Conserver une pression sur les prix en relançant un appel d'offre dans les régions où le rapport qualité/ prix est sensiblement en dessous de la moyenne.
4. Ne pas attribuer de marchés à des opérateurs pratiquant des prix trop bas, inférieurs à un prix plancher déterminé par le service Achat, pour lesquels on sait que la qualité des prestations va être forcément dégradée.

### **Obligations de moyens versus résultats**

Le contrôle des opérateurs de placement repose actuellement sur une double obligation de moyens et de résultats, préjudiciable à la performance opérationnelle et laissant une place à l'innovation relativement faible.

---

<sup>2</sup> Dans un marché pur et parfait, ce partage de l'information existe par définition, puisque dans ces marchés tous les acteurs sont censés avoir les mêmes informations.

De notre point de vue, il conviendrait de fonder **le contrôle** des opérateurs de placement sur **les résultats qualitatifs et quantitatifs**, observés et audités objectivement dans les phases de mises en œuvre.

Ce contrôle aurait pour objectif :

- ▶ D'améliorer la qualité de service, tout en recherchant une amélioration des performances sociales (retours en emploi durable).
- ▶ De permettre aux opérateurs investisseurs de moyens, valorisés par les résultats qualitatifs et quantitatifs, de rester durablement partenaires de Pôle Emploi. Une façon de procéder serait **d'intégrer un critère de notation dans les appels d'offres bonifiant des résultats jugés satisfaisants (exemple : système de bonus/malus)**. A l'inverse, ce procédé pénaliserait les opérateurs qui ont recherché à assurer un résultat financier immédiat sans garantir la qualité de la prestation et les finalités attendues de reclassement.
- ▶ D'inciter les opérateurs, libérés d'une partie des obligations de moyens, à maintenir leurs investissements en R&D, et méthodologies contribuant aux objectifs attendus.

Or à ce jour, et depuis l'origine des marchés (2005), seules les modalités de facturation fondent **le résultat**. **Il s'agit donc d'un intéressement au résultat. Et juridiquement, c'est différent d'une obligation de résultat.**

Pour exemple : un fournisseur qui s'engage sur un résultat s'engage à l'atteindre quel qu'en soit le coût. C'est le cas d'une SSII qui s'engage à livrer un logiciel conforme à un cahier des charges.

Les opérateurs auraient une obligation de résultat s'ils ne touchaient aucun fixe sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Tant qu'un fixe existe, s'il n'y a pas d'obligation de moyen, un opérateur pourrait en théorie arrêter de suivre le candidat dès qu'il a signé une charte d'adhésion !

**Ceci démontre qu'on ne peut pas à notre avis revendiquer une complète disparition de l'obligation de moyens tant qu'il existe une partie fixe.**

Il est donc utile **d'alléger significativement l'obligation de moyens, sans la supprimer totalement**, puisque l'opérateur doit également assurer une présence logistique et des équipes veillant à la continuité du service public, en complément du maintien d'une qualité de services.

De plus, cette même obligation de moyens ne peut pas être uniquement financée sur un « intéressement au résultat ». Il conviendrait de la forfaitiser partiellement de telle sorte que l'opérateur conserve une prise de risque **acceptable (et non totale**, comme dans la période actuelle). (Cf. Réponses N°9 – Proposition d'un modèle forfaitaire).

Cela n'exclut donc pas **un intéressement au résultat, privilégiant la part variable par rapport à la partie fixe (elle-même conditionnelle)**. Accroître la partie variable par rapport à la partie fixe privilégierait ainsi **les opérateurs qui se soucient plus des enjeux de performances sociales**, bâtissant leurs modèles économiques sur ces indicateurs, le résultat final leur permettant d'équilibrer économiquement leurs paris initiaux.

Ceci permettrait en outre d'améliorer l'équité de la phase d'appel d'offres, dans la mesure où la baisse des prix de certains prestataires fondée sur une politique du moins disant s'accompagne mécaniquement de la dégradation de la qualité de la prestation in fine, ou pis, de défaillances. Un plus grand intéressement au résultat aurait donc bien une vertu dissuasive.

Les opérateurs jouissant ainsi d'une plus grande autonomie dans la mise en œuvre de leurs méthodologies concentreraient la grande majorité de leurs efforts sur le retour à l'emploi.

**Pôle Emploi exercerait alors principalement le suivi contractuel aux deux extrémités du processus :**

- ▶ En définissant d'une part très précisément le cahier des charges auquel sont soumis les opérateurs de placement.

- ▶ En les sanctionnant, notamment financièrement, en cas de non-respect de leurs engagements (intéressement au résultat non versé). (Cf. Question 2 –Libérer les moyens).

Une telle orientation permettrait de consolider les rapports de confiance entre Pôle Emploi et ses opérateurs, **recherchant à construire ensemble** dans une logique de coopération.

### Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement

#### se situe-t-elle :

- Dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- Dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ? Dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- Dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- Dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- Dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- Dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Un enrichissement mutuel ne peut se concevoir que si une définition claire du rôle à jouer dans la participation des opérateurs privés est énoncée, intention d'ores et déjà manifestée par cette démarche de consultation large. Aussi, le débat de fond réside bien sur le positionnement attendu de ces opérateurs pour l'avenir (logique d'externalisation de capacité ou de spécialité).

Nous pensons qu'inscrire durablement les opérateurs comme **partenaires** du Service Public de l'Emploi permettrait de capitaliser sur les modalités innovantes et performantes à moyen terme, profitant tant à Pôle Emploi qu'aux opérateurs, et plus largement aux bénéficiaires de ces dispositifs, les demandeurs d'emploi. Cette approche n'exclut d'ailleurs en rien le fait que les opérateurs puissent répondre aux besoins d'ajustements du Service Public de l'Emploi (position également soutenue par le CAS – 2011)<sup>3</sup>.

*Aussi, parmi les sources de valeurs ajoutées proposées, nos réponses doivent être analysées avec cet ordre de priorité :*

*A - Méthodologies & innovations*

*B - Efficacité & gains de productivité*

*C - Offre globale – Publics spécifiques et autonomes*

*D - Ajustement des capacités*

---

<sup>3</sup> CAS, 2011 : « L'accompagnement des demandeurs d'emploi : bilan d'une politique active du marché du travail en Europe et enseignements pour la France » / Note d'analyse Travail-Emploi N°228, juin : « la sous-traitance de capacité étant particulièrement utile en période de ralentissement économique pour faire face à l'augmentation subite du nombre de bénéficiaires. De façon structurelle, le maintien d'un « socle minimum » de sous-traitance permet d'assurer le développement d'un marché de l'accompagnement et ainsi, de disposer des acteurs et des compétences nécessaires en cas de recours accru à l'occasion d'un retournement conjoncturel ».

## A. Méthodologies et innovations

-Dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

-Dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?

-Dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Différents objectifs guident le recours à des opérateurs, de la recherche d'une amélioration du retour en emploi des demandeurs d'emploi, à la quête de gains en efficacité et qualité de services.

La capacité des opérateurs à proposer des solutions innovantes participe à apporter de la valeur ajoutée, dès lors que les innovations proposées répondent à ces finalités d'utilité sociale.

Les théories économiques mettent d'ailleurs l'accent sur les vertus de la concurrence : introduire une concurrence entre opérateurs et avec le SPE, stimule d'autant plus l'innovation dans la délivrance des services pour l'emploi<sup>4</sup> ou l'amélioration continue des performances sociales.

Ces innovations peuvent s'apprécier selon différentes méthodes d'accompagnement, en termes :

- ▶ **De contenu** (conception d'ingénierie RH, ateliers collectifs pilotes – thématiques novatrices, méthodologies dédiées à des publics spécifiques, accompagnement en emploi en environnements ludiques, accompagnement entrepreneurial en coworking ...).
- ▶ **D'organisation** (recherche d'organisations cibles optimales, modèles de rémunération des consultants RH, espaces de travail et conceptualisation de nouveaux univers mobiliers par thématiques ou conçus par les demandeurs d'emploi...).
- ▶ **D'affectation des ressources dédiées selon les disciplines, les secteurs d'activité, les contextes territoriaux** (experts sectoriels, études et analyses, compétences commerciales - jobdating – opérations « commando » - téléprospecteurs – consultants Relations Entreprises).
- ▶ **D'outils technologiques** (plateformes web, salons virtuels, accompagnements à distance...).
- ▶ **D'études et statistiques** (simulateur temporel pour analyser l'évolution des performances sociales via des méthodes reposant sur la Business Intelligence...).

Toutefois, selon l'étude récente réalisée conjointement par Pôle Emploi et la Dares en 2013<sup>5</sup>, il est souligné que les méthodologies employées par les opérateurs sont restées proches de celles de Pôle Emploi avec quelques nuances (intensification des ateliers et des rencontres en face à face au cours du parcours par exemple).

Or, compte tenu des exigences contractuelles imposées aux opérateurs, il est intéressant de se demander s'ils étaient en réelle capacité de mettre en place des méthodologies d'accompagnement innovantes au cours de la dernière période (2008-2013).

---

<sup>4</sup> Etude de Koning, Denys, Walwei ; 1999 : Les opérateurs en concurrence se spécialisent sur des publics spécifiques ; ils sont alors supposés proposer des solutions plus adaptées aux besoins individuels des chômeurs à reclasser mais aussi à ceux des entreprises, améliorant par-là la qualité de service.

<sup>5</sup> DARES, Pôle Emploi (2013), « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle Emploi de 2009 à 2011 », Synthèse. Eval, Janvier 2013.

En effet, pris entre une obligation de moyens<sup>6</sup> et une obligation de résultats, et des conditions économiques dégradées, la place laissée à la conceptualisation de nouvelles méthodes d'accompagnement semblait relativement faible.

De ce fait, le pilotage des dispositifs d'accompagnement a jusqu'ici été principalement marqué par des objectifs quantitatifs, concernant les volumes de demandeurs d'emploi envoyés aux opérateurs et la régularité de l'alimentation. De nouveaux équilibres dans la réalisation de ces marchés doivent permettre de libérer les énergies respectives pour innover, expérimenter puis généraliser les méthodes d'accompagnement répondant à la finalité sociale de notre profession.

#### **Exemples de projets innovants expérimentés ou soutenus par Sodie :**

1. La démarche d'expérimentation lancée par Sodie en 2010, et pilotée avec des chercheurs du CREST, de l'Université de Marne la Vallée, et du Centre d'Etudes et Prospective du Groupe Alpha a permis **d'expérimenter et d'évaluer si certaines méthodes d'accompagnement avait un impact positif et suffisamment significatif sur le taux de sortie du chômage<sup>7</sup>.**
2. En engageant des expérimentations encadrées avec pour particularité de **cibler les conseillers en charge du placement, et non les demandeurs d'emploi eux-mêmes**; les méthodes d'accompagnement novatrices observées (nommées « PARI ») consistaient à fournir aux consultants une aide méthodologique en les incitant à concentrer, de façon temporaire, leurs efforts sur un nombre limité de demandeurs d'emploi, à publier mensuellement les performances individuelles et collectives des consultants RH via la ligne managériale (dispositif « RANK »)... Ces dispositifs sont aujourd'hui généralisés.
3. Parmi les suggestions d'expérimentation de nouvelles méthodes d'accompagnement soutenues par Sodie, une combinaison introduisant un accompagnement à distance pour les demandeurs d'emploi isolés, en complément d'un accompagnement en face à face, ou en rassemblement collectif plus ponctuel, éviterait d'exclure de fait ces publics des dispositifs de par l'absence d'implantations d'un opérateur à proximité. Ces méthodologies en cours de développement, font écho avec les orientations prises par Pôle Emploi (Transform 2015 – offre de service dématérialisée). Les nouvelles technologies, accompagnements à distance, « CV Build », salons virtuels employeurs / candidats, ... sont des terrains sur lesquels il y a matière à innover pour les publics en situation de confort avec ces outils, terrain sur lequel Sodie a également décidé de concentrer une partie de ses investissements en 2013-2014.
4. La création ou la reprise d'entreprise constitue plus que jamais une solution de retour en activité : l'étude Sine de l'Insee (2006)<sup>8</sup> indique que plus de 40 % des créateurs d'entreprise étaient demandeurs d'emploi. La conjoncture aidant, ce pourcentage s'est depuis probablement maintenu, mais plus vraisemblablement accru. Pôle Emploi joue un rôle déjà important pour les demandeurs d'emploi porteurs de démarches de création ou de reprise d'activité. L'intensification de la démarche mériterait un suivi post-crédation, après 18 mois d'activité : le maintien en activité passe de 50 à 80 % à 5 ans en cas d'accompagnement durant la phase de montage.

---

<sup>6</sup> Obligations de moyens imposant un contact hebdomadaire et traçabilité administrative significative énergivore : 57% des ressources sont consacrées aux actions administratives selon une enquête interne lancée par le service Etudes et Statistiques de Sodie en Juillet 2013, auprès de 188 consultants RH

<sup>7</sup> FERRACCI M, MARTIN F (2013), «*Évaluation par expérimentation aléatoire de dispositifs de reclassement innovants pour les demandeurs d'emploi* », Travail et Emploi n°135, juillet-septembre 2013.

<sup>8</sup> Enquête SINE (Système d'Information sur les nouvelles Entreprises),



Un accompagnement post-création ou reprise produirait les mêmes effets positifs, avec un double bénéfice, les perspectives renforcées de création durable permettrait de sécuriser :

- ↳ l'entrepreneur dans son emploi (80 % des entreprises françaises ne comptent qu'une personne),
- ↳ sa capacité à créer des emplois (pour les 20 % restants).

Concevoir des prestations renforçant la création d'emplois sur les territoires, en accompagnant les créateurs dans la durée, offrirait de nouveaux leviers de développement d'emplois à moyen terme (3 à 5 ans), répondant alors à une logique d'externalisation de « spécialité ».

Il serait donc pertinent que certaines innovations soient partagées, ou menées de concert avec Pôle Emploi en prioritant les recherches et les évaluations respectives sur le retour rapide en emploi, et sur les méthodes observées les plus efficaces (Cf. Question 8).

### **Concentrer nos efforts sur les offres d'emploi, en optimisant la mise en transparence du marché de l'emploi, et en interfaçant les sources au profit des bénéficiaires :**

Le repositionnement en emploi s'appuie sur une série de supports passant de la détection à la mise en opportunité. Les moyens déployés par Pôle Emploi et les opérateurs sont parfois similaires, voire complémentaires.

La capacité respective à rechercher ou proposer des offres est donc déterminée par l'investissement que chaque opérateur souhaite y consacrer. Selon les spécialités, certains opérateurs développent prioritairement d'autres axes métiers, ou utilisent des approches de recherches d'emploi différentes.

La recherche permanente de résultats de reclassements incite fortement Sodie à investir ce champ en sus de la recherche d'autonomisation progressive des bénéficiaires qui nous sont confiés. Cela suppose un renfort des équipes de consultants RH par des consultants en **relations entreprises**, pour susciter des opportunités d'emploi et faciliter la détection des réseaux « Employeurs » sur les territoires, les jobdating, les  v nements emploi, les accords-cadres de recrutements...

En 2010, nous avons recherché à mesurer précisément les bénéfices d'un renforcement des opérations de matching d'offres au profit des demandeurs d'emploi avec une équipe dédiée (expérimentation RENT<sup>9</sup>), en sus de celle existante. Cette expérimentation visait donc à intensifier la prospection du marché du travail afin d'accroître le nombre d'offres soumises aux demandeurs d'emploi accompagnés ( quipes « T l pro » complémentaires aux Consultants Relations Entreprises). Ses effets sur le retour à l'emploi ont été globalement positifs, mais le coût significatif a constitué un obstacle à sa généralisation face à des conditions économiques limitées dans les marchés Pôle Emploi.

Mais la nécessité croissante d'une mise en transparence des offres d'emploi, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, nous a conduits rapidement à engager des partenariats avec les annonceurs Web/ Jobboard en 2012 (Qapa, Monster, Régions Jobs). Notre enjeu vise à mettre en transparence les offres du marché ouvert, afin de disposer d'un vaste panel emplois courts-emplois longs, d'optimiser le modèle via l'interfaçage de nos systèmes d'information (introduisant les Push mail / CV...). Ces méthodes sont également actuellement déployées par Pôle Emploi, avec la recherche d'un objectif similaire : faciliter les circuits de transmission de l'information entre demandeurs d'emploi et employeurs, via les nouvelles technologies.

La capitalisation des méthodes d'accompagnement et leur mise en œuvre, doivent nous amener à œuvrer dans le même sens, la différence se situe ensuite dans l'expertise des équipes sollicitées (expérience de la relation entreprises, intensification des opportunités, organisations et systèmes de rémunération en cohérence avec cet objectif...).

---

<sup>9</sup> FERRACCI M, MARTIN F (2013), «  valuation par expérimentation aléatoire de dispositifs de reclassement innovants pour les demandeurs d'emploi », Travail et Emploi n 135, juillet-septembre 2013.

## **B. Efficacité et gains de productivité**

*- Dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?*

Une évaluation rigoureuse doit permettre de chiffrer l'impact coût-bénéfice de l'intervention des opérateurs pour le Service Public de l'Emploi et le régime d'assurance chômage. Cette évaluation repose sur la comparaison d'individus aux caractéristiques similaires, dont certains bénéficient du service des opérateurs, tandis que d'autres non. Il s'agit de mesurer les différences entre ces deux populations en termes de durée et montant de l'indemnisation, mais aussi en termes de durée de l'emploi retrouvé, et donc de cotisations versées à l'assurance chômage.

Ainsi, dans le cas où la structure de rémunération des opérateurs valoriserait le retour à l'emploi plutôt que la stabilité de l'emploi, l'intervention des opérateurs pourrait réduire l'indemnisation, mais réduire aussi le montant des cotisations versées, si les demandeurs d'emploi traités retrouvent des emplois plus courts que les autres. Le bilan coûts-bénéfices pour la collectivité pourrait ainsi être négatif. Il est donc nécessaire de mesurer l'impact de l'intervention sur l'ensemble des trajectoires individuelles, avec un recul suffisamment long. A cette fin, l'utilisation de données appariées telles que le fichier FH-DADS désormais disponible auprès de la Dares, permettrait de mener à bien l'évaluation.

## **C. Offre globale : Publics spécifiques et autonomes**

*- Dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?*

*- Dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?*

**La simplification et la réduction significative du nombre de prestations** nous semble être tout d'abord un élément déterminant, source d'efficience et d'une meilleure lisibilité pour les demandeurs d'emploi comme pour les conseillers chargés de les orienter et de les accompagner. L'approche simplifiée et clarifiée des modes de suivi et d'accompagnement du Plan Transform 2015 est selon nous, le socle sur lequel les prestations externalisées doivent s'appuyer.

**La plus-value de l'opérateur réside en premier lieu dans sa capacité à :**

- ▶ Faire du sur-mesure en s'adaptant parfaitement aux besoins du candidat.
- ▶ Proposer des modalités d'intervention en cohérence avec les « politiques d'activation des chômeurs » qui cherchent à rendre plus conséquents et plus efficaces les efforts fournis par les individus pour trouver un emploi, ou accélérer le retour en emploi. Proposer un accompagnement prenant en compte la réalité du besoin du candidat qui est naturellement différent selon les périodes : alternance de phases intenses et des moments de maturation dans l'accompagnement. **Cela suppose un rythme qui ne peut pas être standardisé.**

### **1. Devons-nous accompagner les plus éloignés de l'emploi ?**

Confier le public le plus éloigné de l'emploi aux opérateurs privés de placement dans le cadre d'un accompagnement renforcé est la solution privilégiée dans de nombreux pays.

Il est tout d'abord à prendre en compte qu'un éloignement de l'emploi depuis plus de 12 mois peut supposer également l'orientation d'un public dont la durée de chômage est bien supérieure à 12 mois. Ainsi, dans le cadre de la prestation TRAJ, 31% des bénéficiaires accompagnés avaient une durée de chômage comprise entre 1 et 3 ans, 15% plus de 3 ans (8% plus de 5 ans).

Six mois nous semblent une période de référence inadaptée pour l'accompagnement de ces publics, car bien trop courte pour résoudre les nombreux freins périphériques à l'emploi, ou imaginer des formations d'adaptation, voire de reconversion, après une longue période de chômage. **L'élargissement des durées du CSP aux demandeurs d'emploi inscrits depuis plus de 12 mois, et nécessitant un accompagnement renforcé** nous semblerait pertinent<sup>10</sup>. Une première période de 9 mois pourrait être le socle, avec prolongation possible du terme de l'accompagnement en cas de périodes de suspension, par exemple suite à une formation de longue durée. Il est donc important de souligner que toute action complémentaire (évaluation, reprise d'emplois courts, formation...) pourrait suspendre l'accompagnement et en repousser d'autant le terme (propositions question 2).

Enfin, l'intervention pourrait être pensée dans une **logique d'approche globale** du projet emploi du bénéficiaire (création / reprise d'entreprise, acteurs spécialisés...) L'opérateur doit, en effet, après un diagnostic des besoins du bénéficiaire, être en capacité de déployer tous les outils d'accompagnement permettant la réalisation du projet emploi auprès d'opérateurs spécialisés, en concertation avec Pôle Emploi, et ce pour des problématiques identifiées (freins périphériques notamment).

### **Un accompagnement spécifique à conserver pour la gestion des risques périphériques :**

La proposition 27 du rapport IBORRA « Confier à Pôle Emploi et au Conseil Général une mission d'accompagnement globale de tous les demandeurs d'emploi éprouvant des difficultés sociales qu'ils soient ou non titulaires du RSA », nous semble parfaitement correspondre à des publics très spécifiques pour qui les problèmes périphériques sont de réels freins à l'emploi.

Le maintien d'un dispositif dédié nous semblerait opportun, il serait mobilisable par Pôle Emploi ou par un opérateur de placement en charge de l'accompagnement renforcé. Il permettrait de mobiliser à bon escient les prestataires répondant aux différentes problématiques (médicales, addictions, logement, problèmes psychologiques, surendettement, situations familiales complexes nécessitant d'organiser les gardes d'enfants...) ainsi que les organismes impliqués localement (mairies de quartier, CCAS, associations...), tout en conservant une action de recherche sur l'emploi en parallèle. Son activation repousserait également le terme de la prestation « emploi ».

