

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires sociales

- Audition, ouverte à la presse, de M. Jean Bassères dont la reconduction à la direction générale de Pôle emploi est envisagée par le Président de la République..... 2
- Information relative à la Commission..... 20
- Présences en réunion..... 21

Mardi

9 décembre 2014

Séance de 17 heures 15

Compte rendu n° 24

SESSION ORDINAIRE DE 2014-2015

**Présidence de  
Mme Catherine  
Lemorton,  
*Présidente***



## COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES

**Mardi 9 décembre 2014**

*La séance est ouverte à dix-sept heures trente.*

*(Présidence de Mme Catherine Lemorton, présidente de la commission)*

*La Commission procède à l'audition, ouverte à la presse, de M. Jean Bassères dont la reconduction à la direction générale de Pôle emploi est envisagée par le Président de la République (application de l'article 13 de la Constitution).*

**Mme la présidente Catherine Lemorton.** Je suis heureuse de saluer la présence parmi nous de M. Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi, que le Président de la République envisage de reconduire dans ses fonctions.

Comme celle de M. Ameisen, cette audition intervient dans le cadre de l'article 13 de la Constitution et nous devons, à l'issue de cette audition, rendre un avis.

Je vous rappelle que, conformément au dernier alinéa de l'article 13 de la Constitution, le Président de la République ne peut procéder à une nomination lorsque l'addition des votes négatifs dans chaque commission compétente de l'Assemblée nationale et du Sénat représente au moins trois cinquièmes des suffrages exprimés au sein des deux commissions.

Quelques indications sur le déroulement de la procédure. L'audition est publique. Le scrutin est secret et doit avoir lieu hors la présence de la personne auditionnée ; il ne peut donner lieu à délégation de vote ; il sera effectué par appel public ; des bulletins vous seront distribués à cet effet ; deux scrutateurs, l'un appartenant à l'opposition, l'autre à la majorité, en surveilleront le bon déroulement. Précisons enfin que le dépouillement du scrutin sera effectué ultérieurement dans mon bureau afin que, conformément à l'article 5 modifié de l'ordonnance du 17 novembre 1958, le dépouillement puisse avoir lieu au même moment dans les commissions compétentes des deux assemblées, sachant que la commission des affaires sociales du Sénat auditionne M. Bassères demain mercredi à neuf heures trente. Il m'appartiendra ensuite de communiquer le résultat du vote à la présidence de l'Assemblée nationale, puis de vous en informer lors de la prochaine réunion de notre commission.

Je donne maintenant la parole à M. Jean Bassères.

**M. Jean Bassères.** Mesdames, messieurs les députés, sachez que je suis très honoré de me tenir devant vous aujourd'hui pour vous exposer les grands enjeux stratégiques auxquels Pôle emploi sera, de mon point de vue, confronté dans les trois années à venir.

Cela implique d'abord d'évoquer le bilan de Pôle emploi depuis sa création en 2008. L'établissement a connu trois premières années difficiles : la construction du nouvel opérateur s'est faite dans un contexte économique compliqué, à une période où le chômage connaissait une envolée sans précédent. Les trois années qui ont suivi ont été marquées par la volonté de donner plus de sens à cette fusion à travers un plan stratégique, « Pôle emploi 2015 », visant à donner aux collaborateurs de cet établissement des perspectives plus ouvertes et une vision plus claire.

Si je devais résumer ce que seront pour moi les trois prochaines années, je les qualifierai d'années de consolidation et de maturité.

Cinq enjeux majeurs s'offrent à nous.

Premier enjeu : mieux personnaliser l'offre de services en direction tant des demandeurs d'emploi que des entreprises.

S'agissant des demandeurs d'emploi, nous avons initié un changement majeur en remplaçant le suivi mensuel personnalisé par trois parcours d'accompagnement mieux adaptés aux besoins individuels. L'objectif central que nous nous étions fixé, à savoir faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin, est devenu réalité : environ 20 % de nos conseillers, suivant au maximum soixante-dix demandeurs d'emploi, se consacrent à l'accompagnement renforcé.

Les premiers résultats de cette évolution sont perceptibles : pour la première fois depuis 2009, nous avons amélioré le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi quant à l'adaptation de l'offre de services à leurs besoins. Il a remonté de quatre points pour s'établir à 69 %, chiffre qui montre à la fois une avancée mais aussi le chemin qu'il reste à parcourir.

Pour aller plus loin, nous devons nous donner plusieurs priorités.

La première est d'augmenter le nombre de demandeurs d'emploi bénéficiant d'un accompagnement renforcé.

La deuxième priorité consiste à développer notre partenariat avec les conseils généraux afin d'offrir aux demandeurs d'emploi confrontés à des difficultés d'insertion, la possibilité de bénéficier d'un double suivi : l'un par un conseiller de Pôle emploi, l'autre par un travailleur social du conseil général. Nous avons signé une vingtaine de conventions et les contacts que nous avons noués avec de nombreux départements nous laissent espérer qu'en 2015, soixante-dix départements seront engagés dans ce mouvement.

La troisième priorité vise à développer une offre de services intensifs à destination des jeunes grâce au déploiement en 2015 de 700 conseillers qui leur seront dédiés.

La quatrième priorité repose sur la mise en place de la nouvelle doctrine des opérateurs privés de placement, conçue pour nous permettre de mieux nous consacrer en interne aux demandeurs d'emploi les plus en difficulté.

Cette consolidation du plan stratégique n'exclut cependant pas que nous lui apportions des inflexions afin de répondre aux deux faiblesses principales dont souffre l'offre de services à destination des demandeurs d'emploi : la qualité du diagnostic, encore insuffisante, et le démarrage de l'accompagnement, trop tardif. Elle s'accompagnera, en outre, d'une ambition très forte : mettre en œuvre le conseil en évolution professionnelle, qui suppose la poursuite de l'effort de formation au sein de Pôle emploi.

S'agissant des entreprises, nous devons poursuivre le même objectif de personnalisation. Nous avons déjà refondu l'offre de services en distinguant un service universel proposé à toutes les entreprises et un service renforcé pour les entreprises dont les structures dédiées aux ressources humaines sont moins développées.

L'impression qui prédomine est le besoin de reconquérir la confiance des entreprises, notamment des PME. C'est d'ailleurs moins la nature des services proposés qui pose question

que la façon dont nous les rendons. Les expérimentations menées l'année dernière nous ont permis d'aboutir à des résultats concluants qui appellent une généralisation : désormais, chaque agence Pôle emploi comptera une équipe de conseillers spécialisés dans les relations avec les entreprises à côté d'équipes de conseillers qui se consacreront aux demandeurs d'emploi. Nous plaçons beaucoup d'espoir dans cette réorganisation, qui devrait être achevée au premier semestre 2015.

Le deuxième enjeu auquel nous sommes confrontés est la consolidation de la territorialisation de Pôle emploi tant il est clair que la bataille contre le chômage se gagne au plus près des territoires.

Nous pouvons nous appuyer sur un socle solide. Au cours des trois dernières années, nous avons considérablement accru les marges de manœuvre des managers et des conseillers afin de leur donner la capacité de répondre aux sollicitations des acteurs locaux sans avoir à interroger les échelons supérieurs de leur hiérarchie. Nous avons mis un fort accent sur le diagnostic territorial et avons mis en œuvre un très ambitieux programme de déconcentration et de fongibilité budgétaire.

