

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires sociales

- Audition de M. Jean Bassères dont le renouvellement en tant que directeur général de Pôle emploi est envisagé par le Président de la République, et vote sur cette nomination en application de l'article 13 de la Constitution..... 2
- Présences en réunion..... 30

Mercredi
6 décembre 2017
Séance de 11 heures

Compte rendu n° 30

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

**Présidence de
Mme Brigitte
Bourguignon,
*Présidente***



COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES

Mercredi 6 décembre 2017

La séance est ouverte à onze heures.

(Présidence de Mme Brigitte Bourguignon, présidente)

La commission des affaires sociales procède à l'audition de M. Jean Bassères dont le renouvellement en tant que directeur général de Pôle emploi est envisagé par le Président de la République, et vote sur cette nomination en application de l'article 13 de la Constitution.

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Notre ordre du jour appelle l'audition de M. Jean Bassères, dont le renouvellement en tant que directeur général de Pôle Emploi est envisagé par le Président de la République et le vote sur cette nomination.

Cette audition intervient dans le cadre de l'article 13 de la Constitution et nous devons, à son issue, rendre un avis sur cette proposition de nomination.

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 de la présence de la personne auditionnée ; le Sénat ayant procédé à l'audition de M. Bassères et au vote sur sa candidature hier, le dépouillement du scrutin sera effectué simultanément dans les deux assemblées à la fin de la réunion, conformément à l'article 5 modifié de l'ordonnance du 17 novembre 1958.

Monsieur le directeur général, je vais à présent vous donner la parole. Je pense, si vous le voulez bien, que vous pouvez largement vous dispenser de la présentation de votre carrière qui nous est bien connue, et, puisqu'il s'agit d'un renouvellement de votre mandat, centrer votre propos sur le bilan de vos précédents mandats et la réalisation ou non des objectifs que vous vous étiez fixés ainsi que sur votre projet pour ce nouveau mandat.

M. Jean Bassères, directeur général de Pôle Emploi. Mesdames, messieurs les députés, sachez que je suis très honoré de m'exprimer devant vous dans le cadre de ma candidature à un troisième mandat à la direction générale de Pôle Emploi.

Je centrerai mon propos sur les cinq orientations stratégiques qui sont pour moi les enjeux majeurs auxquels sera confronté Pôle Emploi durant les cinq prochaines années.

La première de ces orientations concerne l'offre de services en direction des demandeurs d'emploi. L'enjeu majeur dans les trois ans qui viennent est notre capacité à renforcer notre rôle de spécialiste de l'accompagnement des transitions professionnelles.

Pour cela, nous visons trois objectifs.

Il s'agit d'abord de faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin, en centrant nos moyens sur les populations qui sont aujourd'hui les plus durement confrontées au chômage.

Il s'agit ensuite d'offrir un service personnalisé à tous les demandeurs d'emploi.

Enfin, il s'agit d'accroître la valeur ajoutée de notre accompagnement.

Pour mener à bien ces objectifs, nous pourrions nous appuyer sur un socle solide, issu des transformations mises en œuvre à Pôle Emploi depuis 2012. Je m'arrêterai sur trois d'entre elles, qui me semblent très importantes pour la suite.

La première a été la mise en place, conformément aux engagements pris il y a trois ans devant votre commission, d'un accompagnement intensif des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, qui mobilise aujourd'hui un tiers de nos conseillers. La réinternalisation de cet accompagnement est allée de pair avec une clarification de nos relations avec les opérateurs privés de placement.

La deuxième transformation est la personnalisation accrue de la relation entre les conseillers et les demandeurs d'emploi. Désormais, chaque demandeur d'emploi dispose de l'adresse électronique de son conseiller et peut échanger avec lui, s'il le souhaite, *via* une webcam. Nous avons dématérialisé nos procédures d'inscription, réorganisé les conditions de l'accueil en privilégiant le rendez-vous par rapport à l'accueil sur flux. Cela a permis de lancer plus rapidement l'indemnisation, de renforcer le diagnostic porté sur la situation personnelle des demandeurs d'emploi et de dégager du temps pour les entretiens des conseillers référents avec les demandeurs d'emploi.

La troisième transformation concerne le conseil en évolution professionnelle. Pôle Emploi est l'un des opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP) et nous avons beaucoup investi dans ce domaine, en mettant notamment l'accent sur la formation de nos 20 000 conseillers en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Nous avons également déployé dans les agences des psychologues du travail qui jouent un rôle important dans cette dynamique.

Venons-en aux résultats de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Dans un contexte de charges importantes, nous sommes parvenus à maintenir la qualité de l'indemnisation, qu'il s'agisse de la fiabilité comme des délais. Nous avons contribué à contenir le chômage de longue durée. En outre, nous avons amélioré le taux de satisfaction. Pour ce qui est de l'indemnisation, les trois quarts des demandeurs d'emploi indemnifiés se déclarent satisfaits des prestations de Pôle Emploi. Pour ce qui est de l'accompagnement, le taux de satisfaction atteint 71 %, soit une progression de sept points par rapport à 2014.

Il nous reste des marges de progrès, nous en avons pleinement conscience. C'est la raison pour laquelle nous avons identifié quatre enjeux pour les prochaines années.

Le premier est l'indemnisation, métier central de Pôle Emploi, qui correspond à la première attente des demandeurs d'emploi. Lorsqu'ils ont rendez-vous avec nous, la première chose qu'ils demandent est de savoir quand ils seront indemnifiés et pour quel montant. Nous

devons développer la personnalisation. Nous allons profiter d'un mouvement initié en 2016 qui consiste à spécialiser les conseillers dans l'indemnisation, ce qui constitue une remise en cause du modèle initial sur lequel repose Pôle Emploi. Nous expérimentons dans quelques agences une organisation nouvelle avec deux conseillers référents pour chaque demandeur : l'un pour l'indemnisation ; l'autre pour le placement. Cela permettra aux conseillers d'être plus proactifs : ils iront au devant des questions des demandeurs d'emploi pour leur épargner des inquiétudes non justifiées.

En matière d'accompagnement, nous voulons accentuer la différenciation au sein de notre offre de services entre demandeurs d'emploi. Pour simplifier les choses, disons qu'il y a deux grandes catégories de demandeurs d'emploi : d'une part, ceux qui sont autonomes, proches de l'emploi, à qui nous devons offrir un service qui sera de plus en plus numérique et, je l'espère, innovant, notamment en mettant à leur disposition un réseau social interne d'échanges entre demandeurs d'emploi et avec les conseillers ; d'autre part, ceux qui sont plus en difficulté, pour lesquels la réponse sera le conseil en évolution professionnelle.

Le troisième enjeu consiste à rapprocher l'offre et la demande en développant une approche par les compétences, qui constitue pour nous un chantier majeur – et qui correspond à l'un des engagements du Président de la République. Nous menons une expérimentation dans la région Bourgogne-Franche-Comté, qui sera généralisée à la France entière au début de l'année prochaine. Elle vise à proposer au demandeur d'emploi, immédiatement après son inscription en ligne, des offres d'emploi géolocalisées correspondant à ses souhaits ainsi qu'une liste d'entreprises qu'il lui est conseillé de contacter car elles sont susceptibles de recruter même si elles n'ont pas déposé d'offres. Enfin – et c'est la principale nouveauté –, nous mettons en regard les compétences recherchées par les entreprises pour le métier visé par le demandeur de l'emploi et les compétences qu'il a acquises. S'il y a un écart, nous lui proposons de le combler.

Dans les prochains mois, nous essaierons de développer cette approche. Nous travaillons en particulier sur une prestation autour du « savoir-être ». Les employeurs nous disent que les difficultés de recrutement ne tiennent pas seulement aux compétences, aux savoirs et aux savoir-faire mais aussi à ce savoir-être. Nous réfléchissons aux moyens que nous pouvons déployer pour permettre aux demandeurs d'emploi, notamment les plus jeunes, de mieux affronter la réalité du monde du travail.

Le conseil en évolution professionnelle comme l'approche par les compétences demandent de consacrer des moyens renforcés à la formation des demandeurs d'emploi. Nous sommes mobilisés pour mettre en place le futur plan d'investissement dans les compétences qui permettra de décliner cette stratégie.

Enfin, le quatrième enjeu est le contrôle de la recherche d'emploi. Nous pouvons nous appuyer sur un dispositif opérationnel dont les résultats ont été rendus publics il y a quelques jours. Celui-ci me paraît de nature à pacifier un débat public largement caricatural car il concrétise l'articulation entre droits et devoirs tout en assurant, ce qui est primordial pour nous, le lien entre contrôle et accompagnement.

La deuxième orientation stratégique porte sur les entreprises. Nous sommes confrontés à un double défi : réduire leurs difficultés à recruter et renforcer les relations avec les très petites entreprises (TPE).

Comme pour notre offre de services en direction des demandeurs d'emploi, nous pouvons nous appuyer sur la transformation engagée en 2012. Depuis 2015, 4 300 conseillers se consacrent exclusivement à la relation avec les entreprises, ce qui constitue une autre rupture avec le modèle initial de Pôle Emploi. Ce choix de spécialisation a été très important : d'une part, il nous a permis de sanctuariser une force de travail au bénéfice de la relation avec les entreprises alors que la tendance naturelle est de la sacrifier au profit de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ; d'autre part, il nous a permis de développer une offre de services modulaire, allant de l'aide à la rédaction des offres à la présélection des candidats en passant par le financement de formations préalables à la prise de poste.

Là aussi, nous avons obtenu des résultats encourageants : la satisfaction des entreprises a progressé de près de six points depuis 2014 pour atteindre 71 %.

Le premier défi concerne les TPE. Si elles constituent un gisement important d'emplois, les recrutements n'y sont pas réguliers. Nous expérimentons dans quatorze agences une nouvelle approche consistant à aller à la rencontre de ces entreprises, sur la base d'un algorithme qui nous laisse penser que certains secteurs pourraient recruter demain. Nous examinons ensuite avec elles les façons dont nous pourrions mobiliser notre offre de services et – plus original encore – dont nous pourrions co-construire de nouveaux services pour répondre à leurs attentes.

Le deuxième défi est la réduction des tensions de recrutement qui, nous le constatons, sont de plus en plus fortes dans les territoires. Outre l'approche par les compétences et l'investissement dans la formation, c'est la présentation des métiers qui va contribuer, je l'espère, à surmonter ces difficultés de recrutement, qui seront de plus en plus marquées à mesure que la croissance reprendra. Nous réfléchissons à une organisation territoriale qui permettrait aux représentants de la nation que vous êtes mais aussi à d'autres leaders d'opinion de signaler à un interlocuteur dédié au sein des directions régionales de Pôle Emploi les entreprises ayant du mal à recruter, afin que nous examinions avec elles comment résoudre leurs problèmes de manière concrète.

La troisième orientation stratégique renvoie à l'ancrage territorial de Pôle Emploi et aux partenariats. Notre philosophie est assez simple : rechercher tout partenariat permettant d'être plus efficace. En conséquence, nous avons développé depuis trois ans beaucoup de partenariats sur des thématiques très variées : rendre nos services plus accessibles *via* les maisons de services au public (MSAP) ; proposer des places en crèche aux demandeurs d'emploi ayant un rendez-vous pour une formation ou un entretien d'embauche ; développer des plateformes de mobilité pour aider les demandeurs d'emploi à analyser leurs contraintes en ce domaine ; déployer des opérations de parrainage, notamment dans le cadre de l'opération « Nos quartiers ont du talent ». Il appartient à chaque agence de nouer des relations partenariales utiles en termes de complémentarité.

Nos relations avec les collectivités territoriales sont évidemment très importantes. Nous faisons face depuis longtemps à une difficulté particulière : accompagner les demandeurs d'emploi confrontés à ce que nous nommons les « freins périphériques », un terme horrible qui désigne les difficultés de santé, de logement, de mobilité de toute nature. Nous avons réussi à nouer des partenariats avec la quasi-totalité des départements de France pour mettre en place ce que nous appelons un accompagnement global, dispositif qui permet aux personnes répondant aux caractéristiques que j'ai évoquées d'être accompagnées à la fois par un travailleur social du département et un conseiller de Pôle Emploi. Et nous avons obtenu de bons résultats.