## **2. Devons-nous accompagner les plus autonomes ?**

Si au niveau international, c'est le plus souvent les demandeurs d'emploi les moins employables qui sont orientés vers des opérateurs privés, il pourrait être choisi de rompre avec cette logique en privilégiant un modèle où les demandeurs d'emploi les plus autonomes sont confiés aux opérateurs avec une démarche tout aussi intensive d'accompagnement, pour une durée plus courte (6 mois). Cette orientation aurait pour avantage de libérer les portefeuilles des conseillers de Pôle Emploi, pouvant dès lors privilégier un accompagnement renforcé et personnalisé pour les plus éloignés.

On peut en effet supposer qu'une externalisation concentrée sur les publics les plus éloignés n'est pas sans conséquence pour le Service Public de l'Emploi. Par-là, nous entendons que si parmi les demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail, la part de ceux orientés vers des opérateurs privés est très importante, cela signifie que peu restent accompagnés par Pôle Emploi. « Ceci pourrait engendrer une perte de compétences des conseillers du SPE sur l'accompagnement, très spécifique et cœur de métier, de ce type de publics, avec un risque également que, par manque de compétences et d'expériences, les acteurs du SPE n'aient plus la capacité de juger la qualité du travail effectué par ses prestataires » (Balmary 2004).

---

<sup>10</sup> Hors publics licenciés économiques adhérents ou non adhérents au CSP.

Dans une logique de rupture où une grosse partie de l'accompagnement des publics difficiles serait réalisée par Pôle Emploi, on pourrait par exemple imaginer que tous les demandeurs d'emploi autonomes sont orientés dès leur inscription à un opérateur. Ce choix militerait pour la doctrine selon laquelle un accompagnement intensif intervenant au plus tôt de la prise en charge d'un demandeur d'emploi limiterait son risque de maintien en chômage sur une longue période, et limiterait l'indemnisation versée. Les opérateurs miseraient pour leur part sur « un repositionnement » plus accessible, et une augmentation de leur performances sociales (et par voie de conséquence sur une rotation accrue des portefeuilles), les caractéristiques individuelles et compétences sur un territoire donné supposant que le bénéficiaire a plus de chances de retrouver un emploi, à fortiori si l'accompagnement est intensif dès sa prise en charge. Les bénéficiaires non reclassés à l'issue d'une durée de 6 à 12 mois seraient pris en charge successivement par Pôle Emploi, pour un accompagnement renforcé.

Dans ce cas, cela impliquerait pour les opérateurs privés de revisiter en profondeur leurs méthodologies pour s'adapter à une approche plus « volumique », et donc par nature moins individuelle, exigeant également des moyens logistiques et humains plus importants pour absorber ces charges. Mais dans une logique où l'intéressement resterait prégnant dans le modèle économique, les opérateurs chercheraient à sécuriser les méthodes d'orientation des bénéficiaires, privilégiant le profilage ou une orientation aléatoire. (Cf. Question 6).

Cette orientation mériterait de notre point de vue des expérimentations territoriales, afin de permettre une montée en puissance progressive après avoir pu évaluer les bénéfices de ce modèle. Nous pensons par ailleurs ce modèle non contradictoire avec le maintien d'un dispositif d'accompagnement renforcé (territoires déterminés également, ne recherchant pas nécessairement à disposer d'un maillage étroit sur tout le territoire).

#### **Les inconvénients :**

- ▶ Capacité d'acceptation des conseillers de Pôle Emploi et enjeux de professionnalisation importants et massifs. Changement radical, qui peut permettre de renforcer le sens du métier pour les conseillers emploi.
- ▶ Le reclassement spontané ou naturel est plus important au cours de cette phase : maturité nécessaire pour accepter un tel modèle, pouvant laisser à penser que les opérateurs sont rémunérés sur un résultat, alors qu'une part plus ou moins significative retournerait en l'emploi, sans actions significatives de l'opérateur.
- ▶ Suppose des acteurs en capacité de prendre des volumes plus importants, industrialisation du modèle / dématérialisation partielle envisageable.
- ▶ Reports sur les opérateurs de la logique des portefeuilles massifs, qui suppose un modèle financier plus compétitif que l'accompagnement renforcé, et de mettre l'accent sur le profilage.
- ▶ Dans un modèle où les obligations de moyens seraient libérées, notamment la taille des portefeuilles, les risques d'écroulement seraient plus forts.

#### **D. Ajustement des capacités**

*- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?*

Les pays dont les performances en matière d'emploi s'avèrent les meilleures sont généralement ceux qui mettent l'accent sur l'accompagnement. La très large littérature scientifique sur les vertus et les limites de l'accompagnement des demandeurs d'emploi permet de dresser les contours des politiques qui fonctionnent et d'identifier les publics pour lesquels il est souhaitable de les mobiliser, ainsi que les modèles de recours aux opérateurs de placement, qui accompagnent ces politiques.

Les modalités de recours à la sous-traitance oscillent entre logique d'externalisation de capacité et logique d'externalisation de spécialité. Les deux logiques sont, de notre point de vue, complémentaires même si elles ne répondent pas aux mêmes objectifs.

Nous pensons que le recours aux opérateurs ne peut s'exonérer d'une « sous-traitance de capacité ». Ceux-ci représentent en effet une « force supplétive » qui permet de démultiplier les moyens mobilisés, en particulier dans les situations de hausse conjoncturelle du chômage.

Et la rapidité de déploiement des opérateurs est un atout, notamment en situation de renversement brutal de la situation socio-économique de notre pays, comme en 2009.

« De façon structurelle, le maintien d'un « socle minimum » [d'opérateurs] permet d'assurer le développement d'un marché de l'accompagnement, et ainsi de disposer des acteurs et des compétences nécessaires en cas de recours accru à l'occasion d'un retournement conjoncturel » (CAS 2011).

### **Pour quels publics ?**

Au premier rang, les jeunes, les seniors et les travailleurs les moins diplômés, sont les premiers affectés par les retournements de conjoncture, avec un risque d'enfermement durable de ces publics dans un enchaînement de phases chômage-emplois courts ou dans un chômage de longue durée, si l'accompagnement n'est pas accentué dès leur inscription à Pôle Emploi.

A l'autre extrémité, traiter l'envolée du chômage de masse, suppose d'engager également une prise en charge volontariste des demandeurs d'emploi plus proches du marché du travail de façon à ce qu'ils ne s'installent pas dans des périodes longues de chômage.

La sous-traitance capacitaire doit permettre ajustement et flexibilité de l'offre globale du SPE, en tentant de réguler les fortes tendances haussières du chômage. Pôle Emploi doit pouvoir s'appuyer sur un réseau d'opérateurs déjà installés, pour l'appuyer ponctuellement dans le cadre d'un accompagnement « guidé » ou accompagnement « suivi »<sup>11</sup>, avec une prise en charge des publics dès leurs inscriptions.

---

<sup>11</sup> Pôle emploi - Plan Transform 2015 (Accompagnement Suivi, Guidé, Renforcé)

## Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre ?

(ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

### A. Libérer certaines obligations de moyens

#### 1. Relâcher les contraintes relatives à la taille moyenne du portefeuille

Le nombre de demandeurs d'emploi par consultant est un indicateur trop statique, qui ne tient pas compte des différences de charge de travail au long du processus, ni d'un candidat à un autre.

Il ne tient pas plus compte de la productivité des opérateurs. Un opérateur peut avoir un « bon » taux tout simplement parce que sa productivité est faible.

Il est normal que Pôle Emploi s'assure que les opérateurs mettent en œuvre les moyens nécessaires, mais le meilleur contrôle consiste à s'assurer que le travail est fait : réalisation des livrables, temps passé avec les demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, la taille moyenne du portefeuille devrait être calculée en tenant compte des consultants chargés de la prospection des marchés du travail locaux (consultants spécialisés en relations entreprises, téléprospecteurs). Ces conseillers jouent un rôle clef dans la précision et la qualité de l'appariement entre le demandeur d'emploi et les offres auxquelles il peut prétendre. Ils contribuent à l'individualisation de cet appariement. Ne pas intégrer ces ressources dans le calcul des portefeuilles moyens revient à négliger la valeur ajoutée que fournit aux demandeurs d'emploi l'activité de prospection et de mise en relation avec les employeurs potentiels. Une étude sur des données allemandes confirme ce constat, en établissant de manière claire que les conseillers qui maintiennent des contacts étroits avec le marché du travail obtiennent des taux de reclassement substantiellement plus élevés.<sup>12</sup>

#### 2. Les actes effectués (nombre de rendez-vous) et leur cadencement doivent être définis en fonction des caractéristiques individuelles des profils et du niveau d'éloignement à l'emploi.

Cadrer la méthodologie en imposant un rythme unique n'offre aucune marge de manœuvre à l'opérateur pour adapter et personnaliser le rythme de l'accompagnement ou encore juger des périodes utiles d'intensification à opérer.

Selon une enquête interne à Sodie concernant l'administratif, 72% des répondants (sur 188 collaborateurs) estiment qu'un rendez-vous ou un contact hebdomadaire ne favorise pas le reclassement des bénéficiaires. Et d'une manière générale, presque tous les consultants interrogés estiment que la fréquence des rendez-vous ou des contacts doit pouvoir être davantage modulée en fonction du moment de la prestation (rythme plus soutenu en début ou fin de prestation par rapport au milieu) ou des besoins et des profils des bénéficiaires orientés : « Selon l'autonomie du candidat, le projet ciblé, son profil psychologique...etc... » ; « Les candidats autonomes et notamment à hauts potentiels ont davantage besoin de coaching que de conseils propres à leur recherche d'emploi, le contact hebdomadaire est donc inutile. » ; « Peut-être peut-on, garder un plus grand nombre de contacts sur les premières phases de la prestation. ». Les avis sont partagés concernant les profils orientés, différents ou non de ceux traités par Pôle Emploi.

---

<sup>12</sup> Behncke *et al.* (2008), "Public Employment Services and Employers: How Important Are Networks with Firms ?", *Journal of Business Economics* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft), vol. 1, 151-178.

Le cadencement a par ailleurs, un effet pervers non négligeable, les consultants se concentrant prioritairement sur la programmation des rendez-vous hebdomadaires, leurs craintes étant d'être pénalisés pour rejets de livrables, temps qui prend le pas sur les actions de reclassements.

### **3. Démocratiser l'accompagnement à distance suppose de supprimer l'émargement pour la population bénéficiaire (contradictoire avec les cahiers des charges actuels)**

Une combinaison introduisant un accompagnement à distance pour les bénéficiaires très isolés en complément d'un accompagnement en face à face ou en rassemblement collectif plus ponctuel éviterait d'exclure de fait ces publics des dispositifs de par l'absence d'implantations d'un opérateur à proximité. L'exigence actuelle portant sur des contacts hebdomadaires avec émargement des demandeurs d'emploi est une obligation atteignable pour les zones où les transports le permettent, et devient une contrainte rédhibitoire pour les demandeurs d'emploi sur les zones dépourvues de moyens de transport, l'effort de déplacement étant à la charge du demandeur d'emploi.

### **4. Restreindre le travail administratif**

Compte-tenu des contraintes du cahier des charges en matière de travail administratif, la part du temps de travail du conseiller consacrée au travail administratif est élevée (la moitié selon une récente enquête auprès de nos consultants). Ainsi, le temps passé sur du travail administratif (rédaction de dossier de demande de formation, rédaction de livrable, reporting et remplissage du logiciel de gestion, ...) est du temps qui n'est pas consacré directement aux bénéficiaires et à leur retour à l'emploi.

Plusieurs pistes pourraient être envisagées afin de limiter le temps que consacrent les conseillers au travail administratif :

- ▶ **Limiter le nombre de livrables au livrable final** : les livrables intermédiaires pourraient être supprimés, ainsi que le bilan final pour les bénéficiaires en sortie positive. Imprimés et stockés dans des bases de données, les livrables ne sont pas assez exploités car trop nombreux et pas suffisamment qualitatifs. Se concentrer sur le seul bilan final, intégrant les informations du projet professionnel semblerait de notre point de vue la voie à privilégier.
- ▶ **Simplifier les processus de facturation en dématérialisant le livrable final.**
- ▶ **La recherche des preuves de retour et de maintien de l'emploi devrait être remplacée par une interconnexion entre les fichiers des opérateurs privés, de Pôle Emploi et des URSSAF (DADS).** A ce jour, le retour de preuves tel qu'il est demandé par les cahiers des charges successifs impose de justifier d'éléments contractuels (contrat de travail, fiche de paie...) pour financer l'effort de reclassement réalisé par les opérateurs. Pour atteindre cet objectif, des efforts de relances continus doivent être mobilisés. Par ailleurs, les demandeurs d'emploi, même s'ils reconnaissent majoritairement l'utilité de leur accompagnement, considèrent ne pas être obligés de fournir des éléments contractuels personnels.

La justification des preuves pourrait donc être grandement simplifiée en privilégiant le croisement du fichier DADS désormais accessible à Pôle Emploi.

Le cas échéant et à minima, ce croisement devrait être permis avec les informations connues de Pôle Emploi pour tous les demandeurs refusant de justifier matériellement de leur retour en emploi (sur transmission de listes pour vérifier également de la véracité de nos informations). Nous demandons depuis 8 ans que soient organisées des conditions facilitantes pour les opérateurs. Une voie intermédiaire dans l'attente de cette interconnexion, pourrait être la voie, retenue par l'Unedic en 2007 qui consistait à financer l'opérateur sur un déclaratif de reclassements mensuels (référéncé via le numéro d'identifiant), un croisement de ces données via le système d'information des Assedics avalisait ou pas le reclassement par la preuve de l'arrêt de l'indemnisation chômage. Notre rémunération variable serait alors garantie lorsque la prestation et le résultat attendu sont au rendez-vous, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

## **B. Supprimer les contraintes contre productives à la performance**

### **1. Libérer les moyens contre un suivi d'indicateurs sociaux plus pertinent et efficace sur le terrain des résultats**

Les évaluations empiriques montrent que les performances des opérateurs sont sensibles à la structure de rémunération de ces derniers<sup>13</sup>. Ceci signifie qu'il est possible d'atteindre des objectifs conformes à l'intérêt général en calibrant cette rémunération de façon adéquate, tout en limitant en parallèle les contraintes de moyens imposées aux opérateurs. Le retour à l'emploi stable fait d'ores et déjà partie des critères de rémunération variable imposés aux opérateurs. Toutefois, certaines études n'ont pas manqué de relever que ce type de rémunération pouvait générer de la part des opérateurs des comportements « d'écrémage » consistant à sélectionner et privilégier les demandeurs d'emplois les plus employables. Pour limiter ces comportements, il conviendrait de moduler la rémunération des opérateurs en fonction de l'employabilité des individus pris en charge et reclassés. Cette employabilité pourrait être appréciée à l'aide du système de profilage évoqué précédemment. Elle pourrait aussi s'appuyer, de façon plus directe, sur la durée déjà passée en chômage. Le reclassement des chômeurs de longue durée pourrait ainsi donner lieu à une rémunération majorée.

Toutefois, il convient de noter que donner plus aux opérateurs pour le reclassement des chômeurs de longue durée peut être en contradiction avec les objectifs financiers de l'assurance chômage, qui commandent d'intervenir tôt pour reclasser les demandeurs d'emploi les mieux indemnisés, et limiter ainsi le coût que ceux-ci représentent pour le régime.

### **2. Suspender l'accompagnement lors des formations qualifiantes ou certifiantes et reporter d'autant le terme de l'accompagnement**

Nous suggérons que toute période de formation de plus de 3 mois reporte le terme de l'accompagnement de 3 mois à 6 mois maximum, laissant l'opportunité à l'opérateur de réaliser sa prestation dans une durée suffisante, pour répondre à l'objectif de retour en emploi. La formation devrait être engagée dans les 6 premiers mois de la prise en charge de l'accompagnement (pour un accompagnement sur 9 à 12 mois), de façon à inciter les salariés à se former au plus tôt, et laissant ainsi un temps suffisant pour transformer l'acquis issu de la formation, en solution pérenne, dans l'emploi. Il faut également que le montage des dossiers de formation soit simplifié et que leur instruction soit accélérée.

### **3. Passer de 6 mois à 150 h pour les formations qualifiantes ou certifiantes**

En effet, dans un grand nombre de cas, ces formations pourraient être réalisées sur des périodes plus courtes, la réalisation étant calquée sur l'offre de formation, le consultant doit s'intéresser à rechercher l'offre de formation la plus en adéquation avec le projet, et un commencement au plus tôt. Souvent inférieures à 6 mois, une part significative de ces formations n'est pourtant pas reconnue par les cahiers des charges comme solutions intermédiaires préalables à une solution à l'emploi : ceci peut conduire les consultants à freiner leurs efforts sur ce terrain. Les non-reconnaitances du travail effectué (projets formation à construire, ingénieries financières, dossiers administratifs...) peuvent les conduire à privilégier l'emploi plutôt que des montages trop complexes et énergivores.

---

<sup>13</sup> Voir en particulier Ferracci, M. « Améliorer le service public de l'emploi : ce que disent les faits », (Revue Française d'économie, 2007), ainsi que le rapport d'évaluation OPÉRATEURS/CVE, qui mettait en évidence le lien les résultats obtenus par les OPÉRATEURS et entre leur structure de rémunération.



#### **4. Les objectifs à atteindre sont à moduler en fonction de l'intensité du chômage**

Les solutions positives envisagées dans les cahiers des charges doivent mieux prendre en compte le contexte socio-économique et la réalité du marché du travail. A l'heure où l'offre d'emploi est à 87% en emplois CDD ou CTT<sup>14</sup>, il est contradictoire de vouloir maintenir un modèle ne comptabilisant aucunement les reprises d'emplois courts pour mesurer le rendement net de l'action des opérateurs. Pourtant, ce type d'emplois peut également être un tremplin vers l'emploi durable, comme le suggèrent certaines évaluations empiriques sur le sujet<sup>15</sup>. Ils permettent une économie en termes d'indemnisation et un bénéfice en termes de cotisation, dont on se doit de tenir compte pour agir dans un second temps sur l'emploi durable. L'entreprise étant libre d'organiser son modèle de gestion, imposer aux opérateurs des obligations de reclassement exclusivement fondées sur un CDI ou un contrat CDD/CTT de 6 mois ou plus sans tenir compte des paliers permettant d'y parvenir, conduit à restreindre les champs permis pour atteindre le résultat attendu, l'opérateur n'agissant pas directement sur le marché du travail mais sur l'appui à la préparation et recherches d'opportunités en emploi, courtes ou longues.

Aussi, Pôle Emploi pourrait prévoir des clauses au marché permettant de moduler les attentes en termes de solutions en fonction de l'évolution du marché du travail. Cette clause est d'autant plus nécessaire que la période contractuelle avec les opérateurs est longue (5 à 6 ans).

---

<sup>14</sup> D'après le ministère du Travail, 82,4% des recrutements correspondent à des CDD dans les entreprises de plus de 10 salariés. Un niveau inégalé depuis 1999, année de la mise en place des premières statistiques comparables – 04/09/2013 – l'Express

<sup>15</sup> Les contrats temporaires : trappe ou marchepied vers l'emploi stable ? Pauline GIVORD - Lionel WILNER. Dans cette étude, l'intensité des transitions sur le marché du travail est évaluée, en estimant l'impact d'un contrat temporaire donné sur la trajectoire professionnelle. L'étude montre que les contrats courts améliorent en partie, mais en partie seulement, les perspectives professionnelles des salariés qui en bénéficient. Et apportent des éléments de réponse sur la dimension "incitative" des CDD vers une transformation en CDI.

### **Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle Emploi ?**

#### **A. Petit retour en arrière sur notre propre expérience**

- ▶ Dans le cadre du contrat LEC 2009, sur onze lots, nous avons géré une centaine de sites. En raison d'une alimentation irrégulière et en dessous des minima contractuels pour la moitié des lots, mais aussi en raison de nos choix de logistique immobilière, résultat de la priorité que nous avons donnée à une ouverture rapide en début de contrat, nous avons fait face à des coûts logistiques très élevés par demandeur d'emploi.
- ▶ Dans le cadre des contrats OE et TVE 2011, nous avons systématiquement été écartés sur l'ensemble des lots auxquels nous répondions, pour des raisons de prix, ces derniers ayant été mesurés sur les résultats/expériences constatés des précédents dispositifs, ils intégraient notamment l'aléa que représente une alimentation irrégulière sur un nombre de sites atomisés (certains lots exigeaient plus de 20 sites, sans garantie d'une alimentation suffisante).

#### **Les enseignements des contrats régionalisés de 2011 :**

Le déroulement déficitaire des contrats OE et TVE 2011, vient confirmer que les allotissements trop fins et des baux d'exécution obligatoires trop nombreux, amplifient les problèmes d'alimentation et que des sites souvent sous alimentés ne sont pas gérables dans les conditions de prix et ne le seront pas non plus demain, avec des prix rehaussés (de nombreux lots ont en effet été alloués en dessous des prix indicatifs minimums établis par la direction des achats de Pôle Emploi, dans le cadre de cet appel d'offre).

#### **B. Le maillage pertinent**

Il faut écarter la piste d'un réseau temporaire extrêmement dense et donc moins bien alimenté et beaucoup plus coûteux par demandeur d'emploi.

Un dispositif déployé par un opérateur sur quelques années, efficace et économiquement finançable, doit resserrer ses moyens sur peu de sites, pouvoir avoir la taille critique permettant de déployer de l'accompagnement collectif pour des raisons d'efficacité tout autant que des raisons budgétaires et apporter à Pôle Emploi une complémentarité de contenu :

Accompagnements renforcés : 300 à 400 demandeurs d'emploi par an et par site.

Accompagnement « Suivi » : 600 à 800 demandeurs par an et par site.

Autrement dit, apporter à Pôle Emploi, sur les villes moyennes et grandes, de la capacité et de vrais points de complémentarité :

- ▶ Une expérience forte de l'accompagnement collectif.
- ▶ Un service web d'accompagnement effectivement utile, sur lequel les opérateurs de placement doivent résolument investir et atteindre la taille critique.
- ▶ Une capacité de déploiement souple pour répondre aux impacts territoriaux temporaires (douze à dix-huit mois), avec une organisation plus flexible que le service public, palliant ainsi un des inconvénients d'un dispositif resserré.