Dans les trois prochaines années, nous souhaitons développer une logique partenariale : la territorialisation suppose des partenariats ancrés dans les territoires et visant la complémentarité pour plus d'efficacité. De ce point de vue, les liens que nous avons noués avec les conseils généraux me paraissent assez exemplaires de ce que doit être la mutualisation des compétences : l'accompagnement professionnel relève de Pôle emploi, l'accompagnement social des conseils généraux, sans qu'il y ait de conflit de territoires ou de pouvoirs. Un vaste champ de partenariat s'ouvre à nous. Citons entre autres exemples les parrainages, les interventions dans les quartiers en difficulté, les actions d'immersion, les bilans de santé.

S'impose aussi à nous la nécessité de contribuer, à notre modeste place, à la réussite de la loi du 5 mars sur la formation, à travers la nouvelle gouvernance quadripartite qui se met en place au niveau régional.

Ajoutons, pour être complet, que dans les tout prochains jours, nous allons conclure un accord de partenariat renforcé avec nos partenaires historiques que sont les missions locales, d'une part, et le réseau Cap emploi, de l'autre, toujours dans une logique de recherche de complémentarité et de lisibilité.

Le troisième enjeu renvoie à la nécessité de démontrer notre capacité d'innovation. Un service public qui n'innove pas est un service public menacé. À cet égard, nous sommes fiers d'avoir réussi au cours des derniers mois deux projets emblématiques.

Le premier est le dispositif d'accompagnement « 100 % Web ». Il offre la possibilité à des demandeurs d'emploi volontaires de bénéficier d'un suivi intégralement dématérialisé, les contacts avec le conseiller passant par une interaction *via* une webcam et des *chats*. La semaine dernière, nous avons franchi la barre symbolique de 120 000 offres d'emploi déposées sur le site pole-emploi.fr par des partenaires de l'emploi en ligne, acteurs privés comme publics. Nous tendons à offrir aux demandeurs d'emploi la vision la plus large possible des offres en ligne.

Le développement de l'offre de services numérique est pour nous essentiel : 40 % de la population active est née après le développement d'internet. Elle ne conçoit pas la relation

avec un service public sans passer par une interface numérisée. Cela doit nous conduire à proposer de nouveaux services, en lien avec tous les acteurs du Web. C'est le sens du projet « Pôle emploi *store* » que nous sommes en train de développer. Le numérique doit aussi nous donner la capacité de mieux différencier notre offre de services : en développant des services numériques pour tous, nous pourrions nous concentrer sur les demandeurs d'emploi qui ont le plus besoin d'accompagnement.

Le deuxième projet repose sur la mise en place de plateformes collaboratives qui permettent aux conseillers de faire émerger les bonnes pratiques et des idées d'expérimentation.

Le quatrième enjeu est la consolidation de notre contrat social car en tant qu'opérateur de services, notre efficacité dépend de l'adhésion de nos collaborateurs à nos orientations stratégiques et de leur qualité de vie au travail.

Nous avons dans ce domaine-là également accompli des avancées. Le projet stratégique « Pôle emploi 2015 », élaboré de manière fortement participative, recueille aujourd'hui l'adhésion de nos collaborateurs. Au cours des trois dernières années, nous avons consolidé le socle social en menant une négociation sur la classification des emplois et en élaborant notre premier référentiel des métiers. Un accord est ouvert à la signature et nous verrons la semaine prochaine s'il sera signé par un nombre de syndicats suffisant pour être validé. Il me paraît constituer un élément très important pour apporter de la visibilité aux conseillers de Pôle emploi. Le troisième volet sera la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, sur laquelle devrait porter une négociation en 2015.

Nous avons, par ailleurs, développé la formation de nos conseillers en dépassant les objectifs fixés. Nous avons inscrit ce programme de formation dans une ambition pluriannuelle et créé l'université du management sur laquelle je fonde beaucoup d'espoirs.

Enfin, un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail a été adopté lors d'un comité central d'entreprise en octobre 2013.

J'ai la conviction qu'il nous faut progresser dans tous ces domaines dans le cadre d'un dialogue social que j'estime plus apaisé qu'il y a trois ans, même s'il y a des opinions divergentes sur ce point. Nous nous étions fixé un objectif de transparence : rien n'a été décidé sans débats préalables avec les instances représentatives du personnel. L'importante transformation de Pôle emploi s'est opérée sans conflit social significatif.

Enfin, j'en viens au dernier enjeu : la poursuite des efforts d'efficience. Nous avons atteint nos objectifs grâce à un programme d'économies sur les crédits de fonctionnement : à la fin de 2011, Pôle emploi était en déficit de 87 millions d'euros ; il finira l'année 2014 en léger excédent, ce dont nous nous félicitons. Par ailleurs, nous avons beaucoup travaillé à la réduction des fonctions de support afin que plus de conseillers soient au contact des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Ces efforts, nous devons les poursuivre puisque toutes les évolutions de l'offre de services nécessitent de dégager du temps pour les conseillers. Le contexte budgétaire actuel rendant difficile d'envisager des créations d'emploi, il nous faudra rechercher en interne des sources de redéploiement. Cela suppose d'avancer en matière d'inscription et d'indemnisation et de travailler aux modalités de l'accueil, de façon à passer de l'accueil par flux à l'accueil

sur rendez-vous, plus utile aux demandeurs d'emploi et plus efficace pour l'organisation du travail des conseillers.

Nous voulons également développer la culture de la performance. Ces dernières années, nous avons abouti à plusieurs avancées en recentrant le dialogue de performance et en développant les enquêtes de satisfaction au niveau des agences. L'un des critères d'efficacité de Pôle emploi, outre le retour à l'emploi, est en effet la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises et si nous ne donnons pas aux agences des instruments pour la mesurer, nous aurons du mal à progresser. Nous avons également mis en place des processus novateurs d'accompagnement managérial des agences.

Beaucoup de chemin reste à parcourir et l'ambition qui est la mienne est d'aboutir dans les mois qui viennent à une convention tripartite ciblée sur un nombre restreint d'indicateurs de pilotage – une quinzaine –, concentrés dans un tableau de bord unique partagé de la direction générale aux conseillers des agences afin que nous disposions tous d'une vision claire des objectifs que nous devons atteindre. À cet égard, il serait bon de développer des outils de performance comparée, élément extrêmement important à mes yeux.

Après avoir exposé les enjeux qui s'offrent à nous dans les années à venir, j'aimerais partager avec vous un regret, qui est une forme d'échec : notre incapacité ou disons plutôt, pour rester optimiste, notre difficulté à améliorer l'image et la réputation de Pôle emploi. Certes, l'attention a tendance à se focaliser sur les trains qui arrivent en retard, mais je reste très surpris par l'ampleur des critiques à l'encontre de notre établissement. Cette audition est aussi pour moi une occasion de rendre hommage au professionnalisme et à l'engagement de ses collaborateurs, qui exercent un métier extrêmement difficile et qui souffrent de nos problèmes à faire valoir nos résultats, pourtant indéniables. Rappelons-les.

Dans un contexte difficile – plus de 520 000 chômeurs de catégorie A supplémentaires depuis janvier 2012 –, Pôle emploi a obtenu de très bons résultats en matière de délais pour les inscriptions – 90 % sont réalisées dans les dix jours suivant le premier contact – et les indemnisations. Je considère que maintenir une telle qualité de service dans un contexte de charge aussi fort constitue tout simplement une performance. Cette année, nous avons largement contribué au succès des plans gouvernementaux dédiés aux formations prioritaires et aux contrats aidés, pour lesquels nous avons atteint un objectif de 100 %, ce qui n'avait rien d'évident. Soulignons enfin que nous avons atteint notre cible ou sommes en progrès pour douze des quinze indicateurs de résultats figurant dans la convention tripartite avec l'État et l'UNEDIC.