Avec les régions, nous avons développé une approche contractuelle centrée sur les cinq thèmes que sont la formation, la mobilité, la création d'entreprises, le développement économique et le numérique. Nous avons signé des conventions avec onze régions, qui ont été approuvées par les commissions permanentes, et nous sommes en cours de négociation avec les autres. Je suis convaincu qu'il nous reste encore beaucoup de progrès à faire dans nos relations avec ces collectivités. Pour ce qui me concerne, je reste attaché au statut d'opérateur national de Pôle Emploi, point qui fait régulièrement débat.

S'agissant des autres membres du service public de l'emploi, nous avons redéfini nos relations avec l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) et avec les deux réseaux spécialisés que sont, pour les jeunes, les missions locales et, pour les handicapés, Cap Emploi. Nous avons bâti des conventions de partenariat fondées sur une philosophie commune : clarifier nos rôles respectifs dans l'orientation des publics, renvoyer au niveau territorial la capacité de définir les collaborations les plus fructueuses et introduire des indicateurs de résultats pour mesurer l'apport de chaque réseau. Là aussi, les marges de progrès sont considérables en termes de complémentarité, notamment en matière de partage de données car, de manière paradoxale, nous partageons moins avec les missions locales et Cap Emploi qu'avec d'autres acteurs.

Le quatrième enjeu stratégique est de franchir une nouvelle étape dans la transformation digitale de Pôle Emploi.

Nous avons commencé par agréger les offres d'emploi. Sur les 500 000 à 600 000 offres d'emploi disponibles sur le site pole-emploi.fr, un tiers seulement ont été déposées directement à Pôle Emploi, toutes les autres proviennent de sites publics ou privés qui ont accepté notre proposition de partenariat pour rendre visibles leurs offres sur notre site qui est le plus fréquenté. Nous avons multiplié par cinq le nombre d'offres et nous travaillons avec soixante-dix partenaires.

Nous avons étendu cette logique fédératrice aux services en créant un portail intitulé Emploi Store, sur lequel sont rassemblés trois cents services et applications, soit quasiment la totalité des services numériques en matière d'emploi. Ces applications ont été très majoritairement développées par des partenaires publics ou privés.

Nous devons mettre l'accent sur une plus large ouverture des données, ouverture dont nous sommes d'ardents défenseurs. Nous mettons à disposition de nombreux acteurs des interfaces d'application (API) qui facilitent l'échange des données. Nous sommes même en avance par rapport au calendrier fixé par la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique en matière d'offres d'emploi. Nous avons développé ces derniers mois un écosystème favorable avec les start-up : nous mettons à leur disposition des données, nous leur faisons rencontrer des demandeurs d'emploi et des conseillers et il nous arrive même d'en incuber certaines. Nous voulons poursuivre cette dynamique tout en restant très attentifs, bien évidemment, à la fracture numérique.

Pour la réduire, nous mettons en place des formules innovantes, notamment avec des associations comme Emmaüs Connect. Dans nos agences, 2 200 volontaires du service civique se consacrent aux demandeurs d'emploi qui maîtrisent mal le digital en les aidant à s'inscrire, à actualiser leur profil et plus généralement à accéder aux services numériques. C'est ce qui nous a permis de rendre obligatoire l'inscription par internet à Pôle Emploi, avec une assistance téléphonique gratuite.

La satisfaction exprimée par les demandeurs d'emploi à l'égard de nos services numériques est assez élevée puisqu'elle est proche de 90 %.

J'ajoute que le digital est pour nous un moteur très important d'innovation interne. Nous avons créé un « lab » qui est à la fois un espace et une méthode de travail appelée à se démultiplier. Nous avons également créé une plateforme d'innovation collaborative interne à laquelle 80 % des agents de Pôle Emploi se sont connectés. Elle reçoit 19 000 visiteurs uniques chaque mois tandis que notre réseau social interne reçoit 20 000 visiteurs uniques par mois. Ce sont autant d'outils qui diffusent de l'innovation.

Nous encouragerons le travail des start-up au sein de Pôle Emploi en mobilisant pendant quelques mois un conseiller, un *data scientist* et un informaticien. Les résultats de cette démarche sont très impressionnants. Parmi les trois applications plébiscitées sur Emploi Store, deux ont été conçues par des conseillers de Pôle Emploi : La Bonne Boîte et La Bonne Formation.

Nous sommes attentifs à la complémentarité entre le digital et l'humain. L'algorithme n'est pas l'ennemi du conseiller, mais au contraire un allié qui lui permet d'améliorer sa capacité de diagnostic et la qualité de son accompagnement.

Nous veillons à ce que nos conseillers bénéficient eux-mêmes directement des apports du digital. Nous avons ainsi beaucoup développé le télétravail ainsi que la formation interne digitalisée qui rend la formation plus aisée que lorsqu'elle est dispensée lors de sessions qui exigent des déplacements.

J'en arrive au dernier enjeu, majeur à mes yeux : la transformation interne et managériale que nous avons conduite depuis 2012 autour de deux axes qui constituent pour moi les deux faces d'une même médaille, le pari de la confiance et le pilotage par les résultats.

Le pari de la confiance repose sur la conviction qu'il faut donner le maximum de marges de manœuvre aux collaborateurs sur le terrain. Pôle Emploi est un opérateur public extrêmement déconcentré et territorialisé. Chaque agence dispose d'importantes marges de manœuvre afin de tenir compte des spécificités de son territoire dans la mise en œuvre de l'offre de services. Ce sont les agences qui déterminent la répartition des conseillers selon les modalités d'accompagnement et les critères selon lesquels telle personne relève de tel accompagnement. Nous nous sommes refusé à fixer en ce domaine des critères nationaux.

Pour les moyens d'intervention – aides, formations, prestations –, la fongibilité des budgets est totale. Nous ne procédons pas, comme c'est souvent le cas dans d'autres organismes publics, à un pré-fléchage. Nous considérons que c'est localement que les agences peuvent décider de ce qui est le plus utile. Nous venons de lancer une démarche qui vise à aller encore plus loin avec dix-neuf agences volontaires. C'est le « nouveau pari de la confiance » : nous leur disons qu'elles peuvent faire ce qu'elles veulent et que nous jugerons en fonction des résultats obtenus. Nous sommes un des premiers opérateurs à avoir lancé une telle initiative dans le secteur public et nous sommes convaincus que c'est le moteur de l'innovation la plus féconde.

En contrepartie, nous nous appuyons sur un pilotage par les résultats. Nous nous sommes mis d'accord avec l'État et l'Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) pour déterminer les quatorze indicateurs de résultats de Pôle Emploi. Ils sont centrés sur la qualité et la rapidité de l'indemnisation, le taux de retour à l'emploi et

sur la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises, mesurée par Ipsos dans chaque agence. Tous les chiffres sont publiés sur le site de Pôle Emploi.

Pour que les agences se comparent entre elles de la manière la plus intelligente possible, nous avons mis en place des groupes de comparaison fondés non pas sur l'appartenance à telle ou telle entité géographique mais sur des caractéristiques socio-économiques. Les quartiers Nord de Marseille se rapprochent plus de la Seine-Saint-Denis que d'Aix-en-Provence.

Nous avons fait en sorte que la mobilisation interne soit la plus forte possible. En ce domaine, les résultats sont plutôt encourageants. Un baromètre social mesure tous les six ou douze mois la perception qu'ont les collaborateurs de la transformation de Pôle Emploi : trois quarts d'entre eux soutiennent les orientations stratégiques et neuf cadres sur dix.

Nous misons beaucoup sur la formation : les agents bénéficient de seize jours de formation par an. Nous concluons des accords sociaux ambitieux, qu'il s'agisse de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, de l'égalité professionnelle, de la qualité de vie au travail, et tout récemment de la classification des emplois, élément fort attendu depuis la création de Pôle Emploi.

Pour conclure, j'exprimerai un seul regret : Pôle Emploi garde une image encore très négative, qui ne rend pas justice à la grande mobilisation des conseillers. C'est notre responsabilité. Nous essayons de communiquer le plus possible sur nos marges de progrès, qui sont encore très importantes, mais aussi sur nos réalisations. C'est la raison pour laquelle nous vous invitons, mesdames, messieurs les députés, à visiter les agences car c'est sur place que l'on peut se rendre compte des réalités que je vous ai décrites.

Je vous remercie de votre attention.

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Je vous remercie, monsieur Bassères.

Nous allons passer aux questions. Interviendra en premier, pour cinq minutes, M. Francis Vercamer, qui est le référent de notre commission pour l'activité de votre organisme. Les autres intervenants disposeront de deux minutes chacun et je vous proposerai de répondre après chaque série de trois interventions.

M. Francis Vercamer. Monsieur le directeur général, la sécurisation des parcours professionnels est un enjeu des réformes du marché du travail. La simplification et l'adaptation des règles du droit du travail à travers les fameuses ordonnances et la prochaine réforme de la formation professionnelle sont autant d'éléments destinés à contribuer à la création d'emplois. Il y a toutefois une condition à cela : la transition professionnelle doit être sécurisée pour les salariés, ce qui implique un accès effectif aux droits à la formation, de véritables conseils en évolution professionnelle et, le cas échéant, la prise en compte de spécificités familiales.

Comment Pôle Emploi conçoit-il l'évolution de son rôle dans ce contexte ? Vous avez fourni de premières réponses à travers la liste des cinq orientations stratégiques, mais j'aimerais avoir de plus amples précisions.

Par ailleurs, comment Pôle Emploi compte-t-il articuler ses interventions avec les acteurs locaux de l'emploi alors que le paysage est en pleine mutation et que des incertitudes pèsent sur les crédits dévolus par l'État aux maisons de l'emploi ? Lorsque

l'accompagnement doit prendre en compte une situation sociale difficile, qu'il s'agisse de problèmes de logement, de santé, de famille, qui implique nécessairement l'intervention d'un ou plusieurs acteurs extérieurs tels que les missions locales, les services sociaux des départements, les caisses d'allocations familiales (CAF), les centres communaux d'action sociale (CCAS), comment concevez-vous l'intervention de Pôle Emploi ?

Pour la localisation des agences, menez-vous une politique d'implantation au plus près des territoires en difficulté, par exemple dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville ?

Pour encourager la mobilité professionnelle, il est de plus en plus nécessaire de raisonner non plus par métier mais par compétence. L'identification des compétences transversales, transposables d'un métier à un autre, est un enjeu essentiel de l'accompagnement des salariés en reconversion mais aussi des demandeurs d'emploi. Qu'en est-il pour ces derniers ?

La territorialisation des politiques publiques a constitué un enjeu fort ces dernières années. Elle visait à prendre en compte les besoins de main-d'œuvre au sein de filières d'activité, au plus près des spécificités des territoires. Mieux identifier les besoins en recrutement et en qualifications des entreprises, les anticiper en fonction des stratégies qu'elles mènent sur leur marché, reste un élément majeur qui demande une vision large des défis qu'elles doivent relever au sein de leur secteur d'activité mais aussi une focalisation sur la capacité du territoire à présenter des candidats à l'embauche dotés de qualifications en rapport avec les attentes. Comment Pôle Emploi compte-t-il faire évoluer son offre de formation dans ce cadre, notamment pour éviter d'être concurrencé par Le Bon Coin ? Comment envisage-t-il l'évolution de ses outils de gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences ? Quelles relations avez-vous avec les régions dans le cadre du développement de la politique économique régionale ?