Il est illusoire de vouloir ramifier un réseau de proximité de qualité et peu coûteux, avec des difficultés d'alimentation. Les lots OE et TVE proposaient des sites alimentés à minima, pour certains d'entre eux à moins de 20 candidats par an, comment maintenir un site avec des obligations d'ouverture et une ressource permanente, pour des sites aussi faiblement alimentés ?

Moins de sites, et des sites mieux alimentés ne seraient pas contradictoires d'ailleurs avec une recherche de complémentarité géographique entre SPE et opérateurs, si la doctrine privilégie une offre globale, une alimentation exclusive sur l'opérateur, et le choix de villes dont la démographie est supérieure à 15000 habitants à minima. La Grande Bretagne a notamment privilégiée un modèle où les opérateurs sont principalement présents dans les grandes villes, et notamment Londres.

Les opérateurs de placement doivent porter des capacités de déploiement souples et réversibles à des coûts un peu plus élevés, pour s'adapter à des besoins qui évoluent assez rapidement. C'est aussi la contrepartie des contrats globalement plus longs qui évitent d'assimiler flexibilité à précarité.

### **C. Le demandeur d'emploi n'est-il pas perdant dans ce choix ?**

L'étude de Geaversen (Danish National Center For Social Research) et de Van Ours (Tiburg University, Netherlands) en collaboration avec l'Institut pour l'Etude de Travail (IZA) à Bonn, « How a Mandatory Activation Program reduces unemployment durations : the effect of distance » (2009), conclut que les effets d'un programme d'activation s'accroissent avec la distance entre le lieu de résidence du demandeur d'emploi et le lieu où se déroule le programme d'activation.

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle Emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?**

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

*Il convient tout d'abord de distinguer d'une part l'orientation du demandeur d'emploi vers un dispositif d'accompagnement de l'orientation vers un opérateur, qu'il soit publique ou privé.*

Concernant l'orientation du demandeur vers un dispositif d'accompagnement, elle peut être fondée sur plusieurs méthodes :

- ▶ Uniquement sur la base du diagnostic du conseiller,
- ▶ Sur quelques critères simples tels que l'âge ou encore le niveau de qualification du demandeur d'emploi,
- ▶ Ou via le recours à des outils statistiques plus élaborés.

Une étude publiée en 2007 par M. Lechner et J. Smith<sup>16</sup> sur données suisses montre que l'orientation des demandeurs d'emploi vers les différents dispositifs d'activation, réalisée uniquement sur la base du diagnostic du conseiller, n'est pas optimale. La valeur ajoutée du conseiller suisse ne porterait donc pas sur son rôle d'allocataire des ressources, justifiant ainsi l'intérêt de l'utilisation d'outils statistiques pour orienter les demandeurs d'emploi vers un dispositif d'activation. D'autres études réalisées dans différents pays vont également dans ce sens.

Deux types d'outils statistiques existent- le profilage et le ciblage - répondant chacun à une logique différente : logique d'équité pour le premier *versus* logique d'efficacité pour le second.

Ainsi, le score de profilage mesure pour chaque demandeur d'emploi son degré d'éloignement du marché du travail. Plus il est défavorable et plus il sera orienté vers un dispositif intensif en termes d'accompagnement. Le ciblage permet quant à lui d'orienter un demandeur d'emploi vers le dispositif qui sera le plus efficace pour lui.

Plus simple à mettre en œuvre, c'est le profilage statistique qui est le plus couramment utilisé, notamment dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Royaume-Uni, Australie et Canada). Son introduction a été plus tardive en Europe continentale (Pays-Bas, Danemark ou encore Allemagne). Même si son recours a été expérimenté en France au milieu des années 2000, il n'a pas été généralisé. L'utilisation de cet outil devrait pourtant permettre de limiter l'orientation parfois subjective des demandeurs d'emploi vers des dispositifs d'activation et les inégalités de traitement inhérentes (Fontaine, Malherbet 2013)<sup>17</sup>.

---

16 LECHNER M, SMITH J (2007), « What is the value added by caseworkers ? », Labour Economics Volume 14, Issue 2, April 2007, Pages 135–151

17 FONTAINE F, MALHERBET, F (2013), « Accompagner les demandeurs d'emploi : Pour en finir avec le retard français » CDE.

Le profilage peut être utilisé seul, néanmoins, **il est préférable qu'il reste un outil d'aide à la décision pour les conseillers, utilisé en complément de leur propre diagnostic, notamment parce que certaines caractéristiques individuelles du demandeur d'emploi restent inobservables et peuvent pourtant influencer son retour à l'emploi** (sa motivation par exemple). Ainsi, en fonction de ses propres observations, notamment lors de l'entretien d'inscription et de diagnostic, le conseiller doit pouvoir suivre ou non l'orientation proposée par l'outil de profilage.

Si la solution du profilage n'est pas retenue par Pôle Emploi, pour chaque typologie de publics, il conviendrait que l'orientation d'un demandeur d'emploi vers un dispositif d'accompagnement soit aléatoire. Pour ce faire, le développement d'un outil de constitution des cohortes performant est nécessaire. Ainsi, l'orientation aléatoire des demandeurs d'emploi doit permettre de répondre à la problématique de subjectivité du processus.

Enfin, si le choix de l'opérateur peut être aléatoire ou revenir au conseiller, on peut en effet légitimement se poser la question de savoir s'il ne serait pas plus pertinent qu'il revienne directement au bénéficiaire, l'incitant à être acteur dans le choix de son opérateur (Pôle Emploi versus opérateur ; ou opérateurs entre eux...ce qui suppose deux logiques différentes).

Selon nous, cette approche mériterait d'être expérimentée sur des zones restreintes. Cette approche peut susciter davantage l'adhésion du bénéficiaire au dispositif proposé et maximiser son implication au cours du processus d'accompagnement.

Cette expérimentation supposerait d'envisager plusieurs modalités :

1. Le bénéficiaire a le choix entre Pôle Emploi ou l'opérateur.
  - Dès la prise en charge,
  - Ou dès lors qu'il n'a pas retrouvé une solution durable au-delà d'un délai à déterminer.
2. Le bénéficiaire a le choix entre plusieurs opérateurs.

Proposer au demandeur d'emploi un bon de placement (*voucher*) assorti des opérateurs (publics comme privés) en capacité de l'accompagner supposerait qu'il existe, comme en Australie, une information transparente sur les performances de chacun des opérateurs pour faire ce choix, ce qui n'est pas le cas. Cette voie pourrait être expérimentée selon nous dans une seconde phase expérimentale.

Dans le cas français, il nous semblerait préférable d'expérimenter le premier modèle, dans plusieurs villes.

Ce système de bon de placement est déjà pratiqué dans d'autres pays européens, pour le recours aux opérateurs privés. Aux Pays-Bas, ce système est pratiqué depuis 2004. C'est l'organisme dédié à l'assurance-chômage (UWV) qui établit une liste des opérateurs labellisés et qui donne aux demandeurs d'emploi un bon de placement lui permettant d'avoir recours à l'opérateur de son choix sur la base d'un plan d'actions individuel. Par la suite, l'opérateur désigné par le bénéficiaire transmet le bon de placement à l'organisme d'assurance-chômage afin d'établir un contrat et d'être rémunéré.

En Allemagne, les bons de placement existent également, depuis 2002. Ils sont proposés à tous les demandeurs d'emploi inscrits depuis plus de 6 semaines et relevant du régime d'assurance-chômage contributive. Tout comme aux Pays-Bas, ces « *vouchers* » permettent aux demandeurs d'emploi qui en bénéficient d'être accompagnés par l'opérateur privé de leur choix. Plusieurs évaluations de l'utilisation des bons de placement ont été menées en Allemagne et montrent leur impact positif, mais d'ampleur

hétérogène sur le retour à l'emploi des bénéficiaires (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006, Krupp 2006, Bernhard et Kruppe 2010)<sup>18</sup>.

Néanmoins certains effets négatifs sont également mis en évidence comme les difficultés que rencontrent certains demandeurs d'emploi pour choisir leur opérateur du fait de l'indisponibilité d'informations concernant les performances des opérateurs en matière de reclassement des bénéficiaires. Il peut également exister des effets d'aubaine, certains demandeurs d'emploi utilisant leur bon de placement alors même qu'ils ont déjà retrouvé un emploi. Les études mettent également en évidence le fait que l'impact des bons de placement sur le retour à l'emploi des bénéficiaires n'est pas homogène pour tous. Par exemple, il est d'ampleur plus importante pour les demandeurs d'emploi les plus proches de l'emploi : les plus jeunes, les hommes, ou encore ceux qui ont un niveau de qualification plus élevé.

Ainsi, l'utilisation de bon de placement pourrait être expérimentée en France, tout d'abord sur des populations ciblées. Ainsi, dès lors que notre population cible a passé au moins entre 6 et 9 mois au chômage, ces demandeurs d'emploi pourraient bénéficier, s'ils le souhaitent d'un bon de placement afin de choisir leur opérateur. Néanmoins, il est essentiel que les informations transmises aux bénéficiaires concernant les opérateurs (public comme privés) soient transparentes afin de faciliter leur choix. De plus, compte-tenu des difficultés que pourraient rencontrer certains demandeurs d'emploi parmi les plus éloignés du marché du travail pour choisir leur opérateur, il est également nécessaire de mettre en place un processus afin de les aider à exercer librement leur choix.

Dans ce cadre, l'opérateur ayant à convaincre le demandeur d'emploi qu'il est le plus à même de l'accompagner dans son projet professionnel, le taux pourrait être un critère d'évaluation à prendre en compte. Ainsi, le taux d'adhésion moyen sur un an pourrait être un critère de sélectivité des opérateurs ou de malus pour que les opérateurs s'améliorent. Il est bien évident que le taux d'adhésion sera calculé sur le présentisme et pondéré par une information préalable correcte du bénéficiaire ! Néanmoins, si le bénéficiaire ne correspond finalement pas à l'orientation posée dans le profilage : laisser dans des cas définis à un opérateur la possibilité de refuser.

---

18 Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006), « Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt – Bericht. » Kruppe T (2006), « Vermittlung durch Private, Wenn ein Dritter ins Spiel kommt », IAB Forum, n°1  
Bernhard S, Kruppe T (2010), « Vermittlungsgutscheine für Arbeitslose, oft ausgegeben und selten eingelöst », IAB Kurzbericht, n°21.

## Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

---

### Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Tout d'abord, il est essentiel de distinguer l'évaluation, des démarches d'audits et des enquêtes, notamment de satisfaction ou encore pour connaître le devenir des demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre de certaines prestations. Si les trois démarches devraient être entreprises, elles doivent cependant être bien différenciées car elles répondent à des objectifs et des méthodologies bien distinctes.

Des enquêtes, tout particulièrement de satisfaction, devraient être réalisées de manière systématique par les opérateurs privés, ainsi que par Pôle Emploi. Elles doivent notamment permettre aux opérateurs, si nécessaire, de corriger les éléments qui doivent l'être, en fonction des retours des demandeurs d'emploi.

Des audits devraient également être entrepris régulièrement par Pôle Emploi auprès des opérateurs privés qu'il mandate. Ceux-ci ne doivent pas porter uniquement sur les dates de contacts indiqués dans les livrables. Après picking de certains livrables, ils devraient aussi concerner des aspects plus qualitatifs (parcours proposé au demandeur par exemple). Des audits sur site pourraient également être envisagés afin de vérifier par exemple les conditions d'accueil des demandeurs d'emploi.

Les évaluations qui pourraient être réalisées pour mesurer l'impact d'un dispositif ou d'un opérateur doivent répondre, d'un point de vue méthodologique, à des standards scientifiques (expérimentation contrôlée ou encore matching par exemple). Afin de disposer de compétences scientifiques solides et reconnues, il peut être pertinent de faire appel aux compétences de la Chaire de Sécurisation des Parcours Professionnels<sup>19</sup> dont l'objectif affiché est « *de mettre en évidence les conditions de réussite ou d'échec des réformes qui ont eu lieu en France et en Europe en matière de sécurisation des parcours professionnels* ». Ainsi, compte-tenu de la participation à la fois d'offreurs et de demandeurs d'évaluation, les méthodologies employées pourraient être discutées et les résultats débattus au sein de la Chaire. De plus, la question de l'indépendance des évaluateurs se doit d'être posée, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de comparer l'impact de Pôle Emploi par rapport à des opérateurs privés. Dans ce cadre, afin que les résultats puissent être crédibles et acceptés par tous, il est essentiel que les évaluateurs soient indépendants de l'opérateur public. En outre, le protocole scientifique d'évaluation qui aura été préalablement établi ainsi que les indicateurs de résultat retenus doivent être connus de tous et strictement respectés.

Un autre élément de réflexion se trouve dans la question de la prise en compte des résultats issus des évaluations, enquêtes et audits menés. En effet, pour que le travail réalisé soit utile, il est nécessaire que les résultats ne restent pas lettre morte. Ainsi les résultats des différents travaux doivent être l'occasion d'un échange de bonnes pratiques que ce soit en interne (au niveau des opérateurs) ou encore entre les opérateurs privés et Pôle Emploi (échange de bonnes pratiques en matière d'accompagnement, d'amélioration de la performance ou concernant le travail administratif par exemple). De plus, les résultats des travaux d'évaluation, d'audit et d'enquête devraient être pris en compte dans les notes attribuées aux opérateurs dans le cadre des réponses à appel d'offre via un système de bonus/malus. Ainsi, des points bonus pourraient venir récompenser un opérateur ayant eu de bons résultats lors des

---

<sup>19</sup> <http://www.chaire-securisation.fr/>

différents audits/évaluation ou enquête tandis que des points malus viendraient sanctionner des résultats non conformes aux attendus.

Quant à un nouvel entrant, il n'aurait quant à lui ni bonus, ni malus. Néanmoins, afin que les résultats de ces travaux puissent être pris en compte, il est nécessaire que le temps de l'évaluation, de l'audit ou de l'enquête soit concordant avec le temps des appels d'offre. Ainsi, afin qu'ils soient pris en compte à la fois par Pôle Emploi comme par les opérateurs privés et même si des actions correctives au fil de l'eau peuvent être envisagées, il est nécessaire que la publication des résultats soit bien antérieure à la parution des appels d'offre suivants ce qui n'a pas été toujours le cas par le passé (par exemple concernant l'évaluation OPP/CVE de 2009 ou encore les résultats de l'enquête sur les prestations Trajectoire Emploi et Licenciés Economiques en 2012). Ceci couplé au fait qu'il est plus pertinent de travailler sur des cohortes ayant adhéré en milieu de contrat (du fait des effets d'apprentissage au début) et qu'elles doivent être suivies pendant plusieurs mois après leur sortie du dispositif contribue encore, s'il en était besoin, à renforcer la pertinence d'allonger la durée des contrats proposés aux opérateurs privés (4/5 ans).



## Comment enrichir les échanges entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement ?

---

### Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Dans le cadre d'un maintien de la continuité de l'accompagnement des bénéficiaires, il est important que les dossiers des candidats soient transmis entre les différents intervenants. Ainsi, un candidat orienté par Pôle Emploi à l'opérateur le serait avec le dossier afférent et réciproquement le cas échéant. L'expérience nous montre qu'il est plus rapide et plus sûr d'utiliser pour ce faire l'outil informatique. Une base de données partagée entre Pôle Emploi et l'opérateur et pourrait être alimentée par chacun au fur et à mesure de l'accompagnement.

Afin d'optimiser les informations transmises, un livrable à l'issue de l'accompagnement semblerait suffisant pour tracer l'accompagnement du bénéficiaire, de sa prise en charge aux actions réalisées, de façon à ne pas transformer l'accompagnement vers l'emploi en suivi administratif. 70% des consultants estiment que le travail administratif prend plus de la moitié de leur temps et les 2/3 d'entre eux estiment que le nombre de livrables devrait être réduit, notamment au niveau des livrables intermédiaires (source SODIE - enquête à destination des CRH-).

La continuité de l'accompagnement ne peut bien évidemment pas être assurée si l'orientation n'a pas été faite au démarrage de manière correcte. Chaque acteur doit être informé au préalable du parcours qui sera suivi. L'opérateur peut ainsi ne pas faire adhérer un bénéficiaire ne répondant pas aux critères d'engagement, déterminés conjointement avec Pôle Emploi, requis par l'accompagnement proposé.

Outre l'alimentation de la base de données, il est important que des réunions régulières soient réalisées entre opérateurs et instances de Pôle Emploi. Ces réunions, selon les sujets, se dérouleront aussi bien au niveau régional qu'au niveau départemental. L'opérationnel sera privilégié lors de ces réunions (échanges sur des cas particuliers, amélioration des suivis....).

La réussite de ces accompagnements et l'assurance de leur continuité reposent non seulement sur une parfaite transparence des process mais également sur un partenariat équitable. Quel que soit l'accompagnateur (Pôle Emploi ou opérateurs), les recours des bénéficiaires doivent tous être traités par le même interlocuteur, le médiateur de Pôle Emploi.

## Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle Emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Une démarche partenariale suppose d'organiser les conditions favorables pour que les opérateurs et Pôle Emploi échangent sur leurs méthodes d'accompagnement, les difficultés rencontrées, ou les axes à développer à moyen terme. Plusieurs initiatives en ce sens ont d'ailleurs été initiées en 2013 par Pôle Emploi, la consultation en cours en est encore une fois la démonstration.

Il s'agirait de différencier les instances pouvant œuvrer plus encore en ce sens :

- ▶ Un comité de pilotage national/régional par opérateurs : enjeux opérationnels, mesure des résultats, et adaptation des dispositifs (comité de pilotage opérationnels sur les territoires et au niveau national depuis 2007 pour Sodie).
- ▶ Une instance d'échanges « métiers » nationale / Pôle Emploi et quelques opérateurs volontaires : partage des bonnes pratiques, faire progresser les techniques et méthodes, lancement d'expérimentations. Cette instance n'existe pas à ce jour mais elle devrait être pilotée par un service études / métiers de Pôle Emploi avec pour objectif de ne pas être exclusivement orientée sur les enjeux opérationnels, mais bien sur l'évaluation de méthodologies pertinentes.

Cette instance transversale pourrait associer les chercheurs et représentants de la SFE (Société Française d'Evaluation) et/ou de la Chaire de Sécurisation des parcours professionnels, ayant pour vocation de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir leur utilisation dans les organisations publiques et privées.

### Exemples de coopérations :

- ▶ Observer les résultats de reclassement et déterminer des critères de retour en emploi commun (ex-extranet DGEFP) pour avoir des résultats comparables et des analyses nationales et régionales tenant compte de l'employabilité des territoires.
- ▶ Expérimenter quelques méthodes innovantes, de façon intensive sur un territoire donné.
- ▶ Engager avec l'appui de chercheurs, des appels à projets, des recherches ayant pour objectif de mesurer, évaluer et partager les meilleures pratiques, ou l'efficacité du modèle retenu (moyens/résultats).
- ▶ S'appuyer sur des collaborateurs en contrats CIFRE en organisant les conditions de réalisations de leurs recherches, alternées par des passerelles opérationnelles chez les opérateurs et Pôle Emploi.
- ▶ La restitution de l'ensemble de ces travaux pourrait être instructive pour l'ensemble des acteurs.

## Quelle politique de rémunération ?

---

### Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectif(s) et comment ?

Le prix de la prestation d'accompagnement dans le cadre d'un appel d'offres public est déterminant de trois points de vue :

1. un critère important, et devenu trop important, du choix des opérateurs (« moins-disant »),
2. un élément cadrant les moyens mis en œuvre et donc la qualité de la prestation,
3. un élément structurant le marché dans un contexte très éloigné d'un marché « pur et parfait » (monopsonne, client également « concurrent » de ses fournisseurs) devenu déflationniste en l'absence de prix plancher.

La rémunération dépend, outre le prix, de deux éléments qui se sont avérés instables depuis 2008 :

- ▶ Les volumes et la régularité des orientations, alors même que les obligations de moyens sont importantes et intangibles.
- ▶ Un paiement aux résultats lié à la reprise d'un emploi stable qui a pu tenir compte du retournement du marché du travail depuis 2008 : 87 % des offres porte sur des emplois courts et correspondant surtout à un tremplin indispensable pour les plus éloignés de l'emploi.

Facteur aggravant, la durée des contrats cadres est courte en France comparée à des pays comme le Royaume Uni ou l'Australie.

Cette situation a conduit, dans le cadre d'un processus **d'achat décentralisé** et **en l'absence de prix plancher**, à des prestations parfois dégradées et /ou des pertes chez la grande majorité des prestataires, voire à des défaillances, source d'insécurité quant à la bonne fin des prestations.

Il faut donc à la fois réviser les modalités de rémunération, en relation directe avec l'objectif des prestations, assurer un fonctionnement de marché plus coopératif et mieux s'assurer de la capacité financière, technique et professionnelle des candidats pour assainir un marché qui est de moins en moins financé par le système bancaire, du fait des défaillances et pertes enregistrées parmi les principaux opérateurs.

S'il est utile par ailleurs de comparer les modèles économiques proposés comparativement aux pays voisins, il serait utile de pousser la démarche jusqu'à comparer les prix pratiqués en valeur absolue en mettant en résonance leurs modèles social avec le nôtre. La baisse des prix (non pas sur le prix de référence initial, mais bien sur le prix moyen facturé) atteint des chutes vertigineuses de près de 60% depuis 2008, alors que les contraintes et les risques ne cessent de croître.

Adopter une politique de prix à la hausse est devenu un incontournable, si Pôle Emploi souhaite organiser les conditions pour que les opérateurs puissent résister sur la distance. Cela peut supposer de réduire les volumes confiés aux opérateurs.

Par ailleurs, l'idée reçue selon laquelle les opérateurs de placement seraient plus chers que l'accompagnement proposé par Pôle Emploi ne repose sur aucune étude. Or, si nous disposons d'un enseignement suffisant depuis 8 ans sur le coût des opérateurs, à l'euro près, de par des prix déterminés dans les réponses aux cahiers des charges, cette même information est moins lisible pour Pôle Emploi.

Cela supposerait de disposer des coûts comptables incluant les charges fixes et variables, et de disposer du coût économique selon l'éloignement à l'emploi des publics accompagnés comparativement à ceux confiés aux opérateurs et enfin de tenir compte de coûts nécessairement plus élevés d'une capacité temporaire pour écrêter une pointe de charge.