Nous n'avons donc pas à rougir de ce que nous avons accompli même si je suis le premier à reconnaître qu'il y a des marges de progrès. Tout l'enjeu des trois prochaines années est d'améliorer encore notre efficacité. Le « Pôle emploi *bashing* » si à la mode est contre-productif pour la qualité des services que nous devons rendre aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Mes fréquents déplacements dans les agences me donnent l'occasion de prendre connaissance de nombreuses expériences innovantes et originales. À nous de les valoriser. À nous aussi de faire comprendre que transformer un réseau de 50 000 personnes présentes sur l'ensemble du territoire ne se fait pas en trois mois : nous avons besoin de temps pour installer dans la durée des changements significatifs.

À quelques jours de la signature d'une nouvelle convention tripartite, alors que les dernières négociations sont en cours, je me félicite de l'existence d'un très fort consensus avec l'État et l'UNEDIC sur les objectifs. Cette future convention nous permettra tout à la

fois de consolider nos acquis et de procéder à quelques inflexions pour améliorer le diagnostic et accélérer le démarrage de l'accompagnement. J'espère être le directeur général qui aura la charge de mettre en œuvre ces orientations. Soyez assurés, mesdames, messieurs les députés, de ma grande motivation et de mon grand enthousiasme à mener ces missions à bien.

**Mme la présidente Catherine Lemorton.** Merci, monsieur Bassères. Vous avez raison de dire que lorsque l'on fait l'objet de *bashing*, comme vous dites – et nous autres élus ne sommes pas épargnés –, il importe de faire valoir ses résultats.

Au moment où vous évoquez la qualité de vie au travail des collaborateurs de Pôle emploi, certains sont en grève aujourd'hui pour dénoncer leurs conditions de travail dans le contexte difficile que vous avez fort bien décrit. Lors du comité central d'entreprise du 25 novembre, la direction générale a présenté un énième projet de réorganisation où les dimensions de proximité, d'accessibilité et de gratuité semblent avoir été insuffisamment prises en compte. Le numéro destiné aux demandeurs d'emploi, le 3949, comme le numéro destiné aux employeurs, le 3995, sont payants, ce qui a de quoi étonner de la part d'un service public s'adressant à des personnes malades socialement – les personnes sans emploi ne sont pas des profiteurs ayant choisi leur situation –, d'autant que plus de la moitié des chômeurs ne sont pas indemnisés. Par ailleurs, la dématérialisation de la relation entre le conseiller et le demandeur d'emploi est-elle forcément un bon outil ? Personnellement, j'en doute.

Quelles réponses avez-vous à apporter sur ces points ?

**Mme Monique Iborra.** Au nom du groupe SRC, je tiens à remercier M. Bassères pour le bilan qu'il a dressé et les perspectives qu'il a tracées.

La mission d'information que nous avons menée en 2013 avec Dominique Dord sur le service public de l'emploi nous a permis d'établir trois constats principaux : le service public territorial de l'emploi est marqué par une organisation segmentée, Pôle emploi souffre d'une organisation excessivement centralisée et l'accompagnement des demandeurs d'emploi est trop administratif.

Vous nous avez apporté certains éclairages dans votre intervention liminaire mais j'aimerais avoir des clarifications supplémentaires.

Comment Pôle emploi prévoit-il de s'adapter ? Comment conçoit-il le partenariat avec les régions dans le cadre de l'accompagnement à l'emploi, compte tenu de leurs compétences en matière de formation ?

Les équipes spécialisées dans les relations avec les entreprises sont-elles opérationnelles sur tout le territoire ?

Qu'en est-il de l'affectation des 4 000 personnels supplémentaires – en réalité, il s'agit d'un gain réel d'effectifs de 2 000 personnes après la réduction d'environ 2 000 postes sous la majorité précédente ? A-t-elle prioritairement concerné l'accompagnement des demandeurs d'emploi ?

Les modifications des règles d'indemnisation se sont-elles soldées pour Pôle emploi par une simplification ou bien par une complexification ?

Pourriez-vous nous préciser, monsieur Bassères, fort de l'expérience de la dernière convention tripartite, votre définition des personnes les plus éloignées de l'emploi ? S'agit-il

de chômeurs de longue durée, de personnes qui cumulent difficultés économiques et sociales ? Quel est le profil des personnes bénéficiant de l'accompagnement renforcé ?

Enfin, quelle méthode a été utilisée dans l'enquête que vos services ont menée sur les demandeurs radiés pour motif de non-recherche d'emploi ?

**M. Bernard Perrut.** Au nom du groupe UMP, monsieur le directeur général, j'aimerais saluer le travail que vous menez depuis bientôt trois ans ainsi que celui de tous vos collaborateurs sur l'ensemble du territoire, en cette période de pleine expansion du chômage. Depuis deux ans et demi, un demi-million de personnes, comme vous l'avez rappelé, sont venues grossir les rangs des chômeurs de catégorie A, ce qui rend totalement hors de portée l'inversion de la courbe du chômage promise par nos gouvernants. Et pour longtemps, semble-t-il, puisque l'OCDE et l'UNEDIC prévoient une poursuite de la hausse du chômage dans les années qui viennent.

Cette situation difficile de l'emploi combinée à un contexte budgétaire serré rend votre tâche extrêmement compliquée, nous en sommes bien conscients. Votre budget pour 2015 est simplement maintenu, ce qui implique pour vous de faire mieux avec autant, en tenant compte des évolutions relatives à l'aide personnalisée de retour à l'emploi (APRE) et des injonctions gouvernementales vous appelant à accentuer l'accompagnement personnalisé des jeunes et des seniors. Reste à espérer que vous pourrez utiliser l'intégralité de votre dotation de 1,5 milliard d'euros et qu'aucune réserve ne sera effectuée, comme cela avait été le cas en 2014.

Nous notons que les chômeurs de longue durée font le plus souvent l'objet d'un accompagnement renforcé ou guidé, que l'accompagnement renforcé devrait être élargi à 80 000 demandeurs d'emploi supplémentaires et que vous comptez réinternaliser le placement des chômeurs les plus en difficulté afin de confier aux opérateurs privés le placement des demandeurs d'emploi qualifiés, plus autonomes. Cela va vous contraindre à réintégrer le suivi de près de 137 000 demandeurs d'emploi au sein de Pôle emploi. Quelles conséquences cela aura-t-il en matière budgétaire et en matière de suivi ? Disposez-vous d'assez de conseillers pour faire face à cette évolution ? Cette stratégie s'avérera-t-elle payante alors que le nombre de demandeurs d'emploi de longue durée est passé de 500 000 à 800 000 en deux ans ?

Concernant le renforcement des contrôles, pendant du renforcement de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, pouvez-vous nous faire part de l'état de vos réflexions ? Vous vous laissez jusqu'à la fin du premier trimestre 2015 pour généraliser ou non l'expérimentation portant sur le contrôle des recherches d'emploi des chômeurs, dont les résultats ont été très variés selon les régions. Quelle méthode pourra être retenue : méthode ciblée, méthode aléatoire ? Quelles conséquences cela aurait-il sur votre fonctionnement ?

À la suite de l'accord interprofessionnel du 22 mars sur l'assurance chômage, Pôle emploi va devoir intégrer deux modifications majeures, la création des droits rechargeables et la réforme de l'activité réduite, qui seront autant de règles nouvelles que vos 30 000 conseillers vont devoir maîtriser. Comment comptez-vous gérer ces changements, notamment en matière de formation ?

S'agissant du dispositif « 100 % Web », vous visez une application à 30 000 demandeurs d'emploi d'ici à 2015. Cette modalité semble certes prometteuse mais ne

pourra convenir à tout le monde. Jusqu'où pensez-vous aller en ce sens ? Comment se déroule concrètement cet accompagnement ?

J'aimerais également connaître vos objectifs en matière de télétravail, auquel je vous suis particulièrement attaché.