Je termine par une question plus précise encore. Dans son rapport de 2016, le médiateur de Pôle Emploi a pointé les difficultés de gestion du dispositif d'aide à l'obtention du permis de conduire. De nombreuses réclamations ont fait apparaître que le délai fixé à douze mois était trop court. Quelles dispositions avez-vous prises ou voulez-vous prendre pour modifier les modalités de cette aide essentielle pour favoriser la mobilité géographique des demandeurs d'emploi ?

M. Jean Bassères. Nous nous efforçons de renforcer l'articulation entre tous les acteurs, et singulièrement avec les départements, pour les demandeurs d'emploi en mal de logement. Une étude a montré qu'en cas d'accompagnement global – pour faire face à des difficultés d'emploi et à des difficultés de logement –, on peut améliorer de dix points le taux de retour à l'emploi. Chacun est dans son rôle, et le département peut mobiliser ses travailleurs sociaux au bénéfice des demandeurs d'emplois, qu'ils soient allocataires du revenu de solidarité active (RSA) ou qu'ils ne le soient pas. Nous élargissons en ce moment le dispositif aux CCAS. Nous cherchons aussi la complémentarité avec les missions locales, et nous sommes conscients que nos interventions doivent être mieux articulées.

Un schéma immobilier a été arrêté à la création de Pôle Emploi, beaucoup d'investissements ont été faits et le réseau d'agences est stabilisé. Certaines agences sont situées dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Pour quelque cent cinquante de nos agences, la demande d'emploi concerne plus du quart de la population. Des raisons budgétaires m'incitent à dire qu'il faut maintenant privilégier la présence en

permanence ou dans des lieux adaptés plutôt que de créer des agences, mais nous sommes prêts à étudier où nos conseillers doivent se rendre régulièrement pour toucher les demandeurs d'emploi qui ne franchissent pas nos portes, y compris dans les quartiers prioritaires.

Nous nous attachons, je l'ai dit, à identifier les compétences horizontales ; nous demandons à chaque demandeur d'emploi de dire quelles sont les siennes parmi les quatorze compétences transférables que nous avons recensées. Notre objectif est, sur cette base, en mesurant l'écart avec les compétences recherchées par les entreprises, de proposer des formations, en liaison avec les régions, qui ont le leadership en cette matière et avec lesquelles nous travaillons en parfaite intelligence.

L'occasion m'est donnée de dire que 600 000 offres d'emploi sont publiées sur le site de Pôle Emploi et 75 000 sur celui du Bon Coin, ce qui permet de relativiser les choses. Sur le fond, si quelqu'un trouve un emploi par le biais du Bon Coin, j'en suis le premier satisfait. Je ne me sens pas en concurrence, car nous cherchons des partenariats. Si Le Bon Coin veut déposer ses offres sur notre site, je n'y vois pas d'objection, si ce n'est qu'il facture ce service, ce qui n'est pas le cas de Pôle Emploi. Surtout, le métier des 50 000 collaborateurs de Pôle Emploi n'est pas d'afficher des offres d'emploi, mais de recevoir les demandeurs d'emplois, d'examiner leurs compétences au regard du marché du travail et de les aider à évoluer, et aussi de recevoir les entreprises. Les démarches sont résolument différentes et je comprends mal que l'on puisse dire que Pôle Emploi va se faire « ubériser », alors que nous travaillons avec des start-up, que nous avons une plateforme numérique et que nous n'avons pas de concurrents mais des partenaires.

Pour ce qui est de l'aide à l'obtention du permis de conduire, nous sommes très attentifs aux recommandations du médiateur et nous réfléchissons à la refonte du dispositif complet d'aide à la mobilité ; car je souhaite développer des partenariats pour améliorer le conseil en mobilité et le « bilan mobilité ». Le permis de conduire est un élément du dispositif mais, très souvent, nous finançons des permis de conduire sans avoir conduit l'analyse précise des besoins de la personne concernée, ce qui peut expliquer pour partie les difficultés mises en exergue par le médiateur. J'espère que nous pourrions présenter un nouveau dispositif dans quelques semaines.

Mme Martine Wonner. De nombreuses maisons de l'emploi accompagnent remarquablement les chômeurs vers l'emploi. C'est le cas de celle de Strasbourg, particulièrement mobilisée pour réduire les écarts de taux de chômage – il est de moitié supérieur dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville à ce qu'il est dans le reste de l'euro-métropole. La maison de l'emploi est une plateforme innovante qui, par le biais d'un partenariat avec les missions locales, Pôle Emploi et l'*Arbeitsagentur* allemande, permet de préparer les jeunes gens des quartiers prioritaires à occuper des emplois dans le bassin de Strasbourg-Ortenau où le plein emploi est presque atteint, avec un taux de chômage inférieur à 3,5 %, et où plus de 3 500 postes sont à pourvoir, dont de nombreux emplois peu qualifiés

La maison de l'emploi de Strasbourg a construit un programme interrégional pour mobiliser des moyens d'action européens, et plus de 500 emplois sont créés par an. De très nombreuses actions sont à mettre à son actif : une plateforme de covoiturage pour une mobilité transfrontalière ; l'identification des besoins des entreprises locales par une équipe de 24 jeunes issus eux-mêmes des quartiers prioritaires ; un plan d'accompagnement au savoir-être... Étant donné la baisse prévue des crédits alloués aux maisons de l'emploi et les

menaces qui pèsent sur elles, Pôle Emploi envisage-t-il de pérenniser ces actions particulièrement efficaces ?

M. Gérard Cherpion. L'évolution de Pôle Emploi a été considérable mais, pour qu'elle puisse aboutir, des financements sont nécessaires. Or les dotations de l'État baissent et la part de l'UNEDIC risque de diminuer ; quelle est votre vision des choses pour les temps à venir ? De plus, une évolution de la formation professionnelle se profile ; quelle devraient être les places respectives de Pôle Emploi et des régions dans la formation des demandeurs d'emploi ? Par ailleurs, les systèmes d'information diffèrent fortement, ce qui entrave la concordance des dispositifs et empêche de donner davantage d'éléments positifs aux demandeurs d'emploi ; quels objectifs vous fixez-vous en ce domaine ? Enfin, le délai de prise en compte des demandes de formation pour les demandeurs d'emploi est de sept mois en moyenne, ce qui me paraît très long ; que comptez-vous faire à ce sujet ?

M. Pierre Dharréville. Je m'interroge sur les effets que peut avoir la logique de notation et de pilotage par les résultats que vous avez mentionnée. Outre cela, j'évoquerai à mon tour les restrictions budgétaires annoncées, alors même que le pays connaît une période de chômage massif. Comment pensez-vous pouvoir continuer d'assurer vos missions d'accompagnement des demandeurs d'emploi dans ce contexte ? Quel sera l'impact du non-renouvellement des personnels employés sous le régime des contrats aidés et quel sera leur avenir ? Ces mesures ne se traduiront-elles pas par une baisse de la qualité de vos prestations ? Ce que vous avez dit des tâches confiées aux volontaires du service civique montre que l'on a besoin d'êtres humains pour accueillir les demandeurs d'emploi dans les agences de Pôle Emploi.

D'autre part, j'aimerais en savoir un peu plus sur les conclusions que vous tirez de l'enquête sur le contrôle des chômeurs menée par vos services. Quel bilan faites-vous du plan de formation de 500 000 demandeurs d'emploi lancé par le précédent Gouvernement ? Ne faut-il pas renforcer l'accompagnement des chômeurs pour que la formation débouche sur un emploi ? Comment préconisez-vous de renforcer cet accompagnement pour les chômeurs de longue durée, personnes en grande précarité, ce qui a des répercussions dans tous les domaines de l'existence et complique la recherche d'emploi ? Enfin, Pôle Emploi va-t-il externaliser certaines de ses missions ? On sait que la sous-traitance de l'accompagnement des chômeurs à des opérateurs privés, au-delà de son efficacité, a pu paraître coûteuse.

M. Jean Bassères. Madame Wonner, la seule logique qui nous anime est la complémentarité : tout ce qui n'est pas un doublon est bon à prendre, au cas par cas, et les initiatives intéressantes que vous citez sont sans doute reproductibles. Lorsqu'il paraît utile aux agences de Pôle Emploi de travailler en liaison avec les maisons de l'emploi, j'y suis favorable. Je rappelle qu'elles ont initialement été créées pour rapprocher l'UNEDIC et l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) ; on peut considérer que cet objectif a été atteint avec la création de Pôle Emploi et il faut éviter – c'est d'ailleurs prévu dans leur charte – que les maisons de l'emploi accompagnent elles-mêmes les demandeurs d'emploi parce qu'il y aurait alors un risque de doublon. Si l'on est dans des champs complémentaires, je n'ai aucune réserve à ce que des collaborations locales actives se créent, et il n'y a pas de raison que celle qui existe à Strasbourg cesse. En général, nous n'investissons pas de crédits dans les maisons de l'emploi et je ne pense pas que nous aurons la capacité budgétaire de compenser des baisses de dotation, mais nos modes de collaboration dépassent le seul engagement budgétaire.

Monsieur Cherpion, le financement de Pôle Emploi sera précisé dans les prochaines années. Aujourd'hui, schématiquement, Pôle Emploi est financé pour deux tiers par l'UNEDIC et pour un tiers par une dotation de l'État. Nous engagerons bientôt la négociation de la future convention tripartite qui lie l'État, Pôle-Emploi et l'UNEDIC, et il y a deux motifs d'interrogation : d'une part, les partenaires sociaux ont souhaité diminuer la dotation de l'UNEDIC à Pôle Emploi, d'autre part, je n'ai pas le sentiment que l'État veuille augmenter sa dotation budgétaire. Une discussion intéressante s'engagera donc dans les prochains mois, d'autant que le basculement des cotisations salariales vers la contribution sociale généralisée (CSG) peut modifier la perception du mode de financement. Le sujet n'est pas d'actualité pour 2018, mais il est connu et les acteurs concernés devront trouver une solution convergente. Pôle Emploi a besoin de moyens et, sur le fond, il me paraît assez logique que l'UNEDIC participe majoritairement au financement de Pôle Emploi. Ce schéma est d'ailleurs à l'œuvre dans d'autres pays, notamment en Allemagne.

S'agissant de l'articulation entre les régions et Pôle Emploi pour la formation des demandeurs d'emploi, il n'y a aucune ambiguïté : le leadership appartient aux régions et nous avons pour objectif de mieux travailler avec elles sur ce point. Vous avez évoqué les systèmes d'information. Outre que nous essayons de mettre sur pied un système d'information partagé entre tous les acteurs, nous venons d'élaborer « Formadiag », outil qui permet de croiser, dans chaque bassin d'emploi, les tensions de l'emploi dans les entreprises, les taux de retour à l'emploi de toutes les formations financées par Pôle Emploi ou par la région et les qualifications des demandeurs d'emploi. Ces informations peuvent être partagées.

Une difficulté tient à ce que Pôle Emploi ne peut passer de marchés de formation qu'avec l'accord des régions, et je crois savoir que certaines régions voudraient récupérer la totalité de ces achats. Le sujet sera sans doute abordé au cours des prochaines semaines. Je ne me bats pas pour acheter, mais comment être sûrs que nous serons associés au diagnostic ? Si ce n'était pas le cas, la France serait le seul pays d'Europe où il en irait ainsi, ce qui ne laisse pas de me préoccuper car une question s'est posée lors de la mise en œuvre du plan « 500 000 formations » : si le Gouvernement décide d'investir très fortement dans la formation et que les régions ne veulent pas s'associer au mouvement, comment fait-on si Pôle Emploi ne peut pas acheter de formations ? Le problème s'est posé dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Nous avons donc besoin de disposer d'une capacité supplétive au cas où les régions ne seraient pas prêtes à s'engager aux côtés du Gouvernement.

La question des délais de démarrage d'une formation nous préoccupe, mais il faut pour commencer appréhender le délai pertinent. Parce qu'un projet de formation demande à être mûri, ce délai est celui qui court non pas entre l'inscription à Pôle Emploi et l'entrée en formation, mais entre le moment où un projet de formation a été décidé et l'entrée en formation ; nous avons un peu de mal à l'apprécier et nous y travaillons, et c'est ce délai précis qu'il faut réduire. Nous devons nous améliorer, mais cela dépend aussi des organismes de formation, qui n'organisent pas des sessions tout au long de l'année. Une réflexion collective doit donc être menée à ce sujet.