La mise en transparence des coûts réels de Pôle Emploi permettrait à chacun des opérateurs de se situer, et aiderait à dépasser les croyances qui se sont installées depuis plusieurs années.

#### **A. Capacité financière, technique et professionnelle des candidats :**

- ▶ La capacité financière du candidat ou de son groupe d'appartenance doit intégrer un niveau de fonds propres suffisant, rapportés au CA des lots auxquels il prétend. En cas de GME, la solidarité du groupement requiert de retenir la somme des fonds propres des opérateurs.
- ▶ La capacité financière, technique et professionnelle du candidat doit aussi intégrer la question de la réversibilité des marchés, celle-ci s'analysant pour chaque prestation par son poids dans le chiffre d'affaires du candidat, ou de son groupe d'appartenance, ou du cumul des chiffres d'affaires des opérateurs pour un GME. Un seuil maximum de 30 % à 40 % du CA total pourrait servir de référence.
- ▶ La capacité technique et professionnelle du candidat doit prendre en compte les résultats en terme de retour à l'emploi sur des prestations similaires ou proches à celles objet du marché et à défaut leur expertise et leur connaissance du marché. C'est la condition du développement d'opérateurs de qualité ayant dans leurs domaines de spécialité une efficacité au moins équivalente au SPE.

#### **B. Assurer un marché de qualité dans le cadre de la politique publique dans un cadre plus coopératif :**

- ▶ Attribuer les marchés sur des durées suffisamment longues (cinq à six ans) afin que les opérateurs redeviennent investisseurs, en introduisant simultanément de la modularité dans le temps des cahiers des charges.
- ▶ Laisser un délai suffisant (6 mois contre 3 aujourd'hui) à la fin du contrat pour permettre le transfert des moyens logistiques ou humains (sécurisation des compétences / éviter les effets de ruptures).
- ▶ Dans le cadre d'une gouvernance décentralisée, instaurer un prix plancher suivant le cahier des charges des prestations, prix défini par le service achats de Pôle Emploi.
- ▶ Mesurer les résultats régulièrement, en assurer la diffusion, et, sur cette base, être en mesure de relancer un appel d'offre tous les dix-huit mois dans les régions où l'opérateur obtient des résultats sociaux très décalés par rapport à la moyenne.

#### **C. Modalités de rémunération alignant l'opérateur sur les objectifs du cahier des charges :**

- Une partie forfaitaire et trimestrielle dépendant des obligations de moyens du cahier des charges.
- Une partie proportionnelle au nombre de demandeurs d'emploi adhérents.
- Une partie strictement liée au résultat.

- Une modulation des parties proportionnelles et au résultat, en fonction de l'éloignement de l'emploi et des conditions de retour à l'emploi.
- Un encadrement des volumes.

### **1. Partie forfaitaire et trimestrielle**

- ▶ Pôle Emploi et les partenaires sociaux ayant toujours privilégié une double obligation de moyen et résultat, on s'est écarté de l'enseignement principal des modèles australiens et britanniques : un système efficace qui associe flexibilité des prestations offertes et mécanisme incitatif de rémunération.
- ▶ Il faut déplacer le curseur vers plus d'autonomie et de souplesse et corrélativement, plus d'innovation.
- ▶ Le SPE français doit accepter un partage du risque de sous-alimentation et d'oscillation forte des flux de demandeurs d'emploi, accentué par un nombre important de sites permanents d'accueil, imposés pour toute la durée contractuelle.
- ▶ Cette partie forfaitaire correspondant aux loyers et charges locatives et à des frais d'accueil, correspond environ à 10% sur la base du médian. Cette rémunération serait versée trimestriellement et facturée trimestre à échoir comme les baux immobiliers.

### **2. Partie proportionnelle et partie liée aux résultats**

Dans les deux cas, il s'agit bien d'une partie variable, puisque les minima et les maxima contractuels représentent des écarts importants (cf. point 4).

Une partie proportionnelle à 40 % et paiement au résultat à 60 % du prix de référence (hors partie forfaitaire), semble présenter deux avantages :

- ▶ La partie proportionnelle qui peut être scindée en deux (adhésion et finalisation du suivi) permet d'éviter un effet d'écroulement à l'entrée.
- ▶ La partie résultat, majoritaire, permet d'aligner les objectifs financiers des opérateurs sur les résultats sociaux (emploi durable dans la majorité des prestations).

Nous émettons des réserves sur un système trop complexe de rémunération au résultat (type V1 à la contractualisation d'un CDI ou d'un CDD de plus de six mois et V2 après un maintien de six mois dans l'emploi) qui ne soit pas lié à l'éloignement de l'emploi :

- ▶ L'opérateur agit presque exclusivement sur la recherche de l'emploi et son accélération et très peu sur le maintien en emploi (contacts téléphoniques uniquement).
- ▶ Le maintien d'une rémunération après six mois dans l'emploi doit résulter d'une information provenant des fichiers issus de la déclaration préalable d'embauche, puis de la DADS, les moyens à mettre en œuvre dans la recherche de preuve sont disproportionnés pour l'opérateur et distraits de l'accompagnement vers l'emploi.
- ▶ Le vrai problème est que le prix de référence est constant quelles que soient les caractéristiques individuelles du demandeur d'emploi au sein d'une prestation.

### **3. Modulation en fonction de l'éloignement et des conditions de retour à l'emploi**

Avec une enveloppe unique, et une partie proportionnelle, les dispositifs actuels n'ont pas, le plus souvent, d'effet d'écroulement à l'entrée, mais il présente le risque reconnu par toutes les études internationales, de mise au parking des demandeurs les plus éloignés de l'emploi.

Il apparaît donc prioritaire de moduler la rémunération au résultat en fonction de l'éloignement de l'emploi du demandeur afin de lui ouvrir la possibilité d'un accompagnement plus soutenu et plus efficace. Cette modulation peut justifier la mise en place d'un outil de profilage pour Pôle Emploi.

Dans une situation très dégradée de chômage depuis 2009, il apparaît peu efficient socialement de s'en tenir à une rémunération aux résultats des seuls emplois durables définis de manière intangible.

Une succession de contrats courts constitue une solution pour repartir vers l'emploi et déboucher sur un emploi pérenne.

Il conviendrait donc de comptabiliser par exemple, dans les sorties positives, les cumuls d'emplois courts, chez un même employeur, avec dans ce cas une rémunération au résultat modulée à la baisse.

#### **4. Encadrement des volumes**

Des contrats de plus longue durée requièrent à la fois de la souplesse pour Pôle Emploi et une visibilité pouvant aller jusqu'à douze mois pour l'opérateur :

- ↳ Souplesse pour Pôle Emploi avec une amplitude large sur la durée du contrat (minimum et maximum de l'ordre de un à trois) pour tenir compte des incertitudes liées à l'évolution du chômage.
- ↳ Visibilité pour l'opérateur par un pilotage annuel engageant pour Pôle Emploi, avec fixation d'un minimum et d'un maximum, avec un écart plus restreint (de l'ordre de un à deux), le minimum fixé par Pôle Emploi sur douze mois ne pouvant être inférieur à la moyenne annuelle du minimum inscrit au contrat.

Sur chaque période annuelle, les adhésions sortant de cette fourchette, seraient facturées comme suit :

| <b>Partie proportionnelle</b><br><i>(40% prix de référence hors partie forfaitaire)</i> | <b>Adhésions manquant à l'atteinte du mini</b> |
|---|--|
| Facturation en fin de période annuelle  | 10 % du prix de référence au lieu de 40%       |

#### **5. Modalités de facturation**

Le dispositif proposé – avec une partie forfaitaire et trimestrielle – permet de mieux étaler dans le temps les flux de rémunération des opérateurs sans recourir à la règle habituelle sur les contrats de longue durée : acompte à la commande, puis situation de travaux mensuelle avec un règlement à trente jours.

L'acompte vise à couvrir les coûts de mise en place : les acomptes – qui ne sont pas des avances – sont imputés sur les situations au prorata et non en totalité.

Afin d'optimiser les moyens administratifs de Pôle Emploi comme des opérateurs, il est proposé de dématérialiser les factures par acte et par candidat et surtout de dématérialiser les livrables envoyés sur GED.

Plus globalement, c'est un échange de données informatiques tout au long du processus et sa mise en cohérence entre Pôle Emploi et les opérateurs qui allégeront sensiblement les coûts administratifs : cela est très différent du système actuel où des livrables obligatoirement réalisés sur le mode papier sont expédiés physiquement dans un centre de dématérialisation

Le paiement intervient alors comme au Royaume Uni, ou avec les contrats UNEDIC, sur la base des facturations et des livrables déclaratifs, et donne lieu, à intervalle régulier, à contrôle sur pièces des livrables sur échantillon statistique, avec une tolérance administrative admise et des pénalités significatives au-delà.

Les modalités d'audit devraient inclure la validation des résultats de retour à l'emploi avant diffusion, étant entendu que ces résultats serviraient de déclencheur à une relance anticipée d'appel d'offres, en cas de résultats sensiblement en dessous de la moyenne.



Solidarités Nouvelles  
face au Chômage

## **CONTRIBUTION DE SOLIDARITÉS NOUVELLES FACE AU CHÔMAGE (SNC)**

### **à la consultation de Pôle emploi sur le recours par Pôle emploi aux Opérateurs de Placement**

#### **Preliminaire :**

L'évaluation des OPP, demandée dans de nombreux Comités de liaison ou SNC est présente, n'a pratiquement pas été restituée ni fait l'objet de débat en 2013. Cette demande des organisations nous semble toujours avoir généré un malaise en Comités de liaison de la part de Pôle emploi. La sous-traitance dans un des deux cœurs de métier de Pôle emploi, celui de l'accompagnement et du placement, génère probablement une réaction interne diffuse négative générant une dégradation de l'image que les usagers de Pôle emploi peuvent se faire du service publique.

## 1. LE RECOURS AUX OPÉRATEURS DE PLACEMENT, POUR QUELS BESOINS ET COMMENT ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- *dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?  
Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?*
- *dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?*
- *dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?*
- *dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?*
- *dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?*
- *dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?*
- *dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?*

La sous-traitance dans le cœur de métier apporte peu de plus-value, elle correspond à une décision politique d'organisation et d'ajustement des capacités, sauf sous-traitance de spécialité avec des compétences très spécifiques de l'OPP non présentes ou disponibles à Pôle emploi localement. C'est le cas, en particulier, lorsque les spécifications de la prestation sont tellement précises qu'elles ne laissent aucune marge de manœuvre aux opérateurs.

Le pilotage régional et le contrôle qualité, reconnus comme très administratifs, induisent peu de retours d'expérience, d'échanges de « bonnes pratiques » entre Pôle emploi et les OPP en particulier au niveau local (DT, agences, conseillers).

En cas de non reprise d'emploi en fin de prestation avec l'OPP, la faiblesse du bilan avec l'opérateur génère un ressenti négatif, voir une vraie frustration préjudiciable au chercheur d'emploi et ne donne pas de bonnes conditions de reprise d'accompagnement par Pôle emploi.

Il serait intéressant de cibler, après étude, les Opérateurs de Placement ayant une connaissance et une offre spécifique des segments de marché spécialisés mal approchés par Pôle emploi.

On pourrait donc distinguer, dans des appels d'offres distincts, deux natures de sous-traitance avec des modalités différentes (le référentiel, la rémunération fixe-variable, les indicateurs, le



suivi de la qualité, le contenu des échanges sur les bonnes pratiques et les méthodes avec PE, l'intensité des échanges avec le niveau local de PE, la préparation d'une reprise de l'accompagnement PE en cas de non-retour à l'emploi, etc.) :

- Simple ajustement de capacité (souvent le cas pour OE, TVE et même CAD) dont la forme et le contenu seraient très normés, très proche voir identique à l'accompagnement de Pôle emploi. Elle se traduirait par l'identification d'OPP ressources externes sur lesquelles les agences locales, sous le contrôle de la DT départementale, disposeraient d'un droit de tirage. Un accompagnement délégué à un OPP serait toujours suivi par le conseiller d'origine ou à défaut par un correspondant dans l'agence de façon à éviter le ressentit négatif et la frustration mentionnée ci-dessus, lors du retour éventuel à l'accompagnement par Pôle emploi.
- Prestations demandant des compétences très spécifiques de l'OPP non présentes ou disponibles à Pôle emploi, correspondant localement à des profils particuliers de demandeurs d'emploi (MOV, OPPCRE, ...) permettant des propositions originales des OPP concernées.

### **Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

L'intérêt de sous-traiter une prestation à un spécialiste est de laisser une grande liberté de moyens, de s'attacher beaucoup plus au résultat et d'ouvrir le champ des possibles et du contenu de l'offre pour le chercheur d'emploi et l'opérateur.

L'expérience allemande « Perspektive 50 plus » pour le chercheur d'emploi de plus de 50 ans, montre qu'une liberté laissée dans la définition des projets et l'emploi des moyens au niveau local ainsi qu'un pilotage très léger donnent de bons résultats.

### **Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

Actuellement, il s'agit d'un maillage régional. Dans le respect d'un cadre défini au niveau national, les négociations sont réalisées au niveau régional avec des groupements réunissant des opérateurs de dimension souvent modeste. Il en résulte une distanciation administrative de fait entre une agence locale Pôle emploi et l'un de ces OPP, interdisant tout réel partenariat à ce niveau ou toute possibilité de recours en cas de difficulté.

D'un autre point de vue, certaines prestations spécifiques induisent un recours ou une coordination avec d'autres intervenants locaux dans le domaine social en particulier, à compétence généralement départementale. Cet aspect se trouvera d'ailleurs amplifié avec la mise en œuvre de « l'accompagnement global », par nature à l'échelle départementale, mais qui devrait rester hors du champ des OPP.

Enfin, outre les OPP, d'autres délégations d'accompagnement (Missions locales, Cap Emploi, PLIE...) sont elles aussi gérées au niveau du département.

Ne serait-ce que pour ces raisons, un maillage départemental semblerait s'imposer.

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (*dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même*) ? Si oui, comment et à quelle condition ?

On touche ici au problème plus général des conditions d'élaboration du PPAE à l'EID puis de son évolution éventuelle et de la participation active et de l'adhésion réelle du chercheur d'emploi. Ce point est un véritable chantier pour Pôle emploi avec les Comités de liaison, même s'il sort de la consultation sur les OPP en cours.

Il conditionne, en grande partie, l'amélioration du très mauvais taux de concrétisation des prestations de placement réalisées par les OPP (globalement de 61 %).

L'engagement actuel du chercheur d'emploi en début de prestation avec l'OPP devrait être remplacé par un engagement réciproque entre Pôle emploi et le chercheur d'emploi, dont l'OPP serait l'exécutant, en conservant une possibilité de relation entre le conseiller et le chercheur d'emploi pendant et jusqu'à la fin de la prestation.

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Plutôt que de placer le chercheur d'emploi dans un système de double contrainte (se prendre en main pour faire ses propres démarches – candidatures spontanées, activation du réseau... - et se soumettre à l'exécution d'une prestation d'OPP choisie par le conseiller, standardisée et mal adaptée et de plus sous-traitée), il serait sans doute judicieux de lui faire des propositions de parcours différents, avec caractéristiques, options, exigences, taux de réussite...

Donner plus de liberté de choix au chercheur d'emploi pour déterminer l'opérateur et sa prestation, à partir d'informations précises de PE sur l'opérateur, son offre et son évaluation quantitative et qualitative, serait très important, parce que dynamique et responsabilisant. Elle ne s'adresserait qu'à certains profils de chercheurs d'emploi, supposant ainsi une amélioration de la connaissance des profils par Pôle emploi et leur référent. Les chercheurs d'emploi concernés pourraient ainsi conduire eux-mêmes leurs recherches sur les prestations et les OPP répondant le mieux à leur profil. Le taux de concrétisation des prestations proposées au chercheur d'emploi actuellement très faible devrait en conséquence s'améliorer et le nombre des prestations prescrites par le conseiller non effectuées (40 %) devrait diminuer fortement.

L'expérience allemande « Perspektive 50 plus » relative aux Chercheurs d'emploi de plus de 50 ans montre que la confiance et l'« empowerment » sont les clés de la réussite de ces prestations. Le chercheur d'emploi reçoit alors des messages cohérents.

## 2. QUELLE ÉVALUATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ?

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Pour le moment, il semblerait que les principaux éléments sous contrôle soient l'existence de la prestation et l'assiduité du chercheur d'emploi matérialisé par les feuilles d'émargement, soit une évaluation très administrative et peu ou pas qualitative. Il serait souhaitable que ces deux évaluations soient réalisées séparément de façon à mettre l'accent sur l'évaluation qualitative.

Actuellement, cette évaluation essentiellement administrative est la conséquence de l'éloignement résultant du maillage régional (voir Q.2) et de la rupture du suivi par l'agence et le conseiller pendant la période de délégation de l'accompagnement.

Sans doute conviendrait-il d'imaginer aussi d'autres types d'indicateurs plus significatifs de l'avancée de la recherche d'emploi, par exemple : le nombre de contacts avec des homologues dans le métier, le nombre de contacts avec des entreprises (en s'inspirant de programmes lancés par des associations comme 100 000 rencontres solidaires). Autrement dit, trouver des indicateurs sur le fond, sans rester au seul niveau de la forme. Les prestataires doivent pouvoir proposer des indicateurs pertinents, spécifiques à leur mode d'accompagnement.

Il semble nécessaire de prendre en compte systématiquement l'avis du chercheur d'emploi pour évaluer la qualité de la prestation. Il faudrait lui faire remplir un formulaire d'évaluation qui serait retourné à Pôle emploi sans que le prestataire en ait connaissance préalablement, afin d'assurer la liberté d'expression du chercheur d'emploi. Il est important d'intégrer dans cette évaluation la plus ou moins grande proximité du chercheur d'emploi avec le marché du travail ainsi que la rapidité, la qualité (concordance métier recherché / poste obtenu) et la pérennité de la "solution de placement " acquise par le chercheur d'emploi. Le suivi du chercheur d'emploi pendant une période suffisamment longue après la prise de poste est un autre point important (= période d'essai +...= 6 mois actuellement, ce délai est à revisiter ainsi que la précarité des prises de poste dans ce délai, dans le cadre d'une lutte contre les solutions d'emplois précaires).

Cela devrait se traduire notamment par un entretien oral entre le chercheur d'emploi et Pôle emploi à mi-parcours de la prestation de l'OPP.

En fin de prestation, après rédaction de l'avis du chercheur d'emploi sur la prestation envoyé à Pôle emploi sans que l'OPP n'intervienne (voir ci-dessus), un entretien physique de bilan à trois (réfèrent Pôle emploi, OPP, chercheur d'emploi) semble nécessaire. Il servirait en particulier, en cas de non reprise d'emploi en fin de prestation de l'OPP, à donner à l'accompagnement repris alors par Pôle emploi des bases immédiates, communes, consensuelles et solides.

### **3. COMMENT ENRICHIR LES ÉCHANGES ENTRE PÔLE EMPLOI ET LES OPÉRATEURS DE PLACEMENT ?**

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

- Prévoir une continuité de l'accompagnement en fin de prestation qui ne passe pas uniquement par un système d'information mais plutôt par un contact direct
  - Idéalement une réunion à 3 (conseiller prescripteur, chercheur d'emploi et intervenant principal chez le prestataire) juste à la fin de la prestation de l'OPP et non dans le mois qui suit (voir question 6 ci-dessus)
  - A minima une conversation téléphonique entre le conseiller prescripteur et le prestataire de l'OPP en cas de retour à l'emploi. Ceci permettrait à la fois la continuité de l'accompagnement en cas de reprise de l'accompagnement par Pôle emploi et un enrichissement mutuel des méthodes et bonnes pratiques.



Actuellement, les cultures et le vocabulaire sont tellement différents qu'il n'y a pas de réelle communication entre les deux mondes.

- Mettre en place des réunions mensuelles avec chaque représentant de l'OPP et Pôle emploi.
- S'appuyer sur les évaluations des chercheurs d'emploi.
- Faire des visites sur place pour "voir-entendre-constater" de visu et recueillir la parole des chercheurs d'emploi et des consultants. Réintroduire de l'humain, des échanges, ne pas tout dématérialiser

#### 4. QUELLE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ?

**Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

- S'assurer que la part de chiffre d'affaires réalisé par chacun des prestataires avec Pôle emploi ne dépasse pas une limite à déterminer (30 % ?). Autrement dit ces prestataires doivent avoir une autre activité et d'autres clients (idéalement comme cabinets de recrutement, et pas simplement en outplacement).
- Moduler la part variable (rémunération à la performance) vis à vis de la part fixe (prix unitaire) en fonction de la conjoncture.  
Faut-il une part variable pour le recours en cas de surcroît d'activité de PE alors que la prestation est similaire voir identique à celle de Pôle emploi ?  
Ne faut-il pas accroître la part variable pour le recours de spécialité avec des méthodes propres de l'OPP ? Très probablement.
- L'ancienneté des consultants des OPP et leur niveau de rémunération devrait être un élément d'appréciation dans les appels d'offre et les évaluations quantitatives et qualitatives.
- La nature et la qualité des groupements d'entreprises répondant aux appels d'offre sont à prendre en considération et doivent continuer d'être évaluées en cours de contrat car si un motif des groupements est d'assurer la couverture géographique, il convient de prendre garde à la répartition des prestations dans les groupements, entre des structures souvent fragiles et donc dépendantes, avec des conséquences directes sur la pérennité et sur la qualité desdites prestations.

# PREAMBULE

---

## Réflexions sur les relations Partenaires/Pôle Emploi

SEMAFOR est partenaire de l'ANPE puis POLE EMPLOI depuis plus de quinze ans, sur la région Haute Normandie. Nos autres missions, pour des donneurs d'ordre publics et privés se situent dans des registres tout à fait comparables.

Vous avez sollicité notre réflexion sur les leviers d'améliorations de nos relations ; je vous livre mon travail « tout à trac » et sans censure.

### 1. Revoir la vision de la relation Pôle Emploi → Partenaires

Celle-ci m'apparaît aujourd'hui comme punitive.