Le taux de chômage des jeunes, aujourd'hui de 23,7 % si je ne me trompe pas, connaît une progression rapide. De nouvelles annonces ont été faites, concernant notamment la mobilisation du Fonds social européen. Pouvez-vous nous en dire plus ? Qu'en est-il du dispositif d'accompagnement intensif des jeunes que vous avez mis en place depuis quelques semaines ?

Le Conseil d'orientation pour l'emploi évalue à 400 000 le nombre d'offres d'emploi non pourvues, chiffre particulièrement élevé. Quelles mesures comptez-vous prendre pour le faire baisser afin qu'il y ait une meilleure adéquation entre offres et demandes d'emploi ?

Enfin, je vous demanderai de nous donner des précisions sur le mouvement de grève d'aujourd'hui lancé à l'initiative des agents de droit public qui, moins bien payés que les agents de droit privé, demandent une revalorisation salariale et un meilleur respect de leurs droits.

**Mme Chaynesse Khirouni.** Je remercie M. Bassères pour sa présentation générale et salue à travers lui l'ensemble des personnels de Pôle emploi qui sont mobilisés quotidiennement en faveur des demandeurs d'emploi.

Nous le savons, les différentes réformes et la réorganisation de Pôle emploi ont visé à cibler davantage l'action sur les publics rencontrant les plus grandes difficultés d'accès à l'emploi. Après une période de forte centralisation, sans doute inévitable pour mener à bien la fusion de l'ANPE et des Assedic, Pôle emploi a procédé à une déconcentration en donnant plus de marges de manœuvre à ses directions régionales et en renforçant les partenariats, avec les opérateurs locaux notamment.

Je souhaiterais vous demander des précisions sur la mise en œuvre des prestations d'accompagnement vers l'emploi et le suivi qui a été retenu pour les gérer. Ma question concerne plus particulièrement la prestation « Objectif emploi ». Il semblerait que les objectifs et les conditions de sa mise en œuvre aient été inadaptés, qu'il s'agisse du public visé ou de la tarification, compte tenu de la situation extrêmement dégradée du marché de l'emploi depuis 2009.

Depuis deux ans, je suis avec la plus grande attention Formabilis, organisme de formation lorrain, connu et reconnu, qui emploie près d'une centaine de salariés. Il est aujourd'hui confronté à de grandes difficultés, du fait d'un marché mal calibré et de l'impossibilité de revenir sur les conditions initiales de mise en œuvre. Il n'est pas le seul à se trouver dans cette situation : la prise en charge de la prestation « Objectif emploi » a mis en difficulté de nombreux opérateurs dans toute la France.

Quelles sont les marges d'action pour réajuster les contrats qui y sont liés et les adapter aux évolutions du marché afin de ne pas mettre en péril ces organismes de formation ? Compte tenu des risques importants qui pèsent sur les effectifs, il m'apparaît indispensable que des mesures d'adaptation soient envisagées pour les soutenir.

**M. Jean-Louis Costes.** Je ne donnerai pas dans le « Pôle emploi *bashing* », car votre tâche est immense, monsieur le directeur général : vider un puits avec des éponges est compliqué !

Vous souhaitez développer une logique de partenariat, notamment avec les missions locales et le réseau Cap emploi. Il serait bon de clarifier les rôles des uns et des autres car les demandeurs d'emploi sont confrontés à un manque de visibilité compte tenu de la multiplicité des organismes et des associations.

En tant qu'élu local, le principal reproche adressé à Pôle emploi que j'entends de la part des demandeurs d'emploi est le manque de réactivité. Ils disent en trouver davantage sur des sites auparavant plus connus pour vendre des véhicules que pour recenser des offres d'emploi. Certaines entreprises partagent ce sentiment et affirment trouver, grâce à ces sites, à pourvoir un emploi le jour même de la publication de leur annonce. Comment comptez-vous améliorer la réactivité de Pôle emploi ?

Enfin, je suis très réservé quant à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Pour avoir eu l'occasion de la pratiquer dans ma vie professionnelle, j'estime qu'elle est d'une application très lourde et qu'elle produit des résultats extrêmement limités.

**M. Gérard Sebaoun.** Monsieur le directeur général, j'aurai deux questions.

La première porte sur la sous-traitance. La Cour des comptes, en 2013, a souligné que les opérateurs privés auxquels Pôle emploi fait appel n'offraient pas les services les mieux adaptés, se situant même en deçà des exigences fixées dans les appels d'offres. Depuis 2011, le recours à la sous-traitance a été réduit de moitié. Reste que l'opérateur public obtiendrait de meilleurs résultats que les opérateurs privés. Pouvez-vous faire le point sur ce sujet ?

La deuxième porte sur le *lean management*, qui repose sur une intensification des processus de travail. N'y a-t-il pas contradiction entre la promotion de cette méthode, très décriée aujourd'hui, et le souci d'assurer aux agents une meilleure qualité de vie au travail ?

**M. Dominique Dord.** Monsieur Bassères, tout le monde se réjouit ici que vous soyez reconduit dans vos fonctions : en pleine guerre contre le chômage, il ne serait pas bon de changer de directeur général.

Lors de notre mission d'information, Monique Iborra et moi-même avons été frappés à la fois par la nécessité d'un encadrement, compte tenu de la taille imposante de l'établissement, et par l'insuffisance des marges de manœuvre laissées aux directions départementales, aux directeurs d'agence et même à vos agents, qui sont des personnes extrêmement bien formées et dévouées. Il est dommage qu'il leur soit laissé si peu d'initiative.

J'aimerais appeler votre attention sur le cas d'une entreprise de formation d'Aix-les-Bains qui s'est récemment vu refuser une avance de trésorerie de 20 000 euros et par l'agence locale et par la direction régionale de Pôle emploi alors même qu'elle a repris au débotté un marché de formation à la suite du défaut d'une entreprise à qui il avait été attribué. Les stages à venir sont déjà remplis et elle risque de ne pouvoir continuer son activité.

Cela démontre la nécessité non seulement d'approfondir la déconcentration au niveau régional mais aussi de donner davantage d'initiative au plus près du terrain. Vous avez

des agents formidables, donnez-leur la possibilité d'être autre chose que des applicateurs de procédure.

**Mme Annie Le Houérou.** Je tiens à saluer à mon tour le travail accompli par M. le directeur général mais aussi par ses collaborateurs et collaboratrices dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Ma question portera sur le public particulier que sont les personnes en situation de handicap, lesquelles sont le plus touchées par le chômage : elles connaissent un taux de chômage deux fois plus important – 22 % – et des durées de chômage beaucoup plus longues. Comment Pôle emploi fait-il en sorte qu'une attention particulière soit prêtée à ce public éloigné de l'emploi, qui aspire à travailler en milieu ordinaire ?

Les Cap emploi interviennent en sous-traitance pour l'accompagnement et l'accès à l'emploi des personnes handicapées. Pensez-vous qu'ils sont clairement identifiés en tant qu'interlocuteurs dans les bassins d'emploi au même titre que les missions locales pour l'accompagnement des jeunes ?

Vous comptez tisser des liens plus étroits avec les entreprises. Quelle sera la place des personnes en situation de handicap dans ce dispositif ? Feront-elles l'objet d'un traitement spécifique afin de convaincre les chefs d'entreprise de les recruter au sein de leur établissement ? Rappelons que l'obligation légale fixe à 6 % le taux d'emploi de ces personnes alors qu'il n'est que de 3 % dans les faits. Le service public de l'emploi entend-il donner une impulsion particulière pour favoriser l'accès à l'emploi de ces personnes ?

**M. Rémi Delatte.** Merci, monsieur le directeur général, pour le travail que vous accomplissez à la tête de Pôle emploi.