Monsieur Dharréville, je serai ravi de prolonger le débat sur le pilotage par résultat le cas échéant. Pour ce qui est des moyens de Pôle Emploi, le budget pour 2018 prévoit une réduction de 297 équivalents temps plein (ETP), et cette disposition ne figurait pas dans mes propositions. Cette décision, qui ne met pas Pôle Emploi en péril, est fondée sur un raisonnement original, la direction du budget considérant qu'il s'agissait d'emplois ouverts et non consommés. Or, en raison de mouvements intercalaires, on ne consomme jamais l'intégralité de son plafond d'emplois. À ce rythme, dans quelques années, on en sera à zéro !

Ce raisonnement me paraît donc quelque peu limité. Un débat aura lieu dans le cas de la future convention tripartite sur les moyens de Pôle Emploi ; il devra être serein. Il faudra prévoir des gains de productivité pour l'indemnisation, car l'automatisation permettra de liquider les dossiers avec moins de conseillers, lesquels seront davantage dirigés vers la personnalisation. D'autre part, en raison des réformes à venir de l'assurance chômage et de la formation professionnelle, des charges nouvelles s'imposeront peut-être à nous et la trajectoire qui nous sera fixée doit être claire. Je ne préjuge pas de négociations qui n'ont pas commencé, mais d'évidence, étant donné le contexte budgétaire, elles seront serrées.

Nous avons actuellement 1 380 contrats aidés et, étant donné l'évolution décidée, nous en aurons vraiment beaucoup moins demain. Nous avons heureusement pour tradition de prendre en charge les contrats aidés avec un tutorat et une aide à la reprise d'emploi ; nous essayerons naturellement d'accompagner le mieux possible les actuels contrats aidés. Leur suppression sera pour partie compensée, pour l'accueil numérique, par les volontaires du service civique mais, d'évidence, il y aura un manque dont nous devons nous accommoder.

Nous avons publié les conclusions de dix-huit mois de contrôle de la recherche d'emploi. Aujourd'hui, quelque 200 de nos conseillers se consacrent exclusivement à cette activité, ce qui n'existait pas auparavant. Ils traitent en moyenne 12 000 dossiers par mois et, au terme d'une procédure contradictoire, 14 % des demandeurs d'emploi contrôlés ont fait l'objet d'une radiation. Tels sont les termes du débat. Le mécanisme n'est pas uniquement un dispositif de contrôle ; il nous permet aussi de repérer des personnes qui sont légitimement découragées, car lorsque vos multiples envois de CV restent sans réponse, la recherche d'emploi devient assez peu motivante. Dans ces cas, la radiation n'est pas prononcée ; au contraire, Pôle Emploi cherche à redynamiser le parcours de recherche. Le débat doit porter sur ce dispositif assez équilibré, au lieu que l'on tienne des propos parfois insupportables à entendre par celui qui dirige Pôle Emploi.

Il se trouve qu'un rapport au sujet du plan « 500 000 formations » a été présenté il y a deux jours au Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CNEFOP). Il en ressort que ce plan a été un succès sur le plan quantitatif et que, sur le plan de la qualité, contrairement à ce qu'on nous disait, le taux de retour à l'emploi s'est maintenu après formation alors qu'on visait des personnes moins qualifiées ; le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi est important et une très bonne collaboration s'est nouée entre Pôle Emploi et les régions, qui pilotent le dispositif. Mais le rapport nous dit aussi que nous n'accompagnons pas suffisamment les demandeurs d'emploi pendant la formation et postérieurement à celle-ci. Nous devons nous améliorer sur ce point dans le cadre du futur plan d'investissement sur les compétences.

Mme Corinne Vignon. L'accès à la plateforme est gratuit, nous avez-vous dit. Pourtant, on m'a fait part d'un cas où il n'en a pas été ainsi : l'appel à partir d'un téléphone mobile a été facturé 11 centimes d'euro, ce qui a choqué la personne concernée. Comptez-vous modifier cela ? Pour le reste, vous avez répondu à bon nombre de mes interrogations et je vous en remercie.

Mme Michèle de Vaucouleurs. Au cours des dernières années, Pôle Emploi a beaucoup évolué et les demandeurs d'emploi ont perçu une nette amélioration des services. Cependant, certains demandeurs d'emploi, notamment dans les quartiers prioritaires, ne passent pas volontiers la porte de vos agences. Quelle est l'implication de Pôle Emploi dans les actions des contrats de ville ? Vous avez déjà répondu à mon collègue Vercamer au sujet de la présence physique de vos agences au sein des quartiers mais, au-delà, avez-vous pu

développer des partenariats intéressants au sein des quartiers ? Certaines expériences sont-elles suffisamment probantes pour être généralisées ?

M. Bernard Perrut. L'image de l'établissement que vous dirigez est trop souvent négative, et vous savez que des efforts doivent être faits pour l'améliorer. Je me suis rendu la semaine dernière encore à l'agence Pôle Emploi de Villefranche-sur-Saône, où j'ai entendu vos collaborateurs évoquer leurs missions et dialogué avec des personnes accueillies pour des démarches, notamment celles qui venaient s'initier à l'outil informatique pour préparer leur CV et leur recherches. Un accompagnement humain est nécessaire car les relations par internet qui se développent ne peuvent remplacer le contact personnel pour des demandeurs d'emploi très inquiets et parfois désespérés, j'ai pu le constater. Quel projet avez-vous pour mieux rapprocher l'offre et la demande d'emploi ? Là est le véritable défi : redonner confiance aux entreprises afin qu'elles vous sollicitent davantage. Pour cela, il faut, à mon sens, un plus grand nombre de partenariats et aussi une meilleure communication, ce qui suppose de réunir dans chaque territoire, sous l'autorité du préfet ou du sous-préfet pour l'emploi, tous les acteurs du service public de l'emploi mais aussi les représentants des branches professionnelles et des chambres consulaires. C'est par l'union et la cohésion que l'on obtiendra de bons résultats pour l'emploi.

J'aimerais connaître votre point de vue sur la baisse prévue de votre effectif, sur votre futur budget – estimez-vous qu'il sera suffisant ? –, sur la convention bientôt renégociée avec l'État, sur l'impact pour votre établissement des réformes de l'assurance chômage et de la formation, et sur les relations entre Pôle Emploi et les régions. Vous avez mentionné ce dernier point en traitant de la formation et dit ce qu'il faudrait faire pour être plus efficace. Enfin, j'ai retenu de votre propos qu'une action forte était nécessaire pour permettre aux jeunes gens d'acquérir un comportement facilitant leur embauche.

M. Jean Bassères. Madame Vignon, Pôle Emploi ne surfacture pas les appels qu'il reçoit. Le tarif des communications téléphoniques est fonction des conditions prévues dans les forfaits de téléphonie souscrits et il me paraît difficile d'intervenir dans ces contrats de droit privé. Cela étant, je suis prêt à étudier le cas que vous nous avez signalé pour approfondir la question.

Nous sommes conscients, madame de Vaucouleurs, des difficultés particulières qui se posent dans les quartiers prioritaires, et nous devons leur consacrer davantage de moyens. Déjà, lorsque des créations de postes avaient été décidées par les gouvernements précédents, nous avons fléchi 517 nouveaux emplois vers ces quartiers. Nous sommes en train de modifier l'outil qui nous permet de répartir nos moyens entre régions pour intégrer ce paramètre.

Le problème des moyens est important et nous avons mis sur pied différents partenariats selon les territoires. Le dispositif « Nos quartiers ont des talents » nous semblant particulièrement intéressant, nous avons décidé d'amplifier notre parrainage et signé une convention à cet effet il y a quelques semaines. Une de nos difficultés, dans ces quartiers, est de parvenir à convaincre de notre utilité. Nombreux sont ceux qui ne passent pas notre porte, par méconnaissance ou en raison de l'image négative de notre établissement. Une reconquête est nécessaire ; elle implique des contacts avec les missions locales, qui sont sans doute plus à même que nous d'intervenir sur certains sujets.

Monsieur Perrut, rapprocher l'offre et la demande d'emploi, c'est exactement ce que nous essayons de faire. Je signale que l'application « Maintenant », mise au point par un de

nos conseillers, permet un rapprochement très rapide entre employeurs et demandeurs d'emploi pour des activités saisonnières – vendanges ou hôtellerie-restauration. Nous devons imaginer des modes de contact originaux de cette nature.

Selon les décisions qui seront prises, les conséquences pour Pôle Emploi de la réforme de l'assurance chômage pourront être un afflux de demandeurs d'emploi démissionnaires. Il faut attendre d'en savoir davantage sur le contenu de la réforme.

Pour ce qui est du lien avec les régions, mon seul vœu est que l'on évite les questions de principe pour se concentrer sur les actions concrètes. L'expérience montre qu'alors les points de convergence se trouvent naturellement.

Mme Blandine Brocard. Je vous remercie de m'avoir fait découvrir la réalité de ce qu'est Pôle Emploi, dont il a été dit à juste titre que l'image est plutôt négative. Proposé par l'employeur lors d'un licenciement pour motif économique, le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) permet au salarié de percevoir pendant douze mois 75 % de son salaire brut antérieur ; surtout, pour ce qui nous concerne aujourd'hui, il lui donne le statut de stagiaire de la formation professionnelle, si bien que, tout en n'entrant pas dans les statistiques des chômeurs, il est supposé bénéficier d'un suivi personnalisé régulier renforcé pour lui permettre de retrouver un emploi. Mais plusieurs personnes dans ce cas m'ont dit qu'il n'en est rien. Or ce type de contrat représente un coût non négligeable et pour l'État et pour les entreprises, qui payent une indemnité de trois mois de préavis, période pendant laquelle le salarié n'est pas tenu de travailler. De quels accompagnements spécifiques bénéficient les titulaires d'un CSP et quelles nouvelles pistes sont envisagées ?

M. Brahim Hammouche. La réorganisation de Pôle Emploi a pour objectif de mieux prendre en compte les besoins de certains publics cibles, mais la stratégie numérique que vous voulez appliquer pour donner une plus grande autonomie aux demandeurs d'emploi se heurte à une difficulté certaine : l'absence de couverture numérique en certains lieux. Quelles mesures envisagez-vous pour éviter que certains demandeurs d'emploi ne soient également victimes des effets de la fracture numérique sur l'accompagnement vers l'emploi, ce qui serait pour eux une double peine ? D'autre part, un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) de février 2017 signale que plus de la moitié des demandeurs d'emploi en accompagnement renforcé n'avait pas eu d'entretien avec le conseiller référent trois mois après leur inscription auprès de Pôle Emploi. Comment l'expliquez-vous ? Comment comptez-vous réduire ce délai et atteindre au moins l'objectif de huit semaines que vous avez fixé vous-même ? Enfin, comment mieux cibler les chômeurs de longue durée ? L'urgence est réelle, puisque 65 000 personnes sont suivies en accompagnement intensif.

M. Thierry Michels. Monsieur le directeur général, vous nous avez présenté, dans la perspective du plan d'investissement dans les compétences et du plan de réforme de la formation professionnelle, une stratégie ambitieuse destinée à affermir le rôle de Pôle Emploi en tant qu'acteur-clé de l'orientation des demandeurs d'emploi.

Pour mettre en œuvre ces ambitions, il est indispensable que les personnels de l'établissement disposent des capacités nécessaires, notamment pour mener à bien votre politique de renforcement de la personnalisation de l'accompagnement, de soutien aux TPE et PME et de transition vers les technologies numériques.

Quelle est votre appréciation de l'aptitude de vos agents à s'acquitter de ces nouvelles missions ? Quelle action envisagez-vous afin de combler les lacunes éventuelles et développer les compétences nécessaires ?