Plusieurs exemples :

- Les prestations non facturables en cas d'abandon du DE
- Les possibilités de réfaction
- La notion de pénalités en cas de manquement au cahier des charges...

Cela introduit une relation contrainte et aboutit nécessairement à :

- Un positionnement sur les socles « minima » des prestations
- Un refoulement des DE les plus « à risque » : pour nos structures, les réalités économiques s'imposent de plus en plus, et nous sommes dans l'obligation de tenter de survivre

### 2. Réduire fortement la contrainte administrative

Aujourd'hui le remède est pire que le mal.

Notre cœur de métier est en phase de devenir une compétence administrative : nombre de rendez-vous, de signatures, de cachets, envois multiples et divers (sous forme papier bien sûr).

En résumé, nous sommes en JUSTIFICATION CONSTANTE, l'essentiel n'est pas de reclasser le DE.

Le contrôle – qui est absolument nécessaire, le contraire n'est pas notre but – a pris le pas sur la mission.

Exemple

Si aujourd'hui un DE a un rendez-vous :

- Pour un entretien d'embauche dans une entreprise

Ou

- Chez un prestataire ou chez Pôle Emploi,

il doit se rendre chez Pôle Emploi. - source de fracture entre l'entreprise et les demandeurs d'emploi...

Nous nous répétons, il ne s'agit pas de ne pas contrôler les DE ou les structures ; il s'agit de remettre les choses à leur place, et de pouvoir accomplir notre mission principale, à notre sens.

### Autre exemple

La création de centres de traitement externes et délocalisés est tout simplement, pour nous prestataires, une catastrophe.

Décision souveraine de Pôle Emploi sans se soucier des conséquences pour les sous traitants.

## 3. Réfléchir sur les typologies de prestations

Hors formations « métier » les distinguos relèvent parfois d'une grande subtilité ; Les questions relevant du placement (TVA), de l'accompagnement, de la formation, .... Introduisent des différences qui ne s'avèrent pas forcément sur le terrain opérationnel, le vôtre comme le nôtre.

Cela peut être lourd de conséquences fiscalement, représente un coût pour Pôle Emploi (prestations assujetties à la TVA)

### Exemple

OE était autrefois sans TVA, aujourd'hui est assujetti....

En voie de conséquence les ALE, à chaque nouveau marché, mettent un temps très long à s'approprier les prestations ; nous l'estimons à un an... sur un marché de 3 années ! Nous évoquerons ce point au IV.

De façon générale, il existe deux types de sous-traitance :

- **La sous-traitance de compétences**

Une formation sur un logiciel X – ceci exige un cahier des charges techniques pour lequel un spécialiste sera retenu

- **La sous-traitance de moyens**

Pôle Emploi ne souhaite pas augmenter ses propres moyens et va donc externaliser des tâches pour lequel l'organisme possède les compétences : les missions d'accompagnement vers l'emploi se situent, à notre sens complètement dans ce registre.

L'approche à notre sens devrait être plus globale, plus « généraliste », quitte à pouvoir recourir aux prestations techniques décrites ci-dessus.

## 4. Redonner une place prépondérante à l'agence locale

Bien entendu, la Direction Générale, la Direction Régionale ont un rôle de première importance ; aujourd'hui [en tous cas au niveau des sous-traitants que nous sommes] nous n'avons pratiquement pas d'interlocuteur au niveau des ALE.

Il s'agit selon nous, d'abandonner, de la part des Directions Pôle Emploi, une partie du management des prestations, pour se consacrer au management des demandeurs d'emploi.

Egalement, cela aurait une influence positive à notre sens sur le management des ALE en question, dont nous percevons que les équipes sont parfois en souffrance.

## 5. Sécuriser les membres des groupements du risque (Pôle Emploi) de défaillance du mandataire.

Le groupement, par le biais de son mandataire, est l'unique interlocuteur de Pôle Emploi.

Certaines structures – pour ne pas dire toutes – sont fragilisées voire extrêmement fragilisées ; outre les difficultés induites par le traitement en centre administratif, le prestataire est fragilisé par le mandataire qui perçoit les fonds en lieu et place ; le cotraitant est donc moins bien loti que le sous-traitant qui perçoit les fonds en direct.

## 6. Schéma proposé

- 1) Bâtir une prestation basée sur un flux / par ALE, d'accompagnement général
- 2) Assurer un pilotage avec l'ALE locale
- 3) Manager le DE vers Pôle Emploi ; en ayant accès aux prestations dites techniques (voir SUPRA exemple formations techniques, EMT...)
- 4) Donner le juste prix pour la prestation ; sans bonus ni malus ; le DE reclassé étant remplacé ce qui permet d'ouvrir une nouvelle prestation.

Enfin mettre en œuvre une politique de communication [interne et externe] visant à donner une image positive de tous les acteurs présents ; le grand nombre de personnes de valeur de votre organisation devrait rendre le challenge atteignable !



# REPONSE A LA CONSULTATION

---

En avant propos ; sommes-nous des opérateurs de placement ? Je suis persuadé que la plupart de vos opérateurs répondraient NON à cette question ; qui n'est pas neutre dans notre débat. Même si ce point est fondamental ; j'ai déjà digressé « Cf préambule »

## QUESTION 1

Notre plus value se situe :

- ▶ Dans l'ajustement des capacités de prise en charge
- ▶ Dans l'intensité des méthodes différentes ; notamment au niveau de la qualité de la relation avec le demandeur d'emploi.
- ▶ Dans notre capacité à proposer un accompagnement spécifique : demandeur d'emploi candidat à la création / reprise d'entreprise

## QUESTION 2

La mise en œuvre de notre valeur ajoutée : voir notre préambule

- ▶ Cela passe par un management local ALE/
- ▶ Une construction des prestations en centrant notre action sur l'opérationnel
- ▶ Une approche globale
- ▶ Une valorisation interne et externe des missions

## QUESTION 3

Les territoires, en France, ne sont pas forcément identiques dans notre région, la Haute-Normandie, Pôle Emploi est implanté largement.

A notre sens, la proximité des ALE est un point fort ; rien n'interdit à Pôle Emploi d'ajouter une localisation autre (ex : GISORS 27) pour préparer une implantation ou couvrir une zone blanche sur la carte.

Le volume d'activité étant faible dans le 2 cas – d'après vos écrits – ce qui signifie clairement qu'il ne faut pas chercher l'origine de la sous traitance dans nos implantations et la politique choisie à ce niveau.

Nous sommes clairement sur un maillage de type 1 ALE → 1 ou plusieurs implantations ; raisonnement à affiner dans les grosses agglomérations.

Le raisonnement « bassin d'emploi » permettra de tenir compte, non pas des découpages internes et/ou administratifs, mais des « appétences » de tels secteurs, telles zones industrielles et d'activités.

### QUESTIONS 4 ET 5

Améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi est un point fondamental :  
Aujourd'hui celui-ci est motivé essentiellement par le spectre de la radiation...

Pourquoi pas effectivement s'inspirer des modèles que vous décrivez ; nous y sommes favorables.

Le dispositif pouvant, par exemple, prévoir :

- ▶ Un panel de prestations référencées  
↓
- ▶ Une présence « portes ouvertes » au niveau de l'ALE ou chez le prestataire ; permettant d'expliquer la prestation  
↓
- ▶ Une adhésion de demandeur d'emploi  
↓
- ▶ Validée par l'ALE // DRA  
▶

**En aucun cas cette possibilité ne doit être la seule voie d'entrée.**

### QUESTION 6

L'évaluation actuelle nous paraît plutôt complète ; à notre sens manque :

- ▶ L'avis de l'ALE (sur une période / prestation / prestataire)
- ▶ L'avis, par l'enquête, des demandeurs d'emploi.

Aujourd'hui il existe un traitement des remontées négatives (plainte du demandeur d'emploi).  
Celles-ci ne sont pas forcément significatives d'un avis global.

De grâce, n'alourdissez pas encore le contrôle !

### QUESTION 7 ET 8

- ▶ Remettre le binôme Conseiller-Consultant au cœur de l'accompagnement me paraît indispensable ; il s'agit à mon sens d'une des voies prioritaires pour faciliter le dialogue et donc améliorer l'efficacité.

Aujourd'hui il n'existe pas de passerelle de communication, la GED est perçue par les opérateurs que nous sommes comme une contrainte ; nous n'en mesurons pas l'intérêt ; (peut être à tort) et donc produisons 'sans doute) des documents et renseignements perfectibles.

- ▶ Mettre en commun des méthodes, des outils, des informations, des pratiques... par, par exemple, des réunions d'échanges thématiques visant à établir une relation dynamique, au profit, bien sûr du demandeur d'emploi, également de vos / nos équipes ; par le retour que chacun aura en terme « d'œuvre » et non pas d'inanité de la chose.

### QUESTION 9

Mon préambule évoque le point de la politique de rémunération, pour mettre en exergue les effets destructeurs.

Selon nous, il faut absolument :

- ▶ Supprimer le « O paiement », de toute façon son maintien risque fort de se traduire par une dissuasion à se positionner (prestations MOB, TVE, OE).
- ▶ La partie variable, comme déjà indiquée, ne peut – si elle existe – m’être construite que comme un élément de motivation : c’est-à-dire un supplément et non une décomposition d’un total, qui, comme vous le reconnaissez vous-même, n’est pratiquement jamais atteint.

**Michel HERMANN**  
**Président de SEMAFOR**



# RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS

## DE PLACEMENT

## **CONSULTATION**

### 1° Le recours aux opérateurs de placement (OPP), pour quels besoins et comment ?

#### **Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux OPP**

En qualité de Cabinet de Recrutement, notre valeur ajoutée se situe à plusieurs niveaux :

- Une parfaite connaissance de nos clients, de leurs besoins et de leurs attentes
- Un partenariat de confiance de plus de 20 ans avec nos clients de la région Centre (leur historique, leur stratégie, leurs valeurs, leur environnement...)
- En tant qu'acteur de la formation et du conseil RH, nous possédons un large éventail d'interventions qui va du bilan de compétences au reclassement individuel et collectif, en passant par la construction des outils de recherche d'emploi.
- Notre réseau, constitué à la fois de nos clients mais également de l'ensemble des personnes reclassées ou placées dans les entreprises, nous permet d'être très réactifs. Par exemple, pour la mise en place d'EMT ou encore pour mettre en contact des professionnels et des demandeurs d'emploi envisageant une reconversion ceci dans le but d'avoir une vision objective
- Notre activité recrutement étant principalement orientée vers du personnel qualifié, nous sommes en mesure de conseiller nos clients afin d'orienter des profils sur des formations répondant au niveau de compétences recherché.
- Nos relations de proximité avec nos clients, vous permettent d'appuyer des candidatures dont le CV ne correspond pas en tout point au profil recherché.
- Notre capacité à accueillir les demandeurs d'emploi de manière hebdomadaire en rendez-vous individuels et collectifs.
- Après avoir évalué les candidats, nous rédigeons une synthèse de leur profil et nous mettons à disposition ces profils via notre CV thèque sur notre site internet, à destination de toutes les entreprises. L'accès à cette CV thèque est totalement libre.



## **Question 2 : Les conditions permettant la mise en œuvre**

En priorité, il est nécessaire, pour toute intervention collective, d'avoir des groupes homogènes, d'une part dans le but d'échanges et de retours d'expériences fructueux, et d'autre part, d'orienter la séance en fonction du public et de ses attentes.

## **Question 3 : Le maillage territorial**

Afin d'être efficient, l'OPP qui connaît très bien son tissu local, doit intervenir dans sa limite géographique départementale.

La complémentarité territoriale entre les OPP et Pôle Emploi : il est indispensable que Pôle Emploi mette à disposition des OPP les infrastructures utilisées ponctuellement afin d'assurer la continuité de service.

## **Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à l'accompagnement ?**

Afin d'améliorer l'adhésion du DE (demandeur d'emploi), il est nécessaire de lui accorder la liberté de choix. Pour cela, il faut qu'il ait un niveau d'information lui permettant d'exercer ce choix, en fonction de ses attentes et de ce que l'OPP peut lui apporter.

## **Question 5 : Quelles modalités d'orientation des DE ?**

Rôle du conseiller :

- Comprendre les causes et expliquer clairement objectifs de la prescription
- Donner le choix au DE dans la sélection de l'OPP, en décrivant les champs d'intervention et en proposant de rencontrer, préalablement à la mise en place de la prescription, les consultants des OPP.

Rôle de l'OPP :

- Valider la pertinence de la prescription
- Expliquer la démarche (conditions de réalisation, méthodes et objectifs)

Rôle du DE :

- Valider son entrée dans la prestation
- Etre assidu aux rendez-vous
- Etre acteur tout au long du processus



## 2° Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

### **Question 6 :**

L'évaluation des OPP ne peut pas se faire uniquement sur des indicateurs d'activité.

Il est nécessaire d'inclure des indicateurs de qualité. Cela peut se faire par le biais d'une fiche d'évaluation renseignée par le DE. Cette fiche doit aborder :

- La fréquence d'intervention
- La durée des séances
- La qualité des outils utilisés
- La qualité des échanges
- Atteintes des objectifs au regard des attentes du DE

## 3° Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les OPP ?

### **Question 7 et 8 :**

La complémentarité territoriale entre les OPP et Pôle Emploi : il est indispensable que Pôle Emploi mette à disposition des OPP les infrastructures utilisées ponctuellement afin d'assurer la continuité de service.

Afin d'améliorer les échanges entre Pôle Emploi et OPP, les actions suivantes peuvent être mises en place :

- Organiser des réunions avec Pôle Emploi permettant aux OPP de partager les expériences (succès et échecs) et d'en analyser les causes pour permettre la mise en place d'actions d'amélioration.

## 4° Quelle politique de rémunération ?

### **Question 9 :**

Nous partons de l'idée que si vous accordez un marché à un OPP, cela signifie que vous avez validé en amont ses compétences et son engagement en termes de qualité et de résultats. Il ne reste donc plus qu'à contrôler à posteriori le respect des engagements. De ce fait, la rémunération accordée doit être versée à 100 %. En cas de défaillance de l'OPP, il doit être exclu du marché. Ce système de rémunération permet également de construire un partenariat de confiance.

Au prix de la prestation, doivent être ajoutés les frais de déplacement des consultants.

**CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX  
OPERATEURS DE PLACEMENT  
CADRE DE REPONSE (facultatif)**

**CONTRIBUTEURS**

*Groupement Nord Charente et Sud Vienne (16 – 86) : IRFREP, FARE 16, INDIGO*

S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ? Oui  Non

o Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.

o Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

*Groupement*

***IRFREP 16 (mandataire)***

***23 rue de Paris***

***16000 ANGOULEME***

***Tel : 05 45 38 29 91***

***Contact : Fabienne HUBERT***

***INDIGO FORMATION***

***13 rue Norbert Portejoie***

***86400 CIVRAY***

***FARE 16***

***4 rue des fontaines***

***16700 RUFFEC***

Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :

**Oui** Non

En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :

**Oui** Non

Date d'envoi de la contribution : 07/01/2014

## REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

### I. Observations générales (facultatif)

### II. Réponse aux questions posées

#### Questions ci-après

#### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1** : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- *dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?*

Depuis de nombreuses années, de par nos activités de conseil emploi formation, nous avons accueilli et accompagné des demandeurs d'emploi tout public sur des dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle et de ce fait nous avons créé et entretenu un très large réseau d'entreprises PME – PMI – Groupes dans des secteurs professionnels élargis : BTP, Commerce, Nettoyage, Transport, Service aux personnes.

L'une de nos valeurs ajoutées réside dans notre couverture géographique et notre proximité avec les entreprises de notre territoire, mais aussi, de l'ensemble de la région Poitou Charentes. Cette proximité se définit par des méthodes d'investigation et de prospection, d'aide au recrutement, de mise en relation candidats/entreprises, d'utilisation du stage en entreprise et de suivi en cours d'emploi.

Nous organisons des « petits déjeuners d'entreprises » afin que les demandeurs d'emploi puissent rencontrer des employeurs pour échanger sur leurs attentes en termes de compétences, qualités, leurs modes de recrutement ... Ces manifestations font l'objet de débats riches et constructifs.

Afin de renforcer notre partenariat avec les entreprises, nous sommes adhérents du MEDEF. Le MEDEF entretient des liens privilégiés avec d'autres groupements ou associations d'employeurs et un contact permanent avec l'administration et les collectivités locales.

Nous entretenons également des relations avec les agences d'intérim en fonction des profils des candidats, ainsi que des liens avec les associations de réseaux d'entreprises, groupements d'employeurs, associations des zones économiques, associations de corporations et syndicats qui nous sollicitent à leur tour pour leurs besoins en recrutement.

- *dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?*

- *dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?*

Notre contenu pédagogique se base sur des principes fondamentaux de l'orientation professionnelle et de l'animation des groupes, principes que nous utilisons et faisons évoluer depuis plus de vingt ans:

- La pédagogie active des adultes et la dynamique des groupes restreints
- La méthode A.D.V.P. de détermination des projets professionnels
- Les méthodes d'entretien conseil et de rencontre directe des professionnels, permettant la prise de conscience individuelle de la réalité du monde professionnel, indépendamment du discours d'un prescripteur ou d'un formateur, et le développement des réseaux professionnels, élément-clef de l'insertion dont sont démunis nos publics.

Ces méthodes visent à considérer la personne comme Acteur de sa vie, et à accompagner ses décisions en termes d'orientation professionnelle et de retour à l'emploi, dans le respect de son libre arbitre et de la prise en compte de sa situation.

Le rôle de l'accompagnateur est d'être Guide et Coach :

- Le guide accueille, informe et recueille les attentes du demandeur d'emploi, il crée l'effet miroir nécessaire à l'analyse de la situation de la personne et ouvre des possibilités en termes de transfert de compétences, de formations, de méthodes de travail, permet la construction



- d'un parcours concerté
- Le coach entraîne, encourage, aide le participant à mettre en œuvre les objectifs qu'il s'est fixés, tout au long du parcours jusqu'à la sortie.

•  *dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?*

L'accompagnement que nous proposons consiste en une prise en charge globale du demandeur d'emploi au travers d'actions individuelles et / ou collectives sur différents thèmes (projet professionnel, formation et recherche d'emploi). Cette mission de relation d'aide vise à soutenir l'autonomie du participant, notre intervention se situe résolument dans une approche éducative centrée sur l'individu acteur de son évolution.

Notre démarche consiste, alors à détecter, identifier, verbaliser des problématiques pouvant freiner voir empêcher l'accès à l'emploi durable, puis de mettre des relais en place afin qu'elles ne soient plus (à plus ou moins long terme) handicapantes.

L'accès à l'emploi durable sera donc notre ligne conductrice. Favorisant la projection, elle sera un support aidant à l'expression des problématiques gênant l'insertion. Nous ferons de ces difficultés exprimées le point de départ d'un outil d'intervention pour les dépasser et avancer.

•  *dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?*

*Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?*

Nos structures viennent renforcer les besoins en suivi des conseillers Pôle Emploi au moment des périodes de flux, elles permettent aux agences locales de Pôle Emploi de réguler leurs flux de demandeurs d'emploi notamment les plus éloignés qui ont fortement besoin d'être accompagnés.

•  *dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?*

La finalité de nos interventions est de construire une relation de confiance et de proposer un appui technique à des demandeurs d'emploi pour leur permettre d'accéder à l'emploi et ou la formation, en les inscrivant dans une logique de construction positive et valorisante.

•  *dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?*

**Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en oeuvre (ex. accroissement des marges de manoeuvre des opérateurs, etc.) ?**

Gestion administrative moins contraignante, des cahiers des charges très prescriptifs : ex : rythme des RDV en fonction des besoins de la personne et non imposé par le cahier des charges, mises en situation en entreprise organisés par l'opérateur si besoin, une souplesse dans le choix des méthodes pédagogiques (alternance groupe/individuel).

**Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?**

Il faut des lieux de réalisation où des sites pôles emplois sont implantés et compléter l'offre par des accompagnements sur des bassins d'emploi secondaires.

**Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de**

bénéficiaire d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

Venir en soutien avec les conseillers pôle emploi soit en apportant une information directe aux conseillers sur le contenu et objectifs de la prestation ex : présentation en réunion d'équipe. Informer les demandeurs d'emploi en direct lors de réunion de présentations des prestations mobilisables afin de lui laisser le choix de la prestation en fonction de sa situation.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Plus il y aura de lien, plus la prestation aura du sens et plus elle sera efficace.

Il faut absolument que chaque prescription ait un sens et que chaque accompagnement se fasse en lien avec les 3 interlocuteurs (demandeur d'emploi, opérateur, conseiller pôle Emploi)

**Question 6 : Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

- Le format des livrables est trop rigide de fait ne reflète pas la qualité du travail fourni et ne retrace pas la globalité du travail réalisé et ne facilite pas la prise de relais par le conseiller pôle emploi.

(ex les questions de santé, d'addictions ne peuvent apparaître sur les livrables et pour autant un travail a pu être réalisé pour régler la problématique)

- La rigidité du cahier des charges sur le profil des intervenants n'est pas garant du professionnalisme au risque de perdre notre richesse de profil d'intervenants (un diplôme n'est pas la seule garantie).
- Lors des comités de pilotage, l'évaluation n'est basée que sur le respect administratif et sur les aspects quantitatifs. Peu ou pas d'échange sur les pratiques afin d'améliorer la qualité de la prestation.

**Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

Cf question 6 point 1

Avoir un contact plus régulier avec les conseillers prescripteurs et avoir un conseiller référent pour certaines prestations.

**Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

Des rencontres régulières avec les responsables d'agence pour échanger sur le retour d'expérience, sur la nature du public, sur le profil afin d'affiner les plans d'action à mettre en place.

**Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

Toutes prestations doivent être rémunérées selon leur état d'avancement systématiser le principe de proratisation si abandon.

Instaurer un prix plancher économiquement viable pour les structures permettant de maintenir une

qualité de travail et d'accueillir tous les profils de demandeur d'emploi (ex : un prestataire peut être incité à ne pas contractualiser avec un demandeur d'emploi trop éloigné de l'emploi ne garantissant pas un paiement total de la prestation avec un risque d'abandon).

La rémunération aux résultats et un non sens, il y a trop de critères dont non maîtrisables (conjoncture économique, profil des demandeurs d'emploi...).