Cet établissement est l'objet de stéréotypes et de clichés récurrents : files d'attente devant les guichets, complexité des procédures s'apparentant à un parcours du combattant pour les demandeurs d'emploi souvent gagnés par le découragement. Autant de perceptions qui dévalorisent les services de Pôle emploi. Malgré leur professionnalisme et leur dévouement à la grande cause qu'est la lutte contre le chômage, les agents sont dans l'incapacité de surmonter l'ampleur de leurs tâches, d'un point de vue quantitatif comme qualitatif. Les entreprises, quant à elles, se tournent de plus en plus vers des alternatives, car elles ont le sentiment qu'il n'y a pas d'adéquation entre les profils recherchés et les candidats proposés par Pôle emploi.

Parmi les objectifs que vous vous êtes fixés pour les années à venir figure le renforcement du partenariat territorial. Vous avez mille fois raison d'insister sur la proximité. Comment allez-vous intégrer les maisons de l'emploi dans votre rapprochement avec les conseils généraux ? Comment comptez-vous recréer un lien direct avec les communes ? Dans le cadre de la réforme de Pôle emploi, il semblerait que l'échelon communal ait été quelque peu tronqué alors qu'il aurait pu répondre à cette exigence de proximité.

**Mme Monique Rabin.** Membre de la commission des finances, je vous remercie, madame la présidente, de m'accueillir pour cette audition.

J'aimerais avoir des précisions sur la stratégie de réinternalisation de l'accompagnement des chômeurs en difficulté au sein de Pôle emploi et sur l'externalisation du suivi des demandeurs d'emploi plus autonomes. A-t-elle fait l'objet d'une première

évaluation ? Sur le terrain, il semble que certains demandeurs d'emploi se sentent discriminés lorsqu'on leur demande de se tourner vers des opérateurs privés et non vers Pôle emploi.

Par ailleurs, on ne peut pas demander à Pôle emploi plus que ce qu'il peut donner. L'emploi est la partie émergée de l'iceberg. Avez-vous imprimé à votre action une dimension transversale ? Je pense à l'aménagement du territoire. Un exemple : dans ma circonscription, Pôle emploi s'est installé dans une commune éloignée de tout réseau de transports en commun.

**M. Gilles Lurton.** Je m'associe à tous les remerciements qui vous ont été adressés, monsieur le directeur général, ainsi qu'au personnel de Pôle emploi.

Ma question va rejoindre en grande partie celle de Rémi Delatte. Vous avez commencé votre intervention en insistant sur votre volonté de personnaliser l'offre de services à destination tant des demandeurs d'emploi que des entreprises.

Comment comptez-vous procéder avec les entreprises ? Dans ma circonscription, je rencontre trop souvent des entreprises qui déplorent que les demandeurs d'emploi qui leur sont adressés par Pôle emploi ne correspondent pas aux profils qu'elles recherchent. Elles ont alors tendance à se tourner vers des agences d'intérim et à mobiliser d'autres moyens de recrutement.

S'agissant des demandeurs d'emploi, j'aimerais insister sur la nécessité de personnalisation de l'accompagnement, surtout pour ceux qui sont dans une situation sociale extrêmement fragile. Nous rencontrons encore trop souvent des chômeurs qui sont dans l'incapacité de dire qui est leur référent à Pôle emploi. Nous rencontrons encore trop souvent des personnes qui refusent de prendre un emploi parce qu'elles estiment qu'elles n'y ont pas intérêt financièrement ; si elles s'étaient vu expliquer le mécanisme des droits rechargeables par un référent, elles auraient fait sans doute un choix différent.

**M. Fernand Siré.** Vous connaissez, monsieur Bassères, le caractère spécifique de notre département des Pyrénées-Orientales, dont le taux de chômage est le plus élevé de France. Sa position méridionale attire : les chômeurs préfèrent habiter Perpignan que le Nord de la France. Les difficultés de Pôle emploi seront en outre accrues par la fermeture de la maison de l'emploi, financée par le conseil général et la ville de Perpignan. Dans ce contexte, j'insiste sur la nécessité de renforcer la communication entre Pôle emploi, les organismes de formation, les lycées et les universités, car beaucoup d'élèves et d'étudiants suivent des formations qui ne correspondent pas du tout aux besoins d'emploi dans le département. Un exemple : à Saint-Laurent-de-la-Salanque dont j'ai été maire, 1 500 demandes d'emploi ont été déposées par des jeunes de vingt à vingt-cinq ans alors que la commune compte 9 000 habitants, une situation particulièrement déprimante.

**Mme la présidente Catherine Lemorton.** Le 21 novembre dernier, un grand quotidien du soir publiait un article édifiant sur la façon dont une chaîne de grandes surfaces, que nous appellerons E.L., avait détourné les fonds publics en recourant à des demandeurs d'emploi indemnisés par Pôle emploi dans ses propres organismes de formation. Ces personnes s'étaient vu promettre des embauches après leur formation, qui consistait en fait à mettre en place un *drive*, point de collecte de courses commandées en ligne, et n'ont pas été recrutées.

De quels moyens disposez-vous pour contrôler que les fonds publics dédiés à la formation de demandeurs d'emploi y sont effectivement consacrés afin d'éviter tout détournement ?

**M. Jean Bassères.** Plusieurs d'entre vous ont évoqué la grève de ce jour. Il faut préciser qu'elle concerne uniquement les agents publics de Pôle emploi, dont 20 % à 25 % ont participé à ce mouvement. Un rappel historique s'impose ici. Au moment de la création de Pôle emploi, les personnels ont pu opter entre statut de droit public, qui régissait les personnels de l'ANPE, et statut de droit privé dont relevaient les personnels des Assedic. Leur choix s'est massivement porté sur le statut de droit privé, si bien que Pôle emploi ne compte que 4 000 à 5 000 agents de droit public. Compte tenu de ce faible nombre, la gestion du statut, conçu pour 20 000 ou 30 000 personnes, est rendue difficile : dans la fonction publique, les taux de promotion sont calculés selon des effectifs, et plus ceux-ci sont réduits, moins les promotions sont fluides, d'autant qu'elles sont appréciées région par région. La question que posent aujourd'hui les personnels de droit public est de savoir comment faire évoluer leur statut. Sur la rémunération, je ne dispose d'aucune marge de manœuvre puisque le point d'indice est fixé par le Gouvernement. En revanche, nous pouvons chercher dans quelles conditions assurer une meilleure vie au statut. Des discussions avec les partenaires sociaux ont déjà eu lieu, d'autres sont programmées pour savoir si des adaptations sont possibles. Nous pourrions peut-être nous inspirer de dispositifs mis en place par d'autres organismes gérant des personnels relevant à la fois du droit public et du droit privé. Cela supposerait de donner une plus large délégation au directeur général, afin de lui éviter de devoir recourir au décret pour accorder une prime.

S'agissant du numéro 3949, madame la présidente, j'aimerais clarifier la question du coût. Une partie de la communication est prise en charge par le demandeur d'emploi : l'appel lui est facturé 0,12 centime lorsqu'il est mis en contact avec un conseiller, les serveurs vocaux étant gratuits. L'autre partie est prise en charge par Pôle emploi, qui verse à l'opérateur une somme plus importante que celle acquittée par l'utilisateur. Si nous voulons rendre ces appels gratuits, cela suppose d'investir plusieurs millions d'euros. Est-ce un bon choix ? Ces millions ne seraient-ils pas plus utiles s'ils étaient affectés à la formation des demandeurs d'emploi ? La question de l'arbitrage se pose, sachant que Pôle emploi devra de toute façon payer l'opérateur.