M. Jean Bassères. Madame Brocard, le contrat de sécurisation professionnelle (CSP) a fait l'objet d'évaluations positives, ce qui n'exclut pas que des personnes puissent être insatisfaites. Je rappelle toutefois qu'une partie de la prise en charge des intéressés est le fait d'opérateurs privés : les personnes déçues le sont-elles par Pôle Emploi ou par ces opérateurs ?

Ce dispositif est à peu près partagé par moitié entre les secteurs public et privé, et les résultats sont globalement appréciés, ce qui, encore une fois, n'empêche pas des déceptions ponctuelles. Le CSP est défini par les partenaires sociaux, et Pôle Emploi a constitué des équipes dédiées, au sein desquelles chaque conseiller suit au maximum 70 demandeurs d'emploi. Nous sommes donc en mesure d'assurer un accompagnement intensif.

Monsieur Hammouche, nous sommes parfaitement conscients du risque de fortes inégalités sociales et territoriales, c'est pourquoi nous nous efforçons de former les demandeurs d'emploi au numérique. Si certaines situations nous dépassent quelque peu – nous n'avons pas prise, par exemple, sur la couverture numérique du pays –, une réflexion reste à conduire sur une action mutualisée des services publics en direction des personnes éloignées du numérique. On pourrait envisager, par exemple, des lieux et des instances où l'utilisateur pourrait être accompagné dans son accès aux services de base, chaque organisme se chargeant de mettre en place des formations spécifiques pour les services de son ressort.

Le rapport d'étape de l'IGAS et de l'Inspection générale des finances (IGF) sur la mise en œuvre de la convention tripartite a effectivement signalé que les délais entre l'inscription à Pôle Emploi des personnes en accompagnement renforcé et leur premier rendez-vous avec un conseiller référent étaient excessifs. Cela a agi pour nous un révélateur, nous avons donc amélioré la situation et sommes revenus dans l'épure ; je ne manquerai pas de vous communiquer les derniers chiffres, qui sont plus satisfaisants.

Il faut par ailleurs se demander de quoi l'on parle lorsque l'on évoque les chômeurs de longue durée. Se limiter au critère habituel de la durée d'inscription à Pôle Emploi constitue à mes yeux une erreur, car la moitié des 45 % de demandeurs d'emploi qui sont inscrits depuis plus d'un an ressortissent aux catégories B et C, c'est-à-dire qu'ils travaillent. L'indicateur que nous utilisons pour notre part est fondé sur le nombre de personnes restées douze mois au cours des quinze derniers mois en catégorie A, c'est-à-dire sans travail. Cet indicateur est plus pertinent, car 25 % des demandeurs d'emploi appartiennent à cette catégorie. Un des enjeux du pilotage par le résultat est la réduction de ce nombre ; aussi devons-nous offrir à ces personnes des capacités d'accompagnement. À cet effet, nous raisonnons en termes de prévention, un de nos objectifs étant d'éviter que les intéressés basculent dans le chômage de longue durée. C'est pourquoi nous assignons à nos agences la mission de cibler les personnes restées douze mois en catégorie A au cours des quinze derniers mois et d'arbitrer entre les actions préventives et l'accompagnement des chômeurs de longue durée.

Enfin, monsieur Michels, la formation de nos personnels constitue bien l'une de nos premières préoccupations. Nous assurons en effet à chaque agent sept journées de formation par an, en particulier dans le domaine du numérique. Mais nous ne bornons pas à cela : dans chaque agence, un ambassadeur du numérique est présent, dont la mission est de

sensibiliser ses collègues aux nouvelles applications et aux nouveaux outils. Nous avons élaboré une méthode à usage interne permettant de mesurer les lacunes de nos collaborateurs dans ce domaine ; la démarche a été probante, et il nous revient désormais de mettre en place les formations.

Il est impératif de ne plus opposer le numérique et le contact avec le conseiller, car les deux sont complémentaires : le numérique permet d'aller plus vite, le conseiller d'aller plus loin. Nous voulons faire passer au sein de Pôle Emploi le message qu'il ne faut pas avoir peur de cet outil, qui constitue un « plus » dès lors que l'on fait preuve de pédagogie et que l'on maintient à l'accueil et à l'accompagnement une dimension humaine.

Mme Catherine Fabre. Je vous remercie, monsieur le directeur général, pour cette présentation assez dense de votre stratégie. Nous nous accordons tous à considérer que les enjeux de la formation professionnelle sont considérables.

Je souhaite vous interroger sur la capacité de Pôle Emploi à percevoir les besoins et à y réagir dans le domaine de l'offre de formation, notamment à travers les achats de formations. Comment les nouveaux impératifs des territoires peuvent-ils être appréciés en temps réel, en particulier pour les nouveaux métiers qui apparaissent constamment ? Vous avez notamment évoqué les difficultés rencontrées pour identifier les besoins des TPE : comment sont-ils intégrés à l'offre globale ?

Par ailleurs, comment la qualité des formations dispensées peut-elle être estimée ? Comment évaluer en continu l'adaptation des agents aux nécessités nouvelles ?

Enfin, les formations aux « savoir-être », que vous avez mentionnées, me paraissent innovantes au regard de la conception que l'on peut avoir de la formation : comment s'articulent-elles avec les formations plus techniques ou opérationnelles ? Comment envisagez-vous l'avenir dans ce domaine ?

Mme Delphine Bagarry. J'observe, monsieur le directeur général, que les méthodes utilisées pour accompagner les demandeurs d'emploi créant leur propre activité sont de plus en plus efficaces. Ainsi l'outil Activ'Créa permet-t-il aux intéressés d'explorer sérieusement cette piste, tandis que le dispositif d'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) pour les demandeurs d'emploi percevant l'aide de retour à l'emploi, met à leur disposition un capital pour la construction de leur projet professionnel.

Je m'interroge toutefois au sujet des coopérations que vos agences ont avec les chambres consulaires, qui conduisent elles aussi des politiques consacrées aux indépendants, comme c'est le cas dans mon département, les Alpes-de-Haute-Provence.

Partagez-vous notre constat selon lequel les contrats aidés se résument à des contrats précaires ? Dans quelle mesure considérez-vous que ces contrats sont utiles aux intéressés ? *A contrario*, dans quelles conditions deviennent-ils moins efficaces et les empêchent-ils de s'orienter vers des solutions pérennes ?

Mme Florence Granjus. La fusion de l'ANPE avec le réseau des associations pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (ASSEDIC) a pris effet le 1^{er} janvier 2009. Dès cette date, l'établissement né de cette fusion, Pôle Emploi, a été confronté à une augmentation massive du nombre des chômeurs.

À cette époque, priorité était donnée à l'inscription et l'indemnisation des demandeurs d'emploi, le pari a été relevé par l'établissement Pôle Emploi, alors que l'accompagnement des chômeurs, tout comme celui des entreprises étaient défailants. En outre, les perspectives d'amélioration étaient faibles, en l'absence de schéma d'organisation cible.

Vous avez pris vos fonctions à la fin de l'année 2011, et avez rapidement doté l'établissement d'un projet stratégique qui a permis la réorganisation du réseau Pôle Emploi ainsi qu'une personnalisation de l'offre de service. Les résultats ont été une amélioration de la satisfaction des usagers ainsi que des conditions de travail des agents. Je peux d'autant plus témoigner de la reconnaissance de ces derniers à votre égard que j'étais alors directrice territoriale déléguée de Pôle Emploi en Seine-Saint-Denis.

Pour avoir réalisé, dans mon dernier poste à la direction générale, les revues de performance des régions, je connais votre exigence de qualité de service. Aussi souhaiterais-je que vous puissiez, à l'aube de votre troisième mandat, nous apporter des éclaircissements sur les réflexions en cours au sujet des 150 agences environ qui sont en situation difficile. Situées dans des territoires connaissant des difficultés, elles enregistrent une rotation des agents et des dirigeants considérable.

M. Jean Bassères. La réactivité de l'offre, madame Fabre, relève de plusieurs problématiques.

La première est celle de la qualité du diagnostic ; c'est pourquoi nous avons élaboré un outil afin d'aider les acheteurs régionaux de Pôle Emploi, au vu de ce qui est advenu au cours des années précédentes, à bien mesurer les capacités de formation tenant compte des évolutions territoriales. La seconde a trait aux techniques d'achat : nous privilégions celles qui permettent de passer des commandes supplémentaires en cours d'année. L'aide individuelle constitue le troisième dispositif ; elle permet le financement de formations que ni la région ni Pôle Emploi n'ont achetés.

En mettant l'accent sur l'évaluation de ces trois dispositifs, nous serons capables de réagir rapidement aux demandes qui s'expriment. Il conviendra toutefois que les acteurs de la formation organisent différemment leurs formations dans certains cas, avec des sessions plus rapides et plus modulées.

Par ailleurs, un dispositif réglementaire régit la démarche qualité. Nous nous efforçons de le compléter par des contrôles intensifiés sur place. Nous avons en outre bâti avec la région Île-de-France l'application Anotéa, qui constitue une sorte de « TripAdvisor » de la formation, tous les bénéficiaires de formation pouvant inscrire leurs appréciations sous forme de notes, de façon à inciter les organismes concernés à corriger leurs éventuels défauts.

Les formations aux savoir-être sont en cours de définition ; aussi ne suis-je pas en mesure de vous répondre au sujet de leur articulation avec les autres dispositifs. En tout état de cause, cette prestation serait réalisée à l'extérieur de Pôle Emploi, qui réfléchit au contenu du cahier des charges.

S'agissant de la création d'entreprises, madame Bagarry, nous sommes prêts à travailler en collaboration avec d'autres acteurs. Mais, dans le cadre d'Activ'Créa, Pôle Emploi a porté l'essentiel de son effort sur l'amont, en repérant des personnes ayant potentiellement le goût et la capacité de créer leur entreprise, mais nécessitant une assistance

pour ce faire. Beaucoup de réseaux peuvent être mobilisés à cette fin, dont celui des chambres de commerce et d'industrie (CCI). Il me semble toutefois que les régions, qui ont désormais la compétence du développement économique et peuvent actionner le dispositif du nouvel accompagnement à la création ou la reprise d'entreprise (NACRE), ont à jouer un rôle de pilotage afin de nous aider à assurer la coordination des différents acteurs, car je vous accorde que cette coordination est encore défailante.

Il me semble également que le contrat aidé peut être utile, à condition que nous restions vigilants quant au ciblage, c'est-à-dire que les conseillers repèrent les personnes pour lesquelles cela peut constituer un marche-pied vers l'emploi, et que les employeurs prennent des engagements en matière de tutorat et de formation. En associant ces deux exigences, et si le service public se mobilise davantage pour accompagner les intéressés dans la durée ou au terme du contrat, des résultats significatifs pourraient être obtenus. C'est l'objet des travaux dirigés par le ministère dans le but de réorienter le contrat aidé, d'en faire un réel instrument d'accompagnement au profit de ceux qui en ont le plus pressant besoin.

Je me demande enfin, madame Granjus, si vous êtes pleinement objective dans les propos que vous tenez au sujet de Pôle Emploi, car vous avez été associée de près à sa transformation... (*Sourires.*) Vous avez évoqué une question complexe, et le réflexe pourrait être de demander comment donner des avantages de carrière aux agents prenant le risque d'occuper les postes les plus difficiles. Ce sujet n'a pas été bien traité ; il est délicat, étant donné que, dans certains cas, une personne qui change d'affectation considère qu'elle doit conserver l'avantage correspondant à sa situation précédente.

M. Jean-Hugues Ratenon. Je souhaite aborder la situation qui règne dans les régions et territoires d'outre-mer, dont vous n'êtes pas sans savoir, monsieur le directeur général, qu'elle est dramatique, car le taux de chômage y est trois fois plus élevé en moyenne que dans l'Hexagone. Quelle approche avez-vous de cette question ? Avez-vous, ou comptez-vous adopter, une gestion spécifique ? Comment expliquez-vous ce taux de chômage très élevé, particulièrement chez les jeunes diplômés ? Enfin, la mobilité vers l'Hexagone peut-elle encore constituer une solution ?