L'écart entre les bornes mini et maxi des marchés est trop important, ce qui ne laisse pas de visibilité sur l'avenir une fois que le mini a été consommé.

Lors de la négociation des prix, la gestion des flux par prestation et par territoire devait être mieux maîtrisée afin de ne pas bouleverser le modèle de rentabilité par les prestataires.



## Consultation Pôle emploi-contribution

### Question 1 Valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement

En tant qu'opérateur de placement issu de la formation, intervenant depuis plusieurs années dans une région fortement rurale, dans le cadre de prestations d'orientation/recherche d'emploi : OEI, OEG, OPI, OPG, CIBLE, MOV, OE, la valeur ajoutée essentielle de l'opérateur de placement est à notre sens, la personnalisation apportée à l'accompagnement. Chaque recherche d'emploi est en soi particulière, quel que soit le profil du demandeur d'emploi. La connaissance de publics spécifiques est un atout indéniable qui contribue à la qualité de l'accompagnement car celle-ci s'accompagne de compétences acquises dans l'accompagnement de ces publics. La capacité par exemple à intégrer accompagnement social et accompagnement à l'emploi permet de prendre en compte la situation globale de la personne pour permettre un meilleur ciblage des pistes et/ou modalités d'emploi.

Nous estimons que la formalisation poussée actuelle des cahiers des charges constitue un frein important à la personnalisation de l'accompagnement, laisse peu de place à l'initiative de l'opérateur et implique un temps administratif de travail qui n'apporte pas de plus-value qualitative.

### Question 2 Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre ?

Sur la base d'un cahier des charges garantissant la qualité de service public, **donner à l'opérateur une large initiative dans sa proposition** quant aux **rythmes de la prestation** (par exemple, plus ou moins intensifs en fonction des périodes de l'accompagnement), aux **modalités pédagogiques** (regroupements, rendez-vous individuels, mise en place de périodes en entreprise, accompagnement à distance...), à la **durée de la prestation** (en fonction du diagnostic de départ), voire aux **objectifs** et **contenus** pouvant être mobilisés à la carte en fonction du diagnostic de départ partagé avec le demandeur d'emploi.

### Question 3 Quel serait le maillage territorial pertinent

En région rurale, la non-mobilité et son corollaire, l'isolement restent des difficultés récurrentes qui affectent particulièrement les demandeurs d'emploi, notamment faiblement qualifiés.

Par ailleurs, le déploiement de prestations sur des sites isolés nécessite une régularité minima de flux pour assurer la viabilité économique (généralement, frais de déplacement conséquents en sus). Notons également que la location de locaux aux normes dans de très petites localités peut constituer une réelle difficulté pour l'opérateur.

Un accompagnement à distance pourrait être activé au moins en partie durant la prestation. La question de la mobilité pourrait être intégrée aux objectifs de la prestation. L'opérateur pourrait être défrayé sur une base forfaitaire pour un service spécifique assuré ponctuellement à la demande, sur certains sites isolés.

Un maillage territorial pertinent doit pouvoir permettre l'adaptation des flux aux réalités économiques différenciées des bassins d'une même région.

## **Contribution d'Oasys Consultants à la consultation sur le recours par pôle emploi aux opérateurs de placement.**

Oasys consultants est spécialisé sur l'accompagnement des transitions de carrières (en individuel : Bilans, outplacement, création d'entreprise et en collectif : accompagnement de PSE et PDV). Nous sommes exclusivement rémunérés par les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre un accompagnement pour aider leurs salariés dans leur recherche d'emploi ou sont soumises à l'obligation de prévoir cet accompagnement, notamment dans le cadre d'une réorganisation (Antenne emploi liée à un licenciement économique par exemple).

Nous intervenons à ce titre à proximité et en complément des services du pôle emploi, et sommes amenés très souvent à être en lien avec les conseillers du pôle emploi dans la détermination et la mise en œuvre de solutions adaptées aux projets des salariés.

Nous n'avons pas jusqu'à présent répondu aux appels d'offres du Pôle Emploi. Toutefois, certains de nos consultants ont travaillé précédemment dans le cadre de collaborations Pole emploi /OPP. Membre du Syntec Conseil en Evolution Professionnel, nous avons contribué et adhérons aux observations contenues dans la note qu'il vous a fait parvenir.

Nous avons souhaité apporter un retour d'expérience en complément de cette note et particulièrement sur la question suivante :

### **Question 4 :**

Donner le choix au demandeur d'emploi entre un opérateur privé et le Pôle emploi appelle des réserves de notre part :

- Seul le Pôle Emploi peut être le garant de l'homogénéité, de l'équité de traitement lié au service public. De plus, cela relancerait le mauvais débat sur une comparaison Pole emploi/prestataire privé alors qu'il convient d'installer la complémentarité.
- Le bon mode nous paraît être un renforcement du rôle du conseiller prescripteur qui en fonction d'un diagnostic initial recommanderait tel ou tel parcours.

Donner le choix au demandeur d'emploi entre deux opérateurs privés nous paraît également appeler des réserves :

Cette pratique est courante sur le marché de l'outplacement cadre où celui-ci quand il est licencié a le choix entre plusieurs cabinet pour un budget donné. Cette pratique a également cours pour les bilans de compétence.

- L'avantage théorique recherché est une recherche d'autonomisation du cadre et une meilleure adhésion à l'accompagnement proposé.
- Le premier inconvénient est un alourdissement du coût commercial pour les cabinets (entretiens de présentation par un consultant qui ne débouchent pas forcément sur des accompagnement) et donc une répercussion sur le prix de vente à Pole emploi.

- Le demandeur d'emploi et notamment celui qui vient de vivre une rupture de le perdre est rarement en situation de faire un choix objectif. Il ne possède pas les clefs pour décoder le discours de l'opérateur privé et notamment sur le contrôle de références face à des prestataires en situation commerciales. Ceci pourrait entraîner des dérives et surenchères dont seraient victimes en premier lieu les demandeurs d'emploi. On voit ainsi fréquemment des prestataires promettre des engagements illusoires sur une rapidité de reclassement, sur un accès privilégié à des offres d'emploi en CDI ou en intérim (pour mémoire le code de déontologie du Syntec demande une stricte séparation entre les activités de recrutement et d'outplacement pour éviter que la même société soit rémunérée deux fois).
- A ce sujet, nous voulions attirer votre attention sur les « doublonnages » de parcours qui induit une dépense inutile pour le Pole-emploi. L'exemple régulièrement rencontré par nos cabinets est celui de salariés licenciés pour raisons économique(en CSP ou non) et bénéficiant d'une antenne emploi financé entièrement par l'entreprise. Le demandeur d'emploi peut alors se voir proposer un accompagnement par un OPP alors qu'il est suivi par un cabinet d'outplacement dont l'action est contrôlé mensuellement par une commission de suivi paritaire (composition : partenaires sociaux, DRH de l'entreprise, DIRECCTE, Pole emploi ,...) dans le cadre du PSE. Cet exemple est extrêmement fréquent alors que l'entreprise qui licencie a déjà pris en charge le cout de l'accompagnement. Outre le coût inutile de ce « doublonnage », d'un point de vue pratique, il peut être à l'origine d'erreurs, de risques de mauvaise coordination entre les différents conseillers, voire de positions contradictoires, ce qui peut être source d'insatisfactions ou de démotivation de la part du demandeur d'emploi.

Nous suggérons donc que le conseiller prescripteur ne confie pas aux OPP le demandeur d'emploi bénéficiant d'un suivi en antenne emploi ou en outplacement financé par une entreprise.

C'est dans ce sens que nous réaffirmons notre conviction particulière en tant que cabinet privé, que seul le Pôle emploi peut incarner la mission de Service Public de l'emploi garantissant l'équité de traitement et l'égalité.

Eric Beaudouin  
Directeur Général  
OasYs Consultants

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : **ASSOCIATION L'ETAPE**
- Prénom : .....
- Coordonnées : **1 RUE EMILE CHENEL 14500 VIRE**
- Adresse électronique : **letape-vire@letape-emploi.fr**
  
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

.....  
.....  
.....

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non

**Nous avons été auditionnés le 7 octobre dernier.**

- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
  
- Date d'envoi de la contribution : **15/01/14**

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

**L'Etape est prestataire de Pole Emploi depuis 1996, les conseillers et conseillères sont successivement intervenu-e-s sur des prestations d'accompagnement en emploi, orientation professionnelle et accompagnement social sur les bassins de Vire (14) Bayeux (14) Avranches (50) Granville(50) Flers (61) et Argentan (61). Depuis 2009, l'Etape a été mandataire de différents groupements en Basse NORMANDIE dans le cadre des marchés ANPE puis Pole Emploi. Aujourd'hui, l'Etape est mandataire de deux groupements : le premier sur la prestation Objectif**



Emploi en Basse Normandie et le second sur les prestations LIC et RLJ en Basse Normandie. Elle est aussi prestataire Atelier et STR.

D'autre part, l'Etape a aussi développé compétences et expertise sur les questions de mobilité, d'égalité professionnelle et de création d'activité en milieu rural, autant de savoir-faire utilisés de façon transverse à l'ensemble des prestations.

## II. Réponse aux questions posées

Questions ci-après

### Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?
- 

La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe effectivement dans les capacités à proposer un accompagnement spécifique à certains publics, à mobiliser ou proposer des méthodes différentes.

On citera, à titre d'exemple, deux expérimentations en cours en Basse Normandie, avec la mise en place de STR mobilité et d'ateliers sectoriels. Concernant le STR mobilité, l'objectif est de mettre en place une stratégie de mobilité en lien avec l'objectif d'emploi, et la prise de rendez-vous en entreprise sur la demi-journée est transformée en organisation concrète d'un déplacement.

Concernant les ateliers sectoriels, il s'agit de l'articulation de 3 ateliers autour d'un secteur d'activité permettant à la fois de découvrir le secteur et ses opportunités d'emploi, d'adapter les outils de recherche d'emploi et de rencontrer un employeur du secteur.

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Pour proposer ces adaptations, il est effectivement important d'accroître les marges de manœuvre des opérateurs, notamment au niveau des attendus du CCFT : complétude des livrables, cadencement...

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Le choix opéré par la Basse Normandie nous apparaît comme pertinent ; en effet, en raison des importantes difficultés de mobilité rencontrées par les chercheurs d'emploi, il semble nécessaire de proposer une offre de service de proximité en complémentarité des agences et antennes Pôle Emploi.

En parallèle, les prestations se doivent de proposer un travail sur la mobilité afin de lever les freins. Cependant, notre retour d'expérience nous permet de préciser que, s'il est primordial de conserver des lieux d'exécutions au plus près de personnes, les lieux sur les bassins de petites tailles ne doivent pas être soumis aux mêmes contraintes d'ouverture et d'accessibilité que les lieux d'exécution sur les bassins plus importants. Et dans une logique d'égalité de traitement des demandeurs d'emploi en termes d'accessibilité des services, les opérateurs pourront être amenés à travailler avec les collectivités locales, espaces publics numériques...

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ? Si oui, comment et à quelle condition ?

C'est une fois de plus des expérimentations locales qui nous permettent d'affirmer que le taux d'adhésion à des prestations est sensiblement amélioré par la mise en place, en amont de l'action, d'une réunion d'information collective co-animée par l'intervenant de l'opérateur et un agent Pôle Emploi. Les demandeurs d'emploi, préalablement positionnés par leur conseiller, sont reçus en entretiens collectifs d'information sur l'objectif et le déroulement de la prestation, afin de s'assurer de leur engagement ainsi que de leur perception claire de l'articulation des étapes de leur parcours (cf la continuité de l'accompagnement).

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Le rôle du conseiller reste double, le diagnostic et la prescription ; mais en mettant en place les informations collectives en amont, l'opérateur et le demandeur d'emploi y sont associés, l'ensemble des protagonistes s'en trouve plus impliqué.

#### Quelle évaluation de la qualité des prestations ?

**Question 6 :** Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Si les modalités d'évaluation actuelles (comités de pilotage et référents qualité) permettent de s'assurer de la conformité d'exécution de la prestation en référence au CCFT, et les taux de retour à l'emploi de s'assurer de l'efficacité de la prestation, l'adéquation de la prestation, telle qu'elle a été menée avec les besoins du demandeur d'emploi, n'est en revanche pas évaluée.

Assortir le livrable de bilan d'un entretien tripartite d'explicitation permettrait, d'une part, de réaliser cette évaluation et, d'autre part, d'assurer la continuité de l'accompagnement. Dernier point, certains éléments de ces entretiens pourront être repris par les conseillers pour les aider dans leur prescription (évaluation des besoins, argumentaire...)

#### Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?

**Question 7 :** Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

CF questions 5 et 6

**Question 8 :** Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Plus la prescription sera individualisée, plus l'accompagnement sera adapté dans une logique de faciliter le retour à l'emploi. Plusieurs leviers peuvent être utilisés : - l'information collective co-animée avec un temps d'échange entre le conseiller de l'opérateur et le conseiller Pôle Emploi - l'utilisation

systematique de l'application sous AUDE pour préciser la commande. D'autre part, des échanges de pratiques, autour des prestations dans le cadre des positionnements ou des bilans, peuvent permettre cet enrichissement mutuel, notamment en alternant les lieux de rencontre Pole Emploi et locaux de l'opérateur.

### Quelle politique de rémunération ?

**Question 9 :** Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Si la rémunération aux résultats d'une partie du prix de la prestation reste un élément intéressant, notamment en termes d'implication dans la réussite de l'accompagnement, celle-ci ne doit pas dépasser 50% du montant, car cela peut apparaître aussi contreproductif aux yeux de certains conseillers en insertion professionnelle.

D'autre part, il apparaît très important de ne pas prendre en compte la date de fin de la prestation comme date butoir pour une sortie positive, mais de la différer à un mois. En effet, cela permettrait de valoriser un plus grand nombre de reprises d'emploi à l'issue car, si la prestation prend fin en milieu ou fin de mois, les contrats, qui bien souvent débutent au 1<sup>er</sup> du mois suivant, ne peuvent être pris en compte.

Autre point : la rémunération, liée à la reprise d'emploi du bénéficiaire, peut aussi paraître inéquitable en fonction du territoire sur lequel a lieu la prestation, car le taux de reprise d'emploi s'il est corrélé à l'efficacité de la prestation, il l'est aussi au potentiel économique du bassin de l'emploi. A titre d'exemple, en Basse Normandie, nous n'avons pas les mêmes taux de reprise d'emploi à Caen ou Cherbourg, qui constituent les deux grosses agglomérations, qu'à Saint Pierre sur Dives ou à Mortagne au Perche.

Dernier point concernant les modalités de paiement, le paiement aux résultats génère aussi un important fractionnement de la facturation qui augmente la charge de travail administratif des différents intervenants. D'autant plus que ces nouvelles modalités sont aussi prises pour exemple par d'autres donneurs d'ordres. Quant à l'abandon qui entraîne un non-paiement de la prestation Objectif Emploi, c'est réellement démobilisateur pour les conseiller-ère-s.

## CONSULTATION RELATIVE AU RECOURS PAR POLE EMPLOI AUX OPERATEURS DE PLACEMENT

### CADRE DE REPONSE (facultatif)

#### CONTRIBUTEUR

- Nom : Lefebvre
- Prénom : Amélie
- Coordonnées :  
AIFC IPTL Rue la république BP 70091 Monchy St Eloi 60603 Breuil le Vert cedex
- Adresse électronique : amelie.lefebvre@aft-iftim.com
- S'agit-il d'une contribution au titre d'un organisme ?  Oui  Non
  - Si oui, précisez le nom et les coordonnées de l'organisme, et à quel titre vous répondez.
  - Si non, précisez uniquement à quel titre vous répondez.

AIFC (AFT-IFTIM Formation Continue )

46 avenue de Villiers 75847 Paris cedex 17

Chargée de l'ingénierie Emploi, Direction du développement, de la Communication et des Ecoles

- Souhaitez-vous bénéficier d'une audition en complément de votre contribution écrite :  
 Oui  Non
- En cas de publication de votre contribution sur pole-emploi.org, acceptez-vous que votre identité soit mentionnée :  Oui  Non
- Date d'envoi de la contribution : 14 janvier 2014

#### REPONSE A LA CONSULTATION

Les contributions ne doivent pas nécessairement couvrir toutes les questions soulevées dans le document de consultation. En conséquence, veuillez indiquer clairement les questions auxquelles votre contribution se rapporte.

##### I. Observations générales (facultatif)

**Cette contribution porte sur les difficultés de mise en œuvre des prestations d'ECCP (évaluation des compétences et capacités professionnelles).**

**La mise en œuvre des ECCP dans nos métiers du Transport et de la logistique nécessite de planifier des moyens humains et matériels importants dans le respect de la réglementation (1 véhicule/1 formateur pour 4 candidats évalués) et des attentes et besoins des professionnels qui recruteront les candidats évalués. Une mise en situation pratique est nécessaire afin d'évaluer les capacités et compétences des demandeurs d'emploi.**

**Les dysfonctionnements récurrents rencontrés évoqués ci-dessous entraînent des difficultés dans la**

**mise en œuvre de ces prestations (d'ordre organisationnel et financier), et cela d'autant plus sur des sites délocalisés:**

- **Annulation tardive des journées planifiées**
- **Absence des demandeurs d'emploi lors des sessions programmées**
- **Non respect des pré-requis (permis de conduire)**
- **Non respect des volumétries**

## **II. Réponse aux questions posées**

**Questions 2 -3-5-8-9**

**Questions ci-après**

### **Le recours aux opérateurs de placement, pour quels besoins et comment ?**

**Question 1 :** La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ? Si oui, pour quel(s) public (s), comment et pourquoi ?
- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel etc.) ?
- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?
- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?
- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui lesquelles ?
- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?
- dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

**Question 2 :** Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

- **limiter la réalisation des ECCP sur des sites délocalisés**
- **respecter les délais d'annulation des journées planifiées (s'accorder sur un délai minimum d'annulation des journées)**
- **sécuriser la présence des participants (s'accorder sur un nombre minimum et sur un processus de sécurisation des demandeurs d'emploi)**
- **respecter les pré-requis : appropriation par les équipes de Pôle emploi de la prestation ECCP, de sa méthodologie, de ses modalités, de ses pré-requis et de ses spécificités dans nos métiers du Transport et de la logistique.**
- **Permettre aux opérateurs réalisant des ECCP de pouvoir dispenser la formation**

**Question 3 :** Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ? Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

**Par département mais avec des sites non imposés. L'opérateur propose des sites afin d'éviter les sites délocalisés qui nécessitent des plateaux techniques délocalisés pour la réalisation de cette prestation, mobilisant des moyens humains et matériels importants.**

**Question 4 :** Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ? Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même)? Si oui, comment et à quelle condition?

**Question 5 :** Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

|   |
|---|
| <p><b>Se concerter sur un processus de sécurisation des demandeurs d'emploi impliquant les conseillers, l'opérateur ainsi que le demandeur d'emploi</b></p>   |
| <p><b>Quelle évaluation de la qualité des prestations ?</b></p>   |
| <p><b>Question 6 :</b> Comment l'évaluation peut elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?</p>  |
| <p><b>Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?</b></p>  |
| <p><b>Question 7 :</b> Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?</p> <p><b>Question 8 :</b> Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?</p> <p><b>L'information des conseillers de Pôle emploi par une présentation par l'opérateur de la prestation, de ses modalités de réalisation et des pré-requis nécessaires réglementaires.</b></p>                |
| <p><b>Quelle politique de rémunération ?</b></p>  |
| <p><b>Question 9 :</b> Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?</p> <p><b>Oui il est nécessaire d'adapter les modalités de rémunération car la rémunération au demandeur d'emploi présent et non commandé a des répercussions financières importantes sur l'opérateur. Une rémunération au candidat commandé (bon de commande) garantirait à l'opérateur la mise en œuvre de cette prestation dans des conditions optimales.</b></p> |

# RECOURS PAR PÔLE EMPLOI AUX OPÉRATEURS DE PLACEMENT

Réponses aux questions soulevées par Pole Emploi

Prestataire : **INTRA CONSEILS**

**52 route de Bischwiller**

**67300 SCHILTIGHEIM/STRASBOURG**

Dirigeant : **Audrey GLESS-KAPPELER**

Prestations en cours : **LIC** (Groupement AKSIS Alsace)

**Atouts Cadres** Strasbourg

**CPP** (Groupement AKSIS Lorraine)

**TVE** (Groupement AKSIS Lorraine)

Prestations entre 2007 et 2008 : **OPP** (accompagnement renforcé)  
avec L'UNEDIC et POLE EMPLOI sur l'Alsace



# 1. LE RECOURS AUX OPERATEURS DE PLACEMENT, POUR QUELS BESOINS ET COMMENT ?

Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle

:

- dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?

Réponse : Oui

Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

Réponse : la valeur ajoutée des opérateurs de placement se situe dans la capacité de prise en charge (pour exemple lors de la prestation OPP entre 2007 et 2008, nous avons absorbé des flux allant de 20 personnes à 280 personnes par mois) et cela sans interruption de la prise en charge ni délai d'attente. Cela a été possible car nous étions seul prestataire **sans** groupement. La mise en œuvre des groupements ralentit la prise en charge et la souplesse de la prestation (délais, multi-interlocuteurs et gestion par plateforme de mandataire).

D'autre part, le flux était géré par l'organisation de réunions d'information (entre 1 et 4 par semaine ajustable selon les besoins) après un premier entretien entre le demandeur d'emploi et son conseiller POLE EMPLOI pour proposer la prestation, avec un délai de réflexion de 8 jours pour permettre au demandeur d'emploi d'accepter ou de refuser la prestation. Cette possibilité de choix permet d'obtenir une véritable « adhésion » du demandeur à la prestation proposée.

Le succès de la prestation OPP entre 2007 et 2008 repose aussi sur les critères liés au public concerné :

C'est pourquoi nous suggérons 5 critères interdépendants (identiques à ceux pratiqués entre 2007 et 2008) pour le recours aux opérateurs de placement :

- des demandeurs d'emploi bénéficiaires d'une allocation chômage correspondante à 6 mois minimum,
- présentant un risque de chômage de longue durée, et/ou en chômage saisonnier ou cumulant l'ARE avec une rémunération perçue au titre d'une activité réduite ou occasionnelle ;
- ayant affirmé leur objectif de retour à l'emploi dans le cadre d'un premier entretien conduit par un conseiller POLE EMPLOI et résumé dans un compte rendu destiné au prestataire ;
- ne rencontrant pas de difficultés personnelles (notamment l'absence de maîtrise du français) et/ou sociales pouvant constituer un frein à la reprise d'emploi
- nécessitant un appui et un accompagnement actifs pour résoudre des difficultés de positionnement et de reclassement sur le marché du travail

Le recours aux opérateurs de placement répondra ainsi à l'objectif d'ajustement des capacités d'accompagnement de POLE EMPLOI mais permettra aussi un retour à l'emploi plus rapide et ainsi éviter les risques de chômage longue durée.



- dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

Réponse : Oui , l'accompagnement proposé se doit d'être plus souple afin de s'adapter au public suivi.

Il conviendrait de : - supprimer certaines restrictions comme l'impossibilité d'effectuer un EMT, - adapter le cadencement selon les cas (activité réduite /création d'entreprise par exemple) et difficultés rencontrés par le demandeur d'emploi, et – instaurer un contact direct avec le conseiller POLE EMPLOI pour la mobilisation des aides possibles.

- dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Réponse : Oui. Le prestataire doit pouvoir avoir une marge de manœuvre dans l'intensité et/ou le contenu de l'accompagnement et ce, afin de s'adapter au public rencontré.

- dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

Réponse : Oui

Adaptation au public en réduisant les contraintes actuelles de « Livrables » à POLE EMPLOI et notamment dans les modes de transmission desdits « Livrables »

A ce jour, les consultants en charge du suivi des demandeurs d'emploi chez les opérateurs privés passent plus de temps à remplir des documents papiers (livrables , fiches de présence..) et virtuels (GED, AUDE...) que de temps à l'accompagnement des demandeurs. La mise en œuvre du « suivi qualitatif » devrait être moins lourde.( cf : suivi OPP 2007-2008 où un tableau EXCEL servait de support au COPIL . sachant que sur le principe des groupements actuels (voulus par POLE EMPLOI au vu des critères des Appels d'offres) l'ensemble des prestataires du groupement ne sont pas conviés au COPIL !

- dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

Réponse : Oui

Organisation de rencontres entreprises/ demandeur d'emploi (job dating), organisation de réunion d'information –formation (club de demandeurs d'emploi, portage salarial, création d'entreprise, cabinet de recrutement.)

- dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Réponse : Oui

Les opérateurs de placement, selon leur activité d'origine et notamment pour les cabinets conseils spécialisés en OUTPLACEMENT (collectif et individuel), la collecte des offres d'emploi sur le bassin est quotidienne et permanente.

Les cabinets dits « locaux » ou « régionaux » bénéficient d'un avantage non négligeable de reconnaissance et de visibilité par rapport aux entreprises du bassin et de plus ils maîtrisent les « métiers ».

- dans l'efficience (coûts/bénéfices) ?

Réponse : Oui

*Notamment le fait que l'opérateur privé de placement ne touche quasiment jamais l'intégralité du prix pour la prestation au vu de toutes les contraintes de justification nécessaires. et l'impossibilité de « contraindre » un demandeur d'emploi à transmettre une copie de son contrat de travail ou encore une copie de sa 6<sup>ème</sup> fiche de paie pour justifier du maintien dans l'emploi.*

*Il est à noter que sur la prestation LIC, les demandeurs d'emploi se reclassent souvent dans le mois qui suit la fin de la prestation et grâce aux actions menées avec l'opérateur privé de placement.*

*Il faut également prendre en compte que les demandeurs d'emploi se reclassent aussi en activité réduite ou pour une période inférieure à celle définie par POLE EMPLOI pour justifier d'une sortie positive (cumul de CDD ou CTT dépassant 6 mois mais non facturable par exemple ). Il s'agit pourtant d'économies substantielles pour les caisses de l'allocation chômage !*

*Pour preuve :*

*Ci-après résultats officiels POLE EMPLOI de la prestation OPP 2007-2008 pour L'Alsace avec INTRA CONSEILS.*

*(Il est cependant nécessaire de pondérer ces résultats au vu de la crise économique française depuis 2009)*

|   | <b>Nombre</b> | <b>%</b>    |
|---|---------------|-------------|
| <b>Nombre adhérents</b>                       | <b>3068</b>   |             |
| <b>Nombre de reclassés</b>                    | <b>1889</b>   | <b>62 %</b> |
| <b>Nombre de reclassés avec justificatifs</b> | <b>1577</b>   | <b>83 %</b> |
| <b>Nombre de reclassés sans justificatifs</b> | <b>312</b>    | <b>17 %</b> |



Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en oeuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?

Réponse :

1. *Tout d'abord il faut privilégier le contact entre le conseiller POLE EMPLOI « prescripteur » de la prestation et l'opérateur privé de placement soit par téléphone, soit par mail. De plus, l'établissement par le conseiller POLE EMPLOI d'une fiche récapitulative du premier entretien (EID) et échanges « oraux » entre ce dernier et le consultant en charge de la prestation. Cela permettra aussi au demandeur d'emploi de constater les liens de partenariat entre les deux « acteurs » que sont POLE EMPLOI et l'opérateur privé de placement.*
2. *Proposer aux demandeurs d'emploi une première réunion d'information dans les locaux de l'opérateur privé de placement et laisser un délai de réflexion de 8 jours au demandeur d'emploi pour accepter ou non la prestation. Cette étape permet également de valider la pertinence de la prestation pour le demandeur d'emploi et de garantir, à minima, son investissement dans le suivi.*
3. *Articulation du nombre de RDV pour chaque phase laissé à l'appréciation de l'opérateur privé de placement (avec un minima de RDV sur la durée de la prestation globale ne pouvant être inférieur à un RDV physique tous les 15 jours) et cela notamment afin de permettre une réelle adaptation au demandeur d'emploi en suivi.*
4. *Pas de restrictions au niveau des aides mobilisables pour le demandeur d'emploi (EMT par exemple mais aussi AFPR, POE, Actions de formations de moins de 150 heures...)*
5. *Permettre à des prestataires locaux et ou régionaux de répondre seul aux Appels d'offres (sans groupement) et cela pour une raison évidente de rapidité, de souplesse d'intervention, de connaissance des bassins et des publics mais également pour éviter les groupements de « complaisance » prônant un « gros opérateur national » se réservant la plus grosse partie du marché et laissant un infime pourcentage du marché aux opérateurs locaux qui se trouvent confrontés à un flux trop faible pour la bonne exécution du marché.*
6. *Faire confiance aux opérateurs privés de placement quant au choix et au recrutement de leurs consultants en charge des prestations. Les contraintes actuelles de POLE EMPLOI obligent le prestataire à embaucher à un salaire élevé (ne correspondant pas au tarif de la prestation) et, de plus, le marché de l'emploi des consultants « expérimentés » se « tend » (trop peu de consultants présentant l'ensemble des critères demandés) et donne lieu à des enchères sur la rémunération entre les opérateurs privé de placement.  
La procédure de validation des Cv des intervenants par POLE EMPLOI est un frein à la mise en œuvre des moyens humains, l'appréciation est établie sur la base d'un cv sans évaluation ni de la motivation , ni des compétences périphériques qui peuvent être un « plus » pour le suivi de certains profils de demandeurs d'emploi.*



Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?

Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Réponse :

*Le maillage pertinent serait 2 à 4 lieux « obligatoires » sur une région dans les « grandes villes » (Strasbourg Colmar Mulhouse par exemple pour l'Alsace) et une possibilité pour le prestataire de proposer des locaux plus proches des bassins de résidence du public concerné. Le public pourrait ainsi **choisir son lieu de prestation** en fonction de son lieu de résidence. ( pour exemple à ce jour : un demandeur d'emploi habitant Sarre Union -67 doit se rendre a Saverne -67 (43 KMS) alors que Sarreguemines -57 (25 KMS) se trouve plus proche de son domicile)*

*D'autre part, lors de la prestation OPP entre 2007 et 2008, sur les bassins à « petits flux » certaines agences locales de POLE EMPLOI nous permettait d'intervenir en leur locaux afin de faciliter une prise en charge « locale » rapide et de ne pas mettre en péril le seuil de rentabilité du prestataire.*

Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?

Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?

Si oui, comment et à quelle condition ?

Réponse :

*Pour améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement, il faut que se dernier « adhère » à la prestation et à son contenu. Pour ce faire l'expérience de 2007-2008 à fait ses preuves (taux d'adhésion de plus de 80%) en proposant au demandeur d'emploi une première réunion d'information sur la prestation (chez l'opérateur privé de placement) et un délai de réflexion de 8 jours . Cela permet au demandeur d'emploi de se renseigner sur les autres éventuelles prestations offertes par POLE EMPLOI ou encore de choisir d'être suivi par son conseiller POLE EMPLOI.*

*Le fait de laisser le choix au demandeur d'emploi entre plusieurs opérateurs semblent difficile. Tout simplement car le demandeur d'emploi ne dispose pas des outils d'évaluation nécessaires pour effectuer un choix en toute connaissance de cause.*

*De plus, la « concurrence » ainsi proposés entre les opérateurs privés risquent de nuire à la qualité attendue de la prestation.*

Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?

Réponse :

**Outil aléatoire :**

Avoir recours à l'outil informatique de « sélection aléatoire » ( déjà utilisé dans le cadre du marché OPP en 2007 et 2008) des demandeurs d'emploi en fonction des critères définis pour le marché.

**Premier entretien POLE EMPLOI :**

Établissement par le conseiller POLE EMPLOI d'une **fiche récapitulative** du premier entretien (EID) et échanges « oraux » entre ce dernier et le consultant en charge du suivi du demandeur pour la prestation prescrite. Cela permettra aussi au demandeur d'emploi de constater les liens de partenariat entre les deux « acteurs » que sont POLE EMPLOI et l'opérateur privé de placement.

**Réunion d'information :**

Proposer aux demandeurs d'emploi une première réunion d'information dans les locaux de l'opérateur privé de placement et laisser un délai de réflexion de 8 jours au demandeur d'emploi pour accepter ou non la prestation. Cette étape permet également de valider la pertinence de la prestation pour le demandeur d'emploi et de garantir, à minima, son investissement dans le suivi.

**Partenariat :**

Etablir une réelle relation de « partenariat » entre l'opérateur privé de placement et POLE EMPLOI, **visible** pour le demandeur d'emploi.



## 2. QUELLE EVALUATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ?

Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?

Réponse :

### **COPIL :**

*Organiser des COPIL ( comité de pilotage) mensuel avec l'ensemble des opérateurs privés de placement (et pas seulement le mandataire du groupement) et aborder les « cas » particuliers des demandeurs d'emploi en suivi. Cela permet une évaluation immédiate de la prestation mais aussi une « action » rapide et conjointe de POLE EMPLOI et de l'opérateur privé de placement.*

*Pour exemple : lors des COPIL entre 2007 et 2008, selon les cas POLE EMPLOI était amené a envoyer un courrier au demandeur d'emploi afin de lui rappeler ses obligations ou encore afin de récupérer un contrat de travail ou un justificatif de maintien dans l'emploi.*

### **Contrôle aléatoire par les conseillers POLE EMPLOI :**

*Mise en œuvre par les conseillers POLE EMPLOI d'un contrôle inopiné et aléatoire des prestations effectuées par l'opérateur privé de placement.*

### **Mise en œuvre de questionnaire « qualité » :**

*La mise en œuvre d'un questionnaire « qualité » par le prestataire privé de placement remis au demandeur d'emploi permet à POLE EMPLOI de garantir la qualité de la prestation mais aussi pour l'opérateur privé de placement de prendre en compte les attentes du demandeur d'emploi et de rectifier son action , si nécessaire. (Sur la prestation OPP 2007-2008, taux de retour des questionnaires d'environ 70 %)*

Exemple :

# INTRA CONSEILS

GESTION DES POTENTIELS HUMAINS

Afin de nous permettre d'améliorer la qualité de nos prestations et de connaître votre opinion, nous vous saurions gré de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. D'avance, nous vous en remercions.

Mois : \_\_\_\_\_ Année : \_\_\_\_\_

Lieu :  Strasbourg  Colmar  Mulhouse  Molsheim  Saverne  Autres : .....

Prestation :  Opportunités /Pôle Emploi  Cellule de reclassement  Autres : .....

## I Etes-vous satisfait de :

- L'accueil qui vous a été réservé lors de vos rendez-vous ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Moyens logistiques (salle, documentation) ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- L'animation (pédagogie, rapidité des réponses à vos questions ...) ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Qualité des réponses à vos questions ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Documentation remise ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Rythme des rendez vous ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Aide apportée sur la réalisation de CV ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Aide apportée sur la réalisation de lettres de motivation ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Aide apportée sur la préparation des entretiens d'embauche ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Réunion d'information ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné
- Ateliers de Technique de Recherche d'Emploi ?  
 Très  Satisfait  Assez  Peu  Pas  Non concerné

**II** Le service du Cabinet, dans son ensemble, a-t-il répondu à vos attentes ?

OUI       NON

Pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III** Concrètement, qu'avez-vous apprécié le plus dans les services proposés ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IV** Remarques complémentaires / suggestions ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nom (facultatif) : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Votre situation :     En poste       En recherche d'emploi       En formation

Votre CSP :       Ouvrier       Employé       Technicien       Cadre

Votre Consultant : \_\_\_\_\_

Nous vous remercions de votre participation.

52 route de Bischwiller 67300 SCHILTIGHEIM ☎ 03 90 22 69 69 Fax 03 90 22 69 60

---



## **Mise en place d'indicateurs sur la base de tableaux types :**

### Indicateurs relatifs au suivi de la prestation

- nombre d'allocataires orientés vers le cabinet par POLE EMPLOI,
- nombre d'allocataires ayant accepté la prestation de services
- nombre d'allocataires en cours d'accompagnement
- nombre d'allocataires sortis de manière anticipée du dispositif (par motif)
- nombre d'allocataires ayant refusé le dispositif (par motif)

### Indicateurs sur la durée moyenne de l'accompagnement

#### Par cohorte mensuelle

- nombre d'allocataires en accompagnement
- nombre d'allocataires reclassés

### Indicateurs de retour à l'emploi

#### Par cohorte mensuelle

- Nombre d'allocataires ayant retrouvé un emploi :
  - En CDI, dont contrats aidés
  - En CDD, dont contrats aidés, ou mission d'intérim avec mention de la durée du contrat
  - A temps plein ou partiel
- Nombre d'allocataires ayant perdu l'emploi retrouvé, ventilé par motif :  
Démission, fin de période d'essai, licenciement, fin de CDD...

### Indicateurs sur la durée moyenne du retour à l'activité

- Nombre d'allocataires reclassés depuis 1, 2, 3, 4, 5, 6 mois

Etablissement d'un tableau récapitulatif (EXCEL) reprenant l'ensemble de ces indicateurs.(sur la base du tableau « 38 colonne »s mis en œuvre sur la prestation 2007-2008)

### 3. COMMENT ENRICHIR LES ECHANGES ENTRE POLE EMPLOI ET LES OPERATEURS DE PLACEMENT ?

Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?

Réponse :

#### **Échanges :**

Permettre au conseiller POLE EMPLOI de prendre contact, si besoin, avec l'intervenant en charge du demandeur d'emploi pendant et à l'issue de la prestation. Permettre à l'intervenant de contacter le conseiller POLE EMPLOI pendant et à l'issue de la prestation.

#### **Livrable « unique » :**

Modification du livrable par un livrable « unique » retraçant l'ensemble du suivi et transmis au conseiller en fin de prestation en cas de non reclassement :

Pour exemple : (le modèle suivant correspond au livrable utilisé pour la prestation OPP de 2007-2008 et les cellules de reclassement).

|            |                  |
|------------|------------------|
| Nom Prénom | Code Rome :      |
| Adresse    |                  |
| Age        | N° Identifiant : |

NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES :  
(avec le consultant depuis le début de la prestation)

ENTRETIENS DE RECRUTEMENT OBTENUS (lister les noms des entreprises et les intitulés de postes et joindre le document PROSPECTION -EMPLOI):

NOMBRE D'ENTRETIENS DE RECRUTEMENT :

DEMARCHES ENCORE EN COURS (lister les noms des entreprises et les intitulés de postes):

ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE EN CAS DE NON REPRISE D'EMPLOI :

POINTS FORTS ET AXES D'AMELIORATION :

#### LISTE ET FREQUENCES DES ACTIONS « PRESTATION »

- 14/06/** Réunion d'information. Présentation du Cabinet et de la prestation. Adhésion du demandeur  
RDV pris pour le 19.06. à 16h15.
- 19/06/** Bilan et projet professionnels élaborés : responsable logistique / chef d'équipe.  
Remise du CV.  
Recherche effectuée sur le site de lorrainejob.com et sélection d'une offre de responsable logistique  
au Luxembourg par le biais de MCM Ressources Humaines à Metz. Impression de l'offre et remise à  
l'intéressé.  
RDV pris pour le 24.06. à 15 heures.
- 20/06/** Transmission du CV au MEDEF et à la C.G.P.M.E sous forme de mini CV.  
TRE Lettres de Motivation et ciblage.
- 21/06/** TRE Entretien d'embauche avec simulation vidéo et TRE Internet.  
Suite à la diffusion du mini CV par le biais du MEDEF avons transmis CV complet à MANULOC pour  
un poste de chargé de clientèle (cf. FP n° 98).
- 22/06/** Envoi d'une convocation à une réunion le 3.07. concernant deux modules de formation.  
Est passé à la permanence.  
A eu un entretien chez MANULOC qui s'est bien passé. S'il devait être retenu, il devra rencontrer le  
Cabinet ADH Conseil à Nancy.  
A remis son CV muni de l'adresse Internet.  
Avons transmis CV par fax à ACMM (FP 104).
- 24/06/** Transmission du CV à ADECCO Thionville. Transmission du CV à MANPOWER Hagondange (qui se  
chargera de le transmettre aux autres agences), ADECCO Briey et AIDE INTERIM Mondelange .  
N'a pas de nouvelle d'ADH Conseil.

Appelé ADH : M. MORIN est en entretien. N'ont pas reçu son CV. Recontacter M. BALAJ et faxer CV à M. MORIN.

A répondu à l'annonce de MCM Ressources Humaines ; est en attente de réponse.

Lui ai proposé de faire un brouillon de lettre pour envoi d'un mailing aux Cabinets de Recrutement.

- 27/06/** Envoi d'un courrier type « mailing ».
- 30/06/** Envoi d'un récapitulatif des postes collectés à ce jour afin qu'il prenne connaissance des postes
- 02/07/** A eu un entretien ce matin chez MANAGING à Metz pour un poste de responsable de centre de profit basé à Metz et Nancy pour LLERENA. L'entretien s'est bien passé et devrait avoir une réponse la semaine prochaine. S'il est retenu, il sera présenté au DG de LLERENA.  
Appelé ACMM : sa candidature n'a pas été retenue, car n'a pas suffisamment d'expérience d'encadrement « terrain » ni le profil « bureau ».  
N'a pas eu le temps de rédiger le courrier destiné au mailing pour les cabinets de recrutement.  
RDV pris pour le 9.07. à 11 heures.
- 04/07/** Avons transmis le CV à CREYF'S INTERIM, ADIA Maizières les Metz et à M. SCHWARTZ de THYSSEN KRUPP FP 120.
- 08/07/** Avons transmis le CV à VEDIOR BIS Thionville.
- 09/07/** N'a pas encore de réponse de LLERENA, mais elle devrait arriver cette semaine.  
A reçu une réponse négative de KRUPP et d'ADH.  
Réalisation d'un mailing destiné aux cabinets de recrutement.  
Avons transmis le CV à SLCA pour un poste de gestionnaire de produits.  
Prospection téléphonique effectuée, transmission de son Cv complet sur fiches de postes FP 126,FP 133 et FP 138. Préparation individuelle à entretien d'embauche pour le poste chez THYSSEN KRUPP.  
Sensibilisé à l'envoi d'une candidature spontanée à SOVAB et à TENEKO.  
RDV pris pour le 15.07. à 11 heures.

**Date :**

**Date :**

**Signature Adhérent**

**Consultant**

Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?

Réponse :

*L'utilisation systématique de la case « commentaires » dans AUDE PRESTA et un échange avec les référents POLE EMPLOI avant le démarrage du marché pour connaître leurs attentes. Pour exemple : en Lorraine un échange a eu lieu avant le démarrage (TVE, CPP..) et des « trames » ont été élaborées en conséquence.*

**Livrable « unique » :**

*L'utilisation d'un livrable « unique » pour l'ensemble de la prestation voir modèle question précédente.*

**Prestataire «unique » :**

*Le recours à un prestataire « unique » et non plus au groupement afin de favoriser des relations d'échanges « terrain ».*

**COPIL avec tous les acteurs de la prestation :**

*Mise en œuvre de COPIL où les cas particuliers peuvent être abordés avec l'ensemble des acteurs de la prestation.*



## 4. QUELLE POLITIQUE DE REMUNERATION ?

Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?