Nous procéderons sans doute à une mise à plat du système d'appels en 2015, en prenant en compte les nouvelles règles de facturation fixées par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) pour les services publics. Mais je ne peux aujourd'hui prendre d'engagement sur la gratuité complète, qui nécessite des arbitrages complexes. Je préciserai seulement qu'une étude comparative a montré que nous étions le service public dont la facturation des appels était la moins élevée. La question que vous posez, madame la présidente, ne s'adresse pas seulement à Pôle emploi mais à tous les services publics disposant de structures d'appel.

Concernant les régions, madame Iborra, la loi du 5 mars 2014 relative à la formation établit clairement les relations que Pôle emploi peut nouer avec elles : elle pose le principe selon lequel Pôle emploi ne peut acheter des actions collectives de formation collective sans accord de la région. Ces relations sont déterminées par une convention qui pose un cadre extrêmement souple. Le leadership est donné à la région – si elle souhaite que Pôle emploi arrête d'acheter des actions collectives, Pôle emploi le fera – mais des modalités spécifiques peuvent être négociées. Aujourd'hui, nous travaillons avec sept conseils régionaux sur les achats groupés. Poitou-Charentes a demandé à Pôle emploi de cesser ses achats collectifs

mais lui a confié la gestion de ses aides individuelles à la formation. Savoir si la formation a été achetée par Pôle emploi ou par la région a finalement peu d'intérêt. Ce qui importe c'est qu'un conseiller puisse avoir toute l'offre de formation à disposition sur son ordinateur et qu'il ait la capacité d'inscrire un demandeur d'emploi aux instances de formation collective. Il nous faut rendre plus simple et plus fluide le système de prescription de la formation.

Les équipes dédiées à la relation avec les entreprises ont fait l'objet d'expérimentations en 2014. Nous avons pris la décision de les généraliser avant la fin du premier semestre 2015. Cela impliquera un énorme changement. Aujourd'hui, les conseillers de Pôle emploi, tout en prenant en charge les demandeurs d'emploi, doivent se rendre une fois toutes les deux semaines au service des entreprises pour recevoir des offres d'emploi et y répondre. Demain, il y aura des conseillers spécialisés dans les relations avec les demandeurs d'emploi et d'autres spécialisés dans les relations avec les entreprises. Nous attendons beaucoup de ce nouveau modèle : nous espérons créer un partenariat fort avec les entreprises grâce à la permanence des interlocuteurs. Des expérimentations, il ressort une augmentation de leur satisfaction, de l'ordre de sept à huit points dans certaines agences : elles se réjouissent qu'il y ait eu plus de réactivité et plus d'écoute. Cette amélioration n'est toutefois possible, comme nous avons pu le constater, qu'à une condition : les conseillers dédiés aux demandeurs d'emploi et ceux qui se consacrent aux entreprises doivent travailler en parfaite symbiose.

Vous évoquiez encore, Madame Iborra, les 4 000 contrats à durée indéterminée créés à Pôle emploi depuis 2012. Sachez que ces nouveaux personnels ont tous été affectés aux agences pour se consacrer à l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

J'en viens à la réforme de l'assurance chômage. Il y a deux mois, la presse prédisait que Pôle emploi serait confronté à un *bug*. La réforme a été mise en œuvre le 1<sup>er</sup> octobre et rien de tel n'est arrivé car nous avons procédé à de gros investissements informatiques et consenti un lourd effort de formation pour que tous nos conseillers soient informés de la nouvelle réglementation de l'assurance chômage. Il nous faut un peu de recul pour juger de ses effets. Il me semble que le régime d'activité réduite est plus simple aujourd'hui qu'il ne l'était hier. Quant aux droits rechargeables, ils peuvent constituer une vraie évolution. Certains éléments sont plus difficiles à intégrer. L'UNEDIC nous a demandé de lui faire part des retours que nous avons de nos agences.

S'agissant du public ciblé par l'accompagnement renforcé, sachez que nous nous sommes refusé à fixer des critères nationaux car nous croyons en la déconcentration. Nous avons seulement indiqué quels axes de travail pouvaient être examinés lors du diagnostic et précisé que l'accompagnement renforcé devait être proposé aux personnes les plus en difficulté, qu'il s'agisse de personnes en chômage de longue durée ou susceptibles d'y basculer. Je considère que les conseillers d'une agence donnée sont mieux placés que moi pour déterminer quelles personnes doivent être suivies de manière plus intensive, compte tenu des spécificités du bassin d'emploi. Tous les chômeurs de longue durée n'ont pas vocation à faire l'objet d'un accompagnement renforcé. Certains sont proches de la retraite et il ne ferait pas sens de les en faire bénéficier. De la même manière, les seniors n'ont pas à en faire systématiquement l'objet. Des demandeurs d'emploi partageant les mêmes caractéristiques objectives n'auront pas les mêmes perspectives de retour de l'emploi à Villelongue-de-la-Salanque, à Paris ou dans l'Est. Nous devons faire confiance aux équipes locales pour choisir le meilleur accompagnement.

M. Perrut m'a interrogé sur le contrôle de l'effectivité des recherches d'emploi. La loi impose aux demandeurs d'emploi de faire des actes positifs et répétés en vue de retrouver

un emploi. Les radiations fondées sur le défaut de recherche s'élèvent à 1 700 chaque mois sur un nombre total de 50 000 radiations, dues en majorité à l'absence à une convocation. Nous nous sommes posé la question de savoir si le dispositif pouvait être amélioré par l'affectation d'équipes spéciales au contrôle, sachant que les conseillers de Pôle emploi disent éprouver des difficultés à mener de front tâches de contrôle et de conseil. Une expérimentation a été lancée sur ces bases dans quatre régions en juin 2013. Partout, la présence d'équipes spécialisées a entraîné une augmentation mécanique du nombre de radiations mais nous avons enregistré des résultats différents selon les méthodes employées dans chaque région. La région Provence-Alpes-Côte d'Azur a procédé à des contrôles aléatoires, la Franche-Comté a retenu une méthode ciblée, Poitou-Charentes a mélangé les deux. Nous avons pu établir que le ratio entre personnes radiées et personnes contrôlées était plus fort lorsque le contrôle était ciblé. Par ailleurs – puisque cette expérimentation n'avait pas pour but, précisons-le, de vérifier combien de demandeurs d'emploi recherchaient ou non un emploi –, nous avons pu nous rendre compte que l'absence de recherche d'emploi pouvait aussi être causée par un découragement dû à un déficit d'accompagnement. Cela implique pour nous une intensification de l'accompagnement selon des modalités à définir : doit-il relever des équipes qui procèdent au contrôle ou des conseillers de l'agence ? quels effectifs suppose l'élargissement de l'expérimentation ? Nous nous sommes fixé le début de l'année 2015 pour établir le meilleur dispositif possible : il devra nous permettre à la fois de repérer les personnes dont l'accompagnement doit être amélioré et de sanctionner les personnes qui ne se conforment pas à leur obligation légale de recherche d'emploi. Cette question relève du pacte d'emploi : si nous ne faisons pas de contrôle, cela ferait peser la suspicion sur tous les demandeurs d'emploi, qui ont déjà à pâtir de l'image trop souvent répandue qu'ils ne font pas vraiment de recherches.

S'agissant de la dotation de l'État, elle sera du même montant que l'année dernière : 1,507 milliard d'euros. En matière budgétaire, il faut toujours être prudent mais nous avons eu l'accord de Bercy pour transmettre notre budget au comité d'audit.