Mme Mireille Robert. Il n'est pas aisé de mettre en place un accompagnement de proximité des demandeurs d'emploi en zone rurale, où la population est souvent très dispersée géographiquement, défavorisée socialement, et peu familiarisée avec le numérique – quand elle ne vit pas dans des zones blanches. Cette inaccessibilité constitue une sérieuse difficulté dans ces pays hyper-ruraux ; c'est notamment le cas dans ma circonscription de l'Aude, où Pôle Emploi est présent dans trois villes seulement, ce qui est insuffisant pour assurer le maillage complet du territoire : certaines personnes doivent faire plus de cinquante kilomètres pour se rendre en agence.

Certes, des maisons de services au public – MSAP – ainsi que des antennes-relais ont été implantées à l'intention de ceux qui ne possèdent ni ordinateur ni imprimante. Mais, pour avoir assisté dans un village à l'inauguration de l'une de ces structures, j'ai pu constater que certains ignoraient jusqu'à l'existence des MSAP. Par ailleurs, ces dernières ne sont pas assez nombreuses : huit pour 296 communes réparties sur 3 080 kilomètres carrés.

La semaine dernière, j'ai rencontré la directrice départementale de Pôle Emploi, qui m'a indiqué que les femmes et les seniors constituent les populations les plus touchées par le chômage et l'éloignement, au point de ne parfois même pas faire valoir leurs droits, tant elles sont découragées par l'isolement et la distance.

Comment réintégrer ces personnes ? Que faire pour que les demandeurs d'emploi résidant en zone rurale bénéficient des mêmes services que dans les zones urbaines ?

M. Bruno Bilde. Le nombre d'offres d'emploi passant par le service public de l'emploi est faible et ne décolle pas. Bien que plusieurs facteurs président à cette situation, je souhaite appeler votre attention sur deux points, monsieur le directeur général.

En premier lieu, les employeurs n'ont pas assez confiance dans la capacité de Pôle Emploi à mieux traiter leur offre que les acteurs du secteur public, ce que démontrent à l'envi les accrochages émaillant les relations entre employeurs et conseillers. Cela s'explique notamment par l'absence de suivi sérieux de certains demandeurs d'emploi.

En second lieu, Pôle Emploi se cantonne dans une gestion du profil des chômeurs sous le seul angle de leur *curriculum vitae* (CV), à l'heure où, grâce à l'intelligence artificielle et à l'arrivée des géants de l'internet sur le marché de l'emploi, les critères de recrutement vont devenir plus exigeants et porter sur l'intelligence émotionnelle et le savoir-être : ainsi le réseau social en ligne Facebook a-t-il signé des conventions avec divers conseils régionaux.

Vous avez-vous-même évoqué des prestations de « formation aux savoir-être ». Pouvez-vous détailler l'état de votre réflexion à ce sujet et exposer votre plan d'action pour que les employeurs ne soient plus confrontés à des recrutements de candidats ne répondant pas à leurs attentes ?

M. Jean Bassères. Il m'est difficile d'analyser la situation des départements d'outre-mer. Notre philosophie consiste à y déployer l'offre de droit commun, car les fondamentaux doivent demeurer partout les mêmes – ce qui ne dispense toutefois pas de faire montre d'une capacité d'adaptation à toutes les particularités. Vous avez évoqué, monsieur Ratenon, des partenariats de Pôle Emploi avec des opérateurs pouvant favoriser la mobilité, ce qui constitue un des leviers d'action possibles. Nous avons pour notre part, au cours des dernières années, augmenté les moyens de nos agences outre-mer, qui avaient accumulé un certain retard sur les normes exigées en métropole.

Nous sommes conscients, madame Robert, des difficultés de déplacement rencontrées par certaines populations en zone rurale. Je rappelle toutefois que Pôle Emploi est un partenaire très actif des MSAP, pour lesquelles nous avons prévu de dépenser 4 millions d'euros sur trois ans. Nous sommes présents dans environ 900 de ces structures, sur les 1 200 existantes, et nous souhaitons, dans la mesure de nos moyens, contribuer à leur notoriété, car la démarche est bonne.

Par ailleurs, il y a tout de même des personnes qui ont accès à internet dans les zones rurales ! Elles ont ainsi la possibilité de communiquer avec leur conseiller référent par webcam, ce qui leur évite d'avoir à se déplacer. Pour celles qui n'y ont pas accès, notamment là où la couverture est faible, il faut recourir aux zones relais ; c'est par la combinaison de tous les moyens disponibles que nous pourrons parer à ces difficultés.

Enfin, je trouve M. Bilde sévère, car le taux de satisfaction des entreprises s'élève à 72 %, et notre part d'offres supérieures à un mois est supérieure à 38 %. Et je ne considère pas que Pôle Emploi soit en retrait dans le domaine de l'intelligence artificielle : je vous invite à consulter les applications mises à disposition des intéressés pour développer la bonne formation, car vous pourrez constater qu'elles regorgent d'intelligence artificielle. Nous avons ainsi créé une application permettant de conseiller à des demandeurs d'emploi de contacter

certaines entreprises n'ayant pas déposé d'offre, mais dont nos algorithmes nous donnent à penser qu'elles vont recruter. C'est aussi de l'intelligence artificielle ! Je n'ai donc pas de complexe dans ce domaine, car nous ne sommes absolument pas en retard.

M. Belkhir Belhaddad. Lancée en 2005, la politique de sous-traitance, de classement et de reclassement des demandeurs d'emploi par Pôle Emploi auprès des opérateurs privés a connu des inflexions. Cependant, ce dispositif a été maintenu alors que de nombreuses évaluations ont mis en évidence le manque d'efficacité dont il fait parfois preuve.

À partir du mois de septembre 2009, Pôle Emploi a confié l'accompagnement de 380 000 chômeurs à une trentaine d'opérateurs privés de placement (OPP) à travers deux marchés, dont « Trajectoire emploi », s'adressant aux personnes éloignées de l'emploi et aux licenciés économiques.

Selon une étude réalisée en octobre 2011 par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du travail et par la direction des études statistiques de Pôle Emploi, 52 % des chômeurs éloignés de l'emploi ayant été accompagnés par Pôle Emploi ont retrouvé un emploi en contrat à durée déterminée (CDD), en contrat à durée indéterminée (CDI), ou ont créé une entreprise treize mois après leur entrée dans le dispositif, contre 45 % pour ceux suivis par les OPP.

Au mois de juillet 2014, la Cour des comptes a publié un rapport sur Pôle Emploi qui a souligné des faiblesses et des dysfonctionnements importants dans le dispositif de gestion de cette sous-traitance privée, insuffisamment piloté.

Monsieur le directeur général, quel bilan faites-vous du recours aux OPP ? Que comptez-vous mettre en place pour améliorer, qualitativement, le service rendu à ceux qui en bénéficient, et, quantitativement, les réussites de placement ?

M. Guillaume Chiche. Je souhaite, monsieur le directeur général, saluer votre capacité d'innovation dans le domaine des outils numériques.

La lutte contre le chômage constitue l'une des priorités du groupe La République en Marche – ainsi que de l'opposition, j'en suis convaincu. Aussi rencontrons-nous des chefs d'entreprise et autres responsables dans nos circonscriptions, afin de comprendre comment ils organisent le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi.

À l'occasion de ces échanges, j'ai régulièrement perçu un manque de confiance envers l'outil Pôle Emploi ; vous avez d'ailleurs évoqué une image quelque peu galvaudée de l'établissement. Pour ma part, je me suis rendu dans l'agence du département des Deux-Sèvres pour estimer les marges d'amélioration ainsi que les difficultés rencontrées.

Les divers outils et méthodes employés m'ont ainsi été présentés ; j'ai été plus qu'agréablement surpris par la qualité de la performance ainsi que par la parfaite adaptation du personnel à l'organisation du rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi.

Mme Josiane Corneloup. Vous avez évoqué, monsieur le directeur général, des orientations nouvelles dont je ne peux que me réjouir.

Il est indispensable de progresser toujours davantage vers la personnalisation de l'accompagnement et de porter une attention toute particulière aux savoir-être. En effet, les

entreprises soulignent très souvent les difficultés qu'elles rencontrent dans ce dernier domaine : de quels moyens Pôle Emploi dispose-t-il pour intervenir ?

Sortir des agences pour aller vers les entreprises est essentiel au rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi. Ne faudrait-il pas prévoir des formations spécifiques pour les agents de Pôle Emploi afin qu'ils acquièrent des compétences techniques propres à des secteurs d'activité très particuliers ?

Par ailleurs, un partenariat étroit entre Pôle Emploi et les régions est indispensable à la bonne connaissance des besoins. Ainsi, alors que certaines filières des métiers du bois, par exemple, connaissent une évolution et une mécanisation importantes, aucune formation diplômante n'existe pour le métier de conducteur d'engin d'abattage.

S'agissant enfin de la fracture numérique ; on constate que Pôle Emploi s'ouvre à de nombreux partenaires, et le territoire national est relativement bien maillé par le réseau de maisons de santé pluridisciplinaires (MSP). Ne serait-il pas judicieux de prévoir la formation des demandeurs d'emploi à l'utilisation des outils numérique dans ces établissements ?

M. Jean Bassères. Je remercie M. Belhaddad d'avoir rappelé que les opérateurs privés ne sont pas nécessairement les plus efficaces, alors qu'ils sont souvent plus chers. Nous en avons tiré les conséquences, en ne leur confiant plus l'orientation des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi, activité qui est retournée dans notre giron.

En revanche, nous travaillons avec des acteurs privés dans le domaine de la sous-traitance de spécialité. Activ'Créa a été évoqué au sujet de la création d'entreprises, mais il existe aussi Activ'Projet. Nos relations avec ces acteurs, qui sont rémunérés au résultat ainsi qu'en fonction du taux de satisfaction, sont désormais assez saines ; ce mode de rémunération constitue un garde-fou et nous permet de conserver un équilibre positif.

Je concède à M. Chiche qu'il nous revient de faire connaître davantage ce dont nous sommes capables : à ce titre, les visites d'agences sont précieuses car elles favorisent une connaissance concrète du sujet.

En ce qui concerne la formation aux savoir-être, madame Corneloup, la prestation est en cours d'élaboration ; je ne suis donc pas encore à même d'en parler, mais j'observe une certaine unanimité des intervenants sur l'importance du sujet. Cela achève de me persuader que nous devons approfondir la question, et tout ce que nous pourrons faire avec les filières afin d'identifier des besoins sera bienvenu. Certains d'entre vous ont évoqué le partenariat avec les régions : c'est ainsi qu'il faut procéder en disposant d'une bonne capacité à connaître les besoins des entreprises, ce qui suppose une relation de confiance.

Enfin, toute initiative susceptible de favoriser l'acculturation au numérique est bonne à prendre, et si des lieux particuliers permettent de le faire, il faut étudier cette possibilité.

Mme Albane Gaillot. Vous nous avez fait part, monsieur le directeur général, de votre souhait de rendre Pôle Emploi encore plus efficace afin de mieux venir en aide à tous nos concitoyens.

Je veux revenir sur la situation des personnes handicapées, qui connaissent un taux de chômage de 20 %, deux fois supérieur à la moyenne nationale, soit une augmentation de 65 % entre 2011 et 2015. Autre constat amer : les travailleurs handicapés restent en moyenne plus longtemps au chômage que l'ensemble des ressortissants de Pôle Emploi.

Vous conviendrez avec moi, monsieur le directeur général, qu'il est nécessaire de mieux coordonner les politiques publiques dans ce domaine, et c'est d'ailleurs pourquoi le Gouvernement a placé la question du handicap au cœur de ses priorités, ainsi que cela a été rappelé lors de la tenue du Comité interministériel du handicap, le 20 septembre dernier.