Réponse :

*Oui, c'est indispensable d'adapter la rémunération du prestataire, dans un objectif d'avoir un tarif en correspondance avec les charges de l'opérateur privé de placement.*

*L'établissement d'un marché sur 24 mois permet également à l'opérateur privé de s'organiser et d'optimiser ses coûts.*

**Prix « plancher » :**

*Pour exemple : instaurer un tarif « plancher » de 2500 Euros TTC (correspondant à 100 % du prix) pour une prestation d'accompagnement de 6 mois (incluant éventuellement une prolongation de 3 mois supplémentaire) et de 3200 euros TTC (correspondant à 100 % du prix) pour une prestation de 12 mois.*

*Ce prix plancher éviterait que les opérateurs privés de placement établissent des réponses aux appels d'offres en proposant des prix trop faibles pour couvrir le prix moyen de la prestation et une marge de bénéfice. Les tableaux proposés dans les appels d'offres POLE EMPLOI sont complexes et n'apportent apparemment pas de solution (exemple : CLAF....)*

**Prestataire « unique » :**

*L'objectif de la révision des tarifs à la hausse permettrait aux acteurs privés de placement « locaux » et / ou « régionaux » de se positionner « seuls » sans groupement. Un prestataire « unique » (sans groupement) permettrait également de palier au problème des volumes de prescriptions instables. Une structure moyenne s'adaptant mieux aux aléas des flux.*

*L'avantage du prestataire unique permet également un meilleur échange avec les conseillers POLE EMPLOI (suivi, qualité, adhésion,....)*

**Répartition du tarif :**

*Par exemple : Une répartition 50 / 25 / 25 sur les prestations d'accompagnement au retour à l'emploi, soit 50 % à l'adhésion, 25 % au reclassement (sortie positive) et 25 % pour le maintien dans l'emploi.*

*Cette répartition a pour avantage de permettre à l'opérateur privé de placement d'ajuster au mieux ses effectifs (moyens humains) et ses investissements.*

**Prorata facturation :**

*Possibilité de proratiser la facturation en cas d'abandon du demandeur d'emploi en cours de phase, ce qui aujourd'hui n'est pas faisable notamment, si le demandeur d'emploi abandonne au dernier RDV dans le cadre des prestations TVE ou LIC.*

**Prorata « volumes » :**

Proratiser, en cas d'abandon d'un demandeur d'emploi en cours de phase, le nombre de mois dont le prestataire est redevable et ainsi « libérer » une « partie » de place pour un autre demandeur d'emploi. Cela permet aussi de palier au souci des volumes du marché. (cf : marché OPP 2007-2008)

**Restreindre les couts liés aux copies et aux envois postaux :**

A ce jour, nous devons imprimer (en couleur) les « livrables » et les envoyer par la poste au prestataire qui les scanne. Les couts postaux explosent alors que sur la prestation « OPP de 2007-2008 » nous faisons des cd-rom avec les copies des livrables

**Assouplissement des justifications :**

Assouplissement des conditions de rémunération quand l'opérateur privé de placement a des difficultés à récupérer le justificatif de reclassement, notamment pouvoir solliciter POLE EMPLOI pour obtenir ledit justificatif.

Permettre la justification par déclaration sur l'honneur du demandeur d'emploi.

Considérer le marché de l'emploi actuel, et notamment le fait que la majorité des offres d'emploi sont des CDD ou des CTT et de ce fait , accepter le cumul de CDD ou de CTT comme une issue positive quand on dépasse 6 mois d'emploi (y compris si interruption du CTT ou du CDD est liée à un weekend puisque le demandeur d'emploi n'est de toute façon plus indemnisé par POLE EMPLOI)

Pour INTRA CONSEILS  
Audrey GLESS KAPPELER  
Dirigeant

*Le 9 janvier 2014.*

INTRA CONSEILS  
STRASBOURG - METZ  
COLMAR - MULHOUSE  
421 315 847 00044

Souvent impression que la personne a été orientée rapidement et sous la pression.

### **Question 1 : La valeur ajoutée du recours aux opérateurs de placement se situe-t-elle :**

⇒ dans l'ajustement des capacités de prise en charge de l'accompagnement en période de croissance du chômage notamment ?

Oui mais dans une certaine mesure. Il ne faudrait pas que les prestataires ne servent que de variable d'ajustement.

Les prestataires ne doivent pas se substituer à Pôle Emploi qui, débordé par le nombre de DE, ne peut plus gérer les flux d'accueil et ainsi faire leur fonction d'interface.

Les prestataires et les Pôles Emploi ne sont pas sur les mêmes métiers. Il est naturel que mécaniquement les prestataires soient plus sollicités lorsqu'il y a plus de demandeurs d'emploi mais en restant dans une logique de complémentarité d'action.

Pour ce faire la relation avec les Pôles Emploi doit être plus forte et plus étroite notamment sur les publics qui nécessitent un accompagnement global.

Si oui, pour quel(s) public(s), comment et pourquoi ?

Pour les publics présentant des spécificités nécessitant parfois le recours à des partenaires externes que le prestataire côtoie pour d'autres prestations.

⇒ dans la possibilité de proposer un accompagnement spécifique à certains publics (ex. : autonomes dans leur recherche d'emploi, éloignés de l'emploi) et/ou pour répondre à des besoins spécifiques et/ou complexes (ex. personnes en activité réduite subie, créateurs d'entreprise, besoin en reclassement professionnel, etc.) ?

Tout un lot de nouvelles prestations devraient être conçues pour répondre à des besoins spécifiques.

Les prestations actuelles couvrent un ensemble assez large de publics. Le problème ne se situe peut être pas là.

Une des difficultés majeures pour répondre à cette question est liée à la réalité de la prescription. Lors de périodes de croissance du chômage, les conseillers PE n'ont plus le temps de recevoir tous les DE. Ils n'ont pas la capacité matérielle de faire des prescriptions fines et parfois faute de diagnostic ou de places disponibles sur les prestations, les conseillers PE envoient vers les prestataires des personnes qui ne relèvent pas des critères d'intégration aux prestations.

⇒ dans l'intensité de l'accompagnement proposé ?

Les conseillers Pôle Emploi ne peuvent pas dans leurs conditions actuelles disposer du temps nécessaire à l'accompagnement approfondi. Les prestataires sont là pour ça. Les conseillers même s'ils passent d'un entretien de 15 minutes à 30' par mois ne pourront pas aller chercher les mêmes choses qu'un prestataire qui y passe plusieurs heures. Le fait de scinder les prestations en accompagnement allégé et renforcé est déjà une réponse satisfaisante. La difficulté est que les modèles des prestations imposent d'alléger pour des raisons de coûts l'accompagnement le plus lourd et les conseillers qui n'ont pas suffisamment



de temps pour approfondir les dossiers se retrouvent à envoyer des personnes sur des prestations qui ne leur correspondent pas.

⇒ dans la capacité à mobiliser des méthodes différentes ? Si oui, lesquelles et dans quel objectif ?

L'éducation à l'orientation, les méthodes de la pédagogie de l'orientation pratiquées sur les CAP et les CPP, font déjà partie des actions qui mobilisent une pédagogie particulière qui ne peut pas être proposée dans l'état par les Pole Emploi en interne ou dans le cadre des suivis mensuels **sur un volume important de DE.**

D'autres méthodologies beaucoup plus agressives et efficaces comme l'approche stratégique ou l'ingénierie en recherche d'emploi pourraient faire partie du panel de méthodologies à disposition des demandeurs d'emploi en complément de ce que pourrait proposer PE.

⇒ dans la capacité à proposer des solutions (services, méthodes..) innovantes ? Si oui, lesquelles ?

L'accompagnement dans l'emploi est quelque chose qui a disparu mais qui apportait son lot de services lors de la reprise de poste afin d'éviter les ruptures de période d'essai. Rien n'est proposé pendant les périodes préalables au licenciement. Nous traitons aujourd'hui pour des questions de « saucissonnage » de dispositifs l'urgence sociale avec bien moins de marge de manœuvre que lorsque les personnes ne sont pas encore dans l'urgence.

⇒ dans la capacité à rechercher et proposer des offres d'emploi ?

Nos réseaux et nos méthodes nous permettent de rechercher et proposer des offres d'emploi aux DE qui suivent nos prestations.

Notre travail d'accompagnement nous permet d'outiller les DE pour trouver des offres d'emploi et plus particulièrement lorsqu'elles ne sont pas répertoriées sur des annonces. Il est moins intéressant dans notre logique de complémentarité de travail avec Pole Emploi de chercher à dupliquer un sourcing en mettant le prestataire et Pole Emploi dans une forme de concurrence sur les offres que d'articuler les interventions en centrant le travail des prestataires sur des méthodes et celles de Pôle Emploi sur les volumes.

⇒ dans l'efficacité (coûts/bénéfices) ?

Les critères d'efficacité déterminés par les cahiers des charges des prestations emploi aujourd'hui ne sont pas en rapport avec la réalité du marché du travail, la réalité des pratiques des recruteurs et des décideurs, la réalité des publics.

La réponse à cette question ne peut se faire sans tenir compte des indicateurs de réussite. La réalité des parcours rend difficile l'attribution d'un résultat d'insertion à un acteur en particulier. Il résulte bien souvent de la multiplicité des interventions et des intervenants successives ou conjointes autour de la personne.

D'où l'importance de la prescription qui se fait au bon moment, à la bonne personne, sur la bonne prestation.

## **Question 2 : Quelles sont les conditions permettant sa mise en œuvre (ex. accroissement des marges de manœuvre des opérateurs, etc.) ?**

Aujourd'hui, les prestations sont complètement normées par les cahiers des charges généraux, nationaux qui ont pour objectif de répondre à des situations qui elles sont singulières. Les méthodes, approches, postures, sont dans toutes les prestations adaptées à la problématique de la personne.

Le fait de normer les temps, les méthodes, l'articulation des actes professionnels est pertinente pour garantir un standard de la prestation mais ne permet pas de s'adapter de façon fine aux besoins des personnes.

Or, les besoins sont multiples et doivent régulièrement être adaptées aux personnes qui fréquentent les prestations.

Les conditions de l'efficience des prestations imposent qu'on mobilise la bonne personne au bon moment sur la bonne prestation.

L'opérateur semble le mieux placé pour savoir qui est la personne qui sera la plus à même de retirer les meilleurs bénéfices de la prestation.

Faire émerger le réel besoin, analyser la stratégie de la personne, sérier ses freins, identifier son pouvoir d'agir et en fonction, construire le parcours adapté, repérer les meilleurs dispositifs à mobiliser est une action d'accompagnement à part entière.

Certains opérateurs interviennent sur des prestations similaires qui prennent de 4 à 5 entretiens pour définir une stratégie de parcours.

## **Question 3 : Quel serait le maillage territorial pertinent demandé aux opérateurs de placement, pourquoi et selon quels critères ?**

Quelle complémentarité territoriale rechercher entre les prestataires et Pôle emploi ?

Cela dépend des territoires. L'idéal serait de proposer des lieux d'accueil où les Pôles Emploi ne sont pas **mais aussi** que certaines prestations soient réalisées dans les locaux de PE voire d'autres acteurs institutionnels.

Aujourd'hui les plus gros volumes de prescriptions sont sur les lieux où il y a des pôles emploi. La proximité avec le Pôle Emploi est une des causes majeures des prescriptions.

Il faut les deux.

Les prestataires notamment ceux **travaillant** en groupement, sont disséminés sur les territoires et offrent une couverture territoriale.

La réalité des conseillers Pôle Emploi sur **des territoires ruraux avec des DE peu mobiles c'est de prescrire les prestations présentes sur les lieux accessibles**. La question de la pertinence de la prestation (**respect des critères définis dans le cahier des charges**) devient

**alors moins prégnante.** Si une prestation est la seule possible sur un lieu, les conseillers prescriront.

Aujourd'hui la tendance est à regrouper les acteurs dans un même lieu pour accueillir les personnes et répondre globalement à l'ensemble de leurs questions. La logique serait donc de rapprocher les OPP de ces lieux et de réduire encore le nombre de lieux d'intervention. Le problème de la réalité de la prescription, c'est que les personnes les plus éloignées de l'emploi (et donc qui ont besoin d'un accompagnement renforcé) ont souvent des problèmes de disponibilité et de mobilité.

Or si les opérateurs sont éloignés de ces personnes, leur action est inefficace.

Selon la nature du besoin et de l'accompagnement, le maillage territorial pourrait différer. Dans l'idéal, la proximité des services est largement souhaitable pour des personnes rapidement opérationnelles qui ont besoin de réactivité, pour les personnes les plus éloignées présentant des freins sociaux périphériques à l'emploi, un maillage plus serré sera nécessaire pour les mobiliser.

Du point de vue du prestataire et du prix de la prestation, le maillage de proximité induit des coûts supérieurs qui devront être pris en compte dans le cadre de la prestation.

La question de la volumétrie est également posée.

Sur des territoires plus ruraux, la composition des groupes est très difficile.

Pourtant du point de vue du prestataire le groupe est plus sécurisant que l'individuel (risques d'absence non rémunérée, déplacements non pris en charge, etc.)

Comme le souligne le rapport DARES, environ 40% des personnes prescrites ne suivront pas la prestation proposée.

Par ailleurs, il serait intéressant de faire un bilan par zone du nombre de demandeurs d'emploi pour pouvoir proposer des sites et des lieux plus adaptés aux besoins des territoires.

Aujourd'hui sur les zones où il y a peu d'infrastructures de transport en commun, on assiste à de grosses vagues d'abandon, d'absentéisme, bref des difficultés pour mener l'accompagnement dans de bonnes conditions directement liées à un maillage territorial inadéquat.

Enfin, le passage en fonctionnement plateforme a créé des dysfonctionnements importants dans la répartition géographique des DE et des prestations.

La plateforme commande des disponibilités sur des lieux prédéterminés.

Lorsque les PE ont pris ces disponibilités, les DE qui ont besoin d'accompagnement sont basculés sur des lieux parfois très éloignés faute de disponibilité locale.

Le résultat est l'augmentation des refus, des abandons et au final une baisse de la prescription.

#### **Question 4 : Comment améliorer l'adhésion du demandeur d'emploi à un accompagnement confié à un opérateur de placement ?**

Faut-il, par exemple, donner plus de liberté de choix au demandeur d'emploi (dans le fait de bénéficier d'un accompagnement par un opérateur de placement plutôt que par Pôle emploi, voire dans le choix de l'opérateur lui-même) ?

Si oui, comment et à quelle condition ?

Pour que le demandeur d'emploi adhère d'avantage il est nécessaire de proposer une prestation plus ciblée sur ses besoins réels.

Il y a plusieurs années, les DE avaient un budget, et rencontraient des prestataires habilités (comme pour le BC) les OF devaient proposer une prestation parfaitement adaptée aux besoins du DE sans quoi il se retournait vers d'autres prestataires. Ce système est plaisant mais peut nuire à une certaine efficacité si le critère de choix n'est fondé que sur des arguments marketing.

Le DE devrait avoir une liberté de choix par rapport à la prestation mais pas par rapport au prestataire.

La personne est la plus à même de connaître ses besoins, elle n'est pas pour autant en capacité spontanément de faire le bon choix de prestation.

Un diagnostic partagé de la situation exempt de relation d'autorité ou d'influence institutionnelle et réalisé par un opérateur et la personne, puis soumis à Pôle Emploi pour validation permettrait outre d'améliorer le niveau d'engagement des personnes dans les prestations, d'optimiser l'efficacité des prestations par une meilleure adéquation besoin / prestation.

**Question 5 : Quelle(s) modalité(s) d'orientation des demandeurs d'emploi adopter (rôle du conseiller, place de l'opérateur de placement, niveau d'implication du demandeur d'emploi) ?**

Il y a quelques années, des informations collectives sur l'ensemble des prestations étaient proposées aux DE. Ces informations collectives permettent de mieux informer les bénéficiaires mais prennent le risque d'un positionnement prématuré sur une réponse pas nécessairement adaptée. Il est nécessaire d'opter pour une réelle analyse des besoins, à laquelle succèdera une présentation de l'offre de service pour la mettre en adéquation avec les besoins repérés et la stratégie de parcours définie pour enfin être validée par le Pôle Emploi.

Aujourd'hui, toute la prescription passe par les conseillers qui n'ont pas le temps d'approfondir leur connaissance des prestations. Ils réagissent sur d'anciens réflexes (OE = objectif emploi individuel, TVE = trajectoire ce qui est totalement erroné.)

Les DE connaissent leurs besoins. Il faudrait plus les impliquer dans une relation tripartite conseiller / DE / Prestataire comme c'est le cas avec les BC pris sur DIF portable et dont le financement est complété par le PE.

Cette voie trouve sa place entre un conseiller Pole Emploi qui peut se substituer à la personne dans la prise de décision et à l'opposé une liberté prématurée dans le choix d'une prestation et/ou d'un opérateur.

**Question 6 : Comment l'évaluation peut-elle évoluer (sur le fond, dans ses modalités, sur les informations transmises ...) tout en garantissant mieux encore la qualité de l'exécution des prestations ?**

Les critères d'évaluation actuels des prestations sont exclusivement centrés sur le retour et la vérification du maintien dans l'emploi. Ces critères fixés par cahier des charges sont également associés à des sanctions financières pour les opérateurs.

Si on part du principe que le retour à l'emploi est le résultat d'un parcours cohérent où travaillent conjointement (dans une logique parfois pluridisciplinaire) différents acteurs, alors l'évaluation de l'efficacité du parcours ne peut se faire qu'après un « délai raisonnable ».

Il y a quelques années, l'évaluation des résultats se faisait à 3 mois après la fin de la prestation. Cette évaluation avait le mérite de sanctionner l'efficacité d'un parcours et d'évaluer les effets d'un accompagnement.

Les contraintes actuelles fixées par cahier des charges imposent que les résultats en termes de retour à l'emploi soient immédiats.

Or pour être aussi immédiat, il faudrait (si on tient compte des temps incompressibles de décisions et de recrutement) que la personne ait une solution professionnelle au moment où elle entre en prestation. Une prestation d'accompagnement renforcé avec une réelle valeur ajoutée se mesure au moins 3 mois après la fin de la prestation.

En d'autres termes, les personnes qui retournent à l'emploi dans les délais impartis par les cahiers des charges sont les personnes qui n'avaient peut-être pas besoin d'un accompagnement renforcé.

### **Question 7 : Comment améliorer la continuité de l'accompagnement ?**

Lorsque les personnes sortent de la prestation, le RV au Pôle Emploi se fait dans les 30 jours dans le meilleur des cas. La diminution de ce temps permettrait de mieux coordonner les préconisations de la prestation et de maintenir la motivation et la dynamique du DE.

De la même manière, si nous adhérons au principe que le retour à l'emploi des personnes les plus éloignées n'est possible qu'au terme d'un parcours, alors il faudrait que le conseiller Pôle Emploi ait une lisibilité du parcours dans son ensemble.

Concrètement, il serait nécessaire que le diagnostic et la stratégie de parcours soit définie rapidement, que la personne engage une prestation et que le conseiller pilote le parcours à la manière de ce qui se fait sur les PLIE.

### **Question 8 : Comment permettre un enrichissement mutuel des méthodes entre Pôle emploi et les opérateurs de placement, dans un objectif d'amélioration du retour à l'emploi ?**

Il serait possible d'améliorer l'implication des prestataires dans la vie de l'agence.

Remettre du lien avec les conseillers PE, partager le diagnostic des besoins, faire des bilans intermédiaires avec les conseillers, partager à l'occasion d'un contact téléphonique la lecture d'un bilan final, ou tout autre acte professionnel qui nécessiterait un échange.

Dans tous les cas, on retrouve la question de la proximité des prestataires avec le Pôle Emploi dans une logique de partenariat et de complémentarité.

### **Question 9 : Est-il nécessaire d'adapter les modalités de rémunération ? Dans quel(s) objectifs et comment ?**

OUI.

Dans quel environnement professionnel peut-on faire porter la responsabilité des politiques publiques (ici de l'économie et de l'emploi) à des prestataires qui sont des méthodologues de l'accompagnement ?

Dans le dernier cahier des charges, les donneurs d'ordres ont pensé que la motivation des prestataires pouvait être liée à un « bonus » en fin de prestation (bonus représentant jusqu'à 60% du prix de la prestation). Si l'idée de la « gratification au résultat » est plaisante, les logiques d'achat l'ont détourné de son objectif premier. Ainsi, le prix bordereau négocié pour mener à bien la prestation conformément au cahier des charges intégrait le « bonus » de fin de prestation.

In fine, l'absence de gratification ne correspond donc plus au paiement des moyens engagés au regard d'un cahier des charges agrémenté d'un bonus pour avoir réussi un placement, mais à une sanction financière pour les prestataires qui n'ont pas réussi à placer les personnes.

Les prestataires ont intégré en réponse ce risque financier aux modèles techniques pédagogiques et économiques des prestations et ont dimensionné les moyens au tarif du prix réellement payé.

Cette réduction de moyens est en lien direct avec les résultats des prestations.

Enfin la question des abandons non rémunérés au prorata du service fait pose un problème de fond. Il faut s'interroger sur la nature et la raison de l'abandon.

L'étude montre que 40% des DE ne suivent pas les prescriptions du conseiller PE. Si la prestation ne correspond pas aux besoins du DE, pourquoi faire porter la responsabilité de l'erreur de prescription au prestataire ?

Il serait équitable de rétribuer à minima le service fait.

## **2. Quelle évaluation de la qualité des prestations ?**

L'évaluation porte aujourd'hui essentiellement sur des items administratifs. Or, le paiement de la prestation est lié à un placement.

Pour autant les évaluations ne portent pas sur les prestations, ni sur la qualité et la pertinence de la prestation proposée, ni sur les résultats.

Aujourd'hui dans les conditions actuelles d'évaluation la temporalité ne respecte en rien la réalité d'un recrutement. Les prestations qui conduisent à du placement et donc un paiement à 100% sont les prestations qui ont le moins de valeur ajoutée, la personne qui sort dans les 3 mois en emploi a souvent son entretien d'embauche et l'opportunité d'emploi en amont de la prestation.

## **3. Comment enrichir les échanges entre Pôle emploi et les opérateurs de placement ?**

Il serait intéressant de croiser les avis entre les opérateurs et les conseillers notamment sur les diagnostics de situation préalables à la mobilisation d'une prestation.

Le croisement des points de vue dans les bilans intermédiaires et les bilans finaux permettrait à la fois aux conseillers de mieux connaître les personnes qu'ils ont en portefeuille et aux prestataires de valoriser leur contribution au parcours global de la personne.

#### **4. Quelle politique de rémunération ?**

La motivation de l'opérateur passe aussi par une voie économique.

Les modalités actuelles de paiement des prestations à part variable ne sont pas en adéquation avec la conjoncture économique et rend l'opérateur économiquement responsable d'un état de fait auquel il ne peut rien (personne non mobile et bassin d'emploi sinistré).

Par ailleurs, du fait des cahiers des charges inadéquats avec la réalité de la temporalité des recrutements, ces modalités conduisent souvent à la réalisation de prestations qui ne sont pas rémunérées alors que la personne est en emploi à l'issue dans des conditions qui la satisfont mais non reconnues par le commanditaire.

Cela crée une frustration chez les conseillers et de la démotivation dans l'accompagnement.

**Il est nécessaire qu'il y ait dans la politique d'achats, un rapprochement des services achats et des services « consommateurs » pour un achat plus juste. En effet, il est toujours possible aujourd'hui d'acheter au prix le plus bas mais pour quelles conditions de réalisation ?**