La question des opérateurs privés de placement mérite que je m'y attarde car vous avez été nombreux à l'aborder. Nous avons voulu établir une doctrine claire, qui a été élaborée avant le rapport de la Cour des comptes, je le précise. À mon arrivée, j'ai pu constater que l'essentiel de l'accompagnement renforcé était confié à des opérateurs privés de placement et il m'a semblé bizarre qu'une externalisation touche le cœur de métier de l'établissement – je connais peu de cas similaires. Nous avons alors développé en interne l'accompagnement renforcé en en faisant l'une des trois modalités de l'offre de services et nous avons lancé un débat public sur le recours aux opérateurs privés de placement. Par ailleurs, les évaluations scientifiques fondées sur l'économétrie auxquelles nous avons eu recours nous ont permis de montrer que les opérateurs privés ne sont pas plus efficaces que l'opérateur public.

Sur ces bases, j'ai demandé clairement au conseil d'administration s'il fallait ou non cesser de recourir aux opérateurs privés. Nous avons décidé de continuer l'externalisation car il n'y avait aucune certitude qu'y mettre fin permettrait de créer des emplois. Or la réinternalisation sans création d'emplois aurait contribué à dégrader le service et aurait mis en position de fragilité certains opérateurs dont l'activité dépend de Pôle emploi. Nous avons alors choisi de changer de logique : les opérateurs privés seraient toujours sollicités – à budget constant, soit environ 80 millions d'euros – mais pour la prise en charge de demandeurs d'emploi plus autonomes, ne nécessitant pas un accompagnement renforcé ni un accompagnement guidé, que nous leur adresserions en plus grand nombre. Les appels d'offres sont en cours d'élaboration, je ne suis donc pas en mesure de vous fournir des évaluations,

madame Rabin. La nouvelle organisation prendra place en 2015 et permettra de dégager du temps pour les conseillers afin qu'ils se consacrent à l'accompagnement renforcé. Nous voulons également développer avec les opérateurs privés un véritable partenariat. Dans cette perspective, nous avons introduit des critères d'évaluation selon les résultats, qui tiennent compte de la satisfaction des demandeurs d'emploi.

Madame Khirouni, je ne commenterai pas le cas de Formabilis qui fait l'objet de débats contractuels. Je dirai seulement qu'à côté de la nécessité de veiller aux équilibres économiques, il y a la nécessité de veiller à la qualité des prestations. Le maintien d'une structure ne justifie pas à lui seul de faire l'impasse sur la qualité. Les plaintes de demandeurs d'emploi appellent de notre part une réaction : nous devons nous assurer avec le prestataire que les choses se passent dans les meilleures conditions. Mais vous l'avez compris, désormais, il n'y aura plus qu'un seul marché, celui qui concerne les demandeurs d'emploi autonomes qui relèvent de la prestation Activ'emploi. Les marchés liés à la prestation « Objectif emploi » sont appelés à disparaître.

Le dispositif « 100 % Web », précisons-le, a été expérimenté sur la base du volontariat des demandeurs d'emploi. Il n'a jamais été envisagé d'en faire un mode d'accompagnement imposé. Le taux de satisfaction a été exceptionnel : il a atteint plus de 94 % et aucun des volontaires n'a choisi de revenir au face-à-face physique. Ils ont estimé que ce système était plus pratique car il leur évitait de se déplacer. Et chose étonnante, puisque l'on associe souvent numérique et déshumanisation, ils ont considéré l'interactivité conviviale : elle permet de partager des documents et de visiter des sites avec le conseiller. La principale difficulté à laquelle nous serons confrontés dans les prochains mois tient à ce qu'il y aura trop de volontaires par rapport à nos capacités.

Un service public qui n'est pas à la pointe du numérique court le risque de ne pas assurer une pleine qualité de son offre de services. Il faut bien voir que si nous ne nous adaptons pas à d'autres modes de communication, nous perdrons le contact avec des demandeurs non qualifiés comme les jeunes pour qui l'interactivité du smartphone est primordiale. Il n'est qu'à voir le taux de non-présentation des jeunes dans les agences. Cela ne nous empêchera pas de continuer d'accueillir une frange de la population qui n'a pas accès à ces technologies.

Nous avons mis fin à ce qui m'est apparu comme une aberration : les « points phone ». Ils étaient installés dans les agences pour permettre aux personnes désirant s'inscrire de joindre la plateforme de Pôle emploi mais la surcharge de la ligne faisait parfois qu'elles entraient en contact avec un conseiller situé dans l'agence même ! Il existe désormais des points en libre accès dotés d'un ordinateur où le demandeur d'emploi, guidé par un conseiller sur place, peut procéder à son inscription en ligne, méthode que nous avons tout intérêt à privilégier car les inscriptions par téléphone réclament beaucoup plus de temps.

J'ajoute, pour finir avec le « 100 % Web », que nous sommes l'un des rares services européens à avoir mis en place un tel dispositif, ce qui nous a valu d'être signalés par nos collègues allemands.

Quant au télétravail, monsieur Perrut, j'y crois beaucoup : nous nous apprêtons à lancer une expérimentation dans ce domaine.

L'accompagnement intensif dont les jeunes vont faire l'objet mobilisera 700 conseillers et sera financé pour moitié par le Fonds social européen. Ce dispositif ne fera

pas double emploi avec le travail des missions locales, car elles prennent en charge les jeunes ayant des difficultés non seulement professionnelles mais aussi sociales alors que nous nous tenons aux difficultés professionnelles.

Vous m'avez aussi interrogé sur les offres non pourvues, au nombre de 300 000 à 500 000. La première réponse à apporter passe par la formation afin que les qualifications soient en meilleure adéquation avec les offres d'emploi. Nous menons des actions en ce sens avec les régions. Le plan des 30 000 formations prioritaires de 2013, élargi à 100 000 en 2014, a donné lieu à de bons résultats : le taux de retour à l'emploi est supérieur pour les personnes ayant bénéficié de ces formations. La deuxième réponse consiste à faire connaître les métiers qui recrutent et qui font l'objet de préjugés. Nous travaillons avec les entreprises et les branches pour mettre en place des kits sectoriels présentant toutes les possibilités d'emplois existant dans des secteurs qui ne sont pas perçus comme offrant des perspectives d'embauche. La troisième réponse repose sur un travail avec les entreprises car les annonces ne sont pas toujours raisonnables par rapport au marché, notamment en termes de rémunération.

Monsieur Costes, vous avez insisté sur la lisibilité des dispositifs au niveau local. Nous essayons de l'assurer à travers les conventions que nous passons avec les missions locales : nous avons établi que la dimension strictement professionnelle relevait de Pôle emploi et la dimension sociale et professionnelle des missions locales. Avec Cap emploi, nous essayons de travailler en symbiose. Nous avons consenti un effort budgétaire important en augmentant l'année dernière notre contribution à ce réseau et nous négocions une nouvelle convention dont l'enjeu principal est l'orientation : quels sont les travailleurs handicapés que Pôle emploi doit orienter vers Cap emploi ? Notre sentiment est que ce doit être ceux qui sont confrontés aux situations les plus difficiles.

Vous avez évoqué le reproche de manque de réactivité qui nous est adressé et ces sites où il serait plus facile de trouver et de pourvoir une offre. Je suis le premier à dire qu'il faudrait simplifier pour les entreprises le processus de dépôt des offres à Pôle emploi, notamment en privilégiant le langage naturel au lieu de leur demander de maîtriser certains codes qu'elles ne connaissent pas forcément. Il me semble toutefois important de soumettre à votre réflexion deux éléments. Premièrement, Pôle emploi vérifie la légalité des offres d'emploi déposées sur son site. Je ne pense pas que ce soit le cas de la plupart de ces sites que vous citez. Sur 500 offres prises au hasard, je suis presque certain que nous en trouverions plusieurs illégales, rédigées par exemple sous la forme : « je cherche une vendeuse ». Deuxièmement, le site de Pôle emploi ne s'occupe pas simplement de diffuser des offres, il effectue une mise en relation entre offres et demandes, ce qui suppose de poser des questions aux employeurs pour déterminer les critères nécessaires à un meilleur rapprochement. Pour toutes ces raisons, déposer une offre sur Pôle emploi sera toujours un peu plus compliqué. Que pole-emploi.fr ait des progrès à faire, j'en conviens. Reste qu'il est le premier site de l'emploi en ligne en termes de fréquentations, et de très loin. Précisons que nous avons proposé un partenariat avec le site que vous évoquiez sans le nommer et qu'il n'a pas souhaité donner suite à notre proposition : sans doute craignait-il que les vérifications que nous opérons n'aboutissent à mettre de côté bon nombre des annonces qu'il diffuse.

Sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), à nous de vous convaincre. Après le travail que nous avons mené sur la classification des emplois et le référentiel des métiers, entrer dans cette démarche nous paraît utile pour donner des perspectives sur cinq ou six ans à nos collaborateurs. Nous avons la chance de pouvoir traiter de ces enjeux au sein de Pôle emploi ce que ne pouvait pas faire l'UNEDIC centrée autour

d'un seul métier. Si l'automatisation et l'amélioration des systèmes d'information permettent dans l'avenir d'alléger le nombre de conseillers chargés de la liquidation des droits, la GPEC pourra les rassurer en leur offrant des parcours professionnels alternatifs.

Quant au *lean management*, monsieur Sebaoun, nous y avons eu recours dans un objectif de simplification. Je ne serai pas aussi critique que vous car cette méthode a permis de créer une dynamique de participation au sein des agences. Beaucoup d'agents que j'ai rencontrés m'ont rapporté que le chantier de l'action 89, de simplification, leur avait permis de travailler de manière collective, ce qui ne leur était pas arrivé depuis longtemps. Par ailleurs, les gains de productivité que nous avons obtenus, nous les avons conservés. Nous ne nous tombons donc pas sous le reproche souvent fait au *lean management* de contribuer à supprimer des emplois. Notre objectif était de trouver des modalités de simplification permettant d'alléger les tâches administratives et de consacrer le temps ainsi dégagé aux demandeurs d'emploi.

Monsieur Dord, vous parlez de la nécessité de donner davantage d'initiative aux agents au plus près du terrain. Je suis un fanatique de la déconcentration et me sens parfois isolé face à ceux, nombreux, qui sont favorables à un encadrement par des critères nationaux. Vous pouvez compter sur ma détermination absolue en ce domaine : le renforcement des marges de manœuvre est la philosophie même de la transformation managériale en laquelle nous croyons. Toutefois, cela suppose un travail de longue haleine car donner des responsabilités à des personnes qui n'en avaient pas peut parfois les inquiéter. Pour ce qui est de l'organisme de formation dont le cas vous préoccupe, sachez qu'il est toujours possible de faire des avances dans le cadre de marchés publics.

Monsieur Delatte, vous me demandez comment recréer des liens avec les communes. En allant les voir, car ce sont pour nous des partenaires naturels. Il nous revient d'être plus présents auprès d'elles. À la suite des élections municipales, nous avons ainsi recommandé aux équipes locales des directions de Pôle emploi de présenter projets et offres de services aux nouveaux élus.

Quant aux maisons de l'emploi, je considère qu'elles n'ont pas vocation à accompagner les demandeurs d'emploi. Leur rôle est davantage prospectif. Dans ce cadre, nous devons travailler avec elles et là encore, la qualité des relations varie beaucoup selon les territoires. Nous avons parfois le sentiment que certaines ne servent pas à grand-chose – mais la réciprocité doit être vraie...

Certes, il existe une multiplicité de structures dédiées à l'emploi mais est-ce si choquant, compte tenu de la priorité nationale que constitue l'emploi dans notre pays ? Tout dépend ensuite de la coordination de leurs actions. Nous essayons de mettre en place des complémentarités en établissant des accords-cadres avec Cap emploi et en appliquant une approche territoriale.

Madame Rabin, vous avez cité le cas d'une agence installée dans une commune difficilement accessible par les moyens de transport en commun. Ce choix de localisation est une erreur à n'en pas douter. Nous devons veiller systématiquement à une bonne desserte même si nos contraintes budgétaires nous obligent à installer nos agences en dehors des centres-villes, dans des quartiers où il est nécessaire d'assurer la présence d'un service public.

Monsieur Lurton, je n'insisterai pas plus sur la nécessité pour les demandeurs d'emploi d'avoir un référent. Il faut que l'accompagnement commence le plus tôt possible. Il

est indispensable aussi qu'un conseiller de Pôle emploi, même s'il n'est pas spécialiste de l'indemnisation, maîtrise les nouvelles règles de l'assurance chômage. En cas d'activité réduite, il doit pouvoir expliquer au demandeur d'emploi les conséquences de sa reprise d'activité en matière de droits.

La situation des Pyrénées-Orientales, monsieur Siré, me peine beaucoup à titre personnel. Tous les efforts doivent être faits pour parvenir à mobiliser le maximum d'énergies dans ce département.

Enfin, madame Lemorton, j'en viens à l'attribution des primes opérationnelles à l'emploi. Le cas que vous avez dénoncé fait l'objet d'une instruction judiciaire. Je suis le premier à le condamner. Mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain : la prime opérationnelle à l'emploi est aujourd'hui un outil extrêmement puissant pour le retour à l'emploi. Et je ne voudrais pas que le comportement anormal d'un employeur conduise à des amalgames. La question du contrôle est posée mais je ne peux pas demander aux conseillers de vérifier les liens capitalistiques ou personnels entre un organisme de formation et une entreprise. Leur demander d'aller au-delà d'un contrôle minimal leur ferait entamer le temps qu'ils doivent consacrer aux demandeurs d'emploi.

**Mme la présidente Catherine Lemorton.** Je n'entendais pas remettre en cause le dispositif de la prime opérationnelle à l'emploi mais simplement dénoncer un détournement des fonds publics.

Je vous remercie, monsieur Bassères, pour les réponses très complètes que vous avez apportées.

*La présidente rappelle les conditions dans lesquelles le scrutin va se dérouler, conformément à l'article 29-1 du Règlement de l'Assemblée nationale.*

*Il est alors procédé au scrutin par appel nominal.*

*La séance est levée à dix-neuf heures cinq.*



### Information relative à la Commission

*Dépouillement du vote sur la reconduction de M. Jean-Claude Ameisen à la présidence du Comité consultatif national d'éthique pour les sciences de la vie et de la santé*

*Les résultats du scrutin sont les suivants :*

<i>Nombre de votants .....</i>	21
<i>Bulletins blancs ou nuls .....</i>	0
<i>Abstentions .....</i>	0
<i>Suffrages exprimés .....</i>	21
<i>Pour.....</i>	21
<i>Contre.....</i>	0

### **Présences en réunion**

#### **Réunion du mardi 9 décembre 2014 à 17 heures 15**

*Présents.* - M. Élie Aboud, M. Joël Aviragnet, M. Pierre Aylagas, M. Jean-Louis Costes, M. Rémi Delatte, M. Dominique Dord, M. Richard Ferrand, Mme Monique Iborra, M. Denis Jacquat, Mme Chaynesse Khirouni, Mme Annie Le Houerou, Mme Catherine Lemorton, M. Gilles Lurton, M. Bernard Perrut, Mme Martine Pinville, M. Gérard Sebaoun, M. Fernand Siré

*Excusés.* - Mme Véronique Besse, M. Stéphane Claireaux, Mme Bérengère Poletti, M. Jean-Louis Roumegas, M. Christophe Sirugue

*Assistait également à la réunion.* - Mme Monique Rabin