Des conventions doivent être signées entre l'État et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) – afin d'améliorer la coordination de leurs actions. Comme d'autres acteurs publics de l'emploi, Pôle Emploi est fortement mobilisé dans les missions d'accompagnement gradué et adaptées aux besoins du public, notamment par son travail de coordination avec le réseau Cap Emploi. Ce réseau occupe une place centrale au sein des dispositifs d'insertion des personnes handicapées, en assurant les missions spécifiques de préparation, d'accompagnement dans les parcours, ainsi que d'insertion des intéressés.

Quels objectifs entendez-vous fixer à Pôle Emploi pour faciliter l'emploi des personnes handicapées, qui font partie des plus éloignés de l'emploi ? En d'autres termes, comment comptez-vous mieux favoriser le retour à l'emploi de ces personnes, notamment en vous appuyant sur le réseau Cap Emploi ?

M. Boris Vallaud. Monsieur le directeur général, parmi les axes majeurs de votre mandat figure un plan massif de formation. Ce choix est fondé sur le constat que beaucoup de chômeurs sont sous-qualifiés, alors qu'un grand nombre d'emplois demeurent non pourvus faute de trouver les compétences nécessaires.

Cette orientation nous semble intéressante. Toutefois, un rapport de France Stratégie publié au mois d'août dernier, qui s'appuie sur des chiffres fournis par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CNEFOP) estime que le constat de la situation n'est peut-être pas aussi enthousiasmant que vous l'avez considéré. Ce document est en effet plutôt mitigé au sujet du plan 500 000 formations, et considère que la massification des plans de formation ne s'est pas accompagnée d'une amélioration de l'accès à l'emploi durable : seuls 28 % des demandeurs d'emploi formés dans ce cadre ont retrouvé un emploi durable.

Ce taux d'insertion, en outre, est d'autant plus faible que les personnes sont éloignées de l'emploi ; la littérature consacrée à ce sujet est abondante, et plaide pour la mixité des offres d'accompagnement dans l'emploi ainsi que pour le maintien d'un volume important d'emplois aidés, particulièrement en cette période de sortie de crise. Or, en 2018, il y aura quasiment moitié moins d'emplois aidés qu'au cours des années passées, et ces emplois seront rendus précaires, ce qui conduira les intéressés à devenir d'authentiques chômeurs avant même d'avoir été formés. L'un des principaux motifs qui ont présidé à la décision du Gouvernement est la prétendue faiblesse du taux de sorties positives vers l'emploi des contrats aidés, singulièrement dans le secteur non marchand.

Toutefois, à la lecture du premier bilan du plan « 500 000 formations », il me semble que, pour certaines catégories de personnes, les contrats aidés, renforcés dans leur accompagnement et assortis d'une formation dispensée au cours de l'exécution du contrat, demeuraient une bonne solution. Comment comptez-vous faire en sorte que ceux qui ont été les premiers à subir la crise ne soient pas les derniers à bénéficier de la reprise ?

M. Dominique Da Silva. Monsieur le directeur général, les témoignages sincères et argumentés que j'ai recueillis récemment dans ma circonscription révèlent d'une part des

employeurs non satisfaits de leur recherche d'employés *via* les services de Pôle Emploi – je pense notamment à des postes sans qualification exigée proposés par un leader français de la filtration industrielle situé dans la zone d'activité de Sarcelles –, d'autre part des agents de Pôle Emploi qui disent ne pas être à l'aise à l'idée de sanctionner les demandeurs d'emploi qui ne se saisissent pas des offres d'emploi disponibles, même lorsqu'ils n'ont pas de qualification propre à satisfaire le marché du travail local.

Ma question porte sur l'un des points du projet de réforme du Président de la République que les députés de La République en Marche ont défendu lors des dernières élections. Comment appréhendez-vous la nécessité de dresser un bilan de compétences des demandeurs d'emploi visant à les orienter vers des offres d'emploi disponibles, ou à défaut vers un stage de formation qui aboutisse à un emploi durable dans leur territoire de recherche ?

M. Jean Bassères. Effectivement, madame Gaillot, il nous faudra progresser sur la question des personnes handicapées, notamment dans le cadre de la renégociation qui sera engagée cette année avec le réseau Cap Emploi qui n'est pas un acteur central, contrairement à l'image que l'on peut avoir, puisque les trois quarts des demandeurs d'emploi handicapés sont inscrits à Pôle Emploi tandis que Cap Emploi ne traite qu'un quart de ces personnes. Un rapport de l'IGAS a clairement montré que Cap Emploi n'orientait pas suffisamment le demandeur d'emploi handicapé pour lequel le handicap est le frein principal. Il nous faut donc revoir impérativement cette orientation, puisqu'un réseau spécialisé doit naturellement se concentrer sur ce type de personnes.

Pour ce qui nous concerne, des réflexions sont en cours. Nous avons visité, il y a deux ou trois semaines, avec la secrétaire d'État chargée des personnes handicapées, Mme Sophie Cluzel, une agence où a été déployé un dispositif qui permet à toute personne sourde ou malentendante qui rentre dans une agence Pôle Emploi de bénéficier d'un traducteur en langue des signes, ce qui lui permet enfin de dialoguer avec son conseiller. Ce genre de pratique sera généralisé sur l'ensemble du territoire. Des efforts internes sont à accomplir, tout en redéfinissant la philosophie du lien avec Cap Emploi.

Monsieur Vallaud, j'ai été surpris de constater qu'il y a souvent des écarts de dix, quinze ou vingt points entre le taux de retour à l'emploi à six mois et le taux à un an. De plus, un taux de retour à l'emploi de 40 % ou 50 %, qui peut apparaître faible au niveau national, est en fait dans la norme quand on le compare aux taux observables dans les autres pays.

S'agissant du plan « 500 000 formations », il faudra regarder les chiffres de France Stratégie, car nous sommes plutôt satisfaits que le taux de retour à l'emploi ait légèrement baissé alors que le nombre de personnes non qualifiées a augmenté. Il faut bien avoir en tête que la première formation donnée à des personnes non qualifiées est souvent une remise à niveau, qui ne débouche pas elle-même sur l'emploi. Pour notre part, nous nous attendions à une baisse du taux de retour à l'emploi plus importante que ce qui est constaté. Pour autant, et cela renvoie à la philosophie du futur plan, il convient de le cibler réellement sur les personnes non qualifiées. La réponse aux demandeurs d'emploi non qualifiés est dans certains cas la formation, dans d'autres cas le contrat aidé parce que, pour certains, suivre une formation n'est pas la bonne réponse. Certes, le volume des contrats aidés a été réduit, mais il convient de conserver à la fois ce dispositif qui permet d'orienter des personnes, ainsi que des crédits de formation importants.

Comme je l'ai indiqué dans mon propos liminaire, un dispositif sera déployé au mois de janvier en ce qui concerne le bilan de compétences. Un premier bilan en ligne mesurera l'écart entre les compétences recherchées et les compétences disponibles. Il sera ensuite approfondi dans le cadre du conseil en évolution professionnelle dans un dialogue avec le conseiller, pour savoir quels types de formation peuvent être mobilisés.

M. Thomas Mesnier. Monsieur le directeur général, je vous remercie pour votre exposé très clair qui nous permet de mieux appréhender les grands chantiers à venir de Pôle Emploi ainsi que le chemin parcouru ces dernières années face à nombre d'enjeux de premier plan.

Je m'intéresse plus particulièrement à la politique volontariste menée par Pôle Emploi pour développer des services digitaux à destination des demandeurs d'emploi. Créer un réseau social interne et un « lab » d'innovation ne peut être que salué par tous ceux qui ont à cœur de moderniser et personnaliser nos services publics. Ces services doivent s'adapter toujours mieux au parcours de chacun. Le fait que les conseillers de Pôle Emploi aient été moteurs dans le développement des applications les plus plébiscitées sur votre plateforme Emploi Store et que les demandeurs d'emploi soient associés à la création de nouveaux services digitaux témoigne de cette proximité avec le terrain.

J'ai eu l'occasion de visiter le mois dernier l'agence Pôle Emploi d'Angoulême, ce qui me donne une vision beaucoup plus concrète des transformations en cours dans les agences. Ce site a été pilote dans le déploiement des entretiens par visioconférence et du suivi « 100 % web » pour les demandeurs équipés de matériel informatique. Les retours des demandeurs d'emploi volontaires sur ma circonscription sont très positifs. Ils soulignent une gestion plus souple et un suivi plus personnalisé. Ce sont également des outils intéressants pour ceux qui habitent en zone rurale et qui ne peuvent pas se rendre facilement en agence. Disposez-vous de chiffres nous permettant d'appréhender au niveau national la proportion de demandeurs d'emploi ayant opté pour ces dispositifs ?

Enfin, j'ai noté l'effort mené pour surmonter la fracture numérique et assister les demandeurs d'emploi qui, quel que soit leur âge, ne maîtriseraient pas suffisamment les outils de communication essentiels à leur insertion sur le marché du travail. Si votre nomination pour un nouveau mandat à la tête de Pôle Emploi est confirmée, comment envisagez-vous d'améliorer l'accompagnement de ces publics qui sont souvent les plus fragiles ?

M. Sébastien Chenu. Monsieur directeur général, je vous remercie pour toutes les précisions que vous avez apportées tout au long de cette audition.

Parmi les objectifs de Pôle Emploi, il y a évidemment la formation et l'accompagnement. Dans certains territoires on est effectivement très loin de l'entrée en formation qui n'est pas toujours la réponse à tout, comme vous l'avez dit. Des initiatives sont parfois menées par les collectivités locales pour accompagner les demandeurs d'emploi. Je pense au permis de conduire que vous avez évoqué dans votre propos liminaire, sans parfois une analyse précise des besoins. Quel est votre avis sur ce type d'initiative ? N'y a-t-il pas des doublons en la matière, et ces initiatives ne risquent-elles pas, en fin de compte, d'être contre-productives ?

Ma seconde question porte sur l'orientation. On sait que le fait pour des demandeurs d'emploi d'envoyer des milliers de CV à des milliers d'entreprises sans qu'elles soient particulièrement ciblées leur fait perdre beaucoup d'énergie, beaucoup d'envie et les

démotivée. En visitant l'agence Pôle Emploi de ma circonscription, j'ai découvert le dispositif « La Bonne Boîte ». Quelles sont vos initiatives, vos objectifs pour permettre de lutter contre la démotivation des demandeurs d'emploi et pour qu'ils retrouvent « l'envie d'avoir envie », pour employer une expression qui colle à l'actualité ?

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. C'est un hommage...

Mme Emmanuelle Fontaine-Domeizel. Monsieur le directeur général, ma question porte sur la façon dont Pôle Emploi impulse les politiques locales de formation de ses agences.

Les parlementaires sont tous très sollicités sur les questions de formation. Celle-ci est essentielle pour l'accès à l'emploi, et vous le savez parfaitement puisque cela fait partie de vos missions. Je sais vos efforts en la matière. Il est donc nécessaire que chacune de vos agences puisse mettre en œuvre des formations en adéquation avec les problématiques et les besoins des territoires sur lesquels elles seront amenées à intervenir. C'est d'autant plus nécessaire que nous sommes à un moment charnière. Le Gouvernement, dans son grand plan d'investissement 2018-2022, consacrera 15 milliards d'euros à la formation professionnelle. Ce financement permettra de former un million de demandeurs d'emploi peu qualifiés et un million de jeunes qualifiés éloignés du marché du travail.

On peut aussi s'interroger sur la pertinence de l'incitation à suivre certaines formations proposées par Pôle Emploi. Pour conserver leurs droits, certains allocataires suivent des formations pour des métiers qu'ils n'exerceront pas. Ainsi, au regard des moyens alloués pour ces publics et étant donné les missions qui vous incombent, je souhaite avoir des éléments sur l'articulation entre les politiques que vous impulsez et la capacité de vos agences à proposer des formations en adéquation avec les besoins des populations qui rejoignent souvent les besoins des territoires. Pôle Emploi contrôle-t-il la pertinence des formations proposées par ses agents sur les allocataires ? Plus largement, que propose Pôle Emploi en ce qui concerne le contrôle de la recherche d'emploi ?

Mme Jeanine Dubié. Je vous remercie, monsieur le directeur général, pour votre présentation et pour la précision des réponses que vous avez apportées.

J'ai relu avec attention votre audition du 9 décembre 2014 lorsque vous sollicitiez un deuxième mandat à la tête de Pôle Emploi. Vous aviez alors estimé que les trois prochaines années seraient celles de la consolidation et de la maturité, notamment en ce qui concerne la territorialisation de Pôle Emploi. Considérez-vous que Pôle Emploi est aujourd'hui un établissement mature et consolidé, comme vous l'avez souhaité il y a trois ans ? À titre personnel, avez-vous le sentiment d'avoir rempli les objectifs que vous vous étiez fixés ? Regrettez-vous de ne pas avoir pu avancer sur des sujets qui vous tenaient à cœur ?

Je souhaitais vous interroger sur la situation des personnes en situation de handicap, mais une question a déjà été posée sur ce point.

Il n'existe pas d'outils spécifiques pour les demandeurs d'emploi de plus de cinquante ans qui sont souvent aussi des chômeurs de longue durée, ce qui constitue une difficulté pour vos équipes dans un département comme celui des Hautes-Pyrénées où, sur 20 000 demandeurs d'emploi, 6 000 ont plus de cinquante ans, soit 30 %. Proposerez-vous, au cours de votre futur mandat, des outils spécifiques pour l'emploi des seniors ?

Mme Nadia Ramassamy. S'agissant des demandeurs d'emploi de moins d'un an, quelle est la fréquence des visites avec les conseillers ? Des propositions de formation leur sont-elles souvent faites ? Y a-t-il un quota de formations, et sont-elles rémunérées ? Quand il n'y a pas de formation, faites-vous appel à la région ?

Quant aux demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi depuis de nombreuses années, les conseillers de Pôle Emploi les convoquent-ils régulièrement pour voir leur profil, en dehors d'une éventuelle proposition de formation ? Assurez-vous un suivi de longue durée ? Lorsque vous recevez des demandes des entreprises, convoquez-vous à nouveau les demandeurs d'emploi, afin d'aboutir à un résultat positif ?

M. Jean Bassères. Monsieur Mesnier, je ne pense pas avoir les chiffres que vous me demandez. Ce qui m'a marqué, c'est que 19 % des personnes qui s'inscrivent à Pôle Emploi le font en agence parce qu'elles n'ont pas accès à internet ou parce qu'elles ne maîtrisent pas l'outil informatique. Cela veut dire que la fracture et le besoin de formation dont nous parlons pour les populations que nous accompagnons sont une réalité extrêmement forte. Toute la difficulté pour nous consiste à continuer à progresser en matière de services digitaux tout en s'orientant dans le traitement de ces publics. Là encore, on peut faire preuve d'imagination en faisant en sorte que le numérique favorise l'inclusion numérique. Nous travaillons par exemple avec Emmaüs Connect sur des applications qui permettent à ceux qui ne maîtrisent pas le numérique de le faire. C'est une piste sur laquelle j'espère pouvoir progresser dans les prochaines années.

Monsieur Chenu, « La bonne boîte » à laquelle vous faites référence est précisément la réponse à la difficulté que nous avons constatée, à savoir que beaucoup de gens envoient des CV mais ne reçoivent pas de réponses. Comme on sait que la majorité des recrutements se fait sans offre d'emploi, on s'est demandé comment aider les demandeurs d'emploi à envoyer des CV à des entreprises dont on pense qu'elles vont recruter. Les algorithmes que nous utilisons montrent que cette technique marche à 80 %, c'est-à-dire que les entreprises auxquelles nous avons pensé vont bien recruter. Au-delà, il faut bien dire aux demandeurs d'emploi quelle est la réalité du marché du travail, quels sont les secteurs qui recrutent et ceux qui ne recrutent pas, les compétences demandées et les accompagner dans une recherche qui est toujours difficile.

Madame Fontaine-Domeizel, oui, il convient de favoriser au maximum l'adéquation entre la formation et les besoins de la population. Nous estimons avoir notre mot à dire lorsque nous finançons une formation, c'est-à-dire que nous devons pouvoir dire non à un demandeur d'emploi lorsque nous pensons que la formation qu'il veut suivre ne débouchera pas sur un emploi. C'est d'ailleurs l'un des motifs que nous formulons, mais il est parfois mal compris. Il faut que les demandeurs d'emploi comprennent que nous ne sommes pas un guichet de formation, et que celle-ci doit s'inscrire dans un parcours professionnel.

Vous m'interrogez sur le contrôle de la recherche d'emploi. Le dispositif actuel, piloté par les conseillers spécialisés, marche bien et est équilibré. La question qui se pose ensuite est celle du rythme de sa montée en charge, ce qui renvoie à des débats politiques qui me dépassent pour partie. Le faire monter en charge ne pose pas de problème autre que celui du redéploiement des moyens.

Madame Dubié, je pense que Pôle Emploi est mature, mais je ne suis peut-être pas le mieux placé pour en parler. Mon regret est toujours le même : on ne parvient pas à corriger l'image de Pôle Emploi. Ce n'est pas un problème d'ego personnel que de dire cela, mais le

fait que les demandeurs d'emploi qui viennent pour la première fois à Pôle Emploi en aient une image négative est pénalisant pour cet établissement. Nous devons mieux faire connaître ce que nous faisons, et il faut qu'on reconnaisse qu'on a des marges de progrès. Avoir un taux de satisfaction de 72 % signifie que 28 % de personnes ne sont pas satisfaites – je pense que ce sont plutôt ces dernières que vous rencontrez dans vos permanences. Il est nécessaire de mieux communiquer sur Pôle Emploi et ses perspectives.

La première mauvaise nouvelle que l'on apprend quand on vient à Pôle Emploi, c'est qu'à partir de l'âge de cinquante ans on fait partie des seniors... C'est un choc émotionnel assez fort. Nous n'avons pas mis en place une offre de services en termes d'accompagnement, parce que la mixité est préférable et que nous voulons un l'accompagnement personnalisé. Il existe des initiatives dans beaucoup d'agences, comme des clubs de seniors, qui permettent à ces derniers de partager leurs préoccupations. Par ailleurs, nous associons des partenaires, comme la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), qui les informe des conséquences en matière de retraite. Cela dit, je suis pleinement convaincu qu'il nous faut progresser en la matière sachant que 27 % des personnes inscrites en catégorie A sont des seniors.

Madame Ramassamy, toute personne qui suit une formation financée par Pôle Emploi est rémunérée, soit dans le cadre de l'assurance chômage, soit dans le cadre d'un dispositif spécifique. Les propositions de formation font impérativement l'objet d'entretiens, d'échanges avec les conseillers, qui motivent et encouragent le demandeur d'emploi et savent ce qui est le plus adapté, mais ils sont parfois confrontés à des problèmes de charge de travail. En fait, il n'y a pas de règle établie.

Mme Fiona Lazaar. Monsieur le directeur général, en France un jeune sur cinq vit sous le seuil de pauvreté. Cette situation inacceptable s'explique notamment par les difficultés que rencontrent les jeunes dans leur insertion professionnelle. Les chiffres sont révélateurs : si le taux de chômage s'établit à 9,4 % en France métropolitaine, il atteint 22 % chez les jeunes de moins de vingt-cinq ans, taux supérieur à la moyenne européenne. Cette situation préoccupante est d'autant plus marquée dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, ce qui nécessite des mesures spécifiques.

Pour accompagner ces jeunes, les premières mesures annoncées par le Gouvernement sont encourageantes : un investissement de 15 milliards d'euros dans la formation et le lancement d'un nouveau dispositif d'expérimentation des emplois francs dans les quartiers prioritaires. Au niveau local, certaines initiatives sont intéressantes. C'est le cas par exemple au Pôle Emploi d'Argenteuil ou dans d'autres agences, où l'on teste des pilotes sur des CV vidéo, des entretiens d'embauche vidéo. Pôle Emploi se délocalise également dans les maisons de quartier des quartiers prioritaires.

Quel est votre avis sur ces dispositifs ? Comment peut-on aller plus loin et être plus efficace pour réconcilier les jeunes avec le monde du travail ? Vous parliez tout à l'heure du savoir être ; c'est un sujet très important chez les jeunes.

M. Jean Bassères. Madame Lazaar, je partage évidemment votre constat. Nous avons développé un accompagnement spécifique pour les jeunes, l'accompagnement intensif jeune, qui mixe l'accompagnement collectif et individuel, et obtient des résultats intéressants. La meilleure réponse que je peux donner à votre question, c'est qu'il faut faire confiance aux conseillers et les laisser imaginer les meilleures solutions en fonction des territoires. Telle est notre philosophie. Nous ne voulons pas normer les choses au niveau national, mais donner le

maximum d'initiatives aux agents de Pôle Emploi pour monter, avec les partenariats, ce qui marche, car ce qui se fera à Argenteuil ne pourra peut-être pas être fait à La Courneuve, etc.

Mesdames, messieurs les députés, je vous remercie pour votre attention.

Mme la présidente Brigitte Bourguignon. Monsieur Bassères, je vous remercie beaucoup, au nom des membres de la commission des affaires sociales, d'avoir répondu à nos nombreuses interrogations. Je vais maintenant vous demander de quitter la salle de réunion pour que nous puissions procéder au scrutin.

Il est alors procédé au scrutin par appel nominal.

La séance est levée à treize heures dix.



Présences en réunion

Réunion du mercredi 6 décembre 2017 à 11 heures

Présents. - M. Joël Aviragnet, Mme Delphine Bagarry, M. Belkhir Belhaddad, M. Bruno Bilde, Mme Brigitte Bourguignon, Mme Marine Brenier, Mme Blandine Brocard, M. Sébastien Chenu, M. Gérard Cherpion, M. Guillaume Chiche, M. Paul Christophe, Mme Christine Cloarec, Mme Josiane Corneloup, M. Dominique Da Silva, M. Marc Delatte, M. Pierre Dharréville, Mme Jeanine Dubié, Mme Audrey Dufeu Schubert, Mme Catherine Fabre, Mme Agnès Firmin Le Bodo, Mme Emmanuelle Fontaine-Domeizel, Mme Albane Gaillot, Mme Patricia Gallerneau, Mme Carole Grandjean, Mme Florence Granjus, M. Jean-Carles Grelier, M. Brahim Hammouche, M. Cyrille Isaac-Sibille, M. Mustapha Laabid, Mme Fiona Lazaar, Mme Charlotte Lecocq, M. Sylvain Maillard, M. Thomas Mesnier, M. Thierry Michels, M. Bernard Perrut, Mme Valérie Petit, Mme Michèle Peyron, Mme Claire Pitollat, M. Adrien Quatennens, M. Alain Ramadier, Mme Nadia Ramassamy, M. Jean-Hugues Ratenon, Mme Mireille Robert, Mme Laëtitia Romeiro Dias, Mme Marie Tamarelle-Verhaeghe, Mme Isabelle Valentin, M. Boris Vallaud, Mme Michèle de Vaucouleurs, M. Olivier Véran, M. Francis Vercamer, Mme Annie Vidal, Mme Corinne Vignon, M. Stéphane Viry, Mme Martine Wonner

Excusés. - Mme Ericka Bareigts, Mme Justine Benin, Mme Claire Guion-Firmin, Mme Monique Iborra, Mme Fadila Khattabi, M. Gilles Lurton, M. Jean-Philippe Nilor, M. Laurent Pietraszewski, M. Aurélien Taché, Mme Hélène Vainqueur-Christophe

Assistait également à la réunion. - M. Thibault Bazin